KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Gröhn Marjo
Väisänen-Mutanen Minna

TYÖNTEKIJÖISTÄ HUOLEHTIMINEN STRATEGISENA TAVOITTEENA

Työhyvinvoinnin ja osallisuuden edistäminen Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän Sosiaalipalveluissa

Opinnäytetyö
Syyskuu 2016

Karelia AMMATTIKORKEAKOULU	**OPINNÄYTETYÖ** **Syyskuu 2016** **Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma** **Ylempi ammattikorkeakoulututkinto** Tikkarinne 9 80220 JOENSUU Puh 013 260 600

Tekijät
Marjo Gröhn ja Minna Väisänen-Mutanen

Nimeke
Työntekijöistä huolehtiminen strategisena tavoitteena. Työhyvinvoinnin ja osallisuuden edistäminen Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän Sosiaalipalveluissa
Toimeksiantaja
Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä (PKSSK) Sosiaalipalvelut

Tiivistelmä
Hyvinvoiva henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation maineeseen, taloudelliseen tulokseen sekä kilpailukykyyn. Työhyvinvoinnin edistäminen on osa valtakunnallisia sekä Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän ajankohtaisia ja strategisia tavoitteita. Tämän opinnäytetyön tavoite oli kehittää työhyvinvointiin vaikuttavia käytäntöjä ja toimintalinjoja sekä edistää työntekijän osallisuutta Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän Sosiaalipalvelujen kuntoutus, asuminen ja päivätoiminnat -palvelualueella.

Opinnäytetyö on tehty tutkimuksellisen kehittämistoiminnan viitekehyksessä. Opinnäytetyössä toteutettiin kaksivaiheinen kehittämisprosessi. Kehittämisprosessissa on hyödynnetty osallistamisen menetelmiä. Aineisto on kerätty henkilöstöltä learning cafe-menetelmällä. Esihenkilöt osallistettiin kehittämiseen kumuloituva ryhmä -menetelmällä. Keskeisinä toimijoina ovat Sosiaalipalvelujen hoito- ja ohjaushenkilöstö sekä esihenkilöt. Henkilöstöltä saatu aineisto on analysoitu teema-analyysilla.

Kehittämisprosessin tuotoksena on työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelma. Opinnäytetyöstä saatuja tuloksia hyödynnetään organisaation työhyvinvoinnin kehittämisessä Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän strategian mukaisesti. Opinnäytetyö tuotti tietoa niistä tekijöistä, joilla voidaan edistää työhyvinvointia ja osallisuutta hoito- ja ohjaushenkilöstön näkökulmasta. Tulevaisuudessa kehittämistyötä voitaisiin kartoittaa yksikkökohtaisesti tai seurata työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelman vaikutuksia työhyvinvoinnin ja osallisuuden edistämisessä.

Kieli	Sivuja 104
suomi	Liitteet 5

Asiasanat
työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, osallisuus

THESIS
September 2015
Degree Programme in Development and Management of Social Services and Health Care (Master's Degree)
Tikkarinne 9
80220 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358 13 260 600

Authors
Marjo Gröhn ja Minna Väisänen-Mutanen

Title
Taking Care of Employees as a Strategic Objective. Promotion of Well-Being and Involvement at Work Within Social Services at North Karelia Central Hospital and Honkalampi Centre
Commissioned by
North Karelia Central Hospital and Honkalampi Centre, Social Services

Abstract
Well-being employees are the most important resource of an organization. Well-being at work contributes to the reputation, the financial outcome and competitiveness of the organization. Promotion of well-being at work is a current strategic objective not only nationally but also within North Karelia Central Hospital and Honkalampi Centre. The purpose of this study was to develop practices that affect well-being at work and enhance employee involvement within North Karelia Central Hospital and Honkalampi Centre Social Services providing services in the sectors of rehabilitation, housing and day activities.

This study was conducted within the framework of research based development activity. In this study a two-stage development process was carried out. Participatory methods were used in this process. Data for this study was collected from employees using Learning Café method. Superiors were involved in the development using Think-Pair-Share method. Those involved were nurses, supervisors and their superiors. Data collected from employees was analyzed thematically.

This development process resulted in a plan to promote well-being at work. The results of this study will be used to promote well-being at work according to the strategy of North Karelia Central Hospital and Honkalampi Centre. This study provided information on the factors that can promote well-being and involvement at work from the perspective of nurses and supervisors. In the future, development could be continued in individual units. It would be useful to follow how the implementation of the plan to promote well-being at work actually enhances well-being and involvement at work.

Language
Finnish

Pages 104
Appendices 5

Keywords
involvement, well-being at work, well-being management

Sisältö

Tiivistelmä
Abstract

1 Johdanto 6
2 Keskeiset käsitteet 7
2.1 Työhyvinvointi 8
2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen 10
2.3 Osallisuus työelämässä 14
3 Työhyvinvoinnin kehittäminen PKSSK:n Sosiaalipalveluissa 16
3.1 Työhyvinvoinnin kehittäminen 17
3.2 Myö ja työ -työhyvinvointisopimus 21
3.3 Kehitysvammatyön erityispiirteet 22
3.4 Yksilön työhyvinvointi 25
4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävä 27
5 Kehittämistoiminnan kuvaus 28
5.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta 29
5.2 Kehittämisprosessin lähtökohdat 31
5.3 Keskeiset toimijat ja kehittäjän rooli 34
5.4 Kehittämisprosessin suunnittelu 36
5.5 Osallistavien menetelmien valinta 39
5.5.1 Aineiston keruu learning cafe -menetelmällä 39
5.5.2 Kumuloituva ryhmä 42
6 Toteutus 43
6.1 Henkilöstön osallistaminen työpajatyöskentelyissä 43
6.2 Kehittämisideoiden analysointi 48
6.3 Henkilöstön kehittämisideat ja tuotettu tieto 53
6.3.1 Osallisuus 54
6.3.2 Työntekijän vastuu työhyvinvoinnista 54
6.3.3 Yhteiset pelisäännöt ja työvuorosuunnittelu 55
6.3.4 Työyhteisön ilmapiiri ja palautteen antaminen 56
6.3.5 Osaamisen kehittäminen 57
6.3.6 Esihenkilön läsnäolo 57
6.3.7 Avoimuuden ja tiedottamisen lisääminen 58
6.4 Esihenkilöiden työpaja 59
6.5 Työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelma 63
7 Pohdinta 66
7.1 Tulosten tarkastelua 67
7.1.1 Henkilöstön kehittämisideoiden tarkastelua 67
7.1.2 Tulosten tarkastelua johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta 75
7.2 Prosessin arviointi 79
7.3 Menetelmien ja luotettavuuden tarkastelua 85
7.4 Eettisyys 89
7.5 Levittäminen ja juurruttaminen 91
7.6 Jatkotutkimusaiheita 92
Lähteet 93

Liitteet

Liite 1. Kutsu keskustelutilaisuuksiin
Liite 2. Työhyvinvoinnin kehittämisen työpaja henkilöstölle
Liite 3. Henkilöstön työpajojen runko
Liite 4. Esihenkilöiden työpajan runko
Liite 5. Työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelma

1 Johdanto

Työhyvinvointi koostuu työstä ja sen mielekkyydestä, turvallisuudesta, terveydestä ja hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin lisääntyessä työhön sitoutuminen ja työn tuottavuus kasvavat. Työhyvinvoinnin edistäminen on työntekijän ja työnantajan yhteinen tehtävä. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2016) Työhyvinvointi koskettaa monia, siksi siitä puhutaan paljon yhteiskunnallisesti (Virtanen & Sinokki 2014, 108). Kehitysvamma-alalla on meneillään suuria muutoksia, ja myös Honkalampi-keskuksen alueella on tapahtunut toiminnallisia muutoksia jotka liittyvät valtakunnallisiin linjauksiin. (PKSSK 2015, 5.) Kehitysvammatyössä työntekijällä on kokonaisvaltainen vastuu asiakkaan hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin näkökulmasta kuormittavuutta voi lisätä asiakkaiden vaativa hoito tai henkiset ja fyysiset kuormittavuustekijät.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii PKSSK:n Sosiaalipalvelut, kuntoutus, asuminen ja päivätoiminnat -palvelualue. Sosiaalipalvelut Honkalampi-keskuksessa tuottavat erityishuollon palveluja vammaisille asiakkaille. Vuonna 2015 hoito- ja ohjaushenkilöstön vakanssien määrä palvelualueella oli yhteensä 176, lisäksi määräaikaisia työntekijöitä oli noin 50 (Hietala 2015).

Opinnäytetyömme tavoite on kehittää työhyvinvointiin vaikuttavia käytäntöjä ja toimintalinjoja sekä edistää työntekijän osallisuutta. Opinnäytetyön pohjana on Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen (myöhemmin PKSSK) työhyvinvointikysely vuodelta 2013. Kyselyssä tietyt osa-alueet ovat saaneet heikon tuloksen; siinä olleet avoimet kysymykset eivät anna riittävästi tietoa työhyvinvoinnin kehittämiseen. Keskeinen teema opinnäytetyössä on työntekijöiden osallisuus. Teema, valikoitui toimeksiantajan toimesta työhyvinvointikyselyn sekä Sosiaalipalvelujen johtoryhmän kärkihankkeiden sekä PKSSK:n strategian pohjalta.

Työyhteisöjen kehittäminen on käytännöllistä toimintaa ja se lähtee henkilöstön ja työpaikan tarpeista (Lindström 2002,19–21). Opinnäytetyömme on tutkimuksellista kehittämistoimintaa, jonka tarkoitus on selvittää henkilöstön kokemuksia ja ideoita työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja osallisuuden edistämiseksi. Lisäksi opinnäytetyö tuottaa tietoa niistä tekijöistä, joilla voidaan edistää työhyvinvointia ja osallisuutta hoito- ja ohjaushenkilöstön näkökulmasta.

Kehittämistoiminnassa osallistettiin palvelualueen henkilöstöä ja esihenkilöitä. Henkilöstön kehittämisideat kerättiin learning cafe -menetelmällä. Tuotettu tieto analysoitiin ja peilattiin teoriatietoon. Tämän jälkeen esihenkilöt osallistettiin ja sitoutettiin kehittämiseen omassa työpajatyöskentelyssä. Prosessissa luotiin työhyvinvointia edistävä suunnitelma, joka syntyi henkilöstön sekä esihenkilöiden osallisuuden kautta. Työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelmalla kehitetään työntekijöiden työhyvinvointia ja vaikuttamismahdollisuuksia PKSSK:n sosiaalipalveluissa.

Kehittämistoimintamme etenee Toikko & Rantasen (2009) ehdottaman viiden eri tehtävän mukaan, jotka ovat perustelu, organisointi, toteutus, arviointi ja tulosten levittäminen. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen ja osallisuus.

2 Keskeiset käsitteet

Tässä luvussa käymme läpi opinnäytetyöhön liittyviä keskeisiä käsitteitä, joita ovat työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen ja osallisuus.

2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointia on vaikea käsitellä, koska se ei ole konkreettinen asia ja sen käsite on jokaiselle sisällöltään erilainen. Työhyvinvointi tarkoittaa sekä jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja vireystilaa että lisäksi koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työhyvinvointi on työntekijöiden ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella olisi mahdollisuus onnistua ja kokea työniloa. (Otala & Ahonen 2005, 28–31.) Työterveyslaitoksen (2009) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan terveellistä, tuottavaa ja turvallista työtä, jota tehdään hyvin johdetussa organisaatiossa ammattitaitoisten työntekijöiden ja työyhteisöjen toimesta. Työ tukee henkilöstön elämänhallintaa, ja työntekijät sekä työyhteisöt kokevat työn mielekkäänä ja palkitsevana. (Työterveyslaitos 2009,19.)

EU:n raportissa työhyvinvoinnin käsitettä on kuvattu monin eri tavoin. EU-maissa työhyvinvoinnin käsitettä on kuvattu 11 eri termillä. Työhyvinvointia kuvaavien termien yhtäläisyys oli, että termin käsitettiin kattavan työntekijän työympäristön, fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin sekä psykososiaalisiin kysymyksiin liittyviä asioita. Raportissa painotetaan työhyvinvoinnin merkityksen lisääntymistä niin työnantajien kuin työntekijöiden keskuudessa. Erityisesti psykososiaalisten asioiden vaikutus työhyvinvointiin lisääntyy tulevaisuudessa. Tällöin työhyvinvointia ei voida määritellä enää työturvallisuuden tai työterveyden näkökulmista. (European Agency for Safety and Health at Work 2013, 1-2.)

Juuti (2014) kirjoittaa, että työhyvinvointi käsitteenä on hyvin laaja. Sitä voi määritellä yksiselitteisesti, ja siinä tulisi ottaa huomioon työtä tekevät yksilöt. (Juuti 2014, 26–37.) Juuti ja Salmi (2014) tarkastelevat työhyvinvointia hyvän työn ja hyvän työelämän käsitteillä. Yhtä ainoaa määritelmää on vaikeaa kuvata jokaisen ihmisen subjektiivisen kokemuksen vuoksi. Hyvän työn käsitteeseen kuuluu erilaisia tekijöitä kuten arvostus työelämässä, sosiaalinen tuki, työn hallinnan tunne ja työn mielekkyyden kokemus. Hyvään työhön ei kuulu liiallinen kielteisten tunteiden kokeminen tai työssä kuormittuminen. Juuti ja Salmi (2014) pohti-

vat työelämää ja ilmiöitä jotka liittyvät työhyvinvointiin. Hyvässä työelämässä työntekijä voi täyttää työlle asetetut tavoitteet riittävän hyvin työajan puitteissa. Lisäksi jokaisen tulisi saada arvostusta ja tukea esimieheltään ja kollegoiltaan. Työn tulisi olla mielekästä ja sen tulisi mahdollistaa kehittyminen ihmisenä ja edistää identiteetin rakentumista. Kun edellä mainitut alueet toteutuvat, työntekijä voi kokea työniloa ja viihtyä työssään. (Juuti & Salmi 2014, 37–38.)

Vaikka työhyvinvointia on melko paljon tutkittu, ei itse työhyvinvoinnin käsite ole vielä vakiintunut. Laineen (2014) mukaan nykyaikainen työhyvinvointi tarkastelee yhtä lailla työn kuormitustekijöitä kuin työstä saatavia mielekkyyden ja onnellisuuden kokemuksiakin. Työhyvinvointiin voidaan laskea mukaan kaikki ne tekijät, jotka vaikuttavat hyvinvoinnin kokemukseen. (Laine 2014,9–11.) Virtanen ja Sinokki (2014) kuvaavat työhyvinvoinnin käsitteen muuttuneen viimeisen sadan vuoden aikana. Ennen työhyvinvointi keskittyi suojelemaan henkilöstöä kemiallisilta, biologisilta ja fysikaalisilta altistustekijöiltä, kun taas nykyään painotetaan työelämänlaadun ja työkykytoiminnan edistämistä. Pääpaino on ihmisten kanssakäymiseen liittyvissä menetelmissä ja lähestymistavoissa. Työhyvinvointi on ilmiö, joka vaihtelee paikallisesti, ajallisesti sekä yksilöllisesti. Työ ja hyvinvointi liittyvät toisiinsa ilmiöinä ja ihanteellisin tilanne on se, jolloin työ tuottaa yksilölle sellaista hyvinvointia, joka lisää elämän merkityksellisyyttä. (Virtanen & Sinokki 2016, 30, 9.)

Tarkkosen (2012) mukaan työhyvinvoinnissa on tilannekohtaista ja yksilökohtaista vaihtelua. Työhyvinvointi on yhteydessä työorganisaatioon mutta siihen vaikuttavat muutkin tekijät. Ilmiönä työhyvinvointi ei ole pysyvä tila, vaan sen kokemus vaihtelee olosuhteiden mukaan. (Tarkkonen 2012, 13–14.) Työhyvinvointi on organisaation ja työntekijöiden myönteinen ja vuorovaikutteinen kumppanuussuhde. Työhyvinvoinnin käsitettä voidaan tarkastella työssä esiintyvien myönteisten piirteiden kautta. Hyvinvoiva työpaikka toimii viisaasti ja mahdollistaa mielekkään työnteon. (Manka, Kaikkonen, Nuutinen 2007, 6-7.)

Nykyään työ on pitkälti tietotyötä, jossa työn tulos riippuu työntekijän halusta ja kyvystä ajatella, tuottaa uutta tietoa ja osaamista sekä mahdollisuudesta käyttää omaa osaamistaan. Työhyvinvointi liittyy yhä enemmän ei-konkreettisiin tekijöihin, kuten ilmapiiriin, osaamiseen ja motivaatioon. Kuitenkaan terveyden

merkitystä ei tule unohtaa, koska se vaikuttaa ratkaisevasti työntekijän kykyyn hyödyntää osaamistaan. Yksilön suorituskykyyn voidaan vaikuttaa johtamisella ja työpaikan hyvinvointitekijöillä. Henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitäminen on haastavaa sekä yritykselle että työntekijälle. Työnantaja ei ole yksin vastuussa työntekijöiden hyvinvoinnista. Yhtä tärkeää on, että jokaisella työntekijällä on halu ylläpitää ja kehittää henkilökohtaista hyvinvointiaan. (Otala & Ahonen 2003, 22–24.)

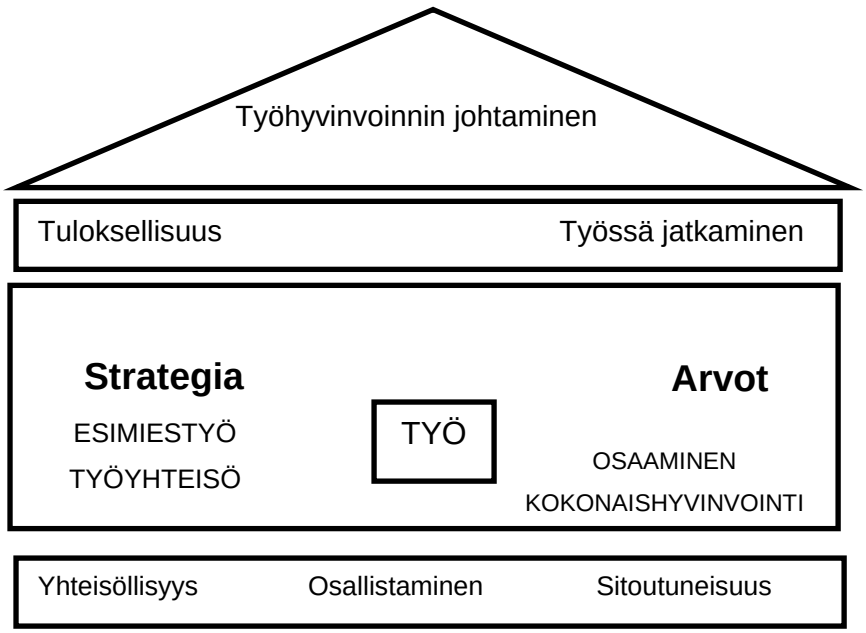
Työhyvinvointi koostuu arkisista osa-alueista, joihin voi vaikuttaa. Työhyvinvointi on eri toimijoiden päivittäistä vuorovaikutusta sekä erilaisia tapoja tehdä työtä. Kaikkia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä voidaan kehittää. Työhyvinvointi tehdään yhdessä, sillä se on yksilön ja yhteisön kokemus. Työhyvinvointi syntyy työtä tekemällä, työelämässä. Työhyvinvointi lisää yhteisöllisyyttä ja innostusta. Sen pohjana ovat työnhallinta, johtaminen, osaaminen ja osallisuus. Työhyvinvointi on yksi tulostekijä, ja sen yhteys organisaation tuottavuuteen sekä uudistumiskykyyn on tunnistettu. Nykyään fokus on työssä ja sen tekemisessä, sen sijaan että keskityttäisiin pelkästään työajan ulkopuolisen virkistystoiminnan tai työkyvyn ylläpitoon. (Valtiokonttori 2009, 3-8.)

2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Organisaatioissa työhyvinvointityö tulee sisällyttää osaksi johtamista. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista suunnittelua ja kilpailukeinoja. Onnistunut työhyvinvoinnin johtaminen vaatii tiedostamista ja työhyvinvoinnin nostamista strategiseksi tavoitteeksi, jota tuetaan rakenteellisilla ratkaisuilla. (Valkama 2007, 6-8.) Lisäksi työhyvinvoinnin johtaminen vaatii työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia sekä toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi. Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan se vaatii tavoitteellista ja järjestelmällistä johtamista. Onnistunut työhyvinvoinnin johtaminen noudattelee jaetun johtajuuden periaatteita, jossa jokainen työyhteisössä on vastuussa hyvinvoinnistaan, eikä vastuu sen toteutumisesta ole pelkästään esimiehellä. (Manka 2011, 80.)

Nykyään työelämä kohtaa muutoksia. Muutosten vaikutukset ovat monitahoisia ja sen vuoksi on tärkeää johtaa työhyvinvointia, joka takaa tuloksellisen toiminnan sekä onnistuneen muutoksen hallinnan. Työhyvinvointia ei voi ylläpitää sattumanvaraisesti, vaan se vaatii selkeää strategialähtöistä johtamista osana organisaation kokonaisstrategiaa. (Pursio 2010, 56.) Työhyvinvoinnin johtaminen pitää sisällään yhteisön ja yksikön henkiset ja fyysiset ulottuvuudet sekä sosiaaliset ulottuvuudet (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen ja Vartiainen 2010, 150).

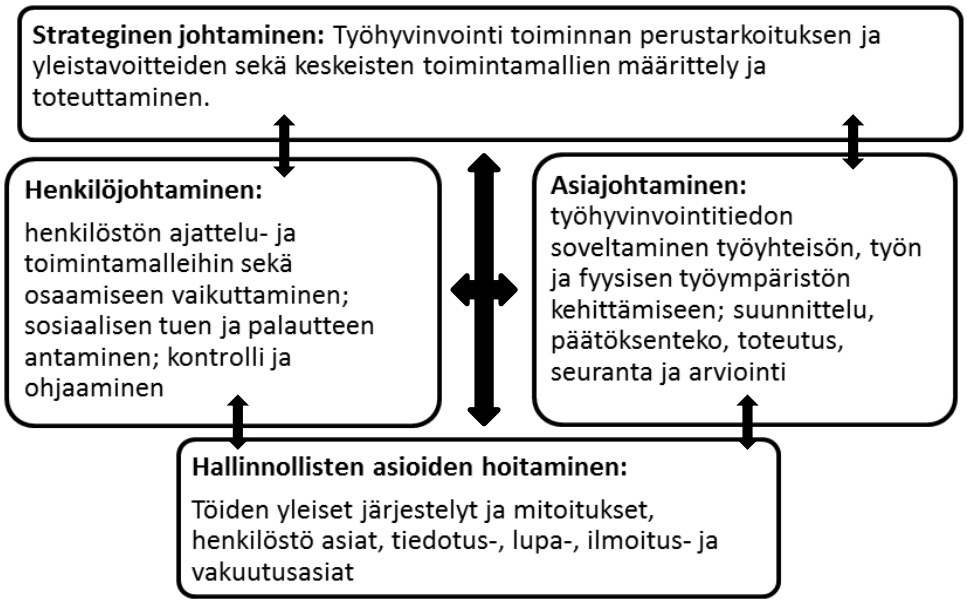
Työhyvinvoinnin johtamisen eri osa-alueita on kuvattu alla olevassa työhyvinvoinnin talo -kuviossa (kuvio 1.). Työhyvinvoinnin talon katto on työhyvinvoinnin johtaminen, joka suuntaa työhyvinvointitoimintaa organisaation strategian mukaisesti. Työhyvinvoinnilla pyritään tukemaan työssä jatkamista ja tuloksellisuutta. Työhyvinvointitoiminnan ydin on työ ja sen sujuminen. Työhyvinvointi koostuu esimiestyöstä, osaamisesta, työyhteisöstä ja kokonaishyvinvoinnista. Lisäksi siihen ja organisaation toimintaan vaikuttavat organisaation arvot ja strategia. Sitoutuminen, yhteisöllisyys ja osallistaminen ovat työhyvinvoinnin ja sen johtamisen perusta. (Ilmarinen 2016, 5.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin talo (mukaillen Ilmarinen, 2016)

Työhyvinvoinnin johtaminen on toimenpiteiden ja hyvinvointi-investointien sitoutumista tehokkuuteen ja perustehtävään. Työhyvinvoinnin johtamisessa korostuu esimiestoiminta, henkilöstöetuudet, henkilöstöjohtaminen, työterveyshuolto ja strateginen johtaminen. (Kuntatyönantajat 2011, 7.) Työhyvinvointi edesauttaa henkilöstön sitoutumista organisaation strategiaan. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat johtamisen oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus sekä organisaation perustehtävän toteutumista tukeva johtaminen. Työhyvinvointiin vaikuttavat esimerkiksi myös organisaatioon sitoutuminen, hyvä yhteishenki ja yhteistyön sujuvuus sekä työn kokeminen kehittäväksi ja vaihtelevaksi. (Huotari & Sihvonen 2006,109.)

Tarkkonen (2012) määrittelee työhyvinvoinnin johtamisen pitävän sisällään työturvallisuuden, henkisen hyvinvoinnin sekä työssä jaksamisen ja työkyvyn toteutumisen huomioimisen. Työhyvinvoinnin johtamisessa tulee ottaa huomioon lähityöyhteisön, työorganisaation ja teknologisten järjestelmien ja niiden hallitun muutoksen tarpeet. Lisäksi on huomioitava ikä, sukupuoli sekä muut työolosuhteisiin ja työhön liittyvät yksilölliset ominaisuudet. Näiden toteutumista tulee tarkastella osana johtamista seurannan, ohjauksen, valvonnan ja varmistamisen avulla. (Tarkkonen 2012, 77.)
Kuvio 2. kuvaa työhyvinvoinnin johtamista perinteisten johtamisen osa-alueiden ja käsitteiden kautta.



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin johtamisen eri vaiheet. (Tarkkonen 2012, 78)

Kuvio 2. selventää työhyvinvointijohtamisen jäsentymistä perinteisten johtamisen tehtävien mukaan. Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen on laajin ja vaikuttavin johtamisen muoto, jolle voidaan antaa arkinen sisältö. Kaikkien työorganisaatioiden tulisi pystyä määrittelemään, mitkä ovat työolosuhteisiin vaikuttavat toimintatavat, joilla voidaan saavuttaa mahdollisimman hyvä lopputulos. Lisäksi organisaation tulee määritellä, millaiseksi työhyvinvoinnin taso tai tila halutaan, mikä on työhyvinvoinnin todellisuus henkilöstön kokemana ja missä kehitysvaiheessa työhyvinvointi on. (Tarkkonen 2012, 78–79.)

Henkilö- ja asiajohtaminen on vaikeaa erottaa toisistaan, sillä ne limittyvät työhyvinvointijohtamisessa. Henkilöjohtaminen on vuorovaikutusta esimiehen ja alaisten välillä, ja siinä esimies antaa neuvoja, ohjausta, ratkaisuja ongelmiin sekä onnistumisen mahdollisuuksia. Tarvittaessa henkilöjohtaminen vaatii johtajalta napakkaa ohjausta työyhteisön, turvallisuuden ja työssä jaksamisen haasteissa. Käytännössä henkilöjohtamista voi toteuttaa esimerkiksi kehityskeskusteluilla. Asiajohtamisella pyritään vaikuttamaan psykososiaalisiin ja fyysisiin työolosuhteisiin niin, että ne tukevat kaikkia työhyvinvoinnin osa-alueita. Asiajohtamisessa tulisi näkyä työhyvinvointitoiminta aina sen suunnittelusta toiminnan toteutukseen ja arviointiin. Lisäksi se vaatii näkemystä ja tietoa mm. riskien arvioinnista. (Tarkkonen 2012, 82–84.)

Hallinnollinen työhyvinvoinnin johtaminen pitää sisällään sen, että esimies huolehtii työhön liittyvät muun muassa viranomaisasiat, palvelussuhde-, lupa- ja vakuutusasiat. Lisäksi se pitää sisällään työntekijöiden tasavertaisen kohtelun sekä työehto- ja työsopimusten noudattamisen valvomisen. (Tarkkonen 2012, 84–85.)

Työhyvinvoinnin johtaminen vaatii kokonaisvaltaista seurantaa. Organisaatiossa täytyy päättää mikä on sen ydinajatus työhyvinvoinnista. Pelkkä määrittely ei riitä, vaan onnistuneen hyvinvointijohtamisen tulee olla tasapainossa muiden johtamisen mittareiden kanssa. Johtamisen apuvälineenä ovat erilaiset mittarit, jotka tukevat strategista työhyvinvoinnin johtamista. Mittaristo mahdollistaa kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin seurannan, ja sillä voi tarkastella esimerkiksi kustannus- ja tuottavuustekijöitä, kasvutekijöitä ja ilmapiiriin ja toimivuuteen liittyviä tekijöitä. Työhyvinvoinnin johtamisessa tulee huomioida hyvinvoinnin kustan-

nustekijät. Ne ovat asioita jotka aiheuttavat organisaatiolle kustannuksia, kuten esimerkiksi sairauspoissaolot. Hyvinvoinnin kasvutekijöillä mahdollistetaan organisaation kustannustehokkuus ja toiminnan tehokkuus. Näitä asioita voidaan mitata esimerkiksi työkyvyllä, psyykkisellä voinnilla tai kuntokartoituksilla. Kehityskeskusteluilla ja työhyvinvointikyselyillä voidaan mitata työyhteisön toimivuuteen tai ilmapiiriin liittyviä tekijöitä. Erilaisilla asiakaspalautteilla tai asiakaskyselyillä mitataan asiakashyötyyn ja tuottavuuteen liittyviä tekijöitä. (Kuntatyönantajat 2011, 46–48.)

Sosiaalialan johtaminen vaatii laajaa osaamista ja moniulotteisuutta, jossa johtajalta edellytetään henkilöstöjohtajuutta, yhteisön johtamista, strategista johtamista sekä perustehtävän toteutumiseen tähtäävää johtamista. Lisäksi se sisältää julkisen sektorin palveluntuottamisen johtajuutta ja yhteiskunnallisen vastuun, jolloin johtaminen koostuu tulosvastuusta, toiminnan avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä. Johtajuus on vastuuta eri lakien ja oikeudenmukaisuuden toteutumisesta ja perehtymisestä asiakkuuksiin. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 5, 9-10.)

2.3 Osallisuus työelämässä

Kirjallisuuden perusteella osallisuus voidaan määritellä monin eri tavoin. Osallisuuteen liittyy myös arvostaminen. Grazier (1993) on määritellyt työntekijän osallisuuden tarkoittamaan henkilöstön sitouttamista organisaation kaikilla osa-alueilla. Organisaatiotasolla tulee ymmärtää, että päätöksistä voi tulla parempia, kun niihin osallistuvat he, joihin päätökset vaikuttavat. Osallisuus on alaisten arvon kunnioittamista sekä ymmärtämistä ja kokemusta siitä, että voi vaikuttaa ja olla osana päätöksentekoa organisaatiossa. Työntekijöiden arvon osoittaminen, ymmärtäminen ja kunnioittaminen voi parantaa jokaisen elämää sekä organisaatiota. (Grazier 1993, 8, 14.) Osallistava lähestymistapa on henkilöstön osallistumista työnsä kehittämiseen täysivaltaisesti, yhdessä työnantajan edus-tajan kanssa (Lindström 2002, 30). Osallisuus on sitoutumista ja vastuunottoa sekä osallistumista päätöksentekoon. Osallisuuden avulla voidaan organisaation arvot, visio ja päämäärä saavuttaa kaikilla sen tasoilla; lisäksi osallisuus tuo tehokkuutta ja tuottavuutta. (Amah & Ahiauzu 2013.)

Arvostaminen on Rauramon (2012) mukaan työntekijän kuulemista ja osallistamista. Yksilölle on merkityksellistä, saada arvostusta henkilöltä, jota itse pitää tärkeänä. Työyhteisössä tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen työpanos huomioidaan ja kaikkia työyhteisön jäseniä kohdellaan arvostavasti. Arvostus on välttämätöntä, jotta yksilö voi hyödyntää taitojaan ja tietojaan työssä. (Rauramo 2012 124, 132). Mattila (2007) on määritellyt arvostamisen työyhteisöissä tilana, jossa työntekijä arvostaa omaa ja muiden erilaisuutta ja toimintatapoja. Se auttaa jaksamaan työssä. Parhaimmillaan arvostaminen edistää toisilta oppimista. (Mattila 2007, 81–83)

Osallisuus on muotoutunut yleisesti hyväksytyksi käsitteeksi, jonka merkitys vaihtelee käyttötilanteen mukaan, eikä sille tämän vuoksi ole yhtä tarkkaa määritelmää. Käsitteen merkitys on laaja ja sillä voidaan perustella sitä viitekehystä, jonka yhteydessä kiinnostus käsitteeseen on herännyt. Jotta osallisuus voi toteutua, se vaatii, että jokainen voi halutessaan ilmaista mielipiteensä ja pystyy vaikuttamaan yhteisönsä tapahtumien kulkuun. Halu olla osana ympäristöä ja vaikuttamassa siihen herää osallisuuden kokemuksen kautta. Yhteisön, ryhmän tai yhteiskunnan on päätettävä tilanteet, jotka mahdollistavat osallisuuden toimintaan. Yksittäinen tunne osallisuudesta ei riitä osallisuuden toteutumiseen, vaan se vaatii yhteisön, joka mahdollistaa yksilöiden osallisuuden. (Kiilakoski 2007, 8-11, 13.) Osallisuus on todellista oman, toisten ja yhteisön toimintakyvystä vastuun saamista ja kantamista sekä sitoutumista toimintaan yhteisten asioiden parantamiseksi. (Kiilakoski 2007, 14).

Osallisuuden käsite viittaa kirjallisuudessa usein asiakastyöhön, asiakkaan osallisuuteen tai kansalaistoimintaan ja kansalaisaktiivisuuteen. Osallisuudesta työelämässä on vähäisesti suomenkielistä kirjallisuutta ja englannin kielessä osallisuuden käsite kuvataan enemmän osallistumisena tai osana jaettua johtamista. Jaettu johtajuus tukee osallisuutta. Yuklin (2006) mukaan henkilöstö, joka kokee jaetun johtajuuden hyödyt, hyväksyy paremmin heitä koskevat päätökset, ovat tyytyväisempiä päätöksentekoprosesseihin, ja heidän kokemansa omistajuuden tunne työssä nostaa motivaatiota. Henkilöstö voi ilmaista mielipiteitään ja mieltymyksiään heitä koskevissa päätöksissä. (Yukl 2006, 84–85.) Kehittämistoiminnan näkökulmasta edellä oleva määre vastaa parhaiten sitä,

miten tämän opinnäytetyön kehittämisprosessiin osallistujat määrittelivät osallisuuden.

Opinnäytetyössämme osallisuuden käsite määriteltiin yhdessä henkilöstön kanssa, työpajatyöskentelyissä. Tässä opinnäytetyössä osallisuuden käsite muodostuu teoriasta sekä henkilöstön omasta määritelmästä, sillä yhtä ainoaa määrettä osallisuudelle ei ole. Kehittämistoiminnan tavoitteiden saavuttamisen vuoksi oli tärkeää, että osallisuutta työelämässä kehitettiin työpajatyöskentelyyn osallistuneiden työntekijöiden näkemyksen pohjalta. Alla olevat lauseet ovat suoria lainauksia työpajoissa tuotetusta aineistosta:

”Työntekijät saavat itse suunnitella työtä, se on haastavaa ja mielenkiintoista. Vaikuttamismahdollisuus.”

”Työntekijän arvo. Tunne siitä että osallistuu. Työyhteisön merkitys. Yksilön oma vastuu”

”Kun pystyisi osallistumaan työn kokonaisvaltaiseen suunnitteluun.”

Sosiaalipalvelujen hoito- ja ohjaushenkilöstö määritteli osallisuuden olevan vaikuttamismahdollisuuksia, omaa aktiivisuutta, työn suunnittelua sekä tunnetta siitä, että voi vaikuttaa ja suunnitella työhön liittyvissä asioissa.

3 Työhyvinvoinnin kehittäminen PKSSK:n Sosiaalipalveluissa

Tässä luvussa avaamme työhyvinvoinnin kehittämisen merkitystä organisaatiolle ja kerromme PKSSK:ssa toteutettavasta työhyvinvointisopimuksesta, joka on työhyvinvoinnin edistämisen ja johtamisen väline kuntayhtymässä. Kuvaamme kehitysvammaisten parissa tehtävän työn erityispiirteitä sekä avaamme kehitysvammaisuuden käsitteen. Kehitysvammatyö pitää sisällään joitakin erityispiirteitä, jotka tulee ottaa huomioon kehitysvamma-alan työntekijän työhyvinvointia tarkastellessa. Lopuksi syvennymme yksilön työhyvinvoinnin tekijöihin.

3.1 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Tässä alaluvussa perustelemme työhyvinvoinnin kehittämisen tärkeyttä. Toimeksiantajan ja meidän kehittämisprosessimme tavoitteena on saada henkilöstö osallistumaan oman työhyvinvointinsa kehittämiseen. Tässä osiossa perustelemme työhyvinvoinnin kehittämisen tärkeyttä aiempien tutkimuksien valossa ja perustelemme niiden kautta oman kehittämistoimintamme tärkeyttä organisaation ja yksilön näkökulmasta. Toikon ja Rantasen mukaan (2009) kehittämistoiminnan perustana on kehittämisen lähtökohtien määrittely. Kehittämistä tulee perustella olemassa olevalla ongelmalla tai tavoitteeksi asetetulla visiolla. Kun kehittäminen rakentuu näiden molempien, vision ja ongelman, varaan kehittämistoiminta on mahdollisimman tehokasta. Konkreettinen tavoitteen asettelu edistää kehittämistoiminnan toteutusta. (Toikko & Rantanen 2009, 56–57.)

Suonsivu (2011) viittaa Sosiaali- ja terveysministeriön tutkimukseen (2005), jonka tulosten perusteella työhyvinvointitutkimuksella pyritään tunnistamaan, arvioimaan ja poistamaan työympäristön vaaratekijöitä ja epäkohtia. Sen tavoitteena on edistää ja synnyttää hyviä työoloja. Työhyvinvointitutkimuksella lisätään työntekijöiden, työyhteisöjen sekä yhteiskunnan tuottavuutta ja kilpailukykyä, mutta se painottaa työyhteisöjen kehittämistyötä vaara- ja riskitekijöiden tunnistamiseen sekä hyvien käytäntöjen kehittämiseen. Tutkimuksen avulla voidaan kehittää hyviä toimintamalleja niin organisaation kuin valtakunnallisten päätösten tueksi. (Suonsivu 2011, 102.) Opinnäytetyömme ei ole tutkimus, mutta sen tavoitteena on työolojen kehittäminen sekä organisaation käytäntöjen ja/tai toimintamallien kehittäminen strategian mukaisesti samalla kun se edistää yksittäisen työntekijän hyvinvointia.

Työpaikoilla tapahtuvaa työn, työolojen ja henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämistoimintaa on mahdollista perustella monella tavalla. Tuottavuus, tuloksellisuus ja laatu ovat tärkeitä näkökohtia työoloja parannettaessa, mutta niitä ovat yhtä lailla myös eettiset ja inhimilliset tekijät. Työhyvinvoinnin edistämisen keskeisenä sisältönä ovat työn tuottavuuden, tuloksellisuuden sekä organisaation kilpailukyvyn vaaliminen. Ne ovat tärkeitä sekä yhteiskunnan että yksilön kannalta. Työhyvinvointia tulee kehittää työelämään liittyvään lainsäädäntöön, so-

pimuksiin sekä tieteelliseen tutkimukseen pohjautuen sekä hyödyntäen jo olemassa olevia käytäntöjä. Työhyvinvoinnin kehittämistyön tulee perustua eettisiin periaatteisiin. Työhyvinvoinnin kehittämistyö on osin säädöksiin pohjautuva työnantajan velvollisuus, mutta se voidaan nähdä myös työorganisaation ja työntekijän mahdollisuutena kehittää osaamista. (Rauramo 2012,17–18.) Myö ja Työ -työhyvinvointisopimus pyrkii tällaiseen toimintaan koko kuntayhtymässä. Kehittämisellä pyritään edistämään työoloja sekä saavuttamaan tuloksellisuutta ja koko organisaatiossa.

Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategiaan (2016) on kirjattu, että työelämän vetovoimaa tulee kasvattaa parantamalla työoloja ja työhyvinvointia. Työurat pitenevät ja tuottavuus paranee mitä terveempiä työntekijät ovat ja mitä paremmin työpaikoilla voidaan. Työoloja on kehitettävä henkilöstön ja johdon yhteistyönä, mutta vastuu on aina työnantajalla. Työntekijöillä on vastuu ammatillisen osaamisen ja työkyvyn ylläpitämisestä. Työnantajan velvollisuus on huolehtia työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. Työhyvinvointipolitiikan ydin on johtaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 7.)

Työterveyslaitoksen mukaan hyvinvoiva henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation maineeseen, taloudelliseen tulokseen sekä kilpailukykyyn. Työhyvinvointiin sijoitettu euro tuo takaisin jopa kuusi euroa, joten panostukset joita työhyvinvointiin sijoitetaan, maksavat itsensä takaisin moninkertaisena. (Työterveyslaitos 2015)

Työhyvinvointi on henkilöstön ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä ja sitä voidaan parantaa erilaisilla kehittämisen toimenpiteillä. Työhyvinvoinnin vahvistaminen vaatii pitkäjänteistä, yhteistä kehittämistä ja se on yksilön ja organisaation konkreettisten haasteiden ratkaisemista. Kehittämiseen liittyy onnistumisen kokemus, johon jokaisella henkilöstön jäsenellä tulee olla mahdollisuus ja josta hän voi kokea työn iloa. (Huotari & Sihvonen 2006,110.)

Työhyvinvoinnilla on merkitystä myös yhteiskunnallisesti. Työterveyslaitoksen tiedotteessa tutkija Guy Ahonen (2012) kirjoittaa heikosta työhyvinvoinnista, joka maksaa suomalaiselle yhteiskunnalle noin 30 miljardia vuodessa. Noin 24 miljardia kustannuksista koostuu ennenaikaiselle eläkkeelle jäämisen vuoksi

menetetystä työpanoksesta, ja noin viiden miljardin kulut aiheutuvat työtapaturmien ja sairauspoissaolojen aiheuttamista kustannuksista. Yksi merkittävä kustannusmenetys koostuu, kun työntekijä ei viihdy työssään ja tekee työtään puoliteholla. (Työterveyslaitos 2012.)

On perusteltua kehittää työhyvinvointia organisaatioissa, sillä työhyvinvoinnin edistäminen on osa valtakunnallisia ajankohtaisia ja strategisia tavoitteita. Lisäksi työhyvinvoinnilla edistetään työurien pidentämistä, työn tuottavuutta sekä henkilöstön sitoutumista organisaatioon.

Henkilöstön sitoutuminen organisaation strategiaan vaatii työhyvinvointia. Huotarin ja Sihvosen (2006) mielestä kuntaorganisaatioissa kehittäminen tulisi kohdentaa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen, työroolien selkeyttämiseen, esimiestaitojen kehittämiseen sekä työtyytyväisyyden nostamiseen. Työhyvinvoinnin lisäämisen keskeisiä asioita ovat työ- ja toimintatapojen kehittäminen, henkisen hyvinvoinnin työyhteisöllisyys ja sen johtaminen sekä työnhallinnan periaatteiden toteuttaminen. (Huotari & Sihvonen 2006, 109.)

Työhyvinvointia tulisi kehittää työelämään liittyvään lainsäädäntöön, sopimuksiin sekä tieteelliseen tutkimukseen pohjautuen ja hyödyntäen jo olemassa olevia käytäntöjä. Työhyvinvoinnin kehittämistyön tulee perustua eettisiin periaatteisiin. Työhyvinvoinnin kehittämistyö on osin säädöksiin pohjautuva työnantajan velvollisuus, mutta se voidaan nähdä myös työorganisaation ja työntekijän mahdollisuutena kehittää osaamista. (Rauramo 2012,18.) Työyhteisöjen kehittäminen on käytännöllistä toimintaa, joka lähtee henkilöstön ja työpaikan tarpeista. Kehittämistyön tulee olla suunnitelmallista, johdon ja henkilöstön siihen sitoutunutta ja heillä tulee olla mahdollisuus asiantuntijatukeen. Kehittämistoiminta vaihtelee tavoitteiltaan ja muodoiltaan työpaikkakohtaisesti, koska työpaikan erityisluonne, historia sekä ajankohta määräävät, mikä on sopiva toimintatapa. (Lindström 2002,19–21.)

Kehittämistoimintamme osallistaa henkilöstöä sekä esihenkilöitä ja sen tarve on tunnistettu PKSSK:n Sosiaalipalveluissa. Lehdon (2014) tutkimuksen mukaan paras etu työhyvinvoinnin kehittämiselle saavutetaan, kun työhyvinvointia pidetään organisaation itseisarvona. Yhdistämällä kaksi strategista linjausta, tulok-

sellisuus ja työhyvinvointi, kehittäminen on helpompaa ja toiminnalla saadaan molemminpuolista etua, niin organisaatiolle kuin yksilölle. (Lehto 2014, 85–86.) Hyvällä työhyvinvoinnilla on merkitystä myös työnantajakuvalle vetovoimaisena työpaikkana. On perusteltua, että työhyvinvointia kehitetään, sillä sen edut niin työnantajalle kuin yksilölle ovat tutkimusten mukaan merkittäviä.

Työyhteisön kehittämistoiminnassa yksilön ja työyhteisön osaamisen kehittäminen on noussut tärkeään osaan. Kehittämistoiminnan taustalla ovat työelämän ajankohtaiset muutossuunnat ja työpaikkojen nopeampi tarve uudistaa ammatillista ja organisatorista osaamista. Työyhteisön kehittämistoiminnan tavoitteena on edistää hyvinvointia ja osaamista. Ne ovat myös tuottavuuden ja toiminnan laadun kannalta myönteisiä tavoitteita. Hyvinvointia voidaan pitää inhimilliseltä kannalta työyhteisön kehittämisen keskeisenä tavoitteena, eikä tuottavuuden kehittäminen ole kestävällä pohjalla, ellei työhyvinvointia huomioida. (Laine 2002,14–15.)

Työyhteisön sisäiset kehittämistarpeet liittyvät tyypillisesti työn organisoinnin, yhteistoiminnan sekä johtamisen kehittämiseen. Muutokset heijastuvat yksittäisen työntekijän työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin sekä koko työyhteisön sisäiseen ja ulkoiseen toimivuuteen. Työyhteisön ulkoiset kehittämistarpeet lähtevät taas kansainvälisistä muutoksista, markkinatilanteesta sekä muutoksista yhteiskunnallisissa arvoissa. (Lindström 2002,14–15.)

PKSSK:n Sosiaalipalvelujen tavoitteeksi on kirjattu kehitysvammaisen asiakkaan hyvä ja tasavertainen elämä, asiakas ja hänen läheisensä mukana palveluratkaisuissa sekä kehitysvammaisten yksilöllisen asumisen tukeminen (PKSSK 2014). Sosiaalipalvelujen johtoryhmä on määritellyt työntekijöistä huolehtimisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen yhdeksi toimintasuunnitelman kärkiteemaksi (Hietala 2015). Sosiaalipalveluissa on ISO9001 -laatujärjestelmä, joka on kansainvälinen, strategisia tavoitteita tukeva laadunhallinnan ja laadun varmistamisen väline (SFS 2016, 1-2). Aihe on ajankohtainen myös laatujärjestelmän näkökulmasta.

Työhyvinvointia voidaan seurata monin erilaisin mittarein. Niillä voidaan mitata jotain tiettyä asiaa tai ilmiötä tai jopa kokonaisuutta. Henkilöstöä koskevan tie-

don kerääminen ei riitä, vaan johdon tulee aktiivisesti analysoida ja tutkia sitä. Mittarin sisältöä tärkeämpää on tiedon säännöllinen seuraaminen, koska niin nähdään, mihin suuntaan ollaan menossa ja miten erialiset toimenpiteet ovat vaikuttaneet. Työhyvinvointi on monien eri tekijöiden yhteisvaikutus ja sen edistäminen vaatii pitkäjänteistä työtä. (Otala & Ahonen 2003,162–163.)

3.2 Myö ja työ -työhyvinvointisopimus

Tässä alaluvussa esittelemme työhyvinvointisopimuksen, joka ohjaa työhyvinvoinnin edistämistä PKSSK:ssa. Sopimus on strateginen väline tavoitteeseen pääsemiseksi. Työhyvinvointi on yksi strategian painopiste.

PKSSK:ssa on luotu Myö ja työ -työhyvinvointisopimus, joka on otettu käyttöön ensimmäisen kerran vuonna 2011, ja sitä on päivitetty kuntayhtymän strategiakaudelle 2014–2018. Sopimuksen ovat laatineet työnantaja ja työntekijäjärjestöt yhdessä. Työhyvinvoinnin turvaaminen on keskeinen osa kuntayhtymän strategiaa. Työhyvinvointisopimuksen tavoitteena on strategian mukaisten päämäärien saavuttaminen sekä hyvinvoiva henkilöstö. Se on johtamisen ja työhyvinvoinnin edistämisen työväline. Sopimuksen tarkoitus on, että työhyvinvoinnin edistämisestä tulee osa jokapäiväistä työtä, jolloin johto, toimielimet, esimiehet ja työntekijät hoitavat työhyvinvointiin ja sen osa-alueisiin kuuluvat asiat osana omia tehtäviään. Sopimuksessa on konkretisoitu strategian ja henkilöstösuunnitelman tavoitteita ja periaatteita työhyvinvoinnin edistämiseksi. (PKSSK 2015, 2-3.) PKSSK:ssa tuotettu työhyvinvointisopimus on otettu tarkasteluun myös kirjallisuudessa. Myö ja Työ- työhyvinvointisopimuksessa on erityistä, että johtaminen kulkee mukana kaikissa sopimuksen osa-alueissa (Tarkkonen 2012, 179)

Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen vaatii suunnitelmallisuutta sekä tavoitteellisuutta ja PKSSK:ssa työhyvinvoinnin kehittämistä ohjaa tehty sopimus. Johtaminen on tehty näkyväksi myös työhyvinvoinnin edistämisessä. Työhyvinvoinnilla pyritään edistämään organisaation vetovoimaisuutta, saamaan tarvittavaa osaamista sekä lisäämään tuottavuutta ja laatua. Sopimukseen kirjatuilla

toimenpiteillä organisaatio pyrkii varmistamaan strategisten tavoitteiden saavuttamisen. Organisaatiossa on sovittu toimenpiteet, joilla työhyvinvointia pyritään edistämään. Toimenpiteistä huolimatta työhyvinvoinnissa on aina kehittämiskohteita, ja tämän vuoksi Sosiaalipalveluissa haluttiin lähteä kehittämään juuri niitä osa-alueita, joista palvelualue oli saanut alhaiset tulokset työhyvinvointikyselyssä.

Sopimuksessa työhyvinvoinnilla tarkoitetaan, ”että on mukava tulla ja lähteä töistä, kun on saanut hyvää aikaan”. Myö ja Työ -työhyvinvointisopimus sitoo koko henkilöstöä sekä toimielimiä. Se on työyksiköiden käyttöön tarkoitettu toimintaohje turvallisuuden ja työhyvinvoinnin edistämiseen, jossa on määritelty eri osapuolten roolit, keinot ja tavoitteet näiden saavuttamiseksi. (PKSSK 2015, 2.)

Työhyvinvoinnin keinot ja tavoitteet vaihtelevat organisaation mukaan. Työhyvinvoinnin tavoitteet tulee löytyä organisaation keskeisiltä toiminta-alueilta: strategisesta suunnittelusta, henkilöstöpolitiikasta, toiminnanohjauksesta ja prosesseista sekä johtamisesta. (Virtanen & Sinokki 2014, 108.) Myö ja Työ -työhyvinvointisopimuksen sisältö mukailee PKSSK:n strategiaa 2014–2018 sekä vuoden 2014 henkilöstöstrategiaa. Työhyvinvoinnin strategisiksi painopisteiksi on määritelty samat painopisteet kuin PKSSK:n kokonaisstrategiassa. PKSSK määrittelee strategisiksi tukijaloiksi seuraavat teemat: tehokas ja tavoitteellinen johtaminen, osaava ja motivoitunut henkilöstö, luottamuksellinen yhteistyö, tarkoituksen mukaiset toimitilat ja teknologia sekä tasapainoinen talous. (PKSSK 2014, 13.)

3.3 Kehitysvammatyön erityispiirteet

Tässä alaluvussa tuomme esiin kehitysvammatyön erityispiirteitä sekä meneillään olevia rakennemuutoksia. Perustelemme tässä osiossa kehitysvammatyön erityispiirteiden merkitystä työhyvinvoinnille.

Älyllinen kehitysvammaisuus tarkoittaa merkittävästi alentunutta kykyä ymmärtää tai oppia uusia monimutkaisia tietoja tai soveltaa uusia taitoja. Se alkaa en-

nen aikuisuutta ja sillä on pitkäaikaisia vaikutuksia kehitykseen. Kehitysvammaisuus johtaa alentuneeseen kykyyn selviytyä itsenäisesti. Kehitysvammaisuus voi johtua esimerkiksi odotusajan ongelmista tai häiriöistä perintötekijöissä. Kehitysvammaisuuden aste voi vaihdella paljon. Älylliseen kehitysvammaisuuteen voi liittyä lisäksi fyysisiä tai psyykkisiä haasteita. (WHO 2016; Kehitysvammaliitto 2016; Kaski, Manninen & Pihko 2009,16.)

Suomessa on noin 40000 kehitysvammaista henkilöä ja heistä 1790 asui kehitysvammalaitoksissa vuoden 2010 lopussa. Valtioneuvoston periaatepäätöksen, 21.1.2010, mukaan on vuosille 2010–2015 linjattu tavoitteiksi laitospaikkojen vähentäminen hallitusti, suunnitelmallisesti ja nopeasti. (Kehitysvammaisten asumisohjelma KEHAS 2013.)

PKSSK on huomioinut tulevaisuuden kehityssuunnan toimintasuunnitelmassaan sosiaalipalvelujen osalta. Laitosasumista tullaan vähentämään ja yksilöllistä asumista sekä tukevia palveluita lisäämään. Honkalampi-keskuksessa tuotetaan tilapäis-, kriisi - ja kuntoutusjaksojen lisäksi keskitetysti alueellisesti kaikkein vaativimmat asumispalvelut. Honkalampi-keskuksen asiantuntijoiden jalkautuvia palveluja (kotiin vietäviä palveluja) kehitetään tukemaan lähipalveluja. (PKSSK 2015, 16.) Kehitysvamma-alalla on meneillään suuria muutoksia, ja myös Honkalampi-keskuksen alueella on tapahtunut toiminnallisia muutoksia jotka liittyvät valtakunnallisiin linjauksiin. (PKSSK 2015, 5.)

Kehitysvammatyön tavoitteet on monesti etsittävä hoitotyön luonteesta itsestään, asiakkaiden turvallisuuden tunteesta ja tyytyväisyydestä sekä elämänlaatuun liittyvistä arvoista. Aloitteleva työntekijä joutuu kohtaamaan omat tunteensa ja asenteensa työtä tehdessään sekä määrittämään fyysisen etäisyytensä rajat. Hoitotyössä mikään inhimillinen asia ei ole vierasta; ja siihen voi liittyä esimerkiksi jatkuva valppaus kehitysvammaisten henkilöiden alentuneen ymmärrystason aiheuttaman yllätyksellisen käyttäytymisen vuoksi. Kehitysvammatyö voi olla fyysisesti rankkaa, jos asiakas on liikuntakyvytön tai jos hän ei pysty osallistumaan itsensä hoitamiseen. Ilmaisukyvyttömiä asiakkaita hoidettaessa tarvitaan lisäksi myös huolellisuutta, jotta heidän hyvinvointiaan pystytään seuraamaan. (Kaski, Manninen & Pihko 2009, 280–283.)

Erityishuollon palvelujärjestelmä on rakennettu kehitysvammaisia henkilöitä varten. Koska vammaisuus on pysyvää, tarvitaan hoitotyöhönkin monia henkilöitä. Työntekijöiden tulee toimia niin, että jokainen kehitysvammainen henkilö vanhempineen saa parhaan mahdollisen avun. Työntekijöiden ja perheen välisen yhteistyön tulee olla mahdollisimman saumatonta. Hoito- ja kuntoutussuunnitelman laatimiseen osallistuvat kehitysvammainen henkilö vanhempineen ja työntekijät. Työntekijöiden tulee tuntea perheen tilanne ja kyetä eläytymään kehitysvammaisen henkilön sekä läheisten asemaan. (Kaski, Manninen & Pihko 2009,280–283.) Periaatepäätöksen mukaan hallitus sitoutuu jatkamaan kehitysvammahuollon rakennemuutosta sekä kehittämään palveluja, joiden avulla myös vaikeimmin vammaisten henkilöiden on mahdollista asua lähiyhteisössä. Asumisohjelman keskeisiin periaatteisiin kuuluu myös tietoisuuden lisääminen vammaisten henkilöiden perus- ja ihmisoikeuksista sekä yhteistyö eri hallinnonalojen välillä. (Kehitysvammaisten asumisohjelma KEHAS 2013.)

Kehitysvammaisella henkilöllä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa mahdollisimman paljon omaan elämäänsä liittyviin ratkaisuihin. Työntekijän tulee jatkuvasti pohtia, miten paljon hänellä on oikeus tai velvollisuus päättää kehitysvammaisen henkilön asioista sekä huolehtia asiakkaan hoidosta ja kuntoutuksesta ja järjestelyistä, jotka koskevat muuta elämää. (Kaski, Manninen & Pihko 2009,280–283.) Kehitysvammaisen henkilön vanhempien lisäksi myös henkilökunta voi kokea työssään sääliä, syyttelyä tai kieltämistä. Näiden ilmiöiden seuraukset näkyvät myös hoitoyhteisössä ja yhteiskunnassa. (Kaski, Manninen & Pihko 2009,280–283.)

Kehitysvamma-alan työ koostuu monesta eri osa-alueesta. Hoitotyössä huomioidaan ensisijaisesti asiakas ja hänen hyvinvointinsa. Työ pitää sisällään myös paljon yhteistyötä asiakkaan lähipiirin sekä asiakkaan palvelujen piirissä työskentelevien työntekijöiden ja tahojen kanssa. Työntekijän täytyy hallita hoitotyön lisäksi myös asiakkaan kokonaisvaltaisen hyvän elämän toteutuminen.

Kehitysvammahuollossa työsuhteet ovat pitkiä. Työntekijät kokevat itsensä tarpeellisiksi, eikä työn tarkoitus häviä helposti. Työuupuminen on mahdollinen,

mutta se ei ole kovin tavallista. Työuupumusta aiheuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työn psyykkinen tai fyysinen rasittavuus, työpaikan huonot ihmissuhteet, työntekijän omien odotusten tai asetettujen tavoitteiden saavuttamattomuus. Työn henkistä ja fyysistä rasittavuutta voidaan ehkäistä esimerkiksi pienempiin hoitoyksikköihin siirtymisellä. (Kaski, Manninen & Pihko 2009,280–283.) Kehitysvammatyössä työntekijällä on kokonaisvaltainen vastuu asiakkaan hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin näkökulmasta kuormittavuutta voi lisätä asiakkaiden vaativa hoito tai henkiset ja fyysiset kuormittavuustekijät.

3.4 Yksilön työhyvinvointi

Tässä osiossa esittelemme dosentti Marja-Liisa Mankan näkökulman yksilön työhyvinvoinnista. Mankan (2006) mukaan työhyvinvointi koostuu monista eri tekijöistä; kuitenkin tärkeimpänä on yksilön oma tulkinta työyhteisön toiminnasta. Tähän tulkintaan vaikuttavat ne asiat, joita olemme aiemmin kokeneet, sekä se mitä oman persoonamme suodattaa läpi aiemmista kokemuksista ja näkemyksistä. Kuvio 3 kuvaa niitä elementtejä, joista työhyvinvointi koostuu. Tiivistetysti työhyvinvointi koostuu organisaation toiminnasta, hyvästä esimiestoiminnasta, hyvän työn kokemuksesta sekä hyvästä ryhmähengestä työpaikalla. Keskiössä on työntekijä itse sekä hänen asenteensa, terveytensä ja fyysinen kuntonsa sekä psykologinen pääomansa (Manka 2006,15–18.)

Kuvio 3. Marja-Liisa Mankan (2015) malli työhyvinvoinnin tekijöistä.

Jokaisella on viime kädessä vastuu omasta työhyvinvoinnistaan ja sen kehittämisestä. Se koituu jokaisen omaksi eduksi. Yksilön työkyky muodostuu ammatillisesta osaamisesta, sosiaalisista vuorovaikutustaidoista, psyykkisestä tasapainosta, fyysisestä työkyvystä sekä henkisestä kyvystä ylläpitää toiveikkuutta ja itsensä johtamista. (Valtiokonttori 2016)

Yksilön elämänhallinnan tunne on yhteydessä terveyteen, tyytyväisyyteen, stressin kokemiseen sekä työnhallintaan. Elämänhallinnalla on merkitystä myös sopeutumisstrategioihin, sosiaalisiin verkostoihin ja tukeen, eläköitymiseen liittyviin asioihin sekä sairauspoissaolojen määrään. Elämänhallinnan tunne koostuu psyykkisistä, fyysisistä sekä sosiaalisista voimavaroista, joilla yksilö pystyy käsittelemään ongelmiaan omatoimisesti ja tavoitteellisesti. Yksilö, jolla on kehittymishalua, kokee ja näkee ympäristönsä positiivisemmaksi kuin yksilö, joka ei koe mielenkiintoa jatkuvaan oppimiseen. Fyysinen kunto sekä yksilön kokemus omasta terveydestään vaikuttaa hyvinvointiin. Havainnot, joita yksilö tekee, suodattuvat tiedostamattakin niistä asenteista, joita yksilö omaa ja asenteet vaikuttavat siihen, haluaako yksilö olla rakentamassa yhteistyötä. (Manka 2006, 16–17.)

Yksilön työhyvinvoinnin näkökulmasta pelkkä elämänhallinta ja työkyky eivät riitä, vaan työhyvinvointi vaatii kokemuksen työn hallinnasta. Mankan (2011) mukaan aktiivinen työ on kehittymistä ja oppimista. Tällöin on kyse myös työn hallinnasta. Aktiivinen työ tuo etua myös organisaatiolle, sillä se vähentää stressiä ja lisää työntekijän mahdollisuuksia muuttuvissa haasteissa. Hyvä työn hallinta edistää työstä suoriutumista, sitoutumista, motivaatiota ja vähentää niin psyykkistä kuin fyysistä oireilua. Hallinnan tunteen menettänyt työntekijä ei usko vaikuttamismahdollisuuksiinsa. Hän ei usko voivansa vaikuttaa tapahtumien kulkuun eikä myöskään pyri sitä muuttamaan. (Manka 2011, 57–58.)

4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävä

Tämän opinnäytetyön tavoite oli kehittää työhyvinvointiin vaikuttavia käytäntöjä ja toimintalinjoja sekä edistää työntekijän osallisuutta PKSSK:n sosiaalipalvelujen kuntoutus, asuminen ja päivätoiminnat -palvelualueella. Tavoitteena oli tuottaa tietoa tekijöistä, joilla voidaan edistää työhyvinvointia ja osallisuutta hoito- ja ohjaushenkilöstön näkökulmasta.

Opinnäytetyön pohjana oli työhyvinvointikysely vuodelta 2013. Kehittämisen kohde valikoitui toimeksiannon, vuoden 2013 työhyvinvointikyselyn sekä Sosiaalipalvelujen johtoryhmän kärkihankkeiden sekä PKSSK:n strategian pohjalta. Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan viitekehyksessä. Opinnäytetyön kehittämisprosessissa hyödynnettiin osallistavia menetelmiä, joihin osallistettiin hoito- ja ohjaushenkilöstöä sekä esihenkilöitä.

Kehittämisprosessissa keskeisinä toimijoina ovat sosiaalipalveluiden hoito- ja ohjaushenkilöstö ja esihenkilöt. Kehittämisprosessissa on hyödynnetty osallistavia menetelmiä. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa osallistettiin henkilöstö ja toisessa vaiheessa esihenkilöt. Kehittämisprosessin tavoitteena oli tuottaa työhyvinvointia ja osallisuutta edistävä suunnitelma, jolla kehitetään työntekijöiden työhyvinvointia ja vaikuttamismahdollisuuksia. Prosessissa syntynyt suunnitelma on syntynyt henkilöstön ja esihenkilöiden yhteistyönä. Opinnäytetyöstä

saatuja tuloksia hyödynnetään organisaation työhyvinvoinnin kehittämisessä PKSSK:n strategian mukaisesti.

Toimeksiantajan kuten myös meidän opinnäytetyömme tavoitteena oli saada henkilöstö osallistumaan oman työhyvinvointinsa kehittämiseen ja päästä näin vaikuttamaan työhyvinvointiin. Esiin nousseiden kehittämiskohteiden ja -ideoiden kautta voidaan muuttaa esimerkiksi toimintatapoja tai rakenteita sekä kehittää koko palvelualueella käytäntöjä työhyvinvointia edistävään suuntaan.

1. Tässä opinnäytetyössä selvitettiin henkilöstön kokemuksia ja ideoita työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja osallisuuden edistämiseksi.
2. Opinnäytetyössä osallistettiin esihenkilöt tuottamaan ratkaisuja työhyvinvoinnin edistämiseksi henkilöstöltä saadun tiedon pohjalta.
3. Opinnäytetyössä toteutettiin kehittämisprosessi, jossa tuotettiin työhyvinvointia ja osallisuutta edistävä suunnitelma yhdessä henkilöstön ja esihenkilöiden kanssa. Lisäksi opinnäytetyö tuotti tietoa, jolla voidaan edistää työhyvinvointia ja osallisuutta hoito- ja ohjaushenkilöstön näkökulmasta.

Kehittämiskysymyksemme ovat seuraavanlaisia:
Millä keinoilla työntekijä itse voi edistää omaa työhyvinvointiaan?
Millä keinoilla esimies voi tukea osallisuutta ja työhyvinvointia?
Miten työntekijän osallisuus edistää työhyvinvointia?

Edellä mainitut kysymykset ovat myös alustuksena ja keskustelun virittäjinä learning cafe -työpajoissa.

5 Kehittämistoiminnan kuvaus

Tässä luvussa kuvaamme teorian kautta tutkimuksellista kehittämistoimintaa. Käsittelemme rooliamme kehittäjinä sekä esittelemme prosessin keskeiset toimijat. Lisäksi kuvaamme prosessin suunnittelun ja perustelemme käyttämiemme osallistavien menetelmien valinnan ja toiminnalliset vaiheet.

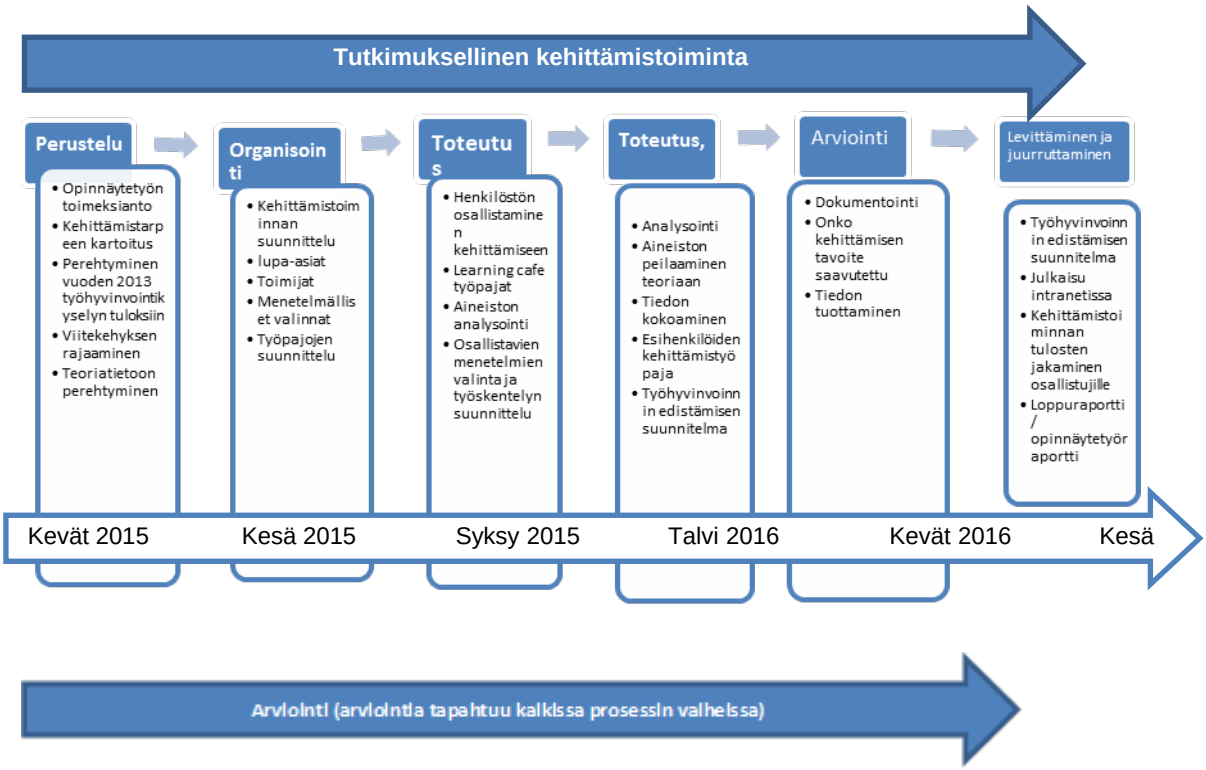
5.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla pyritään saavuttamaan konkreettista muutosta samalla, kun tuotetaan perusteltua tietoa. Kehittämistoimintaa ohjaa tavoitelähtöisyys. Toiminta on keskiössä ja sen kautta pyritään tiettyyn tavoitteeseen. (Toikko & Rantanen 2009, 54.) Heikkisen (2008) mukaan tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa pyritään tutkimuksen keinoin kehittämään jotakin kokemuksesta kumpuavaa ongelmaa, joten se ohjaa myös metodivalintoja (Heikkinen, Jokela ja Nurminen 2008, 19–25). Tässä opinnäytetyössä kehittämistoiminnalla pyritään kehittämään työhyvinvointia osallistamalla siihen henkilöstöä ja esihenkilöitä. Tavoite on lähtöisin työelämästä ja sillä tavoitellaan hyötyä organisaatiolle ja sen työntekijöille. Suunnittelussa ja toiminnassa on huomioitu arkityön lähtökohdat. Kehittämistoiminnassa syntynyttä tietoa voidaan hyödyntää organisaation toiminnassa ja kehittämisessä.

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa kehittämisen vaiheet etenevät kohti tuotosta osallistujien kanssa dialogisessa vuorovaikutuksessa tietyssä ympäristössä. Toiminnalla pyritään yhteisöllisyyteen ja dialogisuuteen. Kehittämisellä pitäisi aina tähdätä muutokseen, jolla tavoitellaan jotakin parempaa tai tehokkaampaa, kuin aiemmat toimintatavat tai rakenteet ovat olleet. Kehittämisprosessi etenee tutkimuksellisen kehittämistoiminnan prosessin viiden eri tehtäväkokonaisuuden mukaan, jotka ovat perustelu, organisointi, toteutus, arviointi ja tulosten levittäminen. (Toikko & Rantanen 2009,16, 56.) Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessi tukee eri henkilöstöryhmien välistä yhteistyötä. Kehittämisprosessissa tuotettu työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelma on konkreettinen apuväline työhyvinvoinnin kehittämiseen kuntoutus, asuminen ja päivätoiminnat -palvelualueella.

Tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla pyritään tuottamaan tietoa, jossa käytännön toiminta ja rakenteet nostavat esiin kysymyksen asettelun. Silloin ei välttämättä ole kyseessä tutkimustiedon soveltaminen, vaan puhutaan tiedon muodostuksesta, jossa tutkimus on avustavassa roolissa. Tutkimuksellisella kehit-

tämistoiminnalla pyritään saavuttamaan konkreettista muutosta samalla, kun tuotetaan perusteltua tietoa. Kehittämistoimintaa ohjaa tavoitelähtöisyys. Toiminta on keskiössä ja sen kautta pyritään tiettyyn tavoitteeseen. (Toikko & Rantanen 2009, 54.) Opinnäytetyömme toiminnalliset vaiheet vievät kehittämistä eteenpäin. Henkilöstöä osallistamalla saadaan tietoa, joka kytkeytyy arkityöhön. Samalla henkilöstö pääsee mukaan vaikuttamaan oman työnsä kehittämiseen. Vaikuttamalla omaan työhönsä henkilöstön sitoutuminen organisaatioon vahvistuu.



Kuvio 4. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan prosessi Toikko & Rantanen (2009) mukaillen.

Kuvio 4. kuvaa kehittämisprosessiamme, joka alkaa perusteluista, etenee vaiheittain ja päättyy tulosten jalkauttamiseen ja levittämiseen. Prosessi etenee sykleittäin, ja sitä arvioidaan läpi koko prosessin. Arvioinnin avulla prosessia voidaan muuttaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnitelma voi muuttua prosessin edetessä, mikäli se on tarpeellista kehittämistoiminnan näkökulmasta. Kuvio 4 havainnollistaa kehittämisprosessimme etenemistä Toikon & Rantasen (2009) kehittämistoimintaa suuntaavan arviointiprosessin mukaisesti.

5.2 Kehittämisprosessin lähtökohdat

Kehittämistoiminnan organisointi perustuu tavoitteiden ja toimintasuunnitelman hyväksymiseen. Olennaista on määrittää kehittämiseen osallistuvat toimijat, kohderyhmä sekä toiminnan käytännön toteutus, resurssit sekä arvioitsija. (Arola & Suhonen 2014, 7.) Työyhteisön sisäiset kehittämistarpeet liittyvät tyypillisesti työn organisoinnin, yhteistoiminnan sekä johtamisen kehittämiseen. Muutokset heijastuvat yksittäisen työntekijän työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin sekä koko työyhteisön sisäiseen, että ulkoiseen toimivuuteen. Työyhteisön ulkoiset kehittämistarpeet lähtevät taas kansainvälisistä muutoksista, markkinatilanteesta sekä muutoksista yhteiskunnallisissa arvoissa. (Lindström 2002,14–15.)

Pelkkä kehittäminen nähdään monesti konkreettisena toimintana, jolla pyritään saavuttamaan jokin määritelty tavoite. Kehittämisellä pitäisi aina tähdätä muutokseen, jolla tavoitellaan jotakin parempaa mitä aiemmat toimintatavat ovat olleet. Tutkimukselliseen kehittämistoimintaan liittyy kehittämisprosessin, toimijoiden osallisuuden ja tiedontuotannon näkökulmat. (Toikko & Rantanen 2009, 14–16,9.)

Keväällä 2015 kysyimme PKSSK:n sosiaalipalvelujen ylihoitajalta mahdollisuutta opinnäytetyön toimeksiantoon. Maaliskuussa 2015 pidimme ylihoitajan kanssa ideointipalaverin. Tuolloin aiheeksi valikoitui työhyvinvointi ja sen kehittäminen, ja otimme toimeksiannon vastaan. Toimeksiantajalla oli selkeä strateginen tavoite kehittää työhyvinvointia. Meidän tehtäväksemme jäi miettiä prosessi, jolla työhyvinvointia voidaan kehittää. Tässä vaiheessa meidän täytyi alkaa pohtia kehittämistoiminnan tavoitteet eli kehittämiskysymykset.

Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan tutkimuksen aihe on syntynyt käytännön kokemuksista, asiantuntijoilta saatujen vihjeiden tai opiskelun ja kirjallisuuden kautta (Hirsjärvi ym. 2001, 13). Tämä opinnäytetyö sisältyy YAMK-opintoihin, ja idea on lähtöisin työelämän asiantuntijalta. Aihe on noussut arkityöstä ja henkilöstön kokemuksista ja sen tarpeellisuutta vahvistavat työhyvinvointikyselyn tulokset. Valitsimme työhyvinvointiin liittyvän teeman, sillä se on ajankohtainen,

työelämälähtöinen sekä kehittämistoimintaamme ajatellen meitä motivoiva aihe. Lisäksi osallisuuden merkitys työhyvinvoinnissa on melko vähän esiintuotu aihe.

Opinnäytetyösuunnitelma vastaa kehittämisprosessissamme perinteisen tutkimuksen tutkimussuunnitelmaa. Vilkan (2005) mukaan tutkimussuunnitelma on asiakirja, jolla osapuolet sitoutuvat kehittämistoimintaan ja siinä määritellään tutkimukselliset käytännöt. Huolellinen tutkimussuunnitelman tekeminen auttaa tutkimuksen sujuvaa etenemistä. Suunnitelmaan on kirjattu muun muassa lupa-, aikataulu- ja rahoitusasiat. (Vilkka 2005, 58.) Haimme tutkimuslupaa toimeksiantajaorganisaatiolta, ja sen edellytyksenä oli opinnäytetyösuunnitelman laatiminen. Suunnitelma piti sisällään aineistonkeruumenetelmät, osallistettavat ammattiryhmät, eettisyyden sekä kehittämistavoitteen.

Tutkimusongelma voi olla käytännönläheinen ja nousta monista eri lähteistä: henkilökohtaisesta kokemuksesta, teoriasta, aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta, sosiaalisista ja poliittisista vaatimuksista sekä käytännön tilanteista. Myös tutkijan henkilökohtainen mielenkiinto ja kokemus voivat luoda kiinnostusta ja mahdollisuuden tutkimuksen tekemiselle. (Ahonen, Syrjälä, Syrjäläinen ja Saari 1996, 20–21.)

Kehittämistoiminnassa joudutaan tekemään priorisointia, sillä kaikkea mahdollista ei voida toteuttaa. Kehittämistoiminnalle on oltava raamit ja sen toteutuksessa tulee huomioida käytettävissä olevat resurssit. Tärkeää on siis rajata ja kohdentaa kehittäminen niin, että se palvelee asetettuja tavoitteita. (Toikko & Rantanen 2009, 60.) Kehittämistoimintamme on muotoutunut toimeksiantajan, kehittäjien ja oppilaitoksen tavoitteiden mukaisesti. Olemme rajanneet kohdejoukkoa, huomioineet toimeksiantajan määrittelemät ajalliset resurssit kehittämistyön toiminnallisissa vaiheissa. Lisäksi olemme rajanneet kehittämistoimintaa niin, että se on mahdollista toteuttaa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon (myöhemmin YAMK) opinnäytetyön vaatimusten rajoissa. Prosessille on määritelty selkeät tavoitteet sekä sen alku ja loppu. Keskeiseksi teemaksi valitsimme osallisuuden, sillä useampien teemojen tarkastelu kehittämisessä olisi ollut liian laaja kokonaisuutta ajatellen.

Karelia-ammattikorkeakoulun puolesta meillä on ollut ohjaava opettaja, joka on ollut apuna kehittämisprosessin muotoutumisessa. YAMK-opinnäytetyölle on asetettu tietynlaiset tavoitteet. Oppilaitokselta saadun ohjauksen myötä kehittämisprosessimme muotoutui niin, että siinä toteutetaan kaksi kehittämisen sykliä ja se pitää sisällään johtamisen näkökulman kehittämistoiminnassa. Opinnäytetyön ohjausryhmä (YAMK-opiskelijoista koostuva vertaisohjausryhmä) on ollut tuomassa näkökulmia ja ideoita kehittämistoiminnan suunnittelussa, mutta vastuu sisällöstä on opinnäytetyön tekijöillä.

PKSSK:n opetus- ja tutkimuskoordinaattori on ollut yhtenä asiantuntijana kehittämisprosessin suunnittelun kehittelyssä. Hän toi esiin organisaation tavoitteita ja rajasi raameja prosessille. PKSSK myönsi tutkimusluvan, kun opinnäytetyön suunnitelma oli organisaation tavoitteiden mukainen. Sosiaalipalvelujen ylihoitaja oli yhteyshenkilö. Hän on tuonut esiin organisaation tavoitteet kehittämiselle, sekä asettanut reunaehtoja aineistonkeruulle, jotta se toteutuu eettisiä periaatteita noudattaen sekä turvaten yksittäisen työntekijän anonymiteetin säilymisen. Ylihoitaja on määritellyt toimeksiantosopimuksessa kehittämistoiminnan ja siihen kytkeytyvän opinnäytetyön aikataulun. Yhdessä sovitusti kehittämistoiminnan ja opinnäytetyöraportin tulee valmistua vuoden 2016 loppuun mennessä.

Kehittämistoimintamme pitää sisällään myös toimintatutkimuksen elementtejä. Kanasen (2014) mukaan toimintatutkimuksessa on aina mukana myös työelämän edustajia ja sitä pidetään demokraattisena toiminnan parantamisena. Henkilöt, joita asia koskee, etsivät yhdessä ratkaisua ongelmaansa. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ihmisten toiminnan muuttaminen, joka etenee sykleittäin toiminnan suunnittelusta toiminnan havainnointiin ja sen reflektointiin. (Kananen 2014, 11–15, 20.)

Toimintatutkimuksen kohteena voivat olla kaikki inhimillisen toiminnan alueet, mutta parhaiten se soveltuu ryhmän työn tai toiminnan kehittämiseen. Toimintatutkimus pureutuu toimintaan ja osallistaa toimijan mukaan niin tutkimukseen kuin toimintaan. Toimintatutkimuksen tärkeimpiä elementtejä ovat toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta sekä tutkimus. Se ei ole pelkkä tutkimusmenetelmä vaan pikemminkin joukko tutkimusmenetelmiä tai se voidaan käsittää myös tut-

kimusstrategiana, jolla saadaan tietoa ilmiöstä. Toimintatutkimus ei kuitenkaan sulje pois muita tutkimusotteita ja niiden tiedonkeruu- ja aineiston analyysimenetelmiä, ja se nähdään laadullisen ja määrällisen tutkimuksen sekoituksena. (Kananen 2009, 9-11.)

Opinnäytetyön kehittämisprosessin toiminnalliset vaiheet pyrkivät osallistamaan henkilöstöä ja esihenkilöitä. Tieto, jota prosessissa tuotetaan, pohjautuu henkilöstön kokemuksiin ja ideoihin. Tavoitteena on ollut henkilöstön kuuleminen ja heidän näkemystensä mukaan ottaminen kehittämistyössä. Esihenkilöiden työpajassa korostuu ratkaisujen tuottaminen ja toiminnan kehittäminen yhteisesti sovittujen toimenpiteiden mukaisesti. Kehittämisprosessin tavoite on olla työelämälähtöinen. Toiminnallisilla muutoksilla pyritään edistämään perustyön sujuvuutta sekä lisäämään henkilöstön vaikuttamisen mahdollisuuksia.

5.3 Keskeiset toimijat ja kehittäjän rooli

Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, joka edellyttää kohderyhmältä vuorovaikutusta sekä aktiivista osallistumista. Kehittämistoiminta on dialogista ja sen avulla kaikki osapuolet pystyvät avoimesti tarkastelemaan kehittämisen tavoitteita, perusteluja sekä toimintatapoja. Kehittämistoiminnalla on kaksi suuntaa, joissa kehittäjät osallistuvat käytännön toimintaan ja yhtä lailla myös kohderyhmä osallistuu kehittämiseen. Kehittäjällä voi olla erilaisia rooleja riippuen tutkimuksellisen kehittämistoiminnan luonteesta. Vuorovaikutus voi vaihdella etäisemmästä työskentelystä tiiviiseen vuorovaikutukseen toimijoiden välillä. (Toikko & Rantanen 2009, 89–91.)

Meidän roolimme kehittämistoiminnassa oli innostaa ja kannustaa henkilöstöä sekä esihenkilöitä mukaan kehittämistoimintaan. Toikko & Rantanen (2009) kuvaavat tällaista kehittäjän roolia fasilitaattorina (Toikko & Rantanen 2009,91). Fasilitointi luottaa ryhmän asiantuntijuuteen. Fasilitaattorin tehtävänä on organisoida ja tukea ryhmäprosessia puolueettomana sekä tasapuolisena osapuolena, joka varmistaa, että kaikki osallistujat tulevat kuulluiksi. Ryhmällä on vastuu eri vaihtoehtojen ideoinnista, ongelmien ratkaisuista sekä tehtävistä päätöksis-

tä. Fasilitaattori keskittyy tukemaan ryhmän toimintaa sekä varmistamaan ryhmän sitoutumisen yhdessä sovittuihin asioihin. (Summa & Tuominen 2009, 9.) Pyrimme kehittämistoiminnassamme tukemaan niin henkilöstöä kuin esihenkilöitä löytämään ratkaisuja ja kehittämisideoita työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Olimme suunnitelleet toimintaa sekä huolehtineet ryhmätoiminnan resurssit, mutta osallistujat itse tuottivat ratkaisut ja ideat. Tässä opinnäytetyössä käytämme omasta roolistamme nimitystä kehittäjä, jonka toiminta noudattaa fasilitaattorin tehtävänkuvausta.

Toimijalähtöisyys toteutuu eri tavoin. Toimijat voidaan nähdä tiedon lähteinä ja myös osallisina kehittämistoiminnassa, jolloin heidän näkemyksensä ohjaavat kehittämisen tavoitteita. (Toikko & Rantanen 2009, 95–98.) Meidän kehittämisprosessissamme tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstöltä saadaan tietoa, mihin suuntaan ja millä keinoilla työhyvinvointia kehitetään. Johto on yhtä lailla keskeinen toimija ja tällöin kehittämistoiminnassa huomioidaan myös organisaation ja palvelualueen tavoite kehittämiselle. Haluamme pitää kehittämistoiminnan avoimena ja kehittäjinä toimimme näiden kahden ryhmän välillä. Uskomme, että perustehtävää tekevällä hoito- ja ohjaushenkilöstöllä on näkemyksiä ja asiantuntijuutta tuoda esiin sellaisia asioita, joita johto ei välttämättä osaa huomioida tarpeeksi esimerkiksi toiminnan suunnittelussa. Toiminnan laadun kannalta on tärkeää saada nämä kaksi tahoa toimimaan yhdessä, jolloin niin henkilöstön kuin organisaation näkemykset saadaan esiin.

Lähestymistavalla, jossa kehittämisprosessissa mukana olevat toimijat ovat tasavertaisia kehittäjiä, on avoimuutta ja erilaisten näkemysten esiintuloa edistävä ilmapiiri (Toikko & Rantanen 2009, 97–98). Kehittäjinä pyrimme siihen, että jokainen toimintaan osallistuja kokisi olevansa aidosti mukana kehittämässä työhyvinvointia. Ajantasaisella tiedottamisella ja avoimuudella on mielestämme merkitystä siihen, kuinka ihmiset kokevat osallisuutta heitä koskevan asian kehittämisessä.

Opinnäytetyömme on tutkimuksellista kehittämistoimintaa, joka hyödyntää erilaisia menetelmällisiä valintoja. Laadullisen tutkimuksen tavoin selvitämme ihmisen kokemuksia ja ilmiöitä. Hyödynnämme toiminnallisuutta ja osallistamme

työntekijöitä ja esihenkilöitä, koska kaikkien työntekijätasojen työhyvinvoinnilla on merkitystä organisaation toiminnalle. Kehittämisprosessimme pitää sisällään kaksi toiminnallista sykliä.

Organisaatiolle kehittämisprosessimme on väline työhyvinvoinnin kehittämisessä. Opinnäytetyön tuottama tieto ja työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelma ovat työvälineitä ja keinoja kehittämisen eteenpäin viemiseksi. Vastuu tuotoksen, eli työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelman, käyttöönotosta jää kohdeorganisaatiolle. Sen pohjalta voidaan kehittää käytäntöjä, toiminnan rakenteita ja/tai henkilöstön toimintatapoja.

Tutkiva kehittämistoiminta mahdollistaa työelämän kehittämisen aidoista työyhteisöjen, työntekijöiden ja/tai asiakkaiden tarpeista lähtien. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa eri toimijat ovat tasavertaisia kehittäjiä, jolloin tuotetaan valittuun asiayhteyteen liittyvää käytännön tietoa ja osaamista. Kehittämisprosessin kautta voidaan saada hiljaista tietoa työntekijöiltä, mikä lisää työntekijöissä olevan resurssin hyödyntämistä. Kun työntekijät ovat mukana kehittämisprosessissa, on uusien toimintatapojen tai rakenteiden käyttöönottaminen ja levittäminen nopeampaa ja helpompaa. (Arola & Suhonen 2014, 22.)

5.4 Kehittämisprosessin suunnittelu

Kehittämistoimintamme alkoi tutustumalla vuoden 2013 työhyvinvointikyselyn tuloksiin. Työhyvinvointikyselyn tulokset saimme käyttöömme, kun tutkimussuunnitelma oli hyväksytty ja saimme tutkimusluvan. Tämän jälkeen pääsimme perehtymään tutkimuksellisen kehittämistoimintamme kannalta keskeisiin kysymyksiin osallisuudesta ja työhyvinvoinnin kehittämisestä.

Vastauksissa korostui mm. henkilöstöresurssien vähäisyys, kiire, muutokset, turvallisuuteen liittyvät asiat, avoimuus, esimiehen läsnäolo, tiedottaminen, henkilökunnan mielipiteen huomioiminen, kuuntelu, esimiehen tuki ja kannustus sekä yhteiset pelisäännöt. Vastauksiin perehtymällä pystyimme suuntaamaan kehittämistä tietylle osa-alueelle, sillä halusimme, että henkilöstö lähtee itse

ideoimaan, miten asioita voisi kehittää parempaan suuntaan tai mitä ideoita heillä olisi esimerkiksi vähäisen henkilöstöresurssitilanteen korjaamiseksi. Työhyvinvointikyselyssä on avoin kysymys ”mitä toivoisit tehtävän toisin, jotta työhyvinvointisi lisääntyisi?” Kysymys on muotoiltu positiivisesti ja se antaa vastaajalle mahdollisuuden tuoda esiin omia ideoita. Vastaukset ovat olleet yleistäviä eivätkä ne tarjoa selkeää kehittämisideaa. Halusimme lähteä toiminnallisin menetelmin hakemaan konkreettisia, käytännön työelämästä nousevia parannusehdotuksia.

Prosessissa osallistettiin henkilöstöä. Henkilöstön ideoiden pohjalta esihenkilöt työstivät meidän avullamme työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelman. Lisäksi prosessi tuotti tietoa asioista, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelman käyttöönotto jää organisaation vastuulle. Kehittämisprosessimme päättyi kehittämistoiminnan tulosten esittelyyn ja työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelman kokoamiseen.

Toimeksiantajalla oli toiveita, jotka huomioimme heti suunnittelun alkuvaiheessa. Toimeksiantajan toiveesta aineistonkeruumenetelmän tuli olla sellainen, että yksittäisen vastaajan vastauksia ei voida tunnistaa. Osallistettavan henkilöstön määrän tuli olla riittävän suuri, jotta tietoa saadaan mahdollisimman kattavasti. Osallistava menetelmä valikoitui sillä perusteella, että se ei vaadi yksikkökohtaista työskentelyä, vaan menetelmä voidaan toteuttaa monimuotoisella henkilöstöllä, jolloin eri-ikäiset, eri ammattiryhmien edustajat ja eri yksiköiden työntekijät työskentelevät yhdessä. Keskeinen ajatus kehittämisprosessissa oli henkilöstön osallistaminen työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Eri toimijatahojen mukaan ottaminen, erilaisten näkökulmien, kokemusten ja ideoiden esiintuominen työhyvinvoinnin kehittämisprosessissa toi monipuolisuutta myös kehittämisen lähtökohtiin. Toikko & Rantanen (2009) kuvaavat tällaista lähestymistapaa kriittisenä lähestymistapana, koska silloin jonkin yksittäisen ryhmän intressit eivät ohjaa kehittämistä, vaan prosessissa yhdistyy useamman eri tahon toimijoiden keskustelu ja arviointi kehitettävästä asiasta. Kehittämistoiminta on tällöin moniäänistä ja vuorovaikutuksellista. (Toikko & Rantanen 2009, 47.)

Prosessin hallinnan kannalta aikataulusuunnitelma on ollut tärkeä väline ajallisten resurssien tarkastelussa. Kuvio 5. havainnollistaa kehittämisprosessimme etenemisvaiheet ja aikataulun.

Kuvio 5. Kehittämistoiminnan aikataulu

Aikataulu ja etenemissuunnitelma on laadittu prosessin alussa ja sitä on tarkennettu prosessin edetessä. Prosessia ei voi jouduttaa, sillä kehittämisprosessissa on mukana usea toimijataho. Aikataulu kuitenkin sitouttaa osallistujat ja kehittäjät etenemään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Etenemissuunnitelma on tukenut kehittämistoimintaa ja antanut sille raamit. Suunnitelma laadittiin ensimmäisen kerran tutkimuslupaa haettaessa ja sitä on tarvittaessa tarkennettu prosessin edetessä.

5.5 Osallistavien menetelmien valinta

Tässä osiossa esittelemme kehittämisprosessin toiminnallisen osuuden esittelemällä eri menetelmien käyttöä ja perusteita niiden valinnalle. Tuomme esiin aiheen, ja toiminnan rajaamisen merkityksen.

5.5.1 Aineiston keruu learning cafe -menetelmällä

Sosiaalipalvelujen osalta työhyvinvointikyselyn vastaukset työhyvinvoinnin kehittämisestä ovat jääneet yleiselle tasolle, ja oli tärkeää saada konkreettisia muutosehdotuksia, jotta ongelmakohtiin löydetään keinoja toimia toisin. Vaikka työhyvinvointikyselyssä on ollut mahdollisuus myös avoimiin vastauksiin, niihin ei ole tullut vastauksia. Siksi oli perusteltua, että tässä opinnäytetyössä aineistoa ei kerätty enää uudelleen kyselylomakkein tai verkkokyselyn kautta, sillä todennäköisyys niillä menetelmillä uuden tiedon saamiseksi olisi ollut vähäinen. Vertailimme eri lähteiden kautta erilaisia aineistonkeruumenetelmiä ja lopulta päädyimme learning cafe, eli oppimiskahvila -menetelmään.

Haukijärvi, Kangas, Knuuttila, Leino- Richert & Teirasvuo (2014) kuvaavat learning cafeta menetelmänä, joka keskittyy ongelmien ratkaisuun. Heidän mukaansa se on myös syvällistä tietoa tuottava työpajatyyppinen menetelmä, joka ei vaadi suuria ajallisia resursseja, mutta pyrkii tuottamaan prosessoitua tietoa, ongelman ratkaisuja sekä tuottamaan uutta tietoa. (Haukijärvi ym. 2014, 6, 9.) Innokylä-sivuston toimintamallien (2015) mukaan se sopii 12 hengen tai suuremmallekin ryhmälle (Innokylä 2015). Menetelmää voitiin käyttää aineistonkeruumenetelmänä tässä opinnäytetyössä, sillä learning cafe -menetelmä sopii käytettäväksi suurellekin osallistujamäärälle. Lisäksi sen tuottama tiedon taso vastasi tälle opinnäytetyölle asetettuja tavoitteita.

Learning cafe on suosittu, mutta myös tehokas menetelmä, jolla voidaan virittää keskustelua tietyn teeman ympärille osallistujien kesken. Menetelmässä osallistujat istuvat ikään kuin kahvilassa pöytien ääressä. Jokaisessa pöydässä on

isäntä tai emäntä, jonka vastuulla on huolehtia, että jokainen voi osallistua keskusteluun. Tällä menetelmällä voidaan luoda avointa keskustelua myös sellaisten henkilöiden kesken, jotka eivät ole aiemmin tavanneet. Pöydissä on paperit, joihin keskustelun tulokset kirjataan ylös. Kun yhteiseen näkemykseen on päästy, pöytiä vaihdetaan. Isäntä tai emäntä jää pöytään kirjaamaan myös seuraavan ryhmän ajatuksia ja ne kootaan yhteen tilaisuuden lopuksi. Lopuksi learning cafe -tilaisuuden vastuuhenkilö tekee yhteenvedon asioista, joihin jokainen osallistuja on voinut vaikuttaa. (Sydänmaanlakka 2009, 206–207.)

Halusimme, että aineistonkeruu tukee avointa keskustelua ja vuorovaikutusta eri ammattiryhmien välillä. Henkilöstö koostuu eri yksiköissä työskentelevistä ammattiryhmistä. Ajattelimme menetelmän tukevan erilaisten näkemysten ja ideoiden esiintuloa sekä rikastuttavan aineistoa. Kupias (2007) kirjoittaa learning cafe -menetelmän tukevan dialogisuutta. Sen tarkoituksena on tuottaa erilaisia näkökulmia ja ideoita kannustamalla pohtimaan niitä yhdessä. Ryhmien kokoonpanoa voidaan myös vaihdella niin, että vain osa osallistujista vaihtaa uuteen pöytään, jolloin uutta keskustelua viritettäessä edelliset osallistujat voivat tuoda aiemmassa keskustelussa esiin tulleita ideoita ja näkökulmia uuden seurueen keskusteluun. (Kupias 2007, 93–94.)

Lopuksi, keskusteluvaiheiden päätyttyä, seurueita pyydetään tiivistämään esiin tulleet keskustelujen näkökulmat tiettyihin teemoihin. Lopuksi tilaisuuden vastuuhenkilö, learning cafe -menetelmän puheenjohtaja, tekee työskentelystä suullisen yhteenvedon, jonka voi tiivistää myös heti esimerkiksi fläppitaululle kirjalliseen muotoon osallistujien nähtäväksi. Myöhemmin papereille, eli pöytäliinoille, tuotetut ideat ja näkökulmat kootaan yhteen ja toimitetaan oppimiskahvilaan osallistuneille, jotta he voivat halutessaan vielä myöhemmin palata niihin omassa työympäristössään. (Kupias 2007, 93–94.) Loppuyhteenveto antaa mahdollisuuden tarkentaa saatuja vastauksia, jotta henkilöstön näkemykset saadaan kirjattua sellaisina kuin ne ovat ja niiden asiasisältö on oikeanlainen. Learning cafe -menetelmällä voidaan saada PKSSK:n työhyvinvointikyselyä tarkemmat vastaukset. Kyselyssä vastaukset ovat jääneet yleiselle tasolle.

Swot- analyysi kartoittaa vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat jostakin analysoitavasta asiasta. Se on nelikenttämalli, jota voidaan hyödyntää asioiden arvioinnissa. Swot-analyysi helpottaa päätöksentekoa. (Opetushallitus 2016.) Alla laatimamme SWOT-analyysi (nelikenttämalli) learning cafe -menetelmästä

SWOT-analyysi learning cafe -menetelmästä:

S helppo tapa kerätä aineisto perustuu vapaaehtoisuuteen vapaamuotoinen tilaisuus henkilöstön osallisuus kehittämistoiminnassa	**W** aineisto voi paisua suureksi osallistujien määrää ei tiedetä suuri määrä osallistujia
O laaja aineisto keskustelu tuottaa uusia ideoita, ajatuksia, monipuolisuus yllättäviäkin vastauksia konkreettisia parannusehdotuksia löytyy	**T** aineisto jää vähäiseksi keskustelua ei synny vähän osallistujia tunnistettavuus? ajalliset resurssit

Kysymysten / keskustelun teemojen tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä, mutta myös sellaisia, että ne palvelevat kehittämistoimintaa. Kävimme PKSSK:n työhyvinvointipäällikön luona kysymässä hänen näkemyksiään kysymysten asetteluun. Hyödynsimme myös Hassisen (2008) ideointityökalupakkia, jossa korostettiin hyvien kysymysten merkitystä tiedon tuottamisen tukena. Hassinen (2008) kirjoittaa, että mikäli menetelmä on osallistujille tuttu, sitä luontevampaa työskentely on. (Hassinen 2008, 60–62.) Learning cafe -menetelmää on aiemminkin hyödynnetty Sosiaalipalveluissa ja koettu sen olevan tarkoitusta palveleva ja innostava työskentelytapa, joten se oli myös yksi peruste kyseisen menetelmän valintaan.

Testasimme keskusteluaiheiden toimivuutta ja ymmärrettävyyttä esittelemällä keskusteluaiheet etukäteen ulkopuoliselle testihenkilölle ennen työpajojen järjestämistä. Testihenkilön palautteen pohjalta tarkensimme ja muokkasimme kysymyksiä. Testauksen jälkeen lisäsimme työskentelyn alkuun työhyvinvoinnin ja

osallisuuden käsitteiden avaamisen yhteistyöskentelynä. Learning cafe -työskentelyn keskusteluaiheet muotoilimme positiivisiksi ja ratkaisukeskeisyyttä hyödyntäviksi. Halusimme, että henkilöstö lähtee hakemaan onnistumisia ja ideoita sen sijaan, että he miettisivät, mikä ei toimi ja mitkä asiat heikentävät työhyvinvointia.

5.5.2 Kumuloituva ryhmä

Kumuloituva ryhmä -menetelmässä työskennellään kolmivaiheisesti pienryhmässä. Työskentelyssä pohditaan yksin ja yhdessä kehittämiskohteita ja lopuksi koostetaan yhteinen kehittämisensuunnitelma yksilö- ja ryhmätyöskentelyn pohjalta. (Haukijärvi, Kangas, Nuuttila, Leino-Richert & Teirasvuo 2014, 45–46.) Innokylän mallin mukaan menetelmällä saadaan uusia ideoita, sekä sitoutetaan osallistujat toteuttamaan tuottamansa ratkaisut. Kumuloituvan ryhmän (Think-pair-share) avulla voidaan tuottaa yhteisiä ratkaisuja. (Innokylä 2015).

Kumuloituva ryhmä -työskentelyllä voidaan pohtia erilaisia teemoja. Toiminnan tavoitteena on tietopohjan luominen, vuorovaikutuksen lisääminen, kiinnostuksen virittäminen sekä ongelman ratkaisu, yhteisen näkemyksen etsiminen tai siihen sitoutuminen. Työskentely ei vaadi etukäteisvalmisteluja ja se sopii myös suurille ryhmille. (Kupias 2002,12.)

Työskentely etenee niin, että ensimmäisenä esitellään aihe esimerkiksi alustuksena, luentona tai kirjallisena materiaalina osallistujille. Kumuloituvan ryhmän idean esittelyn jälkeen luodaan työskentelylle tavoitteet. Ensimmäisenä jokainen syventyy teemaan itsenäisesti muistiinpanoja tehden. Sitten työskennellään pareittain. Parit keskustelevat, vaihtavat mielipiteitä ja vertailevat tietoutta, sekä samalla työstävät aihetta eteenpäin, minkä jälkeen siirrytään suurempiin ryhmiin. Kaksi paria yhdistyy ryhmäksi, joka vertailee näkemyksiä ja muodostaa yhteisiä ratkaisuehdotuksia. Tämän jälkeen ryhmät yhdistyvät ja kokoavat yhteen omat ajatuksensa fläppitaululle. Vaihtoehtoisesti kouluttaja voi koota ratkaisuehdotukset fläppitaululle kaikkien nähtäväksi. Lopuksi tehdään yhteenveto asiasta. (Kupias 2002,12.)

Vertaillessamme erilaisia osallistavia menetelmiä esihenkilöiden osallistamiseen päädyimme kumuloituva ryhmä -menetelmään, jonka avulla voidaan luoda yhteisiä ratkaisuja ja keinoja niiden toteuttamiseksi. Tieto, jonka pohjalta työskennellään, saadaan henkilöstön työpajoista. Se käydään läpi ennen varsinaisen työskentelyn aloittamista. Pääpaino ryhmätyöskentelymenetelmän valintaan oli saada esihenkilöt miettimään ratkaisuja henkilöstön ideoiden perusteella ja sitoutua kehittämisprosessiin. Valitsemamme menetelmä tuki kehittämistoimintamme tavoitteita.

6 Toteutus

Tässä luvussa kuvaamme kehittämistoiminnan toiminnalliset vaiheet. Ensimmäisessä syklissä henkilöstö on osallistettu kehittämistyöhön learning cafe -menetelmää hyödyntäen. Henkilöstön tuottama aineisto on analysoitu teemoittelulla. Analysoitu tieto esitellään ja kuvataan, kuinka sitä on hyödynnetty toisessa kehittämisen syklissä, jossa esihenkilöt ovat osallistettu ja sitoutettu kehittämiseen omissa työpajoissaan. Lopuksi esittelemme työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelman, joka on kehittämisprosessissa syntynyt tuotos.

6.1 Henkilöstön osallistaminen työpajatyöskentelyissä

Kehittämistoiminnalla pyritään käytännöllisen tiedon tuottamiseen. Tieto tukee kehittämistä ja sen avulla voidaan suunnata prosessia kohti tavoitteita. (Toikko & Rantanen 2009, 113.) Opinnäytetyölle on asetetut tavoitteet tuottavat tietoa organisaatiolle työhyvinvointia ja osallisuutta edistävistä asioista. Learning cafe -menetelmällä pyrimme saamaan sellaista käytännön tietoa, jolla on merkitystä organisaation työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta. Työpajoissa saatu tieto viedään eteenpäin esihenkilöille, jolloin henkilöstöltä saatua tietoa pyritään hyödyntämään työhyvinvointiin liittyvissä haasteissa ja työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelmassa. Työpajoihin osallistujien määrää oli hankala arvioida

etukäteen. Ajalliset resurssit huomioon ottaen learning cafe -menetelmä aineistonkeruumenetelmänä palveli kehittämistä, koska sillä saatiin syvällistä tietoa ja ratkaisumalleja osallistujilta.

Learning cafe -menetelmä tuki henkilöstön osallisuutta ja heidän mielipiteidensä esiin tulemista. Palvelualueen henkilöstö tekee pääsääntöisesti kolmivuorotyötä, joten jo käytännön työaikajärjestelyt estivät koko henkilöstön osallistumismahdollisuuden, mutta suurella osalla oli mahdollista päästä mukaan kehittämiseen. Aineistonkeruun täytyi tapahtua tavalla, joka tuottaa tarpeeksi aineistoa, mutta kuitenkin ihmisten anonymiteetti säilyi. Toimeksiantajan toive oli säilyttää yksittäisen työntekijän anonymiteetti mahdollisimman hyvin. Päätimme yhdessä toimeksiantajan kanssa, ettemme kerää aineistoa vain tietyistä yksiköistä tai jokaisesta yksiköstä erikseen, vaan aineisto kerättiin koko palvelualueen yhteisissä tilaisuuksissa, jotta vältettiin yksikkö- tai yksilökohtainen tunnistettavuus. Mielestämme learning cafe -työskentelyssä tunnistettavuus yksittäisen ihmisen kohdalla oli pieni.

Esittelimme etukäteen esihenkilöille kehittämistoimintamme lähtökohdat ja tavoitteen esihenkilöpalaverissa 5.11.2015. Kerroimme taustan kehittämiselle PKSSK:n strategian näkökulmasta, ja ketä prosessissa osallistetaan. Keskustelimme myös aiheen ajankohtaisuudesta ja tarpeellisuudesta. Tällöin sovimme tarkemmat ajankohdat työpajoille, jotta esihenkilöt pystyisivät huomioimaan työpajat listasuunnittelussa sekä innostamaan ja motivoimaan henkilöstöä mukaan kehittämiseen. Työpajat suunniteltiin toteutettaviksi sellaisilla työvuorojaksoilla, jolloin ei ole juhlapyhiä, lomia tai suuria koulutuksia, jotka vähentävät ajallista resurssia henkilöstöltä. Esihenkilöpalaverissa sovimme vierailut eri yksiköihin.

Kävimme viikolla 46 kunkin yksikön yksikköpalaverissa kertomassa ja esittelemässä kehittämisprosessimme tavoitteen henkilöstölle ja samalla kerroimme heille mahdollisuudesta tulla mukaan kehittämään työhyvinvointia. Jätimme yksiköihin erilliset paperiset kutsut lisänäkyvyyden saamiseksi. Etukäteen olimme lähettäneet kutsut sähköpostilla. Kutsussa esittelimme aiheen, tilaisuuden käyttötarkoituksen, työskentelyn tavoitteet sekä sen, mihin työpajoista tuotettua aineistoa käytetään. Kutsussa (liite 1.) kerroimme, että aineistoa hyödynnetään

työhyvinvoinnin kehittämisessä ja YAMK-opinnäytetyössä. Toimme esiin, ettei yksittäisen vastaajan mielipidettä tunnisteta.

Suunnittelimme neljä samansisältöistä työpajaa: 1.12.2015, 9.12.2015, 12.1.2016 ja 20.1.2016. Kehittämistyöpajojen aikataulut oli suunniteltu niin, että niissä on huomioitu eri yksiköiden toiminnan luonne. Aikaa työskentelyyn oli varattu kaksi tuntia. Henkilöstölle työpajoihin osallistuminen mahdollistettiin huomioimalla ne listasuunnittelussa. Paikkana olivat Honkalampi-keskuksen kokoustilat. Osallistuminen oli vapaaehtoista. Tilaisuuksiin kutsuttiin hoitohenkilöstö kuntoutus, asuminen ja päivätoiminnat -palvelualueelta (Liite 2.).

Learning cafe -tilaisuuksia suunniteltiin neljä, joista toteutui kolme. Ensimmäiseen tilaisuuteen ei tullut osallistujia, mikä oli hämmentävä tilanne prosessin kannalta. Jouduimme arvioimaan, olivatko yksiköihin toimitetut kutsut tavoittaneet kaikkia ja minkä verran voimme kutsua henkilöstöä osallistumaan, jotta vapaaehtoisuus ei kärsisi.

Kutsut oli välitetty tulosteena ja sähköpostitse aiemmin, mutta päätimme vielä laittaa esihenkilöille uuden sähköpostin, jossa pyysimme heitä kannustamaan henkilöstöä osallistumaan työpajoihin sekä varmistamaan toiminnalliset ja ajalliset resurssit osallistumisen mahdollistumiseksi. Lisäksi välitimme kutsun henkilöstölle sähköpostitse ennen jokaista seuraavaa työpajaa. Kolme jälkimmäistä tilaisuutta tuottivat hyvin aineistoa: työpajoihin osallistujia oli yhteensä 34 henkilöä. Eskola & Suorannan (1998) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrällä ei ole suurta merkitystä, mikäli se palvelee tutkimukselle asetettua aihetta ja tehtävää (Eskola & Suoranta 1998, 62–63). Määrällisesti osallistujien osuus koko henkilöstöstä on pieni, mutta kehittämisen kannalta aineiston laatu ja määrä on riittävä.

Tilaisuuksiin osallistujien nimiä ei kerätty, jolloin anonymiteetti säilyi. Suunnitteluvaiheessa otimme huomioon, mikäli osallistujia on vähän, täytyy pöytäkeskusteluja muuttaa niin, että ryhmä keskustelee sovitun ajan tietystä aihepiiristä, jotta yksittäisiä vastauksia ei tunnisteta. Kaikki kolme työpajaa olivat sisällöltään

samanlaisia. Olimme suunnitelleet rungon (liite 3), jonka mukaan työpajojen kulku eteni.

Osallistujille esiteltiin learning cafe -menetelmä. Työskentelyn pohjaksi kävimme läpi työhyvinvointikyselyn 2013 tuloksia ja siinä toistuneita vastauksia. Ohjeistimme ja kannustimme työskentelyn tavoitteeksi uusien näkökulmien, ideoiden sekä konkreettisten parannusehdotusten esiintuomisen. Tilaisuuksien aluksi kerroimme, että työpajojen aineistoa käytetään YAMK-opinnäytetyön raportissa ja sen, mistä raportti on luettavissa. Kävimme läpi myös anonymiteettiin ja luottamuksellisuuteen liittyvät asiat, sekä kerroimme mitä varten ja kuinka keskustelutilaisuuksista saatua aineistoa käsitellään. Lisäksi kerroimme, että työpajoista saadut vastaukset kasataan yhteen ja ne toimitetaan keväällä 2016 henkilöstölle sähköpostitse. Tilaisuuksien tarkoituksena oli saada esiin jotain uutta tietoa henkilöstöltä, jotta työhyvinvoinnin kehittäminen ei tapahdu vain esihenkilöiden ja työhyvinvointikyselyn pohjalta. Tilaisuuksiin ei tarvinnut erikseen ilmoittautua, sopiminen oman esihenkilön kanssa riitti. Tilaisuudet oli tarkoitettu vain ohjaus- ja hoitohenkilöstölle.

Esittelimme lyhyesti työhyvinvoinnin ja osallisuuden käsitteen teorian kautta. Tämän jälkeen keskustelimme niistä yhdessä. Osallistujat saivat hetken keskustella vierustoverin kanssa, ja sen jälkeen kokosimme fläppitaululle yhteisen näkemyksen käsitteistä ja niiden tarkoituksesta. Mielestämme oli tärkeää, että käsitteiden avaaminen tapahtui yhdessä eikä niiden sisältöä määritelty vain meidän toimestamme.

Jokainen ryhmä työskenteli eri tavoin. Tarkkailimme ja havainnoimme ryhmien työskentelyä. Tarvittaessa kannustimme uusien ja rohkeidenkin ideoiden esiintuomiseen. Muokkasimme työskentelyä niin, että pöydissä ei ollut isäntiä tai emäntiä. Kaikki ryhmän jäsenet kiersivät pöydästä toiseen, sillä kussakin työpajassa osallistujia oli suhteellisen vähän ja näin kaikki osallistujat pääsivät mukaan tiedon tuottamiseen. Käsitteiden avaaminen oli hyvä keino virittää keskustelua ja selkiyttää aineistonkeruun tavoitetta. Vapaamuotoinen keskustelu vapautti ilmapiiriä, toi rentoutta tilaisuuteen ja viritti keskusteluun. Learning cafe -työskentelyn aiheina olivat seuraavat kysymykset:

1. Millä keinoilla työntekijä voi lisätä omaa osallisuuttaan ja osallistumista?
2. Miten esimies voi tukea työntekijän osallisuutta ja työhyvinvointia?
3. Mitkä toimenpiteet lisäisivät työhyvinvointiasi?
4. Millä keinoilla työntekijä itse voi lisätä työhyvinvointiaan?
5. Mitkä asiat työyksikössäsi lisäävät työhyvinvointia?

Pöytäkunnat kirjoittivat ideoita ja ehdotuksia papereihin. Huolehdimme aikataulutuksesta sekä kiersimme kuuntelemassa kutakin ryhmää. Sovimme kussakin työpajassa, että mikäli samoja asioita toistuu papereissa, voi ryhmä merkitä +/ - merkillä, jos se on samaa mieltä, mutta tarvittaessa voi myös täydentää vastausta. Tällä tavalla pystyimme tavoittamaan ideoiden toistuvuuden.

Me toimimme tilaisuuksissa alustajina ja ajanottajina sekä kokosimme tilaisuuden lopuksi keskustelujen sisällön yhteen. Lopuksi jokainen sai halutessaan tuoda esiin lisäyksiä ja keskustelimme siitä, ovatko osallistujat yhtä mieltä tuotetuista vastauksista. Pyysimme tarkennuksia suppeisiin ilmaisuihin, jotta asian sisältö tulee kirjatuksi heidän tarkoittamallaan tavalla. Tehtävämme oli herätellä keskustelua, mutta emme osallistuneet tai ohjailleet pöytäkuntien työskentelyä. Toimimme tilaisuuksissa fasilitaattoreina.

Havainnoimalla ryhmien työskentelyä pyrimme varmistamaan ja arvioimaan tuotetun tiedon merkityksellisyyttä kehittämistoiminnalle. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan havainnointi monipuolistaa tutkimustietoa. Osallistava havainnointi kunnioittaa ja arvostaa ihmisten kokemuksista syntyvää tietoa, ja sen avulla asioiden eri näkökulmat saadaan esiin ryhmätyöskentelyllä; lisäksi sillä pyritään luomaan jatkuvuutta niin, että ryhmä voisi toimia aiheen parissa ilman tutkijaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81, 82–83.)

Havainnoimalla halusimme arvioida työskentelyn toimivuutta kehittämistavoitteiden saavuttamiseksi ja olisimme olleet valmiita muuttamaan aineistonkeruumenetelmää, mikäli työskentelyssä tuotettu tieto olisi ollut vähäistä. Kaikissa työpajoissa ilmapiiri oli rento ja keskustelu oli runsasta. Esiin nousi myös hyvin sanavalmiita ja vahvasti mielipiteensä esiin tuovia osallistujia, mutta huomioim-

me myös sen, että hiljaisemmatkin saivat mielipiteensä mukaan yhteisiin tuotoksiin. Kiinnitimme havainnoimalla huomiota siihen, että ryhmien jäsenet keskustelivat ja vaihtoivat ajatuksiaan tasavertaisesti jokaisen huomioiden. Kannustimme tuomaan esiin kaikki villeimmätkin ideat ja kokemukset, joita aihe toi mieleen. Keskustelu oli hyvin runsasta ja huomioimme tämän aikataulutuksessa, että asiat saatiin kirjattua. Aikataulun vuoksi meidän piti myös rajata ajankäyttöä joidenkin pöytäkuntien kohdalla.

Tilaisuuksien lopuksi kysyimme työskentelyn toimivuuden sekä osallistujien mielipiteen aiheen tarpeellisuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta avoimella suullisella palautteella kaikilta tilaisuuksiin osallistuneilta. Palautteella pyrimme saamaan tietoa siitä, millaisena henkilöstö koki työskentelyn ja kokivatko he olevansa osallisina työhyvinvoinnin kehittämisessä. Toikko & Rantanen (2009) kirjoittavat, että kriittisellä lähestymistavalla voi arvioida kenen näkökulmasta kehittämistä toteutetaan (Toikko & Rantanen 2009, 163).

Palautteen keräämistapa noudatteli oppimiskahviloiden kanssa samaa tyyliä, ja oli siksi luonteva jatko työskentelyn päätteeksi. Saimme positiivista palautetta. Osallistujat toivat esiin, että he kokivat työskentelyn avulla voivansa vaikuttaa siihen, että tieto siirtyy esihenkilöille. Lisäksi he toivat esiin sen, että aikovat innostaa työtovereitaan osallistumaan työpajoihin, jotta mahdollisimman monen mielipiteet ja kokemukset tulevat mukaan kehittämiseen. Työpajoja ei kritisoitu tai vähätelty, vaan osallistujat kokivat ne vaikuttamisen mahdollisuutena ja heille tarpeellisina. Saamamme palautteen mukaan tämän tyyppistä työskentelyä tulisi olla useamminkin. Lisäksi tiedottaminen kehittämistoiminnan eri vaiheista koettiin hyväksi.

6.2 Kehittämisideoiden analysointi

Tässä osiossa kuvaamme learning cafe -menetelmällä kerätyn tiedon analysointia teemoittelulla ja perustelemme valitsemamme analyysimenetelmän sopivuutta tässä opinnäytetyössä.

Teemoittelu eli teema-analyysi on aineiston analyysitapa, jossa aineisto voidaan jäsennellä pienempiin osiin ja ryhmitellä ne aihepiirien mukaan. Aineistosta pyritään erottelemaan ja löytämään asiat, jotka ovat olennaisia tutkimusongelman kannalta. Teemoittelemalla pyritään selkiyttämään aineistoa ja saamaan analyysin avulla olennainen tieto. Aineiston sisällöstä hahmotetaan asioita ja niiden toistuvuutta. (KvaliMOTV 2016.)

Analysointimenetelmäksi valitsimme teema-analyysin, sillä menetelmän avulla saamme tiivistettyä kehittämiskysymysten ja kehittämistoiminnan etenemisen kannalta olennaisen tiedon. Analysoitava aineisto on kerätty kehittämisprosessin ensimmäisessä toiminnallisessa vaiheessa. Opinnäytetyömme aineiston analyysilla pyrittiin vastaamaan asetettuihin kehittämiskysymyksiin.

Kokosimme ja kävimme läpi learning cafe -työpajoista saadun aineiston. Aineistoa oli kolmesta työpajasta, joissa oli samanlaiset viisi kysymystä. Osallistujat olivat kirjanneet työpajoissa analysoitavan aineiston isoille papereille. Kirjoitimme saadut vastaukset tietokoneelle suorina lainauksina, tekstiä muuttamatta. Kirjoitimme toistuvuuden todentamiseksi samanmuotoisina + -merkillä merkityt kohdat niin monta kertaa, kuin se oli vastauksiin merkitty.

Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan analyysin tavoitteena on tuottaa tiivistettyä tietoa kerätystä aineistosta. Sen avulla pyritään selkiyttämään aineistoa. Analyysissa aineisto saatetaan tietoa tuottavaan muotoon. Laadullisessa tutkimuksessa aineistona ovat ihmisten kokemukset, joista tutkija pyrkii saamaan tutkimukselleen oleellisen tiedon säilyttäen objektiivisuuden. (Eskola & Suoranta 1998, 137.) Kehittämisprosessissamme on laadullisen tutkimuksen elementtejä, sillä käyttämämme aineisto on henkilöstön kokemuksia, joista pyrimme saamaan tarkoituksenmukaista tietoa.

Aineistosta pyrimme löytämään ja erottelemaan kehittämiskysymysten kannalta olennaiset teemat. Teemat määrittelimme käsittelemällä ja lukemalla aineistoa läpi useamman kerran. Vertailimme tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa sekä pyrimme saamaan kehittämiskysymyksiin tukea kirjallisuudesta. Eri teemojen selkiydyttyä kirjasimme kunkin teeman manuaalisesti

paperille helpottamaan toistuvuutta. Lisäksi käytimme värejä korostaaksemme eri teemojen erottamista. Kullekin teemalle olimme asettaneet oman koodivärinsä. Eskolan (2001) mukaan teemoittelun jälkeen tehdään varsinainen analyysi. Tutkija lukee aineistoa läpi ja tekee siitä omat tulkintansa (Eskola 2001, 145–147). Vilkan (2005) mukaan on tärkeää ymmärtää, että kaikilla asioilla on oma kontekstinsa, eli se, miten asiat tulevat merkityksellisiksi tietyssä ajassa, kulttuurissa ja paikassa (Vilkka 2005, 135). Analysoitaessa meidän tavoitteemme oli osata poimia ne asiat, jotka ovat merkityksellisiä kehittämisprosessimme näkökulmasta.

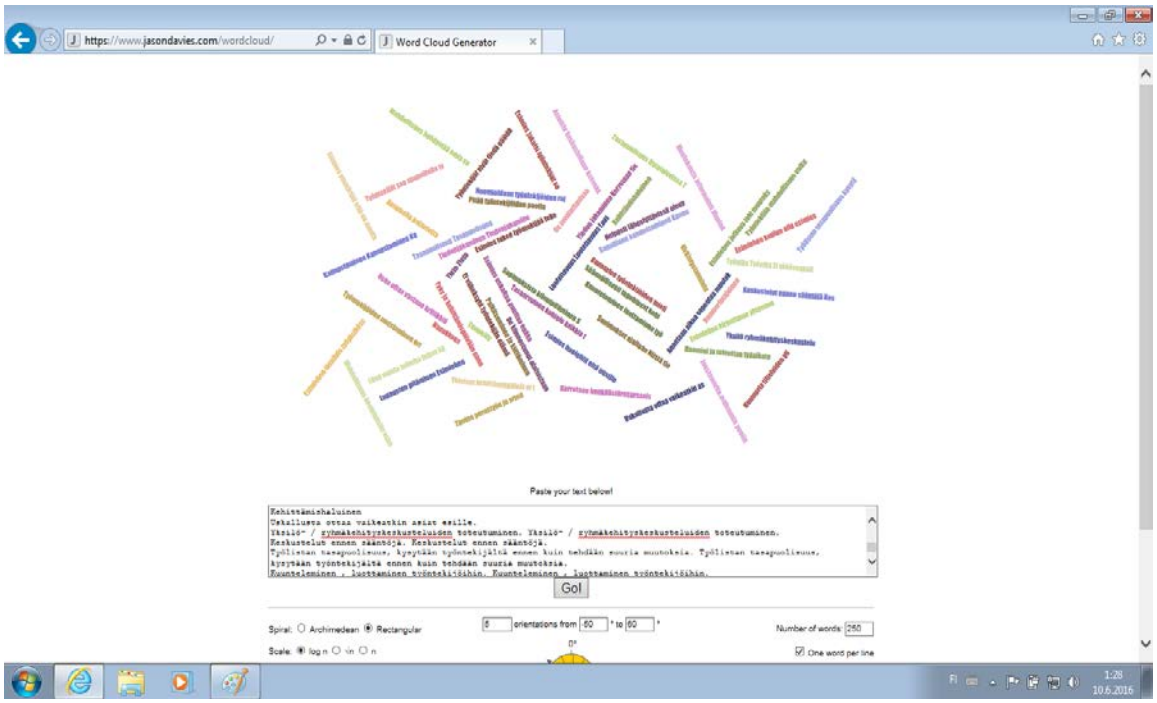
Teemoittelun tukena käytimme informaation käsittelysovellusta. Ensin perehdyimme erilaisiin informaation muotoilu- ja visualisointisovelluksiin. Valitsimme käytettäväksi word cloud-, eli sanapilvi-työkalun. Heimer, Lohmann, Lange ja Ertl (2014) kuvaavat sanapilvi-työkaluja tehokkaiksi tekstin analysoinnin apuvälineiksi, joiden avulla voi analysoida suuriakin tekstimääriä. Sanapilvi ei tunnista kieltosanojen merkitystä, ja laadullisen tiedon muodostamisessa se vaatii käyttäjältään ymmärrystä, kuinka sovellus käsittelee siihen syötettyä tekstimassaa. (Heimer, ym. 2014.)

Läpikäyntivaiheessa käytimme erilaisia word cloud -työkaluja, jotka muodostavat sanapilviä ja korostavat niitä sanoja, jotka toistuvat tekstissä usein. Verkkotyö-kalu muodostaa myös lauseita aineistossa olevista sanoista ja niiden toistuvuudesta. Tämä verkkotyökalu toi esiin teemoja, jotka aineistossa toistuivat. Mitä useammin sana toistuu aineistossa, sitä suurempana se näkyy sanapilvessä. Huomasimme, että sanapilvi toi esiin samoja teemoja, joita olimme löytäneet paperille ja tietokoneelle tekemämme teemoittelun avulla. Käytimme useampaa sanapilvi-työkalua, jotta voisimme varmistua siitä, että fontit tai värit eivät vääristä havainnointiamme. Kävimme aineistoa läpi sanapilvi-työkalun avulla, mutta ryhmittelimme aineistoa, suoraan kirjoitettuun aineistoon myös värein. Hyödynnettäessä sanapilvi-työkalua meidän piti olla tietoisia työkalun vajavaiseen kykyyn erotella yksittäiset tärkeät mielipiteet.

Ensin kävimme aineistoa läpi työpaja kerrallaan. Syötimme viiden kysymyksen vastaukset ohjelmaan ja teimme johtopäätöksiä. Teemoittelimme ne kunkin kä-

sitteen alle, ja huomioimme, kuinka usein se toistui aineistossa. Kun yksittäiset työpajat oli käyty läpi, rupesimme yhdistelemään työpajojen kesken jokaisen kysymyksen kerrallaan. Esimerkkinä kysymys kolme: Mitkä toimenpiteet lisäisivät työhyvinvointiasi? Vastaukset kaikista kolmesta työpajasta syötettiin word cloud -ohjelmaan ja näin saatiin työpajojen yhteinen näkemys ja mielipide esille. Kuvio 6. havainnollistaa sanapilveä joka on muodostettu kolmen eri työpajan yhden kysymyksen aineistosta ja kuvio 7. havainnollistaa lauseiden muodostusta sanapilvi-työkalulla.

Kuvio 6. Esimerkki sanapilvi-työkalun käytöstä.



Kuvio 7. havainnollistaa kuinka sanapilvi-työkalulla on muodostettu lauseita saadusta aineistosta.

Word cloud -ohjelma ei anna numeraalisia tuloksia toistuvuudesta, mutta korostukset osoittavat toistuvuutta syötetyssä aineistossa. Analysoidessa meidän piti jättää muun muassa jotkin konjunktiot huomiotta (ja, kun, jos) ja keskittyä käsitteisiin ja asioihin viittaaviin sanoihin.

Aineisto luokiteltiin eri teemoihin tässä opinnäytetyössä kahta erilaista työskentelytapaa hyödyntäen, mitä Tuomi ja Sarajärvi (2004) kuvaavat klusteroinniksi eli ryhmittelyksi (2004, 112). Aineistosta oli analysoitava myös ne asiat, jotka eivät sisältyneet luokitteluteemojen alle. Ne näkyivät yksittäisinä vastauksina teemoittelussa, eivätkä ne nousseet korostetuiksi sanapilvissä. Niistä yksittäisistä vastauksista saattoi löytyä oleellista tietoa kehittämistoiminnalle.

Koska aineisto oli mielipiteitä, ideoita ja kokemuksia osallistujilta, meidän piti analysoitaessa osata poimia niille yhteisiä merkityksiä ja termejä teoriatiedon pohjalta. Perehdyimme jo prosessin alkuvaiheissa teorialähteisiin, mutta analyysivaiheessa pystyimme syventymään esiin nousseiden teemojen teoriaan. Keskeisinä teemoina esiin nousivat vaikuttamisen mahdollisuus, esimiehen läs-

näolo, tiedottaminen sekä työntekijän oma vastuu ja aktiivisuus työhyvinvoinnin sekä osallisuuden edistämisessä. Yksittäisinä toimenpiteinä esiin nousivat mm. työvuorosuunnittelu, tasapuolisuus ja työelämän pelisäännöt sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino.

6.3 Henkilöstön kehittämisideat ja tuotettu tieto

Tässä alaluvussa esittelemme analysoidun aineiston pohjalta noussutta tietoa. Esittelemme henkilöstön tuottamia ideoita ja kehittämisehdotuksia työhyvinvoinnin ja osallisuuden edistämiseksi. Lisäksi avaamme työhyvinvoinnin ja osallisuuden käsitteet henkilöstöltä kerätyn tiedon pohjalta. Kursivoidut tekstit ovat suoria lainauksia henkilöstön työpajojen aineistosta. Lopuksi olemme koonneet yhteenvedon kehittämisideoista.

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa ei tuoteta pelkästään tieteellisen tutkimuksen tietoa. Prosessissa tuotettu tieto on luonteeltaan kakkostyypin tietoa, jolla tarkoitetaan uutta tiedontuottamistapaa. (Suhonen & Arola 2014, 3.) Tieto on syntynyt kehittämisprosessin myötä siihen osallistettujen henkilöiden tuottamana. Se on kokemuksista ja arkitiedosta luotua tietoa, joka on syntynyt omassa toimintaympäristössään. Sitä on hyödynnetty kehittämisen toisessa syklissä, jossa esihenkilöt tuottivat ratkaisuja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tämän tyyppisestä toimintatavasta kehittämistoiminnassa viittaavat myös Arola & Suhonen (2014), jotka tuovat esiin, että tiedon tulee ohjata kehittämisprosessia. Tiedon tulee toimia siinä ympäristössä, jossa se on tuotettu ja sen on oltava perusteellista ja systemaattista. (Arola & Suhonen 2014, 3-4.)

Suorat lainaukset havainnollistavat tuotettua tietoa. Ne ovat esimerkkejä arkitiedosta, jota kehittämisprosessiin osallistuneet ovat tuottaneet heidän omassa toimintaympäristössään ja työkulttuurissaan. Suorien lainausten määrää on jouduttu rajaamaan tutkimuksellisen kirjoitusasun säilyttämiseksi

6.3.1 Osallisuus

Aineistosta nousivat esiin vaikuttaminen ja vaikuttamisen mahdollisuus oman työn suunnitteluun. Myös henkilön oma aktiivisuus, halu sekä velvollisuus olla mukana näkyivät vastauksissa. Aineistosta ilmeni, että vastuu osallisuudesta on myös työntekijällä itsellään. Vastauksista voi päätellä, että henkilöstöllä on halua osallistua toiminnan ja työn suunnitteluun. Toivotaan että työntekijöiden mielipiteet huomioitaisiin päätöksen teossa. Lisäksi henkilöstö toivoo, että heidän osaamisensa ja tieto perustehtävän hallinnasta otetaan huomioon uudistuksissa ja muutoksissa. Se toivoo vaikuttamismahdollisuuksia esimerkiksi säästöissä, toiminnallisissa uudistuksissa tai yksiköiden toiminnassa. Henkilöstö toivoo osallisuuden vahvistumista.

”*Työntekijän arvo. Tunne siitä että osallistuu. Työyhteisön merkitys. Yksilön oma vastuu”. ”Jos työhön ei pysty vaikuttamaan on työstä pohja pois.”*

”Kun pystyisi osallistumaan työn kokonaisvaltaiseen suunnitteluun.”

”Miettimällä miten uusi asia, tavoite tai tehtävä vaikuttaa konkreettisesti juuri minuun. Mitä se hyödyttää? Mikä on minun merkitykseni tässä ketjussa?”

6.3.2 Työntekijän vastuu työhyvinvoinnista

Vastauksista nousi esiin, että henkilöstö tietää yksilön vastuun merkityksen työhyvinvoinnille. Jokainen voi omalla asenteella, huolehtimalla fyysisestä ja psyykkisestä kunnosta sekä sosiaalisesta elämästä, vaikuttaa työhyvinvointiin. Vastauksista voi päätellä, että työn ja vapaa-ajan erottaminen on osa työhyvinvointia. Oman asenteen merkitys nähtiin yhtenä työhyvinvoinnin osana, ja erityisesti positiivisen asenteen merkitys tuotiin esiin. Merkityksellistä on huomata, että työn rajaaminen ja omien voimavarojen tunnistaminen nähtiin osana työntekijän omaa vastuuta työhyvinvoinnista. Työyksikön erityispiirteet vaikuttavat työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on yksilöllistä ja henkilökohtaista.

”Omalla asenteella”, ”positiivinen asenne”, ” Miettiä työpaikan / työyhteisön positiivisia puolia.”

”Huolehtimalla omasta työhyvinvoinnistaan / terveydestään /vapaa-ajastaan.” ”Huolehtii fyysisestä kunnosta, psyykkisestä kunnosta, sosiaalisesta elämästä, pyhä kolminaisuus”.

”Työ on työtä”, ”Ei uuvuta itseään työmäärällä.” ”uskaltaa pyytää apua työterveyshuollosta ja työkavereilta, esimieheltä ja psykologilta” ” Opettelemalla sanomaan ei.” ” Kuormittuminen ”.

6.3.3 Yhteiset pelisäännöt ja työvuorosuunnittelu

Vastauksissa korostui vahvasti yhteisten pelisääntöjen tärkeys. Vastauksissa pidettiin tärkeänä, että jokainen sitoutuu työyhteisöön ja noudattaa yhdessä sovittuja sääntöjä ja työtehtävät jakautuvat tasapuolisesti kaikille. Henkilöstön mielestä yhteisten pelisääntöjen noudattaminen edellyttää, että tarvittava tieto ja asiat ovat helposti löydettävissä.

”Yhteisistä säännöistä voisi pitää kehittämisiltapäiviä yksiköissä.” ”Asiat ja tieto helposti löydettävissä. ”

”Työtehtävien tasapuolinen jakautuminen. Kierretään työtehtävissä yksikön sisällä.” ”Solujako”. ”Esimies tekee työnjaon / huomioi tasapuolisuuden.”

”Yhteiset pelisäännöt, ”Ketä varten myö ollaan” ” Asukkaan tunteminen ja asukkaisiin tutustuminen. ”

Työvuorosuunnittelulla koettiin olevan merkitystä työhyvinvoinnille. Henkilöstön vastauksissa tuli esiin ehdotus ergonomisesta ja autonomisesta listasuunnittelusta. Lisäksi pitkien työputkien koettiin vähentävän hyvinvointia. Tasapuolisuutta toivottiin myös listasuunnittelussa. Lisäksi tuotiin ilmi, että jokaisella on velvollisuus ilmaista tyytymättömyytensä listasuunnittelijalle. Jokaisen tulisi huomioida toiveiden määrä niin, ettei se vaikuta liiaksi muiden työvuorosuunnitteluun.

”Ei pitkiä työputkia” ”Tasapuolisuus” ”Liian monta toivetta” ”Vastuu myös työntekijällä. ”Ergonominen ja autonominen listasuunnittelu.”

6.3.4 Työyhteisön ilmapiiri ja palautteen antaminen

Henkilöstö toi esiin, että työyhteisön ilmapiirillä on merkitystä työhyvinvoinnille. Työyhteisön ilmapiiri ja yhteiset pelisäännöt koettiin tärkeiksi työhyvinvoinnin osatekijöiksi. Hyvän ilmapiirin koettiin koostuvan työtovereiden keskinäisestä arvostuksesta, tiimityöskentelystä ja hyvästä yhteishengestä. Henkilöstö toivoo, että alueella järjestettäisiin enemmän yhteistä tekemistä, joka lisäisi yhteenkuuluvuutta. Lisäksi toivottiin, että TYKY (työtä ja toimintakykyä edistävä toiminta) -toimintaa järjestettäisiin säännöllisesti. Ehdotuksena tulivat säännöllisesti pidettävät palaverit, joiden kautta voitaisiin edistää hyvää ilmapiiriä työyhteisössä.

”Töissä saa olla hauskaa ja vähän hullutellakin.” Juttelee / keskustelee työkavereiden kanssa, tekee töitä myös yhdessä.” ”Tyky, yhteistä tekemistä”

”Toisen työn arvostaminen” ”Työkaverin arvostaminen, kiittäminen ja tukeminen.”

”Työyhteisön yhteen hiileen puhaltaminen. ”Rento ilmapiiri, ammattitaitoinen.”

Henkilöstön vastauksissa tuli esiin palautteen merkitys. Työntekijät toivovat, että he saisivat työstään positiivista palautetta niin työtovereilta kuin esihenkilöltä. Myös rakentava palaute työhön liittyvistä asioista koettiin tärkeänä, ja sen toivottiin tulevan suoraan. Henkilöstö haluaa palautetta työstään ja odottaa esihenkilöltä kannustusta.

”Palautteen antaminen ja vastaanottaminen, myös rakentavaa palautetta”

”Rakentava kritiikki, ei selän takana puhumista. Työasioista pitäisi pystyä puhumaan suoraan.”

”Positiivinen palaute esimiehiltä ja työkavereilta”

6.3.5 Osaamisen kehittäminen

Henkilöstö koki tärkeänä oman osaamisensa kehittämisen; esimerkiksi koulutuksiin osallistuminen ja niihin pääseminen koettiin tärkeänä. Oman osaamisen ja sen kehittämisen koettiin olevan työntekijän vastuulla. Henkilöstö toivoi kehitettävän ratkaisuja yllättäviin tilanteisiin, joissa koulutukseen osallistuminen on vaikeutunut tai estynyt kokonaan, esimerkiksi äkilliset poissaolot. Ratkaisulla pyritään varmistamaan pääsy koulutuksiin ilman, että se kuormittaa liikaa työtovereita. Kehittämispäivät nähtiin tärkeinä. Niitä toivottiin pidettävän säännöllisesti ja niihin varattavan reilusti aikaa ja kaikkien pääsevän osallistumaan. Erilaisia koulutuksia toivottiin myös lisää. Ryhmäkehityskeskusteluja toivottiin jatkossakin toteutuviksi. Kehityskeskustelut koettiin tärkeinä ja myös niitä toivottiin säännöllisesti.

”Jatkuva kehittymisen mahdollisuus omassa työssään. Pitäisi koko ajan olla tunne, ettei ole vielä työntekijänä valmis. Enemmän koulutuksia.”

”Kehityskeskustelut, ryhmäkehityskeskustelut”, ”Reilusti aikaa kehittämispäiviin ja kaikki paikalla.”

”Halu tutustua työntekijöihin yksilöinä. Voi selvitä työntekijöiden vahvuuksia ja erityistaitoja., ”Myös lyhytaikaisiin sijaisuuksiin tutustuminen.”, ”Hyödynnetään paremmin työntekijöiden erikoistaitoja.”

6.3.6 Esihenkilön läsnäolo

Esihenkilön läsnäoloa kaivataan ja sitä pidetään tärkeänä. Henkilöstö haluaa keskustelua, vuorovaikutusta, tietoa ja kuuntelemista sekä tukea ja luotettavuutta oman esihenkilön kanssa. Esihenkilön toivotaan tuntevan työntekijänsä ja tietävän tämän vahvuudet ja osaaminen. Vastauksista tulee ilmi, että henkilöstö toivoo enemmän kommunikointia ja vuorovaikutusta esihenkilöiden ja henkilöstön välillä. Esihenkilöltä toivottiin vahvaa roolin ottoa ja luotettavuutta. Henkilöstö toi esiin, että esimiehen läsnäolo vaikuttaa työhyvinvointiin, sillä esimiehen oletetaan johtavan keskustelua työyhteisössä. Henkilöstö haluaa tulla kuulluksi

ja nähdyksi. Vastauksista ilmeni, että kasvokkain tapahtuva tiedonjakaminen vähentäisi epävarmuutta ja antaisi mahdollisuuden kysyä myös askarruttavista asioista.

”Esimiehen läsnäolo työyksikössä. Niin että hänen kanssaan voi jutella, eikä ole vain kokouksissa tai puhu puhelimessa.” ”

”Esimies olis esimies”. ”Luottamus, lupauksista kiinnipitäminen, kannustaminen ja tuki.”

”Uskaltaa rohkeasti kysyä myös isoista asioista. Ei luota aina kuulopuheisiin.”

6.3.7 Avoimuuden ja tiedottamisen lisääminen

Avoimuuden lisäämiseksi toivottiin säännöllisiä palavereja, tiedottamista sekä tiedon jakamista. Työasioista halutaan keskustella avoimemmin. Muutostilanteissa toivottiin avointa keskustelua sekä perusteluja uudistuksille. Työntekijät toivoivat, että heille kerrotaan yksikön taloudellisesta tilanteesta tai esimerkiksi henkilöstöresursoinnista. He kokivat, että muutoksiin suhtautuminen olisi helpompaa, jos tietoa olisi riittävästi. Muutokset organisaatiossa askarruttavat. Vastauksissa tuli esiin, että työntekijällä itsellään on myös vastuu tiedon etsimisessä. Vastauksissa korostui, että henkilöstöllä on tarve yhteiselle keskustelulle, jolle on varattu aika ja paikka, jolloin voisi keskustella työhön liittyvistä asioista. Näitä he kutsuivat ”purppasutuokioiksi”.

Henkilöstö toi esiin, että he haluavat lisää tiedottamista. Tiedon toivottiin olevan ajantasaista ja monipuolista, ja sen toivottiin tapahtuvan yhteisissä palavereissa, jotta mahdollisimman moni saa tiedon. Tiedon jakamisen väyliksi ehdotettiin säännöllisiä palavereja, kehittämispäiviä sekä työnohjausta. Henkilöstö toivoi tiedottamisen olevan selkeää ja ymmärrettävää.

”Kansankielisyys.” ”Että vois kysyä naamatusten.” ”Tietoa, tietoa, tietoa.”

”Kerrotaan henkilöstöresursseista ja taloudellisesta tilanteesta. Kerrotaan sijaisten käytöstä. Helpompi ymmärtää tilannetta jos on tietoa. ”

”Purppasutuokiot”, työnohjaus, säännölliset palaverit, niistä tiedottaminen ja tiedon jakaminen. ”Keskustelu esihenkilön ja työyhteisön kesken.”

6.4 Esihenkilöiden työpaja

Tässä alaluvussa kerromme esihenkilöiden osallistamisesta kehittämiseen. Kuvaamme lyhyesti käytettävän menetelmän sekä perustelemme esihenkilöiden sitouttamisen tärkeyden kehittämisessä.

Johtajan tai muun auktoriteetiksi ajateltavan henkilön vaikutuksella ja esimerkillä on suuri merkitys ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Hyvän tuloksen saavuttamiseen tarvitaan johdon sitoutumista. Vuorovaikutuksen sekä oppimisen järjestelmällinen kehittäminen on haastavaa ja onnistuakseen se vaatii johdolta tukea. (Nissinen, Anttalainen & Kauppinen 2008, 25.) Osallistamalla esihenkilöt kehittämiseen pyrittiin varmistamaan, että henkilöstöltä saadut kehittämisideat huomioitiin ja toimintoja lähdettiin kehittämään niiden suuntaisesti.

Tillilä (2016) kirjoittaa innostamisesta, jonka hän määrittelee työn imuksi, draiviksi sekä sisäiseksi motivaatioksi, jolla on merkitystä esimerkiksi organisaation menestystä tukeville rakenteille. Johtajan tulee olla itse innostunut, jotta hän voi luoda tilaa henkilöstön innostumiselle. Omat vahvuutensa tiedostava organisaatio voi toimia innostuneesti ja vahvuuksiensa mukaisesti kohti mielekästä tavoitetta. Innostuneet ihmiset ovat sitoutuneita, voivat paremmin sekä saavat paljon aikaan. Organisaatiolle se näkyy työn laadussa ja tuloksessa. (Tillilä 2016,7–14.) Opinnäytetyömme kehittämisprosessin osallistamisen kaksivaiheisuus tukee kehittämistoiminnan leviämistä koko palvelualueelle, jotta kehittämisen tavoitteet ovat yhteisiä niin henkilöstölle kuin esihenkilöille.

Osallistamalla henkilöstö ja esihenkilöt kehittämiseen halusimme tuottaa jotakin sellaista, joka on lähtöisin arkityöstä. Tätä arjesta nousevaa kokemustietoa voidaan hyödyntää koko palvelualueella. Kantava ajatuksemme kehittämisprosessissa on ollut henkilöstön asiantuntijuuden hyödyntäminen työhyvinvoinnin kehittämisessä. Esihenkilöt työroolinsa mukaisesti vastaavat toiminnan resursseis-

ta, yksiköiden toiminnan tavoitteista sekä PKSSK:n strategian toteutumisesta. Yhdistämällä kehittämiseen nämä kaksi työntekijätasoa voi tuottaa konkreettista, käytännönläheistä ja eri näkökulmat huomioon ottavaa yhteistyötä. Tavoitteena oli kehittää jotakin konkreettista, joka otetaan käytäntöön, jolle sovitaan aikataulu ja vastuuhenkilöt. Esihenkilöt voivat olla kannustamassa ja tukemassa henkilöstöä toiminnan kehittämiseen. Henkilöstö on itse myös vastuussa muutosten toteuttamisesta, mutta esimiehen tuella ja sitoutumisella voidaan edesauttaa henkilöstön onnistumista kehittämisessä.

Esihenkilöille viety tieto oli henkilöstön kehittämisideoita. Ainoastaan kehitysvammatyön erityispiirteistä olimme hakeneet vahvistusta teoriatiedosta, jotta viitekehys kehittämistoiminnan lähtökohdille kirkastuu. Esihenkilöille oli jo kehittämistyön alkumetreillä kerrottu, että myös heidät osallistetaan kehittämiseen. Kutsu kehittämistyöpajaan välitettiin sähköpostilla, ja esihenkilöt päättivät yhdessä ajankohdan, jolloin heillä oli mahdollista työskennellä yhdessä.

Esimiesasemassa toimivia henkilöitä alueella oli yhteensä 12; ylihoitaja, kolme palveluvastaavaa sekä 8 vastaavaa ohjaajaa. Pyysimme heitä vastaamaan kysymyksiä ja lähettämään meille vastaukset helmikuun 2016 loppuun mennessä. Vastauksia palautui viisi kappaletta. Kerroimme, että vastauksia hyödynnetään yhteisessä työskentelyssä ja työpajan suunnittelussa. Kuntoutus, asuminen ja päivätoiminnat -palvelualueen esihenkilöille lähetettiin etukäteen sähköpostilla samat keskustelunaiheet kuin henkilöstön learning cafe -työskentelyissä oli keskusteluteemoina. Muokkasimme kysymysten muotoa esihenkilöstölle sopivammiksi. Kysymykset olivat:

1. Millä keinoilla työntekijä voi lisätä omaa osallisuuttaan työssään?
2. Mitkä toimenpiteet/ tekijät lisäisivät työntekijöittesi työhyvinvointia?
3. Millä keinoilla työntekijä itse voi lisätä työhyvinvointiaan?
4. Miten esimies voi tukea työntekijän osallisuutta ja työhyvinvointia?
5. Mitkä tekijät työyksikössäsi lisäävät työntekijöiden työhyvinvointia?

Ajallisen resurssin huomioiden lähetimme esihenkilöille kysymykset, jotta varsinaisessa kehittämistyöpajassa, kumuloituva ryhmä -työskentelyssä, pääsisim-

me suoraan parityöskentelyvaiheeseen. Etukäteen lähetetyt kysymykset olivat kumuloituva ryhmä -työskentelyn ensimmäinen vaihe, jossa aihetta pohditaan yksin.

Esihenkilöille järjestettiin oma kehittämistyöpaja 31.3.2016. Tilaksi valikoimme Honkalammen rantasaunan, sillä halusimme työskentelyn tapahtuvan muualla kuin totutusti kokouspöydän äärellä. Työpajaan osallistui kahdeksan esihenkilöä. Työpajalle oli suunniteltu runko, jonka mukaan työskentely etenee (liite 4.). Työpajan aluksi pyysimme suostumuksen palautteen keräämiseksi työpajatyöskentelystä. Työpajan tavoite oli miettiä konkreettisia toimenpiteitä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työpajatyöskentelyn aluksi esittelimme henkilöstön ajatukset, ideat ja toiveet työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että henkilöstöltä saadut kehittämisideat huomioitiin ja toimintoja lähdettiin kehittämään niiden suuntaisesti. Jaoimme kaikille esihenkilöille tulosteet, joissa oli kooste henkilöstön kehittämisideoista. Aineisto oli teemoiteltu. Koosteessa oli paljon suoria lainauksia, jotta henkilöstön ideat tulisivat esille sellaisinaan kuin henkilöstö oli ne esiin tuonut.

Esihenkilöiden työskentelyssä hyödynnettiin kumuloituva ryhmä -menetelmää. Työpajan alussa läpikäyty kooste toimi ryhmän toiminnan pohjana. Esihenkilöillä oli henkilöstön kehittämisideat materiaalina koko työskentelyn ajan. Tällä pystyttiin varmistamaan, että esihenkilöiden ratkaisut tuotetaan henkilöstöltä tulleiden ideoiden ja kehittämistoiveiden pohjalta. Työskentely alkoi suoraan parityöskentelystä. Menetelmän ensimmäisen vaiheen kukin esihenkilö oli voinut työstää etukäteen lähettämiemme kysymysten avulla.

Työpajaan osallistuneet esihenkilöt olivat käyneet kysymykset läpi, mutta kaikki eivät palauttaneet vastauksia etukäteen. Parityöskentelyä oli noin 20 minuuttia, ja sen aikana pari mietti yhdessä käytännön ratkaisuja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tämän jälkeen muodostettiin hieman suurempi ryhmä, jossa jatkojalostettiin tuotettuja kehittämisideoita. Jaoimme yhden parin erilleen, jotta saimme muodostettua yhtä suuret ryhmät. Parityöskentelyssä ja ryhmätyöskentelyssä ideat koostettiin isoille papereille, jotka esiteltiin ryhmien uudelleen muodostuessa. Lopuksi ideointia jatkettiin yhdessä työskennellen. Kukin ryhmä esitteli

tuotetut kehittämisideat kaikille osallistujille avaten ja perustellen tuotoksensa. Työskentelyn viimeinen vaihe oli ideoiden jatkojalostaminen yhteisesti. Keskustelu oli vilkasta, ja se synnytti laajaa ja monipuolista pohtimista kehittämisideoiden toteuttamiseksi. Pari- ja ryhmätyöskentely oli tiivistä ja innostunutta. Työpajan kesto oli kolme tuntia. Aikataulu oli tiukka, ja sovittu aikataulu hieman venyi.

Esihenkilöt saivat yhdessä työstää ratkaisuja henkilöstöltä tulleisiin kehittämisen kohteisiin. He miettivät yhdessä, kuinka kehittää toimintaa tai käytäntöjä työhyvinvointia tukevaan suuntaan tai miten työntekijöiden omaa toimintaa ja osallisuutta työhyvinvoinnin edistämisessä voidaan tukea. Työskentelyn tavoitteena oli saada aikaiseksi konkreettisia käytäntöjä henkilöstön ehdotusten pohjalta. Esihenkilöiden tehtäväksi jäi pohtia, onko kyseessä yhteisten toimintalinjojen muutostarve vai voidaanko muutoksia tehdä esimerkiksi yksikkötasolla. Esihenkilöiden työskentely oli tavoitteellista ja päätöksiin tähtäävää. Työskentelyssä he sitoutuivat henkilöstön ideoiden pohjalta jalostamaan koko alueella käyttöönotettavia kehittämiskohteita, kuten yksikkökohtainen suunnittelu ja esimiehen läsnäolon lisääminen. Esihenkilöt työskentelivät aktiivisesti ja innostuneesti ja yhteisestä työskentelystä syntyi työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelma.

Työskentelyssä me olimme alustajina ja toimme esiin henkilöstöltä saadut kehittämisideat. Lisäksi vastuullamme oli työskentelyn kulku ja aikataulutus. Osallistuimme ryhmien ja parien työskentelyyn vasta lopussa. Työskentelyn loppuvaiheessa varmistimme asiat, joita esihenkilöt lähtevät viemään eteenpäin ja miten niitä viedään käytäntöön. Tuimme osallistujia sopimaan, mikä on realistinen määrä toimenpiteitä ja millä aikataululla ne pystytään toteuttamaan. Työpajan alkuperäisenä tavoitteena oli yhdessä luoda työhyvinvoinnin hyvien käytäntöjen työkalupakki. Työskentelyn lopuksi huomasimme, että luotu suunnitelma ei esimerkiksi vuoden päästä toimi sellaisenaan, koska sen toistettavuus ei ole mahdollinen. Yhteisesti sovimme, että tuotos nimetään työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelmaksi, sillä kehittämistarpeet perustuvat henkilöstön työpajoissa tuotettuun tietoon, joka ei ole toistettavissa samankaltaisena uudelleen tai myöhempänä ajankohtana. Suunnitelma pohjautuu tiettynä ajankohtana kerättyyn tietoon, joten sen sisältö saattaa muuttua. Suunnitelmalla pyritään kehittämään työhyvinvointia, joten sen käyttöönoton myötä kehittämiskohteet saattavat muut-

tua ajan kuluessa. Työskentelyn lopuksi sovimme tuotoksen julkaisukanavista, tiedottamisesta, suunnitelman käyttöönoton aikataulusta sekä vastuualueista.

Keräsimme kirjallisen palautteen työskentelyn päätteeksi. Kysyimme esihenkilöiltä seuraavat kysymykset: Millaisena koit työskentelyn? Palveliko se kehittämistä? Miten työskentely tukee esimiestyötä?

Palaute työskentelystä oli positiivista ja sen koettiin tukevan kehittämistä ja esimiestyötä. Yhteisen työskentelyn koettiin tukevan alueellista kehittämistä sekä lisäävän yhteistä näkemystä ja esimiesten välistä vuorovaikutusta. Palautteen mukaan menetelmä mahdollisti ajatusten vaihtamista ja yhdessä pohtimista. Kehittämisen näkökulmasta yhteinen työskentely auttoi yhteisen linjan selkiyttämistä. Työpajatyöskentely koettiin tehokkaana, helppona ja luontevana. Sen aikana käyty kollegiaalinen keskustelu koettiin kehittämistä tukevana.

Meidän tehtävämme oli tukea esihenkilöitä työskentelyssään ja ratkaisujen tuottamisessa. Näin varmistimme työpajan tuloksellisuuden. Ratkaisut piti tuottaa siitä aineistosta, joka tuli henkilöstöltä. Toimimme kahden eri työntekijätason näkemysten yhteensaattajina. Tässä vaiheessa kehittämisprosessiamme yhdistyi kahden toiminnallisen syklin tieto ja tuotos, joka muotoutui työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelmaksi. Tehtävämme oli saattaa työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelma kirjalliseen muotoon esihenkilöiden tuottaman raakaversion pohjalta. Suunnitelma lähetettiin kaikille esihenkilöille kommentoitavaksi ennen sen julkaisua intranetissa, jotta suunnitelman muoto vastaa sisällöltään työpajassa sovittuja asioita. Kommentointimahdollisuudella halusimme varmistaa, ettei suunnitelman kirjoitusasussa ole opinnäytetyöntekijöiden omia päätelmiä tai objektiivisuuteen vaikuttavia näkemyksiä.

6.5 Työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelma

Tässä alaluvussa avaamme esihenkilöiden tuottaman työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelman (liite 5.) sisältöä. Lisäksi kerromme suunnitelman julkaisusta ja sen käyttöönotosta.

Kehittämistoimintamme konkreettinen tuotos on työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelma, joka on syntynyt vaiheittain osallistavan menetelmän kautta esihenkilöiden yhteistyönä. Esihenkilöt tuottivat suunnitelman henkilöstöltä saatujen ideoiden ja mielipiteiden pohjalta. Tuotoksesta pyrittiin saamaan konkreettinen ja käytännönläheinen. Tuotos on apuna kehittämistyössä ja toimii runkona yksiköissä tapahtuvalle kehittämistyölle.

Suunnitelma koostuu neljästä päätavoitteesta sekä konkreettisista keinoista, joiden avulla asetettuihin tavoitteisiin päästään. Suunnitelman päätavoitteet pitävät sisällään kaikki henkilöstöltä nousseet teemat, joita ovat osallisuus, työhyvinvointi, yhteiset pelisäännöt, työyhteisön ilmapiiri, osaamisen kehittäminen, esimiehen läsnäolo sekä avoimuuden ja tiedottamisen lisääminen.

Yksiköiden perustehtävän ja yhteisöllisyyden vahvistaminen

Yksiköiden perustehtävän ja yhteisöllisyyden vahvistamisen keinoiksi määriteltiin tiedottamisen vahvistaminen, joka toteutetaan säännöllisillä viikkopalavereilla, tiedottamisen lisäämisellä sekä kaksi kertaa vuodessa toteutettavilla kehittämispäivillä. Yksiköissä lisätään keskustelua perustehtävän kirkastamisesta ja työtä ohjaavista arvoista. Epäkohdista keskustellaan ilman syyllistämistä. Yksiköissä lisätään entisestään avointa ilmapiiriä keskustelemalla yhteisistä pelisäännöistä, työmoraalista sekä arkiaskareiden ja oman työn vastuunotosta.

Yksikön toiminnan suunnittelu, henkilöstön osallisuuden lisääminen

Suunnitelmaan on kirjattu henkilöstön osallistaminen muutoksiin ja työn kehittämiseen pyytämällä heiltä ratkaisuehdotuksia ja ideoita. Yksiköiden perustehtävää ja toimintaa kehitetään yhteisöllisesti, jolloin työvuorokohtaisesti voidaan huomioida asiakkaiden vointi, aktiviteetit sekä hyvään hoitoon liittyvien toimenpiteiden organisointi ja toteutus. Työvuorosuunnittelulla pyritään vahvistamaan asiakkaiden tarpeiden toteutuminen.

Tiedottaminen

Tiedottamisen lisäämiseksi sovittiin pidettävän palvelualueittain aihe- ja asiakohtaisia infotilaisuuksia palvelualueittain (esim. asumispalveluihin liittyvät asiat, osastohoitoon liittyvät asiat keskitetysti / täsmätietona). Kohdennetuilla infoilla pyritään lisäämään tiedottamista sen palvelualueen näkökulmasta, jota asia koskee. Aihe- ja aluekohtaiset infotilaisuudet pidetään Siun sote -infojen ja hoitohenkilöstön tiedotustilaisuuksien lisäksi tarvittaessa.

Esimiehen läsnäolo

Esimiesten tavoitettavuutta ja läsnäoloa vahvistetaan niin, että palveluvastaavat pyrkivät käymään yksiköissä vähintään kerran kolmen viikon työvuorojaksolla. Lisäksi yksiköissä mietitään yhdessä palkitsemiskäytäntöjä. Työvuorosuunnittelun kehittämiseksi on autonomisen listasuunnittelun käyttöönoton suunnittelu ja valmistelu jo aloitettu.

Kehittämisprosessissamme tuotettu työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelma otetaan käyttöön vaiheittain. Suunnitelmaan on kirjattu tavoitteet, keinot ja aikataulu. Yhteisesti sovitut toimenpiteet lisäävät tasavertaisuutta ja suunnitelmallisuutta työhyvinvoinnin kehittämiseen ja osallisuuden edistämiseen koko kuntoutus, asuminen ja päivätoiminnat -palvelualueella. Kaikki sovitut toimenpiteet pyritään aloittamaan yksiköissä vuoden 2016 aikana.

Suunnitelma oli ennen julkaisemista kommentoitavana kaikilla esihenkilöillä, mutta muutoksia työpajassa tuotettuun suunnitelmaan ei tullut. Henkilöstön kehittämisideat sekä esihenkilöiden tuottama suunnitelma julkaistiin toukokuussa 2016 PKSSK:n intranetissa, joka on PKSSK:n työntekijöille tarkoitettu lähiverkko. Henkilöstölle ilmoitettiin sähköpostitse työpajojen aineiston yhteenvedon sekä suunnitelman julkaisemisesta. Myös esihenkilöitä tiedotettiin julkaisemisesta. Suunnitellusti esihenkilöiden tehtäväksi jäi suunnitelman esittely ja läpi-käynti yksiköiden palavereissa yhdessä henkilöstön kanssa. Kehittämisprosessista ja sen vaiheista tiedottaminen oli opinnäytetyöntekijöiden vastuulla.

Sosiaaliportti (2016) kuvaa hyvän käytännön tunnusmerkiksi mallin kehittämisen vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Hyvä käytäntö on dokumentoitu kirjalliseen muotoon, jotta se on myös ulkopuolisten ymmärrettävissä. Suunnitelma tai malli voidaan todentaa olemassa olevaksi ja se on tuotettu tarve- ja kysyntälähtöisesti. (Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos, Sosiaaliportti 2016). Kehittämisprosessissa tuotettu työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelma on tuotettu tarvelähtöisesti toimeksiantona organisaatiolle. Suunnitelma on julkaistu henkilöstön intranetissa sekä toimitettu sähköpostitse yksiköihin ja esihenkilöille. Suunnitelma on kirjattu selkeästi ja sen sisältö pyrkii olemaan konkreettinen ja vastaamaan arjen haasteisiin.

Suunnitelman käyttöönotto jää organisaation vastuulle. Yksiköissä tehtävän kehittämistyön vastuuhenkilöinä ovat kuntoutus, asuminen ja päivätoiminnat -palvelualueen esihenkilöt. Suunnitelman julkaiseminen kaikille työntekijöille avoimessa tiedotuskanavassa on merkityksellistä kehittämistyön näkyvyyden ja vaikuttavuuden kannalta. Lisäksi julkaiseminen vahvistaa henkilöstön osallisuutta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Julkaisemisella halutaan saavuttaa näkyvyyttä ja tuoda esiin kaikkien kehittämistoimintaan osallistuneiden näkemysten tärkeys. Näkyvyydellä pyritään vahvistamaan suunnitelman käyttöönottoa arjessa sekä lisäämään kaikkien osapuolten aktiivisuutta työhyvinvoinnin edistämisessä. Tieto, joka on helposti löydettävissä, edistää avoimuutta ja vuorovaikutusta eri osapuolten välillä, sekä lisää kehittämisprosessin luotettavuutta ja vaikuttavuutta.

7 Pohdinta

Pohdimme tuloksia työhyvinvoinnista ja osallisuudesta henkilöstön näkökulmista ja esittelemme niitä teoriatiedon valossa. Tarkastelemme myös työhyvinvoinnin johtamista ja kehittämistä. Tässä luvussa arvioimme kehittämisprosessin vaiheita ja onnistumista, sekä valikoitujen menetelmien soveltuvuutta kehittämistyössä. Pohdinnassa reflektoimme myös omaa toimintaamme kehittäjinä sekä arvioimme omaa oppimisprosessiamme kehittämistyössä.

7.1 Tulosten tarkastelua

Tässä alaluvussa pohdimme henkilöstön kehittämisideoiden ja niihin tuotettujen ratkaisujen merkitystä työhyvinvoinnin ja osallisuuden näkökulmasta. Pohdimme työhyvinvoinnin tuomaa etua yksilön, yhteisön ja organisaation näkökulmista. Lisäksi tarkastelemme työhyvinvoinnin johtamista ja työhyvinvoinnin kehittämistä sekä niiden haasteita.

7.1.1 Henkilöstön kehittämisideoiden tarkastelua

Henkilöstön työpajoissa tuotetusta tiedosta nousivat kehitettäviksi teemoiksi osallisuus, työhyvinvointi, yhteiset pelisäännöt, työyhteisön ilmapiiri, osaamisen kehittäminen, esimiehen läsnäolo sekä avoimuuden ja tiedottamisen lisääminen. Esihenkilöt tuottivat työpajassaan työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelman, jossa on tuotettu ratkaisut edellä mainittujen teemojen kehittämiseksi. Esiinnousseiden teemojen merkitys työhyvinvoinnille on löydettävissä myös teoriatiedosta. Tässä raportin osassa kuvaamme, kuinka teoria tukee edellä mainittujen teemojen kehittämistä osana työhyvinvoinnin kehittämistä. Lisäksi teoriasta voidaan löytää yhteys osallisuuden ja vaikuttamisen merkityksestä työntekijän sitoutumiseen organisaatioon, työhön sekä työhyvinvointiin. Tuotetussa tiedossa on yhtäläisyyksiä PKSSK:n strategiaan, joten tämän opinnäytetyön tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Henkilöstö koki, että työhyvinvointia voidaan edistää antamalla heille vaikuttamisen mahdollisuuksia kehittämiseen esimerkiksi säästöissä, toiminnallisissa uudistuksissa ja yksiköiden toiminnan suunnittelussa. Osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksien tärkeyttä organisaation menestymiselle ja työntekijöiden sitoutumiselle voidaan perustella myös teorian pohjalta. Henkilöstön ja esimiesten yhdessä tuotettuja ratkaisuja voidaan tarkastella jaetun johtajuuden näkökulmasta. Yuklin (2005) mukaan jaetun johtajuuden etuja ovat sitoutumisen lisääntyminen ja tyytyväisyys päätöksiin. Päätösten sekä kehitettävien toimenpi-

teiden laatu on korkeampi, kun niiden tekoon osallistuu niin henkilöstö kuin esimiehet. (Yukl 2005, 84.)

Henkilöstö toivoi, että se otetaan mukaan päätöksentekoon. Toiminnan ja työn suunnittelun koettiin antavan merkitystä työlle. Järvisen (2003) mukaan riittävän haasteellinen työ lisää motivaatiota. Työn täytyy tuntua hyödylliseltä, tärkeältä, kiinnostavalta tai muulla tavalla mielekkäältä, jotta siitä voi olla innostunut. (Järvinen 2003, 98–99.) Työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelmassa sovittuna toimenpiteenä on henkilöstön osallisuuden ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen, joiden tiedetään lisäävän (Ilmarinen 2016,8.) sitoutumista organisaatioon. Huomioimalla osallistamisen tärkeyden, organisaatio voi edistää omaa strategista tavoitettaan henkilöstön sitoutumisen lisäämiseksi. Tähän viittaa Grazier (1993), jonka mukaan osallisuus on henkilöstön jatkuvaa rohkaisua ja mukaan ottamista organisaation päätöksentekoon sekä innostamista kehittämään entistä parempia tapoja tehdä työtä (Grazier 1993, 14). Valtiokonttorin (2009,35.) mukaan osallistaminen ja vaikuttamisen mahdollisuuksien antaminen luovat tyytyväisyyttä.

Kaski ym. (2009) tuovat esiin, että vastuun jakamisella lisätään kehitysvammatyön kiinnostavuutta. (Kaski ym. 2009,280–283.) Vastuunottaminen työn suunnittelusta tuo myös haasteita. Riittävän haasteellisuuden tiedetään lisäävän työn mielekkyyttä. Työterveyslaitoksen (2016) mukaan työtehtävien haastavuus ja monipuolisuus sekä vaikutusmahdollisuudet työtehtävissä lisäävät yksilön työhyvinvointia. (Työterveyslaitos 2016).

Henkilöstö tiesi, mistä työhyvinvointi koostuu ja että vastuu työhyvinvoinnista on myös työntekijällä itsellään. Lisäksi koettiin, että työn ja vapaa-ajan suhde täytyy olla tasapainossa työssä jaksamisen tukemiseksi. Työssä haluttiin olevan haasteita ja oma kehittyminen nähtiin yhtenä osatekijänä työssä viihtymiselle. Manka, Hakala, Nuutinen & Harju (2010) kirjoittavat, että työhyvinvoinnistaan huolehtiva henkilö ymmärtää sen merkityksen myös työyhteisön näkökulmasta. Lisäksi työhyvinvointi edellyttää riittävän palautumisen ja työstä irrottautumisen. (Manka, ym. 2010, 10,12.) Työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus. Fyysinen kunto ja terveys sekä elämänhallinnan tunne edistävät yksilön työhyvinvointia.

Lisäksi kokemus omasta työkyvystä vaikuttaa työhyvinvointiin. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 8.) Henkilöstön kokemusta tukee myös Pontevan (2010) näkemys työkyvyn eri osa-alueiden kokonaisuudesta ja oman asenteen merkityksestä työkyvylle. Työkyvyn ylläpitämisen organisoinnissa ja sen kehittämisessä esimiehellä ja johdolla on tärkeä asema. Sen toteuttamiseen tulee varata riittävästi resursseja. (Ponteva 2010,79–84.)

Henkilöstö toivoi työvuorosuunnittelun kehittämistä, jotta se tukisi työssä jaksamista. Ehdotuksena tuli joko ergonominen tai autonominen työvuorosuunnittelu. Toiveena oli, ettei työjaksolla tulisi liian kuormittavia työputkia. Henkilöstön mielestä jokaisella on velvollisuus huomioida omat toiveet ja muiden tarpeet työvuorotoiveissa. Hakolan ja Kalliomäen (2010) mukaan työvuorosuunnittelulla pystytään vaikuttamaan myönteisesti henkilöstön työhyvinvointiin. Mikäli henkilöstö on mukana työvuoroaikojen suunnittelussa, se lisää yhteisöllisyyttä, osallistumista ja tukee yksikön toiminnallisuutta. Työaika-autonomialla työntekijän tunne työn hallinnasta lisääntyy, ja työvuorot voivat myötäillä enemmän yksilöllisiä tarpeita. Ergonominen työvuorosuunnittelu tukee työssä jaksamista ja työstä palautumista. (Hakola & Kalliomäki 2010, 2-10.) Työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelmassa työvuorosuunnittelua kehitetään niin, että suunnittelussa huomioidaan yksiköiden toiminnan luonne ja asiakkaiden tarpeiden toteutuminen. Kuntoutus, asuminen ja päivätoiminnat -palvelualueella on jo aloitettu autonomisen listasuunnittelun valmistelu, joten se lisää työhyvinvointia, kuten Hakola & Kalliomäki (2010) toteavat.

Erilaisten koulutusten nähtiin tukevan omaa ammatillista kehittymistä ja lisäävän työmotivaatiota. Tätä kehittämisideaa tukevat Virtanen & Sinokki (2014), joiden mukaan työn riittävä haasteellisuus ja työntekijän osaaminen suhteessa työtehtäviin on merkityksellistä hyvinvoinnille. Työelämän muutosten hallitseminen ja niihin sopeutuminen vaatii mahdollisuutta oman osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Oma aktiivisuus osaamisen kehittämisessä vaatii työntekijän kiinnostusta sekä organisaation tarjoamaa mahdollisuutta oppia uutta ja kehittyä ammatillisesti. Uuden oppiminen mahdollistaa onnistumisen kokemuksen ja lisää työhyvinvointia. (Virtanen & Sinokki 2014, 201–202.)

Henkilöstö toivoi säännöllisiä kehityskeskusteluja, sekä vuorovaikutusta esimiehen ja henkilöstön välillä. Henkilöstö piti hyvänä ryhmäkehityskeskusteluja. Virtanen & Sinokki (2014, 181.) toteavat, että ryhmäkehityskeskusteluilla voidaan selvittää yksikön yhteisiä kehitystarpeita ja osaamista. Myös Valvisto (2005) tuo esiin kehityskeskustelujen tärkeyden. Niissä työntekijä voi vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa ja ammatilliseen kehittymiseensä. Kehityskeskustelussa työntekijällä ja esimiehellä on aito mahdollisuus tutustua toisiinsa. Työntekijällä on vastuu omasta urastaan, jonka kehitystä hän voi arvioida valmistautumalla kehityskeskusteluun. Esimies arvioi työntekijöidensä osaamista ja motivaatiota yksikkönsä näkökulmasta, mutta huomioi jokaisen työntekijän osaamisen yksikön toiminnan tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. (Valvisto 2005, 73–75.) PKSSK:n strategiaan (2015) on kirjattu, että osaava ja motivoitunut henkilöstö on yksi keino strategian päämäärien saavuttamiseksi (PKSSK 2015, 14). Työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelmassa osaamisen kehittämisen painopisteenä on kehityskeskusteluiden toteutuminen ja kehittämisiltapäivien säännöllisyys. Kehityskeskusteluilla voidaan suunnata työntekijän osaamista hänen omien intressien tai organisaation osaamistarpeiden mukaisesti. Virtasen ja Sinokin mukaan (2014, 201–202.) omien taitojen ja tietojen hyödyntäminen sekä uuden osaamisen tuottaminen palkitsee ja motivoi työntekijää.

Yhteiset pelisäännöt koettiin tärkeiksi työhyvinvoinnin osatekijöiksi; näiden asioiden kehittäminen on kirjattu myös työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelmaan. Järvinen (2008) tuo esiin, että työelämän raameja säätelevät lait ja asetukset. Niiden lisäksi työntekijän toimintaa koskevat organisaation omat arvot, ohjeet ja toimintamallit. On tarpeellista, että jokainen työyhteisö luo omat pelisääntönsä eri työtehtävistä. Pelisääntöjen noudattamisen valvominen ei kuulu ainoastaan esimiehelle, vaan se kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille. Yhteisesti sovittuja sääntöjä tulee tarkastella säännöllisesti ja tiedottaa niistä kaikille. Toimiva työyhteisö vaatii henkilöstöltä ja johdolta yhteisen näkemyksen siitä, miksi työpaikka on olemassa, mitä siellä pitää tehdä ja saada aikaan. Toimivan työyhteisön perustana on tietoisuus työpaikan perustehtävästä. (Järvinen 2008, 91–94, 50.) Virtanen ym. (2014) viittaavat, että työyhteisöjen sosiaalisella pääomalla on vaikutusta työhyvinvointiin. Toimivassa työyhteisössä on keskinäinen luottamus niin työtovereihin kuin esimieheen. (Virtanen ym. 2014, 162–163.) Työ-

hyvinvoinnin näkökulmasta työyhteisön ilmapiirin kehittäminen on tärkeää. Tätä voi perustella Järvisen (2008) näkemyksellä ammatillisesta työyhteisöstä, joka on viihtyisä ja sen jäsenet voivat ilmaista mielipiteitään, ongelmia tai kritiikkiä pelkäämättä loukkaantumista. Ammatillinen käyttäytyminen lisää luottamusta, eivätkä työyhteisön sisäiset henkilösuhteet vaarannu, vaikka työhön liittyvistä asioista oltaisiinkin eri mieltä. (Järvinen 2008, 94–100.)

Henkilöstön kehittämisideoissa tuli esiin työilmapiirin kehittäminen. Vastauksista käy ilmi, että arvostus ja kunnioitus toisia ja työtä kohtaan on merkityksellistä ilmapiirin kannalta. Myös huumori ja avoimuus koettiin tärkeinä. Ilmapiirin kehittämisen tärkeyttä voidaan perustella Työturvallisuuskeskuksen (2016) tuoman näkökulman kautta, jonka mukaan hyvän työilmapiirin pohjana on toimiva työkulttuuri. Työkulttuuri kuvaa sitä, millainen vuorovaikutus ja työmoraali työyhteisössä ovat. Se kertoo, miten työpaikalla on tapana toimia, mitkä säännöt ohjaavat toimintaa ja miten kohdellaan yhteistyökumppaneita sekä asiakkaita. (Työturvallisuuskeskus 2016.) Mäkisalo (2014) kirjoittaa, että ilmapiiristä huolehtiminen kuuluu jokaiselle työntekijälle, eikä se ole vain johdon tai esimiehen vastuulla. Lisäksi jokaisella on vastuu omasta käyttäytymisestään työpaikalla. (Mäkisalo-Ropponen 2014, 123.)

PKSSK:n strategiaan (2015) on kirjattu, että henkilöstöpolitiikka tukee turvallisen, joustavan ja kannustavan työyhteisön luomista. PKSSK pyrkii henkilöstöpolitiikallaan lisäämään avoimuutta, luottamusta sekä yhteisöllisyyttä. (PKSSK 2015, 14.) Työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelma ja strategia tukevat työyhteisöjen toiminnan kehittämistä osana työhyvinvointia. Suunnitelmaan on kirjattu yksiköiden toiminnan suunnittelu yhdessä henkilöstön ratkaisuehdotusten pohjalta. Lisäksi yksiköiden toimintaa ja perustehtävää kehitetään yhteisöllisesti, huomioiden perustyölle asetetut tavoitteet. Suunnitelma tukee hyvän työilmapiirin edistämistä. Sen tärkeyttä voidaan tarkastella Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan, jotka määrittelevät hyvän työilmapiirin perustuvan avoimuudelle, luottamukselle ja avuliaisuudelle. Yhdessä työskentelemällä ja keskustelemalla voidaan avata näkökulmia kohti yhteisymmärrystä. Esimies voi omalla toiminnallaan rohkaista puhumaan ja kannustaa työntekijöitä löytämään ratkaisut ja keinot avoimen ilmapiirin luomiseksi. (Juuti & Vuorela 2015.) Hyvää työilmapiiriä

uhkaavia tekijöitä ovat puutteellinen johtaminen, epävarmuus työn jatkuvuudesta, ulkoiset uhkat sekä kehittymättömät työyhteisön toimintatavat. (Työturvallisuuskeskus 2016.) Vesterisen (2010) mielestä hyvät työyhteisötaidot tukevat työhyvinvoinnin lisääntymistä. Työyhteisötaitoja voidaan kehittää esimiehen tuella alaistaitoja vahvistamalla. (Vesterinen 2010, 111.)

Henkilöstön kehittämisideoiden pohjalta voidaan sanoa palautteen olevan merkityksellinen yksilön työhyvinvoinnin näkökulmasta. Mankan (2007) mukaan palautteen saaminen näkyy työn tuloksissa ja se vaikuttaa siihen miten työntekijä kokee työnsä. Avoin, yhteinen keskustelu työyhteisössä vähentää epäasiallisen ja epäsuoran kritiikin määrää. (Manka 2007, 80.) Mikäli työntekijä ei saa palautetta, hän ei voi tietää, miten suunnata tekemistään rutiininomaisessa arkityössä. Ellei työntekijä itse pyydä aktiivisesti palautetta, voi syntyä niin sanottu ”palautetyhjiö”, jossa esimieskään ei osaa huomioida palautteen merkitystä arkityön onnistumisen huomioimiseksi (Moisalo 2010, 152–154). Pontevan mukaan (2007) palkitsemista voidaan pitää tärkeänä esimiestaitona, joka on johtamisen väline, jossa on myös aineettomia palkitsemistapoja. Aineettomia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi kiitos ja kehuminen, joiden saaminen palkitsee, mutta vastuullinen johtaja antaa myös rakentavaa palautetta. (Ponteva 2010,72–75.) Myönteisen palautteen antaminen kuuluu kaikille. Työntekijä voi antaa myönteistä palautetta esimiehilleen, mutta sitä annetaan harvoin. Myönteinen palaute motivoi saajaa, joten myös kollegiaalinen palautteen anto lisää innostusta ja arvostusta työssä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 83–85.) Henkilöstö toivoi saavansa kannustusta sekä positiivista että rakentavaa palautetta esihenkilöltään. Suunnitelmaan on kirjattu, että kussakin yksikössä mietitään yhteisöllisesti palkitsemiskeinoja.

Henkilöstö toivoi, että esihenkilö olisi läsnä. Henkilöstön ja esihenkilön välille toivottiin enemmän vuorovaikutusta ja kuuntelemista. Lisäksi riittävä ja ajantasainen tiedottaminen nähtiin osana esimiehen kanssa tapahtuvaa vuorovaikutusta ja keskustelua. Työntekijät toivat vastauksissaan esiin toiveen, että heitä kuunneltaisiin enemmän. Henkilöstö toivoo, että työpaikalla arvostetaan työntekijöitä ja työyhteisöä. Rauramon mukaan työntekijöiden osallistaminen ja kuuleminen lisäävät arvostuksen tunnetta. (Rauramo 2012, 132.) Ponteva

(2010,68.) toteaa, että yksi parhaista henkilöstön tukimuodoista on henkilöstön kuuntelu. Työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelmassa esimiehen läsnäoloa lisätään säännöllisillä yksikkökäynneillä. Tätä toimintaa Järvinen (2008) kuvaa jalkautumiseksi. Jalkautumalla työyhteisöön voidaan organisaatiolle asetetut tavoitteet ja suunnitelmat viedä käytäntöön, ja kunkin yksikön omaa erityisosaamista voidaan paremmin hyödyntää tavoitteiden saavuttamisessa. (Järvinen 2008, 60–61.) Esihenkilöiden säännölliset yksikkövierailut lisäävät kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta ja kommunikointia henkilöstön ja esihenkilöiden välillä.

Henkilöstön vastauksissa avoimuus ja tiedottaminen koettiin tärkeinä. Niitä haluttiin kehittää työyhteisöissä sekä esihenkilöiden ja henkilöstön välillä. Työhön liittyvä tieto halutaan löytää helposti ja sen tulisi olla ajantasaista. Tätä painottaa myös Järvinen (2008), jonka mukaan jokaisella on oikeus saada työhön ja sen tekemiseen liittyvää tietoa. Samalla lailla jokaisen velvollisuus on olla aktiivinen tiedon haussa ja tuoda esiin kehittämistarpeita tai mahdollisia työhön liittyviä epäkohtia. Avoimuuden edistämiseksi on tärkeää varmistaa, että osapuolet ovat ymmärtäneet asiat oikein ja viestinnässä käytetään samaa kieltä. Ammatillinen työyhteisö keskustelee työasioista niiden ihmisten kanssa, joita asiat koskevat. (Järvinen 2008, 83,94–100.) Luottamus esimiesten ja alaisten välillä syntyy vuorovaikutuksessa. Henkilöstön aktiivisuus asioiden esiin ottamisessa edistää luottamussuhteen syntymistä. Molemminpuolinen lupausten pitäminen, rehellisyys sekä luotettavuus kuuluvat hyviin työyhteisötaitoihin. Työntekijällä ja esimiehellä on erilaiset roolit, organisatoriset vastuut ja valtasuhteet, joiden ymmärtäminen lisää keskinäistä luottamusta. (Aarnikoivu 2010, 92–93.)

Riittävä tieto lähitulevaisuudesta lisää hallinnan tunnetta muutostilanteissa. Tunne säilyy, jos tapahtumat ovat johdonmukaisia ja koetaan, että tapahtumilla on tarkoituksensa ja asiayhteytensä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 90–91.) Rauramo (2012, 117.) kirjoittaa, että tiedottaminen yhteisistä asioista vaatii keskustelua. Kehitysvammatyössä tiedotuksen laadulla ja teholla sekä tarkoituksenmukaisilla yhteisillä neuvotteluilla ja keskustelutilaisuuksilla luodaan työpaikalle innostava, avoin ja luova ilmapiiri. (Kaski, Manninen & Pihko 2009,280–283.) Työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelmaan on kirjattu tiedottamisen lisäämi-

nen ja joka edistää työhyvinvointia. Suunnitelmassa tiedottamisen ja avoimuuden lisäämisen keinoiksi määriteltiin säännölliset viikkopalaverit, kehittämispäivät sekä aihe- ja asiakohtaiset infotilaisuudet. Panostamalla esimerkiksi aluekohtaisiin infotilaisuuksiin voidaan jakaa tietoa juuri sille henkilöstölle, jota asia koskee.

Työhyvinvointikyselyn 2013 ja tuottamamme tiedon välillä on yhtäläisyyksiä, mutta henkilöstön työpajojen perusteella tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi nousi vaikuttamisen mahdollisuus eikä henkilöstöresurssien vähäisyys. Henkilöstöresurssien vähäisyys on noussut työhyvinvointikyselyssä vahvasti esiin, mutta nyt se ei saanut painoarvoa kehittämisen kohteena. Myöskään turvallisuuteen liittyvät asiat eivät nousseet esiin kehittämisehdotuksissa, vaikka ne ovat olleet esillä työhyvinvointikyselyssä. Muutokset eivät tulleet henkilöstön ideoissa esiin niin voimakkaasti, kuin ne ovat tulleet työhyvinvointikyselyssä. Voidaan siis ajatella, että henkilöstö mietti työpajoissa syvällisemmin ja yhdessä toisten kanssa niitä asioita, jotka se koki tärkeinä työhyvinvoinnin kannalta. Yksilöiden ajatukset jalostuivat yhdessä keskustelemalla kehittämisideoiksi, joihin ehdotettiin konkreettisia vaihtoehtoja ja keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Kehitysvammatyön erityispiirteet eivät korostuneet merkittäväksi työhyvinvointiin liittyväksi tekijäksi. Kehitysvamma-alaan liittyvät rakennemuutokset ja lainsäädännön uudistukset voidaan nähdä henkilöstön vastauksissa. Alaa kohtaavat muutokset toiminnan uudistamisessa voidaan nähdä henkilöstön haluna ymmärtää muutoksia ja päästä mukaan vaikuttamaan toiminnan uudelleen suuntaamiseen. Vastauksissa tuli esiin, että henkilöstö haluaa tietoa esimerkiksi säästöistä tai muutostarpeista. Järvinen (2003) toteaa, että muutoksissa johtajan tulee nähdä henkilöstön halu tietää ja ymmärtää, mistä on kysymys. Työntekijät haluavat muutokselle perustelut ja tavoitteet. Lisäksi sen tuomat hyödyt ja käytännön toteutus tulee perustella. Tarvitaan avointa keskustelua siitä, miksi ei voida jatkaa entiseen malliin ja kuinka voidaan varmistua, ettei muutos johda huonompaan suuntaan. Henkilöstö haluaa tietää, miten he voivat päästä mukaan muutosprosessiin ja sen suunnittelu- ja toteutusvaiheisiin. (Järvinen 2003, 100–102.)

7.1.2 Tulosten tarkastelua johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta

Hyvinvoiva henkilöstö ja työyhteisö tuottavat laadukasta palvelua (Mäkipää 2014, 178). PKSSK:n strategiseksi tukijalaksi on määritelty tavoitteellinen ja tehokas johtaminen. Se pitää sisällään tavoitteellisen ja potilaslähtöisen toiminnan yksiköissä esimiehen johdolla. (PKSSK 2015,13) Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on julkista palvelua tuottava organisaatio, joka tuottaa sosiaalialan palveluja. Olemme pohtineet työhyvinvoinnin johtamista tämän viitekehyksen näkökulmasta.

Työhyvinvoinnin johtamisen vaikutusten huomioiminen kaikilla työelämän alueilla vaatii paljon lähiesimiehiltä ja johdolta. Työntekijöiltä sosiaalialan työ vaatii laaja-alaisia taitoja. Sosiaalialalla tapahtuva työhyvinvoinnin johtaminen on haasteellinen tehtävä. Tähän viittaavat myös Niiranen ym. (2010), joiden mukaan sosiaalialan johtaminen on monimuotoista. Johtamisessa täytyy huomioida niin ammatillisen osaamisen johtaminen ja organisaation strateginen johtajuus. Palveluilla tulee turvata arjen sujuminen ja yhteiskunnallinen toiminta. (Niiranen, ym. 2010, 5, 9-10.) Kehitysvammatyö sosiaalialalla on huomioitava omana erityisalueenaan, sillä sen erityispiirteet luovat haasteita myös johtamiseen. Työhyvinvoinnin johtaminen on haasteellista, sillä se vaikuttaa monin eri tavoin ja koostuu monista eri osatekijöistä. Lisäksi sen johtamisessa tulisi ottaa huomioon henkilöstön kokemukset siinä työssä, jota he tekevät.

Kehitysvamma-alan sekä palvelurakenteen muutokset tulee huomioida johtamisessa. Tätä painottaa myös Valtiokonttori (2009), jonka mukaan työhyvinvoinnin johtamisessa haasteena ovat jatkuvat muutokset ja muutospaineiden huomioiminen. Näiden lisäksi myös muuttuvat toimintaedellytykset ja niiden vaikutukset tulee tunnistaa. Haasteellista on pohtia, millainen johtaminen palvelisi parhaiten, jotta organisaation toimintakykyyn ja työhyvinvointiin liittyvät jännitteet saadaan minimoitua. Työhyvinvoinnin johtamisessa tulee nähdä eri osa-alueiden, kuten prosessien tai osaamisten, keskinäiset vaikutukset toisiinsa. (Valtiokonttori 2009, 53.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on kannattavaa organisaation toiminnan kannalta. Organisaation saama hyöty on huomattava, ja työhyvinvoinnin toteutuessa se tuottaa merkittävää etua ja laatua palvelujen tuottamisessa. Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessissa syntynyt työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelma on työnantajan pyrkimys edistää työhyvinvointia ja sitä kautta sitouttaa henkilöstö organisaatioon. Työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeää myös PKSSK:n strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Toimiva ja hyvinvoiva työpaikka on keino lisätä työnantajan vetovoimaisuutta, jotta se voi varmistaa osaavan henkilöstön nyt ja tulevaisuudessa. Kuntatyönantajat (2011) ovat sitä mieltä tutkimuksessaan, että hyvinvointiin panostamalla organisaatio voi turvata työnantajakuvansa ja työvoiman saatavuuden myös tulevaisuudessa. (Kuntatyönantajat 2011, 5).

Työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta suunnitelma tukee esimiestyötä. Järvisen (2008) mukaan toimiva organisaatio vaatii selkeän työnjaon. Julkisessa organisaatiossa yhteiskunta on asettanut toiminnalle tehtävän, jolloin ylemmän johdon tehtävä on muokata sitä niin, että sen palvelut ovat asiakkaiden tarpeiden mukaisia. (Järvinen 2008, 60–61.) Työturvallisuuskeskuksen (2016) näkemyksen mukaan työhyvinvointi vaatii vuorovaikutustaitoja ja ratkaisukeskeistä asennetta koko henkilöstöltä. Pelkät johtamisrakenteet eivät riitä. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi voidaan saavuttaa, kun henkilöstö ja esimiehet kehittävät ratkaisuja eteenpäin suunnitelmallisesti. Kehittämisellä voidaan rakentaa laadukas työhyvinvoinnin kokonaisuus. (Työturvallisuuskeskus 2016) Työhyvinvoinnin kehittämistyö pohjautuu säädöksiin mutta se on myös organisaation ja työntekijän mahdollisuus kehittää työoloja paremmaksi (Rauramo 2012,18).

Kevan (2013) raportin mukaan kuntaorganisaatiossa on paljon henkilöstövoimavaroihin liittyvää tietoa. Tätä tietoa voitaisiin hyödyntää tehokkaammin työhyvinvoinnin johtamisessa. Erilaisten tilastojen hyödyntäminen tulisi olla systemaattisempaa, jolloin taloudellisten vaikutustekijöiden tarkkailusta syvennyttäisiin selvittämään, onko esimerkiksi työoloissa jotakin sairauspoissaoloja selittävää tekijää. (Keva 2013, 32–34.) Työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä voidaan puhua yleisellä tasolla. Parhaaseen tulokseen päästään, kun kehittämisen alkuvaiheessa otetaan huomioon työn lähtökohdat. Tähän kehittämisprosessiin

osallistettu henkilöstö työskentelee kehitysvammaisten asiakkaiden kanssa, joten työhyvinvointiin vaikuttavia erityispiirteitä ei voi jättää huomiotta. Osallistuvalla kehittämisellä saadaan käyttöön koko organisaation asiantuntemus, sitoutetaan henkilöstö uusiin toimintatapoihin sekä lisätään motivaatiota kehitettäviä asioita kohtaan. Perustehtävää tekevät henkilöt pääsevät mukaan suunnittelemaan ja toteuttamaan kehittämistoimia niillä alueilla, jotka ovat osa heidän päivittäisiä työtehtäviään. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 170.)

Täydellistä työyhteisöä ei voi olla, mutta sitä kannattaa kehittää ja arvioida. Kehittämisessä tärkeintä on jatkuvuus ja kaikkien osapuolten sitoutuminen. Epävarmoissa tilanteissa työyhteisön tukeminen on helpompaa, jos kehittämistoiminta on otettu yhteisön perustehtävän ohella jatkuvaksi toiminnaksi. Tällöin muutostilanteissa työyhteisön epävarmuuden sietokyky ja ilmapiiri ovat parempia. (Työterveyslaitos, Työyhteisön hyvinvointi 2016.) On siis perusteltua kehittää työyhteisöjen toimintaa ja ilmapiiriä suunnitelmallisesti. Kehitysvamma-ala elää voimakkaassa muutoksessa palvelurakennemuutoksen ja vammaispalvelulain uudistuksien vuoksi. Työyhteisö, joka kykenee kehittymään yhteisönä, on vahvempi ottamaan vastaan nyt meneillään olevat suuret muutokset mahdollisuuksina, eikä koe niitä ainoastaan uhkana.

Tuottamamme tieto ja työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelma sekä niiden hyödyntäminen ovat yksi keino strategisen työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tähän viittaavat myös Kauranen, Koskensalmi, Multanen ja Vanhala (2011), jotka tuovat esiin, että työyhteisöjen kehittäminen lisää asiakastyytyväisyyttä, työn sujuvuutta sekä henkilöstön hyvinvointia. Kehittäminen tuo myös taloudellista etua. (Kauranen ym. 2011, 10.) Ilmarisen (2015) mukaan on tärkeää saada sekä henkilöstö että esimiehet mukaan työhyvinvointityöhön. Mikäli henkilöstö on mukana alusta alkaen oman organisaationsa työhyvinvoinnin määrittelemisessä, suunnittelussa ja kehittämisessä, on sen sitoutuminen toimintatapoihin huomattavasti parempaa, kuin jos se toimisi vain johdon määrittelemien tavoitteiden ja toimintatapojen mukaan. (Ilmarinen 2015, 8.)

Laineen väitöstutkimuksen (2013) mukaan voidaan todeta, että yleisesti työhyvinvointia ei nähdä aidosti strategisena kysymyksenä. Yleinen keskustelu työ-

hyvinvoinnista tulisi keskittää siihen, mihin ja miten vaikutetaan. Työhyvinvoinnin tärkeys muistetaan kysyttäessä, mutta toiminnassa se on etäällä strategisesta ytimestä. Päävastuu sen toteuttamisesta on voitu siirtää esimerkiksi työterveyshuollon tehtäväksi. Väitöstutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin kehittämismahdollisuudet käytännössä vaihtelevat suuresti. Lisäksi on merkityksellistä, että toimivat muutokset työhyvinvoinnin kehittämisessä tehdään ruohonjuuritasolla. (Laine 2013.) PKSSK:ssa tehty Myö ja Työ -työhyvinvointisopimus pyrkii viemään työhyvinvoinnin edistämisen käytännön työhön. Työhyvinvoinnin turvaaminen on keskeinen strateginen painopiste. (PKSSK 2015) Mielestämme, vastoin Laineen (2013) väitöstutkimuksen yleistystä, PKSSK:ssa pyritään kehittämään työhyvinvointia työntekijätasolta alkaen. Tämä toimeksiantona tehty opinnäytetyö on mielestämme yksi osoitus siitä, että henkilöstön ääni ja hyvinvointi ovat tärkeitä organisaatiolle.

Lanning ym. (1999) toteavat, että henkilöstön osallistaminen kehittämiseen pitää sisällään myös haasteita. Vaikka mahdollisuus vaikuttaa oman työn suunnitteluun edistää työtyytyväisyyttä ja työilmapiiriä, ei voida olettaa, että kaikki innostuvat kehittämistyöstä. Lisäksi henkilöstöllä tulee olla kehittämiseen tarvittavat tiedot ja taidot, jotta kehittämistyö on mahdollista. Esimieheltä tarvitaan määrätietoista ja jämäkkää ohjausta, jotta kokonaisuus etenee tavoitteiden mukaisesti, määrittämättä liikaa kehitystyön sisältöä. Henkilöstön tulee antaa tehdä kehitystyötä tiettyjen raamien sisällä, ja heidän on lupa tehdä myös virheitä, mikäli kehittämistyöstä ei ole aiempaa kokemusta. Esimiehen tulee antaa henkilöstölle valtuuksia tehdä ratkaisuja työn yksityiskohdista ja perustehtävää koskevista päätöksistä. Hänen on samalla huolehdittava, että kokonaisuus on hallittu. (Lanning, ym.1999, 176–177.) Organisaatiossa tulisi tehdä kokonaisvaltaista hyvinvointityötä. Työhyvinvointia kehitettäessä tulisi keskittyä useisiin osa-alueisiin, myös haasteelliseen puoleen. (Ponteva 2010, 79–84.)

7.2 Prosessin arviointi

Tässä alaluvussa kuvaamme kehittämisprosessimme arviointitapoja ja niiden merkitystä prosessille asetettujen tavoitteiden näkökulmasta. Tuomme esiin prosessin ja oman oppimisemme haasteita ja onnistumisia.

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa arvioinnilla voidaan suunnata kehittämistä; lisäksi se on koko prosessin ohjausväline. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta synnyttää useita eri aineistoja, joita arvioidaan prosessin eri vaiheissa. Aineiston pohjalta kehittämistä ja sen tavoitteita tulee arvioida kriittisesti. Kriittisyyden avulla kehittämistoimintaa voidaan muuttaa tai tarkentaa kohti sille asetettuja tavoitteita. (Toikko & Rantanen 2009, 82–83.) Olemme joutuneet kaikissa prosessin eri vaiheissa arvioimaan toimintaa suhteessa prosessille asetettuihin tavoitteisiin. Toiminnan suunnittelussa jouduimme huomioimaan käytössä olevat resurssit esimerkiksi ajankäyttö.

Mikäli kehittämistoimintaa arvioidaan kaikissa prosessin eri vaiheissa, on Toikon ja Rantasen (2009) mukaan kyseessä prosessiarviointi. Tällöin toimintaa voidaan ohjata tavoitteen saavuttamisen mukaiseksi. Arviointi on yksi kehittämistoiminnan väline, jonka avulla voidaan tarkastella koko prosessin toteutusta, organisointia ja kehittämisen perustelua. Arviointi on myös jatkuvaa oppimista prosessin onnistumisista ja epäonnistumisista sekä niiden esiin tuomista. Se tuo tietoa kehitettävästä asiasta, käyttökelpoisuudesta sekä siitä, onko kehittäminen saavuttanut sille asetetut tavoitteet. Lähtökohtana arvioinnille on hankesuunnitelma ja siihen sisältyvät tavoitteet. Arviointia voidaan tarkastella myös kehittämistoimintaan osallistuvien toimijoiden näkökulmasta, jolloin tuotetaan yhteistä ymmärrystä neuvotellen. (Toikko & Rantanen 61–62.)

Lahtisen (2002) mukaan työyhteisöjen kehittämishankkeiden itsearviointi on tärkeä osa kehittämistyössä, ja se tulisi nähdä suunnitelmallisena prosessina, joka jatkuu läpi koko kehittämisprosessin. Arvioinnilla pyritään ohjaamaan kehittämistyön suuntaa ja tarvittaessa suuntaamaan toimintaa kohti asetettuja tavoitteita. Itsearviointia on luoda suunnitelma ja aikataulu, jonka mukaan kehittämis-

työ etenee. Lisäksi pitää, päättää ketkä osallistuvat kehittämistyön arviointiin. (Lahtinen 2002, 150–151.) Toikon ja Rantasen (2008) mukaan prosessin arviointi edellyttää, että kehittäjä kykenee arvioimaan omaa toimintaansa. Kehittäjän on kyettävä kriittisesti selventämään omat näkemyksensä ja tarkoituksensa kehittämiselle, jotta kehittämisprosessissa on tilaa huomioida myös muiden osallistujien intressit. (Toikko & Rantanen 2008, 84.) Tämän kehittämisprosessin vaiheet on kuvattu mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti. Leppäsen (2002) mukaan kehittämisprosessien kuvaaminen ja arviointi jäävät usein tulosten esittämisen varjoon. Kuvaamalla kehittämisprosessin vaiheet voidaan oppia, miten ja mitä uutta prosessin toteuttaminen opetti. (Leppänen 2002, 40.) Esimerkkinä tämän kehittämisprosessin eräänä oppimiskokemuksena on työpajan toteutumattomuus. Se laittoi miettimään kehittämisprosessin vaiheita ja sen suuntaamista. Jatkossa osaamme varautua tilanteisiin, jotka eivät välttämättä mene niin kuin on suunniteltu. Se oli arvokasta tietoa meille kehittäjinä ja sen dokumentointi mahdollistaa tämän oppimiskokemuksen jakamisen.

Kehittämistoimintaa voidaan arvioida sekä ulkoisesti että sisäisesti. Ulkoisessa arvioinnissa kehittäjät eivät ole mukana toteuttamassa toimintaa, vaan he arvioivat prosessia ulkoapäin, ja näin ollen prosessia voidaan arvioida puolueettomammin ja tutkimuksellisesti luotettavammin. Ulkoinen arvioija voi prosessin loppuvaiheessa perustella ja arvioida omaa toimintaansa prosessin suuntaamisessa ja ohjaamisessa. (Toikko & Rantanen 2009, 61–62.)

Meidän prosessimme arviointi painottuu ulkoiseen arviointiin. Arvioimme prosessia kokonaisuutena sen kaikissa vaiheissa. Arvioinnin avulla olemme voineet tarkentaa tavoitteita, jotta kehittämistoiminta etenee kohti sille asetettuja tavoitteita. Olimme esimerkiksi miettineet vaihtoehtoisia toteuttamistapoja aineistonkeruulle, mikäli osallistujia olisi ollut vähän, tai olisimme huomanneet, ettei työskentely tuota tarkoituksenmukaista tai tarpeeksi syvää tietoa. Tällöin olimme valmiita suuntaamaan ja muokkaamaan toimintatapoja tavoitteita vastaavaksi. Toikon ja Rantasen (2008) mukaan tutkimuksellisen kehittämistoiminnan seuranta on osa prosessin arviointia ja suuntaamista kohti asetettuja tavoitteita. Prosessin arviointiaineisto koostuu järjestelmällisestä dokumentoinnista. (Toikko & Rantanen 2009, 61–62.)

Tarkensimme opinnäytetyömme pääkäsitteitä, sillä huomasimme prosessin edetessä, että työhyvinvoinnin johtamisen käsite vastaa paremmin tämän opinnäytetyön viitekehystä sekä kehittämiskysymyksiä. Lahtisen (2002) mukaan kehittämistyössä kohdataan haasteita. Tavoitteita joudutaan joskus suuntaamaan tai tarkentamaan, jolloin itsearvioinnin avulla voidaan huomata tarvittavat muutokset. Itsearvioinnin avulla kehittämistyötä tekevät voivat oppia onnistumisista ja epäonnistumisista. (Lahtinen 2002, 150–151.)

Koko kehittämisprosessia arvioitaessa tarkastellaan, ovatko sille asetetut kehittämistavoitteet täyttyneet. Prosessi tuotti tietoa työhyvinvoinnin edistämisen kehittämiseksi ja sen aikana tuotettiin työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelma. Päätavoitteet, joita kehittämisprosessille oli asetettu, on saatu toteutettua niin kehittäjien kuin toimeksiantajan näkökulmasta. Kehittämisprosessi on monien vaiheiden yhteistulos, ja sen aikana on ollut onnistumisia ja haasteita. Toimeksiantajaorganisaation kanssa yhteistyö on ollut sujuvaa ja tukea antavaa. Prosessi on saatu pidettyä selkeänä ja loogisena kokonaisuutena, ja toiminnallisissa vaiheissa suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus ovat tukeneet prosessin etenemistä. Asetut aikataululliset tavoitteet ovat pitäneet. Henkilöstö saatiin osallistettua kehittämiseen.

Kehittämistyön aikana on koettu myös haasteellisia tilanteita, joista osa on voitu ratkaista suuntaamalla prosessia uudestaan. Toisaalta on ollut myös haasteita, joihin prosessimme on joutunut sopeutumaan. Työpajoihin ei tullut henkilöstöä niin runsaasti kuin olimme ajatelleet; lisäksi yksi työpaja jäi pitämättä, koska osallistujia ei tullut. Tämä ei kuitenkaan vaarantanut prosessin jatkuvuutta, koska seuraavissa työpajoissa oli osallistujia. Kokonaisuutena työpajoista saatu aineisto oli riittävä kehittämistyön kannalta. Osallistujia kutsuttiin koko palvelualueelta, mikä saattoi vähentää mielenkiintoa asiaa kohtaan. Koko alueen kehittäminen on voinut tuntua kaukaiselta, ja yksikkökohtaisempi lähestymistapa olisi voinut innostaa henkilöstöä osallistumaan enemmän. Toimeksiantajan toiveet anonymiteetista ja aineistonkeruusta rajoittivat innovatiivisuutta, mutta toisaalta se helpotti prosessin toiminnan rajaamista. Opinnäytetyöntekijöiden ajalliset resurssit eivät mahdollista tuotetun suunnitelman käyttöönoton seurantaa ja näin

ollen emme voi olla varmoja, juurtuuko kehittämistyö ja siinä sovitut toimenpiteet kuntoutus, asuminen ja päivätoiminnat -palvelualueelle.

Koko prosessin ajan olemme pyrkineet saamaan niin työntekijöiden kuin esihenkilöiden näkemykset työhyvinvoinnin kehittämiseksi, jotta kehittäminen olisi yhteistä toimintaa kahden eri tason välillä. Kehittämistyössä on tärkeää tarkastella myös ristiriitaisia intressejä. Tässä kehittämisprosessissa henkilöstöllä ja esimiehillä on jo työrooliensa puitteissa erilaiset intressit, joten ne tuli huomioida prosessin suunnittelu- ja toteutusvaiheissa. Kehittäjinä olemme halunneet olla yhdistämässä kahden eri tason näkemyksiä ja tukemassa heitä yhteisen päämäärän saavuttamisessa. Kehittämistoimintamme tulokset eivät välttämättä näy heti, vaan voi mennä muutama vuosi, että työhyvinvoinnin kehittäminen pääsee tuottamaan tulosta. Näkemyksemme mukaan työhyvinvointikysely toimii hyvänä mittarina työhyvinvoinnin ja sen kehittämisen arvioinnissa. Suunnitelman toteuttaminen on jo aloitettu, ja toimenpiteet pyritään aloittamaan vuoden 2016 loppuun mennessä.

Suonsivun (2011) mukaan organisaatiossa työhyvinvoinnin mittaaminen on osa strategisten suunnitelmien ja päämäärien toteutumisen seurantaa. Mittaamisen avulla voidaan arvioida nykytilannetta ja kartoittaa sitä, mihin suuntaan työyhteisössä tai organisaatiossa ollaan menossa. Lisäksi mittaamisen avulla voidaan arvioida, onko tehty oikeanlaista työtä, onko toimittu oikein ja saavutettiinko asetetut tavoitteet. (Suonsivu 2011,98.) Organisaatiossa toteutetaan työhyvinvointikyselyä, jossa tulokset esitetään määrällisessä muodossa. Lisänä on muutama avoin kysymys. Kehittämistoimintamme jälkeen organisaatio voi arvioida ja seurata työhyvinvointikyselyllä kehittämisprosessin tuottaman tiedon ja käytäntöjen toteutumista. Voidaan arvioida, onko niillä ollut vaikutusta työhyvinvoinnin edistämiseen. Kehittäminen on tapahtunut ihmisten kokemusten kautta, joita on vaikeaa konkretisoida määrällisesti. Suunnitelmaan on kirjattu konkreettisia toimenpiteitä, joilla työhyvinvointia lähdetään kehittämään. Kananen (2012) tuo esiin, että on helpompaa mitata konkreettisia tavoitteita kuin tunneasioihin liittyviä asioita, sosiaalisiin prosesseihin, työntekijöihin tai työilmapiiriin liittyviä parannuksia tai muutoksia (Kananen 2012, 81–82).

Kehittämistoiminnassamme olemme pyrkineet selkeään työnjakoon. Roolimme kehittäjinä, fasilitaattoreina sekä osallistujien roolit ja vastuut ovat selkiyttäneet prosessin kulkua. Kehittämisen sykleissä on selkeästi rajattu osallistujien ammattiroolit, ja toiminnassa on otettu huomioon niin toimeksiantajan kuin opinnäytetyön tavoitteet. Selkeys työnjaossa ja osallistumisen vaiheissa on tuonut eri tahojen sitoutumista kehittämistoimintaan. Esimerkiksi tuotoksen, eli työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelman, vastuualueet on eritelty eri osapuolille. Suunnitelman työstämisvaiheissa on yhtä lailla ollut selkeä vastuunjako. Soini, Joki, Lahtinen & Vartia (2002) kirjoittavat, että kehittämisen alkuvaihe on tärkeää sitoutumisen näkökulmasta. Informointi ja eri näkökulmien mukaanotto jo heti alkuvaiheessa lisää kehittämisen merkitystä ja sitoutumista. (Soini, ym. 2002, 110.) Kävimme alkuvaiheessa esittelemässä kehittämisprosessimme esihenkilöille, sillä halusimme heidän varmistavan resurssit ja henkilöstön osallistumisen mahdollistumisen. Kysyimme, kokevatko he kehittämisprosessin sellaisena, johon he esihenkilöinä voivat sitoutua.

Prosessi mahdollistaa työhyvinvoinnin ja osallisuuden edistämisen tasapuolisesti kaikissa palvelualueen yksiköissä. Suunnitelmassa sovittujen toimenpiteiden käyttöönotto lisää henkilöstön ja esihenkilöiden välistä yhteistyötä ja luo mahdollisuuksia kehittää toimintalinjoja moniammatillisesti. Luotu suunnitelma mahdollistaa kehittämistyön syventämisen yksiköittäin.

Raporttia kirjoitettaessa huomasimme, että työhyvinvoinnin johtamisesta oli kyllä aineistoa saatavilla, mutta tekijät viittasivat usein toistensa teoksiin. Kattavan näkemyksen ja tiedon saamiseksi täytyi perehtyä kirjallisuuteen hyvin laajasti eheän kokonaiskuvan saamiseksi. Sosiaali- ja terveysalan työhyvinvoinnin johtamisesta oli suppeasti suomenkielistä materiaalia. Työhyvinvointiin liittyvät kirjalähteet ovat yleispäteviä ja keskittyvät tietotyöhön tai liiketoimintaan yritysorganisaatioiden näkökulmasta. Työhyvinvoinnista oli laajasti materiaalia, ja haasteena onkin ollut tarkoituksenmukaisen tiedon hyödyntäminen raportoinnissa.

Opinnäytetyö on ollut oppimiskokemus molemmille opinnäytetyöntekijöille. Opinnäytetyöhön liittyvä kehittämisprosessi oli molemmille ensimmäinen laaja ja pitkäkestoinen prosessi, jonka aikana on ollut useita onnistumisen kokemuksia,

mutta myös monia haastavia ja vaikeita tilanteita. Prosessi on toteutettu pääosin hyvin itsenäisesti. Taustatukea on saatu toimeksiantajaorganisaatiosta sekä oppilaitoksen kautta opinnäytetyön ohjausten kautta. Ohjaus on kannustanut tekijöitä pohtimaan suuriakin ratkaisuja prosessin toteutuksen suhteen itsenäisesti. Teoriakirjallisuuteen perehtyminen on ollut laaja-alaista, ja se on tukenut ratkaisujen ja prosessin suuntaamista. Haasteellisissa ja vaikeissa tilanteissa parityöskentely on ollut korvaamaton voimavara prosessin loppuun saattamiseksi. Parityöskentely on ollut hedelmällistä ja rikastuttavaa, mutta yhteisen työskentelyajan yhteensovittaminen on luonut haasteita.

Opintomme painottuvat työelämän kehittämiseen ja johtamiseen. Opinnäytetyön prosessissa olemme saaneet työskennellä niin henkilöstön kuin esihenkilöiden kanssa. On ollut avartavaa nähdä kahden eri työntekijätason näkemykset yhdestä aiheesta. On ollut hienoa työstää heidän kanssaan yhteisiä ratkaisuja aiheen ympärillä. Mielestämme kehittämisprosessi ja työhyvinvointi aiheena on ajankohtainen ja työelämälähtöinen. Kehittämisprosessi tuotti suunnitelman, joka toimenpiteineen on suunniteltu toteutettavaksi osana arkityötä. Olemme oppineet työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta sekä strategisesta johtamistyöstä ja näiden merkityksestä organisaation perustehtävälle ja sen suuntaamiselle.

Osallistumisen ja osallistamisen käsite on ristiriitainen, sillä se korostaa henkilön osallistumista johonkin toimintaan. Siihen kytkeytyy myös ulkoapäin tuleva ohjaaminen ja vaikuttaminen, jopa pakottaminen osallistumaan. Kaikesta huolimatta osallistavassa toiminnassa ajatellaan toiminnan kulkevan osallistujien asettamaan suuntaan heidän ehdoillaan. (Toikko & Rantanen 2009, 90.) Osallistaminen on ollut kehittämistoimintamme tärkeä lähtökohta. Halusimme, että henkilöstön mielipiteet tulevat kuulluiksi. Toikko & Rantanen (2009) kirjoittavat, että osallistamisesta kehittämistoimintaan on monenlaista hyötyä esimerkiksi asiakkaille tai työntekijöille. Kehittämistoiminnan tuloksellisuuden edellytyksenä on eri ryhmien mukaanotto suunnitteluun ja päätöksentekoon. Osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä, mutta osallistaminen on mahdollisuuksien tarjoamista. (Toikko & Rantanen 2009, 90.)

Osallisuuden tärkeys työelämässä on vahvistunut meille molemmille. Tulevaisuuden johtajina meillä on nyt oppimiskokemus osallisuuden edistämisestä työelämässä. Työhyvinvointi käsitteenä on saanut uudenlaisia ulottuvuuksia, ja sen merkitys ja osa-alueet ovat selkiytyneet prosessin myötä. Työhyvinvoinnin johtamisen merkitys on kirkastunut. Se on välttämätöntä, mikäli organisaatio haluaa menestyä. Lisäksi työhyvinvointi kattaa monia eri osa-alueita johtamisessa. Monipuolinen tutustuminen aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin on lisännyt näkökulmia ja tietoutta kehittämisestä ja tämän opinnäytetyön viitekehyksestä. Opinnäytetyön tekeminen on opettanut kriittisyyttä, niin tiedonhankinnassa kuin sen hyödynnettävyydessä.

7.3 Menetelmien ja luotettavuuden tarkastelua

Tässä alaluvussa arvioimme käytettyjen menetelmien toimivuutta ja soveltuvuutta kehittämistyössä. Lisäksi pohdimme prosessimme luotettavuutta. Kerromme, mitkä asiat tukevat tämän opinnäytetyön luotettavuutta ja miten tuomme sen esiin raportissa.

Vertaillessamme erilaisia työpajatyyppisiä osallistavia menetelmiä (Haukijärvi ym. 2014, 34–53), toimivimmalta tuntui learning cafe -menetelmä. Mielestämme tämä oli, ajalliset resurssit huomioon ottaen, meitä palvelevin aineistonkeruumenetelmä. Samantyyppisiä, avoimuutta painottavia menetelmiä on useita, mutta learning cafe tuottaa mielestämme tarkoituksenmukaista tietoa. Learning cafe -menetelmässä oli myös haasteita. Tilaisuudet olivat avoimia ja niihin osallistuminen oli vapaaehtoista. Etukäteen jouduimme arvioimaan, kuinka monta tilaisuutta järjestämme riittävän aineiston saamiseksi. Osallistujamäärää ei voinut ennakoida tarkkaan. Meidän piti varautua, että määrä voi olla suuri tai vastaavasti vain pieni joukko osallistuu tilaisuuksiin.

Kehittämisen kannalta valittiin tietyt kysymykset, eikä kaikkia työhyvinvointikyselyn osa-alueita voida tämän tutkimustyön puitteissa syventää. Laatu kärsisi, jos määrä olisi suuri, sillä tarkoitus on koota juuri niitä merkityksiä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Toimeksiantaja määritteli strategian mukaisesti olennaiset

kysymykset. Keskusteluaiheiden testaaminen ulkopuolisella henkilöllä auttoi meitä tarkentamaan pöydissä olevien kysymysten muokkaamista ymmärrettävimmiksi. Lisäksi testihenkilön palautteen perusteella päätimme lisätä työpajojen alkuun osallisuuden ja työhyvinvoinnin käsitteiden avaamisen yhteisesti, sillä testauksessa tuli ilmi, että erityisesti osallisuuden käsite oli vaikeaselkoinen.

Arvioimme riskejä tunnistettavuuden näkökulmasta. Esimerkiksi pieni työyhteisö voi olla haasteellinen juuri tunnistettavuuden kannalta. Lisäksi henkilöstö voi rohkaistua kertomaan ideoita ja mielipiteitään avoimemmin, mikäli se kokee, ettei sitä tunnisteta vastauksista. Useampi työpaja mahdollisti myös sen, että samasta yksiköstä olevat työntekijät saattoivat osallistua eri aikaan. Tällöin oman mielipiteen ilmaiseminen saattoi olla helpompaa, eikä työyhteisön ääni korostunut liikaa vastauksissa.

Tilaisuuteen osallistuminen tapahtui työajalla, joten se saattoi motivoida osallistumaan, mutta toisaalta taas joku saattoi kokea painetta osallistua, vaikkei henkilökohtaisesti olisikaan ollut aiheesta kovin kiinnostunut. Halusimme tehdä kutsusta houkuttelevan ja innostavan, jotta mahdollisimman moni haluaisi osallistua tilaisuuteen. Pohdimme, olivatko kutsut tavoittaneet henkilöstön ja oliko työvuorosuunnittelulla mahdollistettu osallistuminen? Lisäksi mietimme, oliko aihe oikeanlainen ja uskooko henkilöstö omiin vaikuttamismahdollisuuksiinsa ja koetaanko aihe tarpeelliseksi. Kehittäjinä jouduimme miettimään, mikä on kutsumisen ja painostamisen raja, ettei vapaaehtoisuus kärsi. Aihe oli toimeksianto ja työhyvinvointikyselyn pohjalta voitiin päätellä, että tarvetta kehittämiselle oli.

Jouduimme pohtimaan, kohtaavatko työhyvinvointikyselyn avoimien kysymysten vähäiset vastaukset ja työpajaan osallistumattomuus toisensa. Onko kyseessä siis passiivisuus, sattuma vai vähäinen kiinnostus ja usko kehittämismahdollisuuksiin? Tarkastelimme ja arvioimme kehittämisen tavoitteita sekä aiheen merkitystä henkilöstön näkökulmasta. Yksikkövierailuilla työntekijät antoivat palautetta, että heistä aihe on hyvä. He toivat esiin, että työhyvinvointia pitää kehittää ja ilmaisivat innokkuutta osallistumiseen. Meidän piti päättää, mitä toimenpiteitä voimme vielä tehdä, jotta saamme riittävästi aineistoa kehittämistoiminnan kannalta ja missä vaiheessa prosessia tulee suunnata uudestaan,

mikäli osallistujia ei tule seuraaviinkaan työpajoihin. Seuraavaa työpajaa odotimme jännittyneinä, sillä työpajalla oli suuri merkitys prosessin jatkumon kannalta. Toinen työpaja onnistui hyvin, ja prosessi saattoi jatkaa sille asetettuja tavoitteita kohti.

Kehittäjät eivät olleet keskustelussa läsnä muutoin kuin learning cafe -tilaisuuden alustuksessa ja vetäjänä. Learning cafe on keskusteleva menetelmä. Toikon ja Rantasen (2008) mukaan työyhteisöissä tarvitaan erilaisia keskustelevia menetelmiä, sillä kehittävä keskustelu ei ole itsestäänselvyys tai automaatio. Kehittävän keskustelun avulla saadaan esiin asioita, jotka kaipaavat kehittämistä ja joita voidaan rikastuttaa yksittäisillä esiin tulleilla mielipiteillä. (Toikko & Rantanen 2008, 103.) Menetelmänä learning cafe tuki moniäänisyyttä. Henkilöstöltä saadun palautteen sekä saadun aineiston kautta voidaan arvioida sen olleen oikeanlainen valinta aineistonkeruumenetelmäksi. Lisäksi henkilöstön kehittämisideoissa tuli esiin avoimuuden lisääminen. Tämän kaltaisella työskentelyllä voidaan tukea ammatillisen keskustelun tai tietyn aihealueen tarvitsemaa yhteisöllistä pohdintaa työelämän arjessa.

Kumuloituva ryhmä -työskentely osoittautui toimivaksi työskentelytavaksi esihenkilöiden työpajassa. Etukäteen lähettämämme kysymykset mahdollistivat sen, että työskentelyssä voitiin siirtyä suoraan ratkaisuja tuottavaan vaiheeseen. Esihenkilöiden rajallinen ajallinen resurssi toi haasteita työskentelylle, mutta saimme työskentelylle asetetut tavoitteet täytettyä aikataulun mukaisesti. Olimme asettaneet tavoitteeksi, että esihenkilöiden tulee tuottaa henkilöstön ideoiden pohjalta toteutettavat kehittämiskohteet ja niille sovitaan toteutusaikataulu.

Esihenkilöiden työpajasta saatu palaute oli positiivista. Osallistava ja yhteisöllinen työskentelytapa koettiin kehittämistä edistävänä, joten saimme hyvän kokemuksen toiminnallisen työskentelyn hyödyntämisestä kehittämistyössä. Johtamisen näkökulmasta yhteinen työskentely mahdollisti yhteisen toimintalinjan pohtimisen sekä päätöksenteon ja kollegiaalisen tuen. Yhteinen työskentely koettiin johtamista tukevana menetelmänä.

Prosessissamme luotettavuuden arviointi perustuu toiminnan kuvauksiin sekä osin myös virallisen toteutuksen seurantaan, sillä kirjasimme ylös osallistujamäärät ja työskentelyjen kulun. Niissä tuotettu tieto jaettiin ja dokumentoitiin. Toikon & Rantasen (2009) mukaan edellä mainitut tekijät sisältyvät virallisen toteutuksen seurantaan. Epävirallisen seurantaan lukeutuvat mm. päiväkirjamerkinnät ja reflektointi. (Toikko & Rantanen 2009, 61–62.)

Prosessin ja dokumentoinnin luotettavuutta tukevat molempien opinnäytetyöntekijöiden pitämät prosessipäiväkirjat, joiden avulla olemme voineet kuvata prosessin kirjallisena ja laatia opinnäytetyöraportin mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti. Lisäksi prosessipäiväkirjojen, sähköpostien ja muistiinpanojen avulla olemme voineet laatia tämän opinnäytetyön eri vaiheet kronologisessa järjestyksessä. Raportin ovat laatineet opinnäytetyöntekijät, ja se on pyritty laatimaan niin, että myös ulkopuolinen voi lukea ja ymmärtää prosessin etenemisen. Toimeksiantajaorganisaatio PKSSK:n yhteyshenkilö on tarkastanut organisaatiota koskevien kohtien asianmukaisuuden.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu koko tutkimusprosessin luotettavuuteen (Eskola & Suoranta 1998, 210–211). Hirsjärven ym. (2005) mukaan tutkijan tarkka selvitys tutkimuksen toteuttamisesta parantaa luotettavuutta. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Tutkijoiden tulisi tuoda ilmi, mitä he ovat tutkimuksessaan tehneet ja miten he ovat päätyneet saatuihin tuloksiin. (Hirsjärvi, ym. 2005, 217.) Olemme dokumentoineet prosessia alusta lähtien ja kirjanneet ylös eri toiminta- ja suunnitteluvaiheet, jotta koko prosessin kuvaus olisi mahdollisimman todenmukainen. Dokumentointi on aloitettu jo prosessin ideointivaiheessa ja sitä on jatkettu koko prosessin ajan. Tämä on myös tukenut kehittämisprosessin toteuttamista, sillä olemme voineet tarvittaessa palata teemoihin ja vaiheisiin, joita prosessin aikana on noussut esiin. Lisäksi dokumentointi on tukenut kehittämisprosessin kulkua kohti sille asetettuja tavoitteita. Olemme voineet arvioida eri vaiheiden onnistumista ja etenemistä.

7.4 Eettisyys

Tässä alaluvussa pohdimme kehittämisprosessimme eettisyyttä selvittämällä, kuinka olemme huomioineet anonymiteetin, vapaaehtoisuuden ja tutkimukselliset periaatteet tässä opinnäytetyössä.

Kehittämisprosessimme on tutkimuksellista kehittämistoimintaa, jossa on hyödynnetty erilaisia tutkimuksellisia elementtejä. Kehittämistoiminnan eettisyyttä tarkastelemme laadullisen tutkimuksen näkökulmasta, sillä henkilöstön ideat ja kokemukset ovat ihmisten subjektiivisia kokemuksia, joita ei ole mitattu määrällisin keinoin, vaan niitä voidaan tarkastella laadullisen tutkimuksen tavoin analysoimalla merkityksiä ja kokemuksia. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2001) tutkijan tulee olla tietoinen tutkimuseettisistä kysymyksistä jo ennen tutkimusta. Eettisyys ja siihen liittyvät ratkaisut täytyy huomioida koko prosessin ajan. Kun tutkitaan ihmisiä ja heidän kokemuksiaan, on eettisyys mukana kaikissa prosessin vaiheessa. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 19–20.)

Tutkimuksen eettisiksi haasteiksi voidaan laskea tutkimuslupa-asiat, aineistonkeruuseen liittyvät asiat, osallistumiseen vaikuttavat asiat sekä tutkimuksen raportointi. Jokainen tutkimukseen osallistuva yksilö on oikeutettu saamaan riittävän informaation siitä, millainen tutkimus on kyseessä ja mihin tutkimuksella pyritään. (Eskola & Suoranta 1998, 52–55.) Olimme selvittäneet osallistujille kehittämisprosessin tavoitteet ja tarkoituksen. Kutsuissa on kerrottu selkeästi, miksi haluamme henkilöstön osallistuvan toimintaan, mitä asiaa kehitetään ja mihin heidän tuottamaansa aineistoa käytetään. Lisäksi olemme kertoneet, ettei aineistoa käytetä muuhun kuin opinnäytetyöraporttiin ja siihen liittyvään kehittämisprosessiin. Esihenkilöiltä keräsimme kirjalliset suostumukset työskentelystä saadun palautteen hyödyntämiseksi.

Eettisyys tutkimuksessa perustuu vapaaehtoisuuteen. Tutkijan ja tutkittavien välillä ei saisi olla minkäänlaisia riippuvuussuhteita, jotka voisivat vaikuttaa tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuuteen. Tutkimuksen eettisyyden peruslähtökohtia on myös tutkittavien yksityisyyden turvaaminen. Koska laadullisessa

tutkimuksessa usein tutkitaan yksilön kokemuksia, on tutkijan syytä tarkastella tiedon keruussaan niitä toimintatapoja, joilla hän kokoaa aineistoa. Tiedonkeruulla ei saa loukata tutkittavien henkilöiden yksityisyyttä kyselemällä liian henkilökohtaisia asioita. Tutkijan tulisi huolehtia myös tutkittavien anonymiteetin säilymisestä. (Eskola & Suoranta 1998, 55–59.)

Kehittämisprosessissa tarvittavan aineiston kerääminen täytyi tapahtua tavalla, joka tuottaa tarpeeksi aineistoa, mutta samalla ihmisten anonymiteetti säilyy. Toimeksiantajan toiveesta säilyttää työntekijän anonymiteetti mahdollisimman hyvin päätimme, ettemme kerää aineistoa vain tietyistä yksiköistä tai jokaisesta yksiköstä erikseen. Mielestämme learning cafe -työskentelyssä tunnistettavuus yksittäisen ihmisen kohdalla oli pieni. Lisäksi työskentelyyn osallistuminen oli vapaaehtoista. Tilaisuuksiin osallistujien nimiä ei kerätty, jolloin anonymiteetti säilyi. Etukäteen varauduimme siihen, mikäli osallistujia on vähän, täytyy pöytäkeskusteluja muuttaa siten, että ryhmä keskustelee sovitun ajan tietystä aihepiiristä, jotta yksittäisiä vastauksia ei tunnisteta. Myös se, että toinen meistä työskentelee Honkalampi-keskuksella ja on työskennellyt myös esimiesasemassa, täytyi huomioida aineistonkeruussa. Meidän tuli miettiä, vaikuttaako se objektiivisuuteen tai asettaako se esimerkiksi valmiita olettamuksia kehittämistoiminnan suhteen.

Analysointivaiheessa meidän tuli tarkastella aineistoa totuudenmukaisesti, vääristelemättä sitä. Aineistoa läpikäydessä meidän tuli päästää irti omista oletamuksista. Saatua aineistoa analysoitiin ja käsiteltiin sellaisenaan vastauksia muuttamatta. Keräsimme ihmisten kokemuksia ja ajatuksia työhyvinvointiin liittyvissä asioissa, joten oli syytä muistaa, että ne olivat subjektiivisia kokemuksia vastaajan näkökulmasta.

Aineistoa säilytetään opinnäytetyön tekemisen ajan ja se hävitetään asianmukaisesti. Opinnäytetyöntekijät huolehtivat, että materiaali tai opinnäytetyön asiakirjat eivät päädy ulkopuolisten luettaviksi. Toimimme yleisten tutkimuskäytäntöjen mukaisesti. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2016) mukaan tutkimuseettisiä hyviä käytäntöjä ovat esimerkiksi tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen noudattaminen, eettisesti kestävien tutkimus-, arviointi- ja tiedonhankinta-

menetelmien käyttö sekä avoimuus ja vastuullisuus tulosten julkaisussa. Tutkimuseettisesti on oikein suunnitella oikeanlaista aineistojen säilyttämistä ja käyttöoikeuksia jo prosessin alkuvaiheessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2016)

7.5 Levittäminen ja juurruttaminen

Tässä raportin osiossa kuvaamme kehittämistoimintamme levittämistä ja juurruttamista osaksi organisaation toimintaa. Pohdimme mallintamisen ja tuotteistamisen mahdollisuuksia.

Kehittämistoiminnalla ei ole olennaista merkitystä, mikäli sen kautta ei synny jotakin käyttökelpoista (Toikko & Rantanen 2009, 159). Suunnitelmassa sovittujen toimenpiteiden toteuttaminen ja niiden juurruttaminen toimintaan jää organisaation vastuulle. Kehittämisprosessimme päättyy tulosten tiedottamisen ja työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelman työstämisen ja julkaisun jälkeen. Vastuu tuotetun tiedon hyödyntämisestä toiminnan ja työhyvinvoinnin kehittämisessä jää toimeksiantajaorganisaatiolle. Organisaatio voi halutessaan hyödyntää opinnäytetyön tuloksia ja menetelmiä kehittämistyössä tai tarvittaessa suunnitelmaa voidaan päivittää vastaamaan senhetkistä kehittämistarvetta.

Toikko ja Rantanen (2009) tuovat esiin sosiaalisen prosessin käytäntöjä muutettaessa. He korostavat uusien käytäntöjen käyttöönoton olevan myös sosiaalinen prosessi. (Toikko & Rantanen 2009, 63.) Mielestämme niin johdon kuin henkilöstönkin tulee olla motivoitunut kehittämään käytäntöjä pidemmällä aikavälillä, jotta toiminta leviää osaksi työn arkea. Lisäksi kehittämisen juurtuminen osaksi toimintaa vaatii yhteistyötä ja vuorovaikutusta sekä erilaisten näkökulmien yhteensovittamista. Kuntayhtymän strategiaan on kirjattu luottamuksellinen yhteistyö, oman ja toisten työn arvostaminen sekä työpaikkakulttuuri joka tukee yhteen hiileen puhaltamista. (PKSSK 2013, 12.) Tuotettu suunnitelma linkittyy myös strategisiin tavoitteisiin, sillä se on syntynyt yhteistyössä eri henkilöstöryhmien välillä huomioiden henkilöstön ja organisaation edustajien näkemykset. Lisäksi se tukee laatukäsikirjaan kirjattavien tavoitteiden toteutumista edistämäl-

lä työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Intranet mahdollistaa avoimen ja ajantasaisen tiedonjakamisen koko palvelualueen tiedotusväylänä. Lisäksi se että, suunnitelma on julkaistu intranetissa, siitä on tiedotettu sähköpostitse ja sen käyttöönotto tapahtuu myös perinteisissä kasvotusten tapahtuvissa palavereissa. Mielestämme monikanavainen tiedon jakaminen tukee suunnitelman käyttöönottoa ja lisää avoimuuden ilmapiiriä.

7.6 Jatkotutkimusaiheita

Tulevaisuudessa kehittämistyötä voitaisiin lähteä kartoittamaan yksikkökohtaisesti. Honkalampi-keskuksen yksiköt tuottavat erilaisia palveluja ja näin ollen jokaisen yksikön työn luonne on hyvin erilainen. Jokaisella yksiköllä ovat omanlaisensa työhyvinvointiin vaikuttavat erityispiirteet, joiden selvittäminen ja niiden kehittäminen lisäisi työhyvinvointia. Samalla voitaisiin kartoittaa kunkin yksikön omia toimintatapoja ja prosesseja. Lisäksi tulevaisuudessa voitaisiin seurata työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelman vaikutuksia työhyvinvoinnin ja osallisuuden edistämisessä. Seurannalla voitaisiin arvioida, onko asetettuihin tavoitteisiin päästy ja ovatko sovitut toimenpiteet tuottaneet parannusta työhyvinvoinnille.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä. Menesty & voi hyvin. Juva: WS Bookwell Oy.

Arola, M. & Suhonen, L. 2014. Osallistava tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Teoksessa Tiainen, A-I. (toim.) YAMK työelämää kehittämässä. Sosiaali- ja terveysalan näkökulmia työhyvinvointiin. Karelia- ammattikorkeakoulun julkaisuja B:25, 14–22.

Amah, E, Ahiauzu, A. 2013. Employee involvement and organizational effectiveness. Julkaisussa Journal of Management Development 2013, Vol.32 (7). 661-674.

Autio, A.& Sjöblom,S. 2014. Vammaislainsäädännön kansainvälinen selvityskatsaus tilanteeseen kuudessa eri maassa. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-412-0. 15.10.2015.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

European Agency for Safety and Health at Work. 2013. Wellbeing at work: Creating a positive work environment. https://osha.europa.eu/fi/tools-and-publications/publications/e-facts/e-fact-76-wellbeing-at-work/view 16.8.2016

Grazier, P,B. 1993. Before it's too late. Employee Involvement… An Idea Whose Time Has Come. Chadds Ford, Pennsylvania: Teambuilding, Inc

Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosuunnittelu hoitoalalla. Ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Tiivistelmä 2010. http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/innovatiiviset_tyoajat_hoitoalalle/Documents/Tyovuorosuunnittelu_hoitoalalla_tiivistelma_suom.pdf 9.7.2016

Haukijärvi, N., Kangas, A., Nuuttila, H., Leino-Richert, E. & Teirasvuo, N. Tavoitteena aktiivinen ja työelämälähtöinen oppiminen. Käytännön opetusmenetelmiä opiskelija- ja työelämälähtöiseen opetukseen ja koulutukseen. Turun ammattikorkeakoulun julkaisut. Turku 2014. http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522165107.pdf 27.8.2015

Heimerl, F., Lohmann, S., Lange,S., Ertl, T. 2014. Word Cloud Explorer: Text Analytics based on Word Clouds. Institute for Visualization and Interactive Systems (VIS) University of Stuttgart, Germany. http://www.vis.uni-stuttgart.de/uploads/tx_vispublications/HICSS2014_Word_Cloud_Explorer_preprint.pdf 19.7.2016

Hietala, S. Ylihoitaja. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. Suullinen tiedoksianto. 27.7.2015

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.

Huotari, P. & Sihvonen, M. 2006. Henkilöstön sitoutuminen strategiatyöhön-Case Kotkan sosiaali- ja terveystoimi. Teoksessa Suurnäkki, T.

(toim.) Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi- kirjoituksia arvioinnista ja kehittämisestä. Helsinki: Gummerus Kirjapaino oy, 107–114.

Ilmarinen. 2016. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf 10.5.2016

Innokylä. Kumuloituva ryhmä. Toimintamalli. https://www.innokyla.fi/web/malli116520 29.8.2015

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. E-kirja.

Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Juva: Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2003. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Werner Söderström osakeyhtiö.

Järvinen, P. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki. WSOYpro.

Kalliomaa, S., Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Juva: WS Bookwell Oy.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 185: Tampereen yliopistopaino Oy.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101: Tampereen yliopistopaino Oy.

Karelia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyön arviointikriteerit. YAMK-ohjausryhmä.https://student.karelia.fi/fi/opinnot/oppari/opinnaytetyo_asiakirjakirjasto/opinnaytetyo_arviointikriteerit_yamk.pdf 30.9.2015

Kaski, M.(toim.), Manninen, A. & Pihko, H. 2009. Kehitysvammaisuus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit oy.

Kehitysvammaisten asumisohjelma KEHAS. Vammaispalvelujen käsikirja. 2013. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. https://www.thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja/itsenaisen-elaman-tuki/asuminen/kehitysvammaisten-asumisohjelma-kehas 15.10.2015

Kehitysvammaliitto. 2016. Kehitysvammaisuus. http://www.kehitysvammaliitto.fi/suomeksi/tietoa-liitosta/kehitysvammaisuus/ 8.8.2016

Kupias.P.2002. Osallistavat menetelmät. Tuki- ja virikeaineisto. Kansan sivistystyön liitto KSL Ry. www.ksl.fi/images/osallistavat_menetelmät.pdf. 5.2.2016

Kuntatyönantajat. 2011. Työhyvinvointia johtamaan. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Kunta-alan strategisen hyvinvoinnin kehittämisohjelma. Helsinki.http://shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/tyohyvinvointia_johtamaan.pdf 17.8.2016

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 133–157.

Lahtinen, M. Työyhteisön kehittämishankkeen itsearviointi. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen. A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 150-157.

Laine, P. 2014. Työhyvinvoinnin kehittäminen-mission impossible? Teoksessa Ranta,I. & Tilander,E. (toim.) Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014. Porvoo: Bookwell Oy, 9-25.

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehtoja tutkimassa. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja C, osa 372. Turku: Turun yliopisto

Laine, P. 2013. Sitoutumisen puute vaikeuttaa työhyvinvoinnin kehittämistä. (Väitös KL Pertti Laine, 4.12.2013). Väitöstiedote. Turun yliopiston tiedote 28.11.2013.. https://www.utu.fi/fi/Ajankohtaista/mediatiedotteet/vaitostiedotteet/Sivut/sitoutumisen-puute-vaikeuttaa-tyohyvinvoinnin-kehittamista.aspx 15.8.2016

Lanning, H., Roiha, M., Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari OYJ.

Larjovuori, R-L, Manka M-L., & Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta ja pidempiä työuria. Sosiaali-ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. . https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125755/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1 11.8.2016

Lehto, P. 2014. Strateginen työhyvinvointi organisaatiossa. Turku: Turun yliopisto.

Leppänen, A. 2002. Työyhteisön kehittämisen tavoitteet. . Teoksessa Lindström, K. & Leppänen. A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 36–45.

Lindström, K. 2002. Työyhteisön kehittämisen haasteet. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen. A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 14–19.

Lindström, K. 2002. Työyhteisöjen terveyden ja hyvinvoinnin näkökulman kehittyminen Suomessa. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen. A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 24–31.

Manka, M –L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. 2007. Helsinki: Kirjapaja.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua. Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf 10.8.2016

Manka, M-L, Kaikkonen M-L & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Tampere. http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf 16.8.2016

Manka, M-L. Työn ilo. 2011. Helsinki: WSOYpro.

Manka, M-L. Docendum. Työhyvinvoinnin tekijät. http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/ 19.10.2015

Mattila, K-P. 2007. Arvostava kohtaaminen arjessa auttamistyössä ja työyhteisössä.

Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen. Käytännön esimiestyötä. Vantaa: Hansaprint Oy.

Mäkipää, S. 2014. Työyhteisön kehittämisen keinot. Teoksessa Ranta, I. & Tilander, E. (toim.) Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyönvuosikirja 2014. Sairaanhoitajaliitto. Porvoo: Bookwell Oy, 178-189.

Mäkisalo-Ropponen, M. 2014. Yksilön vastuu omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Teoksessa Ranta, I. & Tilander, E. (toim.) Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyönvuosikirja 2014. Sairaanhoitajaliitto. Porvoo: Bookwell Oy, 108-123.

Myö ja työ – työhyvinvointisopimus. 2015. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. http://www.pkssk.fi/documents/601237/620396/my%C3%B6%20ja+ty%C3%B6_2011.pdf/dfb2cc63-8bf5-4e47-994d-52ea85816bdb 30.6.2015

Nissinen,V, Anttalainen, J.&Kauppinen,R. 2008. Sovella syväjohtamista- huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Helsinki: Tammi

Nuutinen, S., Manka M-L., Heikkilä-Tammi, K., & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf 13.8.2016

Opetushallitus. 2016. SWOT-analyysi. http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi 28.7.2016

Otala, L. & Ahonen,G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

PKSSK. 2015. Toiminta- ja taloussuunnitelma. http://www.pkssk.fi/documents/601237/620475/Toiminta-+ja+taloussuunnitelma+2015-2017.pdf/61ff54b5-f228-4c15-8116-17998effea51 2.12.2015

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. 2014. Strategia. http://www.pkssk.fi/documents/601237/620475/29980-Strategia_v3+0.pdf/f7de901e-105d-49b3-8665-fe248e760d51 29.6.2015

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pursio, H. 2010. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava, 56-66.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvointi-uudistuksia ja hyviä käytäntöjä, TTL/EU Progress-rahoitusohjelma.

Soini, S., Joki M., Lahtinen, M., & Vartia, M. 2002. Alkuselvittely edellytys kehittämisprosessin onnistumiselle. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan kirjapaino Oy, 104-112.

Sosiaali-ja terveysministeriö. 2016. Työhyvinvointi. http://stm.fi/tyohyvinvointi 3.5.2016

Sosiaali-ja terveysministeriö. 2010. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategia. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3106-0. 15.10.2015

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. ISO 9001 laadunhallintajärjestelmän hyödyt. http://www.sfs.fi/files/8087/9001-hyodyt_web.pdf 13.6.2016

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa: UNIpress.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Hämeenlinna: Talentum.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Painettu EU:ssa: UNIpress.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2015. Vammaislainsäädännön uudistus. https://www.thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen–kasikirja/laki-ja-oikeuskautanto/vammaislainsaadannon-uudistus. 15.10.2016

Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos. Sosiaaliportti. 2016. Hyvät käytännöt. https://www.thl.fi/fi/tutkimus-ja-asiantuntijatyo/hankkeet-ja-ohjelmat/sokra/arviointi/hyvat-kaytannot 11.5.2016

Tillilä, M.2016. Innosta onnistumaan-yhdessä! Helsingin seudun Kauppakamari: Viro.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2016. Hyvä tieteellinen käytäntö. http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanto 30.5.2016

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Työn imu. 2016. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/sivut/default.aspx 17.8.2016

Työterveyslaitos. Työyhteisön hyvinvointi. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx 14.5.2016

Työterveyslaitos. 2015. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx 30.9.2015

Työterveyslaitos. 2012. Tiedote 20/2012, 10.4.2012. Helsinki. Ahonen, G. http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote20_2012.aspx 19.11.2015

Työterveyslaitos. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä.PROGRESS/APPLICATION FOR PROGRAMME VP/2007/005/371. RESTRUCTURING, WELL-BEING AT WORK AND FINANCIAL PARTICIPATION. (toim.) Anttonen, H. & Räsänen, T. Helsinki: Multiprint Oy. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf 15.8.2016

Työturvallisuuskeskus. 2016. Työyhteisön ilmapiiri. http://ttk.fi/index.phtml?s=133 27.7.2016

Työturvallisuuskeskus. 2016. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen kehittäminen. https://sykettatyohon.fi/fi/teemat/tyohyvinvoinnin-kokonaisvaltainen-kehittaminen 18.8.2016

Valkama, V. 2007. Työhyvinvointi ja yritysten hyvinvointi. Nolla tapaturmaa – foorumi. Uutislehti 2, 6-8.

http://www.ttl.fi/partner/nollatapaturmaa/uutislehti/Documents/uutislehti_2007_2.pdf 10.5.2016

Valtiokonttori. Kaiku- työelämäpalvelut. 2016. Kaiku työhyvinvointimääritelmä. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Mita_tyohyvinvointi_on 27.5.2016

Valtiokonttori. Kaiku-palvelut. Työhyvinvointijulkaisut. 2009. Strategia ja työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin kestävä kehittäminen. Helsinki: Kaikupalvelut.

Vammaislainsäädännön uudistus. Vammaispalveluiden käsikirja. 2015. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. https://www.thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja/laki-ja-oikeuskaytanto/vammaislainsaadannon-uudistus 15.10.2015

Vesterinen, P-L. 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava, 111–120.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

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

WHO. World Health Organization. 2016. Definition: intellectual disability. http://www.euro.who.int/en/health-topics/noncommunicable-diseases/mental-health/news/news/2010/15/childrens-right-to-family-life/definition-intellectual-disability 8.8.2016

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus TTK.

Yukl, G. 2006. Leadership in organisations. Six Edition. University at Albany. State University of New York. Person Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ 07458.

Liite 1

TERVETULOA KEHITTÄMÄÄN TYÖHYVINVOINTIA!

Honkalampi-keskuksen hoitohenkilöstölle järjestetään neljä keskustelutilaisuutta jossa teemana on työhyvinvoinnin kehittäminen henkilöstön näkökulmasta.

Tilaisuuksia on neljä xx xx xx klo 13.15-15.15. Kaikki tilaisuudet ovat sisällöltään samanlaisia. Tilaisuuksissa käydään aluksi läpi työhyvinvointikyselyn tuloksia jonka pohjalta, yhdessä keskustellen, etsitään ideoita, käytännön esimerkkejä ja ehdotuksia työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Ideat, näkökulmat ja ehdotukset kirjataan ylös, ja niitä hyödynnetään Sosiaalipalvelujen työhyvinvoinnin ja toiminnan kehittämisessä.

Keskustelutilaisuudet ovat osa YAMK-opinnäytetyötä jonka aihe on "Työntekijöistä huolehtiminen strategisena tavoitteena, työhyvinvoinnin edistäminen PKSSK:n Sosiaalipalveluissa". Tarkoituksena on selvittää ja kehittää työhyvinvointia laskevia tekijöitä henkilöstön näkökulmasta. Jokaisen työntekijän mielipide ja kokemus on tärkeä.
Tilaisuuksiin ei tarvitse erikseen ilmoittautua, sopiminen oman esihenkilön kanssa riittää. Tilaisuudet on tarkoitettu vain hoitohenkilöstölle. Yksittäisen vastaajan mielipidettä ei voida kootuista keskusteluista selvittää, joten toivomme runsasta osanottoa ja innokkuutta oman työhyvinvoinnin kehittämiseen.

OLET LÄMPIMÄSTI TERVETULLUT!

Terveisin

Marjo Gröhn ja Minna Väisänen-Mutanen, sosionomi YAMK-opiskelijat

Liite 2

Työhyvinvoinnin kehittämisen työpajat

1.12.15 ja 9.12.15 klo 13.15-15.15

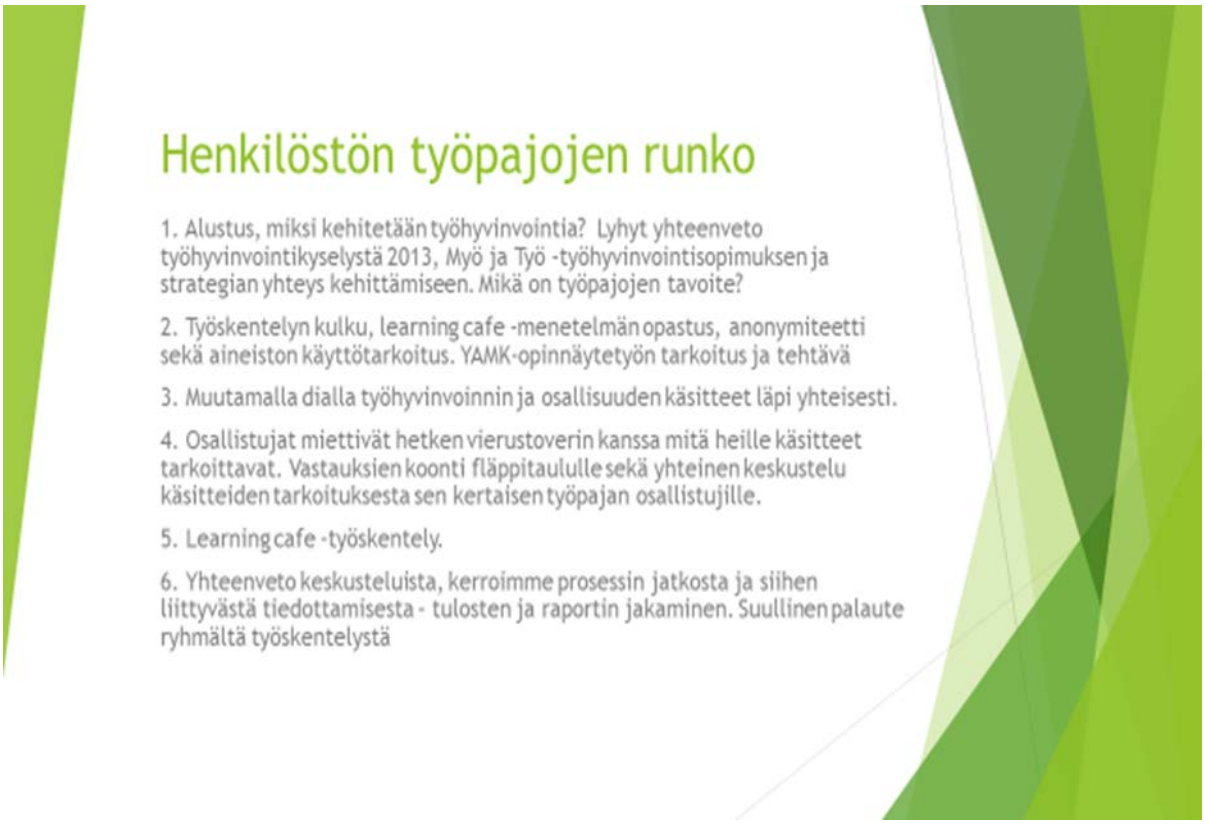
12.1.16 ja 20.1.16 klo 13.45-15.45

Marjo Gröhn ja Minna Väisänen-Mutanen, sosionomi YAMK-opiskelijat

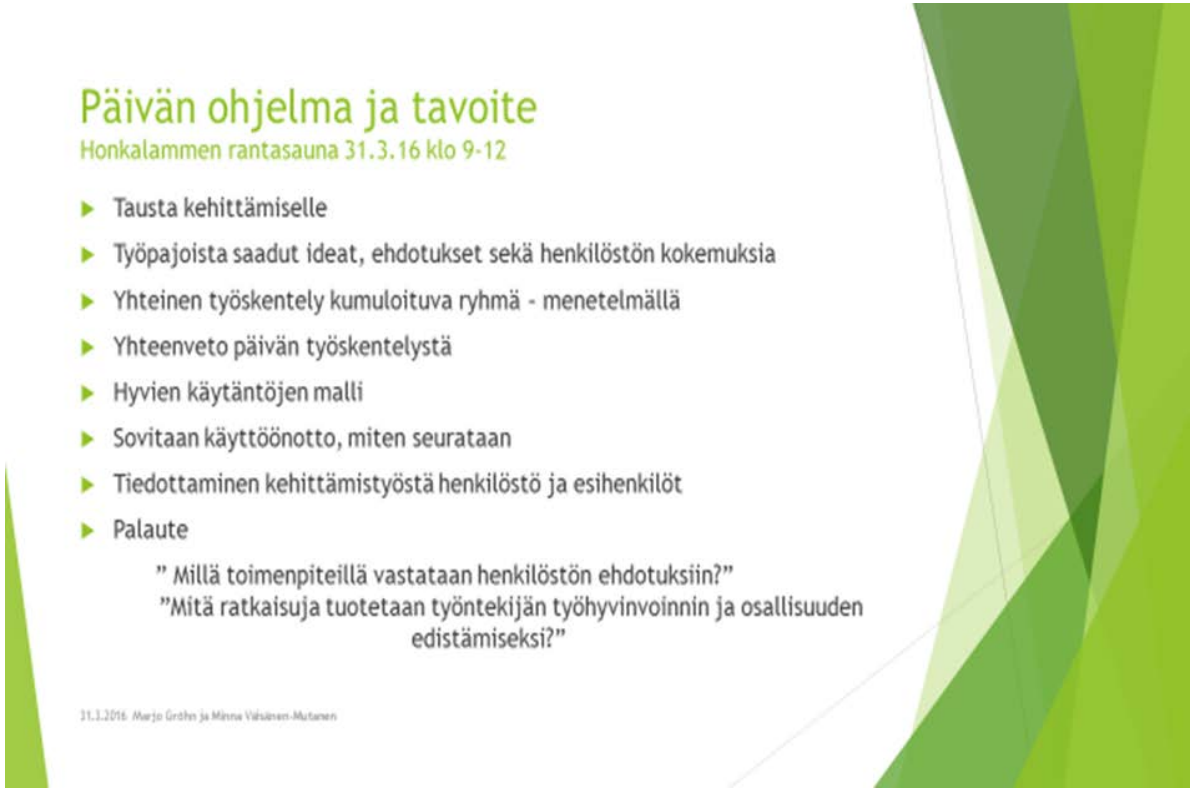
YAMK- opinnäytetyö: TYÖNTEKIJÖISTÄ HUOLEHTIMINEN STRATEGISENA TAVOITTEENA - Työntekijöistä huolehtiminen ja osallisuuden edistäminen PKSSK:n Sosiaalipalveluissa

- Hoito- ja ohjaushenkilöstön osallistaminen kehittämiseen
  - Ideoita, ehdotuksia, kokemuksia ja parannusehdotuksia
  - Konkreettisia esimerkkejä ja ehdotuksia työhyvinvoinnin lisäämiseksi
- Palveluvastaavien ja vastaavien ohjaajien kehittämistyöpaja, kevät 2016
  - Sitoutetaan kehittämiseen
  - Konkreettiset toimenpiteet työhyvinvoinnin kehittämiseksi - henkilöstöltä saadut ideat, ehdotukset.
- Hyvien käytäntöjen työkalupakki vuoden 2016 loppuun mennessä
- Yhteenveto toimitetaan yksiköihin, sovitut kehittämistoimenpiteet informoidaan koko henkilöstölle, tiedotus loppuraportista

Liite 3


Henkilöstön työpajojen runko
1. Alustus, miksi kehitetään työhyvinvointia? Lyhyt yhteenveto työhyvinvointikyselystä 2013, Myö ja Työ -työhyvinvointisopimuksen ja strategian yhteys kehittämiseen. Mikä on työpajojen tavoite?
2. Työskentelyn kulku, learning cafe -menetelmän opastus, anonymiteetti sekä aineiston käyttötarkoitus. YAMK-opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävä
3. Muutamalla dialla työhyvinvoinnin ja osallisuuden käsitteet läpi yhteisesti.
4. Osallistujat miettivät hetken vierustoverin kanssa mitä heille käsitteet tarkoittavat. Vastauksien koonti fläppitaululle sekä yhteinen keskustelu käsitteiden tarkoituksesta sen kertaisen työpajan osallistujille.
5. Learning cafe -työskentely.
6. Yhteenveto keskusteluista, kerroimme prosessin jatkosta ja siihen liittyvästä tiedottamisesta - tulosten ja raportin jakaminen. Suullinen palaute ryhmältä työskentelystä

Liite 4


Päivän ohjelma ja tavoite
Honkalammen rantasauna 31.3.16 klo 9-12
Tausta kehittämiselle
Työpajoista saadut ideat, ehdotukset sekä henkilöstön kokemuksia
Yhteinen työskentely kumuloituva ryhmä - menetelmällä
Yhteenveto päivän työskentelystä
Hyvien käytäntöjen malli
Sovitaan käyttöönotto, miten seurataan
Tiedottaminen kehittämistyöstä henkilöstö ja esihenkilöt
Palaute
" Millä toimenpiteillä vastataan henkilöstön ehdotuksiin?"
"Mitä ratkaisuja tuotetaan työntekijän työhyvinvoinnin ja osallisuuden edistämiseksi?"
31.3.2016 Marjo Grönn ja Minna Väisänen-Mutanen

Liite 5

Työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelma PKSSK:n Sosiaalipalveluissa, Kuntoutus, asuminen ja päivätoiminnat -palvelualueella.

Yksiköiden perustehtävän ja yhteisöllisyyden vahvistaminen:

- Viikkopalaverit, tiedottaminen
- Kehittämisiltapäivät kaksi kertaa vuodessa
- Arvokeskustelu / perustehtävän toteutuminen. Vastuunotto omasta työskentelystä, epäkohdista keskustelu ilman syyllistämistä.
- Säännöllinen ”roskapussikeskustelu”, yksikön arkiaskareisiin liittyvä keskustelu, yksikön sisäinen työmoraali, yhteiset ”pelisäännöt”

Yksikön toiminnan suunnittelu, henkilöstön osallisuuden lisääminen

- Koko henkilöstö osallistetaan tekemään ratkaisuehdotuksia
- Yksikön perustehtävän toteutuminen
- Vuorokohtainen suunnittelu, jossa huomioidaan asiakkaan vointi, hoidolliset toimenpiteet sekä aktiviteetit
- Työvuorosuunnittelu asiakkaiden tarpeiden mukaan

Tiedottaminen

- Aihe- ja asiakohtaiset infotilaisuudet palvelualueittain (esim. asumispalveluihin liittyvät asiat, osastohoitoon liittyvät asiat keskitetysti / täsmätietona). Kohdennetuilla infoilla pyritään lisäämään tiedottamista sen palvelualueen näkökulmasta jota asia koskee.
- Aihe – ja aluekohtaiset infotilaisuudet pidetään Siun sote –infojen ja hoitohenkilöstön tiedotustilaisuuksien lisäksi tarvittaessa.

Esimiehen läsnäolo

- Palveluvastaavat pyrkivät käymään yksiköissä vähintään kerran työvuorojakson aikana.

Lisäksi yksiköissä mietitään yhdessä palkitsemiskäytäntöjä.

Autonomisen listasuunnittelun käyttöönoton suunnittelu ja valmistelu on jo aloitettu.
Yllä olevan suunnitelman käyttöönotto tapahtuu asteittain vuoden 2016 aikana. suunnitelman käyttöönotto jää organisaation vastuulle. / Vastuu: Esihenkilöt ja työyhteisöt
Työpajoista sekä loppuraportista tiedottaminen on opinnäytetyön tekijöiden vastuulla. Vastuu: Opinnäytetyöntekijät

Kehittämistyöstä tiedottaminen:

Henkilöstön ideat ja työpajojen aineiston yhteenveto lisätään intraan toukokuussa 2016. Vastuu: Opinnäytetyöntekijät
Esihenkilöiden työpajassa tuotettu työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelma lisätään intraan toukokuussa 2016. Vastuu: Opinnäytetyöntekijät
Loppuraportista tiedottaminen, kun aikataulu sen valmistumisesta varmistuu. Raportti on kaikkien luettavissa Theseuksessa. / Vastuu: Opinnäytetyöntekijät