

# ITSENSÄ JA TYÖYHTEISÖN JOHTAMISEN HYBRIDIMALLIN KEHITTÄMISEN TARVEKARTOITUS

Partanen Petri

Opinnäytetyö  
Tekniikan ja liikenteen ala  
Teknologiaosaamisen johtaminen  
Insinööri (ylempi AMK)

2019

Tekniikan ja liikenteen ala  
Teknologiaosaamisen johtaminen  
Insinööri (YAMK)

---

<b>Tekijä</b>	Petri Partanen	<b>Vuosi</b>	2019
<b>Ohjaaja</b>	FT Soili Mäkimurto-Koivumaa		
<b>Toimeksiantaja</b>	Coulu Systems Oy		
<b>Työn nimi</b>	Itsensä ja työyhteisön johtamisen hybridimallin kehittämisen tarvekartoitus.		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	49 + 12		

---

Opinnäytetyö tehtiin Coulu Systems Oy yritykselle. Työssä tehtiin tarvekartoitus, jolla tuetaan uuden innovaation kehittämis- ja arviointiprosessia. Yrityksen mallintama ja kehittämisen kohteena oleva uusi innovaatio liittyy ammatillisen kasvun kehittämiseen. Tarvekartoitus tehtiin opettajayhteisöissä helpottamaan ja tukemaan uudenlaisen itsensä, yksilön ja työyhteisön johtamisen työkalun kehittämistä ja arviointia.

Työn aihe oli hyvin ajankohtainen ja sopiva YAMK-opinnäytetyön aiheeksi. Työn aihepiirissä olevat asiat olivat myös yhteiskunnallisesti merkittäviä ja jokaisen työyhteisön menestyksen sekä hyvinvoinnin kannalta keskeisiä ja tärkeitä. Tutkimus- ja kehittämistehtävässä haettiin ja saatiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Miten saamme työhyvinvoinnin mullistettua Suomessa ja maailmalla? Miten saamme yksilöllisen osaamisen ja kehittymissuunnitelmat aidosti näkyväksi? Kuinka saamme ihmiset proaktiivisiksi ja itseohjautuviksi työntekijöiksi, jotka huolehtivat omasta hyvinvoinnistaan monipuolisesti? Mitä uusia asioita opettajat toivovat työpäiviinsä ammatillisen kasvun parantamiseksi?

Opinnäytetyössä tehtiin omaa tutkimustyötä kartoittamalla kolmessa eri ammatillisessa oppilaitoksessa henkilöstön kokemuksia, tarpeita ja toiveita aihepiiriin kuuluvissa asioissa. Kyselyt suoritettiin Webropol-kyselyinä 2017 vuoden lopulla ja kyselyistä saatuja tuloksia on analysoitu sekä hyödynnetty tässä opinnäytetyössä.

Tutkimus- ja kehittämistehtävästä saadut tulokset antavat tukea ja lisätietoa Coulu Systems Oy yritykselle uuden innovaation kehittämiseen ja arviointiin. Yrityksen tavoitteena on kehittää innovaatio uudenlaisesta ja vuorovaikutteisemmasta kehittämiskulttuurista työpaikoille ja yhteiskuntaamme. Työn pohjalta saavutettuja tuloksia käytetään mahdollisiin jatkokehityshankkeisiin lisä- tai pohjatietona.

**Asiasanat** hyvinvointi, ammatillinen kasvu, itsensä johtaminen, kasvu- ja kehittämisoptimismi, myönteinen työorientaatio, liikunnallisuus, proaktiivisuus

Technology and Natural Resources  
Technology Competence Management  
Master of Engineer

---

<b>Author</b>	Petri Partanen	Year	2019
<b>Supervisor</b>	Soili Mäkimurto-Koivumaa, Ph.D		
<b>Commissioned by</b>	Coulu Systems Oy		
<b>Subject of thesis</b>	Needs assessment for the development of a self and organizational leadership hybrid model		
<b>Number of pages</b>	49 + 12		

---

The thesis was made for the Coulu Systems Oy company. A needs assessment study was made to support the development and evaluation process of the innovation that is currently under development at the company. The innovation supports professional growth – it is a tool for management of self and work community. The needs of teachers were assessed to help and support the development and evaluation of the tool.

The topic of the thesis is current and suitable for a Master of Engineer thesis. It is also relevant from the societal perspective, and essential for the success and well-being of any work community. The study questions were the following:

How to revolutionize work well-being in Finland and Globally? How to make employees' current competences and the targets for professional growth transparent in work communities? How to encourage employees towards proactivity and self-direction, as well as to motivate them to take care of their well-being comprehensively? What kind of support for professional growth do teachers hope for in their work?

For in the thesis, teachers' experiences, needs and hopes regarding professional growth were assessed in three vocational educational institutes. The assessment was done via a Webropol online survey at the end of 2017. The analysis of responses and the results are reported in the thesis.

The survey results support and provide new information for Coulu Systems Oy company for the development and evaluation of the new innovation. The company aims to bring a new development culture with more social interaction to work places and to our society. The results of the work will be utilized in possible further development projects as background knowledge.

**Key words** well-being, professional growth, self-leadership, growth and development optimism, positive work orientation, exercise proactivity

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Työn taustaa .....	1
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	3
1.3	Toimintaympäristön kuvaus .....	3
1.4	Tutkimuskysymykset.....	4
2	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....	5
2.1	Laadullinen tutkimus .....	5
2.2	Tapaustutkimus .....	6
2.3	Aineiston keruumenetelmät .....	7
2.4	Aineiston analysointimenetelmät ja tutkimuksen luotettavuus .....	8
3	ELINIKÄINEN OPPIMINEN JA JATKUVA KEHITTYMINEN HYVINVOIVASSA TYÖYHTEISÖSSÄ.....	10
3.1	Hyvinvoivan ja proaktiivisen työyhteisön keskeiset käsitteet .....	10
3.2	Työelämän laatu, johtaminen ja kehittäminen.....	13
3.3	Merkityksellisyys .....	15
3.4	Voimaantumisteoria.....	16
3.5	Henkilökohtainen kehittyminen ja jatkuva kasvuprosessi .....	17
3.6	Kehityskeskustelut.....	18
3.7	Yhteistoiminnallinen johtaminen ja yhdessä oppiminen.....	19
3.8	Työkykyjohtaminen .....	21
3.9	Resurssit, tavoitteet ja tehokkuus hyvinvoivassa työyhteisössä .....	21
4	TUTKIMUSTULOKSET.....	23
4.1	Tutkimustulokset ja niiden analysointi.....	23
4.2	Tutkimuksen valintakysymykset ja niistä saadut tulokset .....	23
4.2.1	Liikunnan lisääminen työ- ja vapaa-aikana.....	24
4.2.2	Ammatillisen osaamisen kehittyminen ja työuran eteneminen ....	24
4.2.3	Kehityskeskusteluiden kehittäminen.....	25
4.2.4	Yksityiselämä ja vapaa-aika .....	26
4.3	Avoimet kysymykset ja niistä saadut tulokset .....	27

4.3.1	Merkityksellisyys.....	28
4.3.2	Yhteisöllisyys.....	28
4.3.3	Osallisuus.....	29
4.3.4	Hyvinvointi.....	29
4.3.5	Johtaminen.....	30
4.3.6	Itsensä johtaminen.....	31
4.3.7	Opetus ja oppiminen.....	32
4.3.8	Uudet työkalut ja menetelmät.....	32
4.4	Tutkimustulosten yhteenveto ja synteesi.....	33
5	YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET.....	35
5.1	Yhteenveto ja pohdinta.....	35
5.2	Jatkokehitysehdotukset.....	36
5.3	Tutkimustulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset.....	39
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	40
	LÄHTEET.....	42
	LIITTEET.....	45

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Työn taustaa

Yhteiskunnassamme kaivataan ihmisen ja yksilön työhyvinvointiin sekä ammatillisen kasvun tukemiseen uudenlaisia tapoja ja toimintamalleja. Monet työelämän vanhat ja totutut toimintamallit olisi hyvä uudistaa useimmilla työpaikoilla vastamaan työelämän tarpeita tällä hetkellä ja lähitulevaisuudessa. Tässä tutkimus- ja kehittämistehtävässä tehdään tarvekartoitus opettajayhteisöissä helpottamaan ja tukemaan uudenlaisen itsensä, yksilön ja työyhteisön johtamisen työkalun kehittämistä ja arviointia. Tarvekartoituksen tärkein tehtävä on tuottaa lisätietoa ai-doista työympäristöistä ja tämän hetkisestä tilanteesta ammatillisten oppilaitosten opettajayhteisöissä sekä myös opettajien tulevaisuuden toiveista. Opettajayhteisöissä uudet opetussuunnitelmat, uudenlaiset opetusmenetelmät ja digitalisaatio ovat asettaneet opettajille uudenlaisia haasteita. Ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi ja jatkuva ammatillinen kasvu ovat ensiarvoisen tärkeässä asemassa niin opettajayhteisöissä kuin muillakin työpaikoilla.

Opinnäytetyön aihe on hyvin ajankohtainen ja se sopii YAMK-opinnäytetyön aiheeksi. Tutkimus- ja kehittämistehtäväni aihe on myös yhteiskunnallisesti merkittävä asia kaikkien työyhteisöjen kannalta. Jokainen menestyvä työnantaja haluaa työntekijöidensä voivan hyvin henkisesti, fyysisesti ja ammatillisesti, jotta huipputulosten saavuttaminen olisi mahdollista kiristyvässä globaalissa kilpailussa. Työyhteisöjen tärkein voimavara on kokonaisvaltaisesti hyvinvoiva ja proaktiivinen henkilöstö ja hyvinvoinnin eteen kannattaa tehdä kaikki mahdolliset toimenpiteet. Hyvinvoiva henkilöstö tuo yrityksille merkittävää kilpailuetua paremman tehokkuuden ansioista. Hyvän johtamisen merkitys työyhteisön hyvinvoinnin kannalta on ratkaisevassa asemassa. Hyviä tuloksia saavat aikaan vain innostuneet, osaavat, hyvinvoivat ja terveet ihmiset. Kannustava ja monipuolisesti ihmisten toimintaa tukeva johtamistapa edesauttaa erinomaisten tulosten saavuttamisessa. Johtamisen on oltava tasapainoista, kun samaan aikaan työyhteisössä panostetaan tehokkuuteen, uudistumiseen, hyvinvointiin, luovuuteen ja tasapuolisuuteen tiimien sisällä. Johtaminen on yhä enemmän yhteistoimintaa, jolla on selvä yhteinen päämäärä. Nykyinen työelämä elää jatkuvassa muutoksessa ja myös johtamiseen liittyvissä asioissa kaipaamme uusia menetelmiä tukemaan

ihmisiä heidän henkilökohtaisilla kasvu- ja kehityspoluillaan. (Juuti & Vuorela 2015, 11-12; Sydänmaanlakka, 2009, 244.)

Työelämän laadun merkitys on meille kaikille yksilöille merkittävä asia omilla työpaikoillamme. Laadun merkitys vaikuttaa yksilöllisesti työn ja työelämän piirteisiin kuten terveyteen, turvallisuuteen, hyvinvointiin sekä kykyyn kohdata ja selvittää jatkuvista työelämän muutoksista. Edellä mainitut piirteet koskettavat ainakin työn sisältöä, organisointia, johtamista sekä kuormitus-altistus- ja ympäristötekijöitä. Ne vaikuttavat lisäksi työn tekemisen ehtoihin, mahdollisuuksiin kehittyä, oppia ja kokea tyytyväisyyttä ja mielekkyyttä omassa työssään. Työilmapiirin merkitys ja johtamisen onnistuminen työympäristössä vaikuttavat yksilötasolla kokemuksiimme työn merkityksellisyydestä. Työelämän laadun merkitys työyhteisöissä on jokaisen yksilön kannalta ensiarvoisen tärkeä asia sen moninaisuuden vuoksi ja sen vaikutus kaikkiin osatekijöihin näkyvät kokonaiskokemuksessamme työelämästä. (Aaltonen, Ahonen & Pajunen, 2015, 94-98; Alasoini, 2018, 8.)

Osaamisen kehittäminen organisaatiossa on yksilön ja työyhteisön välisen suhteen jatkuvaa vaalimista ja siinä emme tule koskaan valmiiksi. Elävä ihminen on kokeileva ja avoin uusille asioille, joiden kautta jatkuvasti reflektoidumme ja uudistumme. Työyhteisöissä toimiessamme toteutamme ihmisen olemassaolon perusasiaa; keskinäistä vuorovaikutusta toisten ja erilaisten ihmisten kanssa. Vastavuoroinen kanssakäyminen antaa ja ottaa molemminpuolisesti, kun yksilöt tai yhteisöt toimivat kypsästi, sisäisesti ohjautuen ja reflektoiden kokemastaan ja toisilta. Hyvinvoivassa työyhteisössä toimimme tavalla, jossa osapuolet huomioidaan moraalialueita unohtamatta. Emme varmastikaan kukaan halua, että joukosamme on ”pystyyn kuolleita työntekijöitä”, jotka vain haudataan myöhemmin. Aktiiviset työntekijät tulevat yleensä aktiivisemmiksi ja passiiviset syrjäytyvät yhä enemmän. (Laitinen, 2012, 154-155; Juuti & Vuorela, 2015, 55-58.)

Tutkimus- ja kehittämistehtäväni on jatkotutkimusta Coulu Systems Oy:n toimitusjohtajan Lea Tornbergin aikaisemmin tekemään kasvatustieteen pro gradu-tutkielmaan; Opettajan työorientaatio kodin ja koulun yhteistyön perustana. Tutkielmassa on ehdotettu yhdeksi jatkotutkimuksen tavoitteeksi kehittää formaali teoria ydinprosessin pohjalta, jotta eri ammattitehtävissä työskentelevät voisivat entistä paremmin reflektoida työmotivaatiota ja innovatiivisuutta vahvistavia tekijöitä.

Tämä tarvekartoitus rajoittuu kuitenkin tuottamaan tutkimustietoa ja jatkokehitysehdotuksia tutkimustulosten pohjalta myöhempää käyttöä varten. (Tornberg, 2005, 184-185.)

## 1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajalle aidoissa opettajayhteisöissä tehtävän asiakastutkimuksen avulla relevanttia tutkimustietoa, jonka avulla yritys voi arvioida kehittämänsä idean tarkoituksenmukaisuutta ja osuvuutta työelämän tarpeisiin.

Tämän tutkimus ja kehittämistehtävän tavoitteena on saada analysoituja tutkimustuloksia opettajayhteisön tilanteesta työhyvinvointiin ja ammatilliseen kasvuun liittyvissä asioissa. Lisäksi halutaan saada esiin opettajayhteisöjen tulevaisuuden toiveita sekä kehitysehdotuksia.

## 1.3 Toimintaympäristön kuvaus

Tutkimus- ja kehittämistehtävän toimintaympäristö rajataan koskemaan yleissivistävän koulutuksen ja ammatillisen koulutuksen opettajayhteisöjä, vaikka tämän opinnäytetyön aihepiirin kuuluvat asiat koskettavatkin kaikenlaisia eri alojen työyhteisöjä. Opettajayhteisöistä tämän työn pohjalta saadut tulokset antavat kuvan opettajayhteisöjen henkilöstön ajatuksista ja toiveista heidän työyhteisöissään tällä hetkellä. Tulokset antavat tarpeet muutoksille tulevaisuudessa yksilöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin parantamiseksi.

Jokaisen eri rooleissa työskentelevän yksilöllisen osaamisen näkyväksi tekeminen on myös tärkeässä roolissa, jotta yksilöiden koulutustarpeet ja osaamisen kehittämisen painopisteet tulevat selville. Osaamisen avoimesti näkyväksi tekeminen opettajayhteisöissä antaisi myös aivan uudella tavalla mahdollisuuden rehtoreille ja työyhteisöille hyödyntää jo olemassa olevaa osaamista yhteistoiminnallisessa opettamisessa ja kouluttamisessa. Opettajayhteisöissäkin olisi tärkeää, että osaaminen tunnistettaisiin ja kartoitettaisiin huolellisesti jokaisen yksilön kohdalla aidosti. Opettajayhteisöjen hyvinvoinnin kasvaessa, ammatillisen osaamisen lisääntyessä sekä johtamisessa käytettävien työkalujen lisääntyessä kaikki osapuolet hyötyisivät.

#### 1.4 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tärkeimpänä tehtävänä on antaa tutkimustietoa toimeksiantajalle ammatillisten oppilaitosten henkilöstön tilanteesta ja toiveista tällä hetkellä, sekä suhtautumisesta mahdollisiin uudenlaisiin menetelmiin työhyvinvointiin ja ammatilliseen kasvuun liittyvissä asioissa. Tutkimuksessa esitetyt kysymykset muotoiltiin sillä tavalla, että ne kannustaisivat opettajia ja muita ammatillisen opetuksen parissa työskenteleviä henkilöitä miettimään asioita oman hyvinvointinsa ja ammatillisen kasvun kannalta.

Tämän työn tutkimuskysymys on: Mitkä elementit innostavat opettajaa proaktiivisuuteen, työhyvinvointia ja ammatillista kasvua vahvistavissa asioissa?

Lisäksi työtä tukevia alakysymyksiä ovat:

Mitkä asiat ovat tärkeimpiä hyvinvoinnin kannalta? Pitäisikö kehityskeskustelukulttuuria kehittää vuorovaikutteisemmiksi työpaikoilla?

## 2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TUTKIMUSMENETELMÄT

### 2.1 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa selvitetään opettajayhteisöjen kokemuksia hyvinvointiin ja ammatilliseen kehittymiseen liittyvissä asioissa heidän omissa työyhteisöissään. Laadullista tutkimusta voidaan tehdä usealla erilaisella lähestymistavalla. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan prosessinomainen, jossa tulkinnat ja näkökulmat kehittyvät tutkimuksen edetessä ja tutkijan tietoisuuden lisääntyessä. Laadulliseen tutkimukseen liittyy erilaisia perinteitä, ja niitä olisi hyvä huomioida tutkimusta tehdessä, esimerkiksi laadullisen tutkimuksen kritiikin kannalta. Laadullista tutkimusta kutsutaan myös ymmärtäväksi tutkimukseksi ja se on mielestäni yksi tutkimuksen tärkeimmistä tehtävistä, jossa pyrkimyksenä on ymmärtää mahdollisimman hyvin tutkimuksen kohteena olevaa asiaa tutkimustulosten pohjalta. Laadullisessa tutkimuksessa on kyse myös monesta erilaisesta, mutta samanlaisista ja eri vaiheissa olevista perinteistä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 13-15; Valli, 2018, 21-22.)

Tämä laadullinen tutkimus on periaatteessa luokitteluiden mukaan empiirinen tutkimus, mutta tutkimustiedon käsittelyn oleellinen osa tapahtuu aihepiiriin liittyvässä teoreettisessa viitekehyksessä. Tutkimus on luonteeltaan lähinnä empiiris-teoreettinen. Laadullisessa tutkimuksessa teorian merkitys on ilmeinen ja sen läsnäolo on myös välttämätöntä tutkimuksen tekemisessä. Laadullinen tai määrällinen tutkimus ei voi olla teoriatonta, jos sillä on tutkimuksen status mukanaan. Yksi laadullisen tutkimuksen peruskulmakivistä rakentuu sen varaan, minkälaisen käsityksen tai merkityksen jokainen yksilö saa tutkimuksesta oman taustatietonsa ja oman näkemyksensä perusteella. Puhdasta objektiivista tietoa ei siis ole olemassa, vaan tutkija kulloinkin päättää tutkimusasetelmasta oman ymmärryksensä varassa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 23-25; Valli, 2018, 21-22.)

Laadullisessa tutkimuksessa suositaan usein ihmistä tiedonkeruun instrumentina ja tutkijan tietoisuus aihepiiristä lisääntyy sekä muotoutuu uudelleen tutkimusprosessin edetessä. Myös tutkimuksen etenemisen vaiheet kehittyvät ja muotoutuvat prosessimaisesti tutkimuksen edistyessä, eikä vaiheita välttämättä voida kuvata etukäteen järjestelmällisesti. Tutkittavaan ilmiöön liittyvät arvoituk-

set avautuvat vähitellen, ja prosessin edetessä tarkentuvat myös tutkimusmenetelmälliset ratkaisut. Näkemyksen kehittyessä myös tutkimuksen mielenkiinnon kohteet voivat vaihtua ja tärkeintä on löytää tutkimuksellisten ratkaisujen kannalta tärkeimmät kohteet. Tutkimustehtävän rajaamisessa pyritään nostamaan aineistosta esiin oleellisimmat asiat, joita käsitellään ja avataan tarkemmin. Laadullista tutkimusprosessi voidaan myös kuvailla tutkijan jatkuvaksi oppimisprosessiksi, jossa reflektointia tapahtuu koko tutkimusprosessin ajan. (Tuomi & Sarajarvi, 2018, 23-27; Valli, 2018, 21-22.)

## 2.2 Tapaustutkimus

Tässä tutkimuksessa haettiin tarvekartoituksen kautta lisä- ja pohjatietoa toimeksiantajalle uuden innovaation kehitys- ja arviointiprosessiin. Tutkimuksen pohjalta tuotettiin myös kehitysehdotuksia ja ideoita toimeksiantajalle, joten tapaustutkimus soveltuu hyvin tämän tutkimuksen lähestymistavaksi. Tapaustutkimuksessa perusajatus on, että tutkimus muotoutuu keskeisimmän, eli tutkimuksen kohteena olevan tapauksen ympärille, jolloin myös tutkimuskysymykset laadittiin juuri tämän tapauksen tutkimista ja analysointia varten. Tapaustutkimuksessa on tavoitteena tuottaa yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa tutkittavasta kohteesta. Tässä pragmaattisessa tapaustutkimuksessa hyödynnetään laadullista ja määrällistä tutkimusaineistoa. Tapaustutkimus on useasti kontekstuaalista toimintaa, jossa tutkimuksen kohteena olevaa tapausta halutaan ymmärtää osana tiettyä luonnollista toimintaympäristöä. Tässä tapaustutkimuksessa toimintaympäristönä on ammatillisen koulutuksen opettajayhteisöt, joihin tutkimus kohdentuu. Tapaustutkimus mahdollistaa tässä tapauksessa tärkeän ja riittävän tilan tarpeen tutkittavan kohteen monimuotoisuudelle. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 134-137; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2009, 52-58; Eriksson & Koistinen, 2014, 1-7.)

Tämän intensiivisen tapaustutkimuksen (Intensive case study) tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle kontekstualisoitua tietoa ammatillisesta opettajayhteisöstä, ja tutkimuksen mielenkiinnon kohteena oli saada tutkimustietoa opettajilta ja muissa tehtävissä työskenteleviltä työhyvinvointiin ja ammatilliseen kasvuun liittyvissä asioissa. Käytännöstä tulevien empiiristen tutkimustulosten ja teoretietiedon tiivis vuoropuhelu ja tutkijan prosessimainen työskentely ovat luonteenomaisia piirteitä tapaustutkimuksessa. Tutkimuksessa käsitellään todellisen elämän

tilanteita, joiden käsittelemisen yhteydessä on huomioitava myös arvolähtökohdat tutkimuksen taustalla. Yleisesti voidaan todeta, että tässä tapaustutkimuksessa pyritään löytämään tosiasioita aidosta työelämästä opettajayhteisössä. Tapaustutkimus menetelmänä sopii hyvin tutkittavaan kohteeseen, kun sitä halutaan ymmärtää syvällisesti ja yksityiskohtaisesti. Tässä tutkimuksessa käytetään laadullisen ja määrällisen tutkimuksen menetelmiä ja se on tapaustutkimukselle tyypillinen piirre. Tutkimusaineistot kerätään luonnollisessa ja todellisessa työelämän toimintaympäristössä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 160-161; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2009, 52-58; Eriksson & Koistinen, 2014, 18-19.)

### 2.3 Aineiston keruumenetelmät

Opinnäytetyön pohjaksi tehtiin Webropol-kyselyt kolmessa ammatillisessa oppilaitoksessa, erilaisissa työtehtävissä ja rooleissa työskenteleville henkilöille. Kysely lähetettiin 434 henkilölle ja vastaukset saatiin 75 henkilöltä. Kysely suoritettiin otantatutkimuksena, koska perusjoukko ammatillisessa opetuksessa valtakunnassa on niin suuri. Otoksen tavoitteena on saada edustava ja luotettava pienoiskuva perusjoukosta. Kyselyn kohdeorganisaatiot valikoituivat työn toimeksiantajan toivomiin kahteen oppilaitokseen, joissa rehtorit valitsivat kyselyyn kohdehenkilöt ja lisäksi kysely lähetettiin tutkijan omaan työyhteisöön kaikille työntekijöille. Kyselyn ideana oli yksinkertainen ajatus siitä, että vastaajilta haluttiin saada mahdollisimman paljon tietoa heidän käytännön työelämän tilanteestaan, kokemuksistaan ja tulevaisuuden toiveistaan. Yksilöt ovat inhimillisen kokemusmaailman keskiössä, joten tutkimuskohteesta saatiin parhaiten tietoa kysymällä asioita juuri siellä työskenteleviltä ihmisiltä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 84; Valli, 2018, 81.)

Aineistonkeruun tutkimuskysymykset muotoiltiin sellaisiksi, että ammatillisen koulutuksen opettajayhteisössä työskentelevät henkilöt miettivät vastauksia juuri heidän omien kokemusten pohjalta ja kysymykset ikään kuin kävisivät vuoropuhelua heidän kanssaan. Tutkimuskysymysten muoto ja rakenne mietittiin sellaisiksi, että niihin voi laadullisesti vastata kaikki ammatillisen opetuksen eri työtehtävissä työskentelevät henkilöt. Kysymyksistä valtaosa oli strukturoituja valintakysymyksiä ja osa avoimia kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 84; Valli, 2018, 81.)

## 2.4 Aineiston analysointimenetelmät ja tutkimuksen luotettavuus

Webropol-kyselyistä saatu empiiriselle tutkimusaineistolle tehtiin laadullinen aineistolähtöinen analyysi. Avoimien tutkimuskysymysten tutkimusaineistoa analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmillä, jossa tutkimusaineisto käsiteltiin vaiheittain kolmivaiheisessa prosessissa seuraavasti:

1. Aineiston redusointi, eli pelkistäminen jossa vastauksista karsittiin tutkimukselle epäolennainen osa pois.
2. Aineiston klusterointi, eli ryhmittely ja luokittelu eri käsitteiden alle.
3. Abstrahointi, eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 103-118.)

Avoimien tutkimuskysymysten vastauksien tuloksista eri teemoista tehtiin visuaaliset käsitekartat (Kuvio 7 ja Liitteet 4-11) yllä mainittujen toimenpiteiden jälkeen ja tuloksia analysoitiin kunkin käsitteen kohdalla yksityiskohtaisesti luvussa 4.3. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 103-118.)

Strukturoitujen tutkimuskysymysten osalta analysointi suoritettiin määrällisen sisällön analyysin menetelmillä. Tutkimuksessa tiedonlähteinä käytettiin ammatillisen koulutuksen työtyötehtävissä työskenteleviä ihmisiä ja määrällisen tutkimuksen mittaustulokset saatiin sähköisen Webropol-kyselyn kautta. Määrällinen tutkimusmenetelmä sopii hyvin kyselyssä olleiden valintakysymysten analysointiin, sillä niissä haluttiin saada numeraalisia vastauksia tiettyihin asioihin. Määrällinen tutkimus menetelmänä antaa yleisen kuvan muuttujien välisistä eroista ja tutkimustulokset ovat objektiivisiä, eikä tutkija voi vaikuttaa tuloksiin. Muuttujista mainittakoon esimerkiksi jokin henkilöä koskettava asia, johon määrällisessä tutkimuksessa halutaan tietoa. Määrällisen tutkimuksen yleisimpinä tavoitteina on saada vastauksia kysymyksiin: kuinka paljon, kuinka moni ja kuinka usein? (Vilkkä, 2007, 13-16.)

Määrälliset tutkimustulokset tulkittiin ja analysoitiin tutkimuksessa esiintyvien niiden käsitteiden valossa, joita numeroilla pyrittiin mittaamaan. Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on säännönmukaisuuksien löytäminen tutkittavasta aineistosta. Määrällinen tutkimus etenee yleensä prosessina teoriasta käytäntöön ja

kyselyyn, palaten tutkimustulosten analysoinnin ja tulkinnan jälkeen takaisin teoriaan, päivittämällä teoriaa, luomalla uutta teoriaa, selvittämällä tai tarkentamalla teoriaa. Tutkimustyön kautta muodostuneet täsmälliset teoreettiset käsitteet ovat määrällisessä tutkimuksessa keskeisessä roolissa ja taas konkreettiset käsitteet ovat arkikielessä käytettäviä epätasällisiä käsitteitä, joita pyritään ymmärtämään samalla tavalla tutkijan ja tutkittavien kesken. Kuuden valintakysymyksen vastaukset esitettiin graafisilla kuvioilla 2-6 ja kuvioiden pohjalta tuloksille suoritettiin laadullinen analyysi määrällisen tutkimuksen menetelmillä. (Vilka, 2007 25-26; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 91-118.)

Kaikkien kysymysten vastausten pohjalta muodostettiin laadullisen sisällönanalyysin perusteella synteesisä yhteenveto tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmistä käsitteistä (Kuvio 8.). Kuvion yhteydessä tehdään yhteenveto lopputuloksista. Laadullisen tutkimuksen osalta ei ole saatavilla yksiselitteisiä ohjeistuksia luotettavuuden arviointiin, joten tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena. Tutkimuksen eri vaiheet tulisi olla laadullisesti suoritettuja jokainen kohta erillisinä kohteina, mutta myös suhteessa toisiinsa. Aineiston analysoinnin tuloksista tehtiin johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia aikaisempaan teoria- ja tutkimustietoon tukeutuen. (Vilka, 2007 25-26; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 163-164.)

### 3 ELINIKÄINEN OPPIMINEN JA JATKUVA KEHITTYMINEN HYVINVOIVASSA TYÖYHTEISÖSSÄ

#### 3.1 Hyvinvoivan ja proaktiivisen työyhteisön keskeiset käsitteet

Tutkimus- ja kehittämistehtävän aiheen ja valitun näkökulman kannalta keskeiset käsitteet ovat: hyvinvointi, ammatillinen kasvu, myönteinen työorientaatio, kasvu- ja kehittämisoptimismi, voimaantuminen ja proaktiivisuus, sekä elinikäinen oppiminen.

Hyvinvointi käsitteenä on hyvin laaja ja koskettaa laajasti meidän jokaisen elämää. Hyvinvointi on määritelty vuosikymmeniä sitten (Shin & Johnson, 1978) yleiseksi arvioksi henkilön elämänlaadusta oman valintansa mukaisesti. Hyvinvointi on määritelty myös yksilön käsitykseksi heidän asemastaan omissa elinympäristöissään, kulttuurin ja arvojärjestelmien keskellä suhteessa tavoitteisiin, odotuksiin, sekä huolenaiheisiin. Ihmisen hyvinvointi koostuu monesta osatekijästä, jotka vaikuttavat toisiinsa monimutkaisilla tavoilla. Esimerkiksi fyysinen terveys, psyykinen hyvinvointi, sosiaaliset suhteet ja näiden keskinäiset vaikutussuhteet kuuluvat jokaisen hyvinvointiin vaikuttaviin keskeisiin piirteisiin. Hyvinvointi on meille jokaiselle kokonaisvaltaisen elämänlaadun kannalta keskeinen ja tärkein asia. Liikunnan merkitys meille jokaiselle yksilölle on hyvin merkittävä. Tunemme liikunnan positiiviset vaikutukset suoraan elimistössämme liikuntasuoritusten jälkeen, liikunta on meille täysin välttämätön asia hyvinvoinnin kannalta. Tanskalaisella Odensen yliopistolla suoritetussa tutkimuksessa oltiin tutkittu myös työaikana suoritetun viikoittaisen liikunnan merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnille. Artikkelissa mainitut tulokset ja mittaukset vaikuttivat rohkaisevilta. Eri alojen työntekijöiden työhyvinvointi parantui selvästi ja työnantajien rahalliset panokset työaikana tapahtuvaan viikoittaiseen liikuntaan olivat säilyneet kohtuullisina suhteessa paremman tuottavuuden ja sairaslomien vähentymisen seurauksena. (Dodge & muut, 2012, 222-235; Sjögaard & muut, 2016, 159-165.)

Kasvu ja kehittämisoptimismin saavuttamisessa johtamisella ja esimiestyöllä on suuri merkitys. Yksilöt ovat sitoutuneempia ja enemmän mukana positiivisella tavalla työyhteisön tehtävissä, kun heidän johtajansa huolehtii heistä. Työyhteisön ja esimiehen väliset laadulliset henkilösuhteet luottamuksen, sekä kunnioittamisen ilmapiirissä vaikuttavat oleellisesti hyvinvointiin. Henkilöiden kasvu ja kukoistus omalla urallaan vaativat laadullisen sosiaalisen työhyvinvoinnin onnistumisen,

kun taas positiiviset tunteet tukevat sosiaalista vuorovaikutusta. Kasvu- ja kehittämisoptimismi synnyttävät myös myönteistä työorientaatiota ja nämä kaksi asiaa ruokkivat toisiaan onnistuessaan. Subjektiiivinen hyvinvointi tuo yksilön henkilökohtaiset kokonaiskokemukset osaksi hyvinvoinnin kokemusta ja sitä kautta vaikuttavat myös kasvu- ja kehittämisoptimismien kehittymiseen. Kasvu- ja kehittämisoptimismien syntymiseen ja kehittymiseen vaikuttaa myös opettajan oma identiteetti, joka kasvaa ja muotoutuu jokaisella yksilöllä oman elämänpolun varrella kokemusten ja kehittymisen kautta. Oman ammatillisen identiteetin on hyvä olla tasapainossa henkilökohtaisten ja ammatillisten osien kohdalla, jotta suotuista kasvu- ja kehittämisoptimistinen kasvupohja voi syntyä ja toteutua. Työryhmän yhteisellä onnistumisella ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisella on myös tärkeä rooli jokaiselle yksilölle ammatillisen kasvun onnistumisessa. Yhteiset kokemukset ja yhdessä oppiminen myös toisilta työryhmän jäseniltä vie meitä jokaista eteenpäin omassa kasvutarinassamme. Toisten tukeminen työyhteisöissä ammatillisen kasvun prosesseissa on tärkeä osatekijä positiivisen kasvualustan syntymisessä. (Beauchamp & Thomas, 2009, 179-182; Simone, 2014, 118-120; Nuutinen, 2018, 148-151.)

Voimaantuminen, "empowerment" käsitteenä nähdään prosessina, jonka seurauksena yksilö tai yhteisö saa energiaa, voimaa omaan elämäänsä. Voimaantumisen onnistumisen perustana pidetään yksilön olemassa olevaa selvää identiteettiä, jolloin ihminen tietää selvästi, kuka hän on ja mikä on hänen oma asemansa toimintaympäristössään. Voimaantuminen on aktiivinen ja suoraviivainen prosessi, jossa erilaiset yksilölliset ihmiset, yhteisöt ja erilaiset organisaatiot voivat paremmin arvioida, kontrolloida ja kehittää toiminataansa yhä uudelleen ja uudelleen. Voimaantumisen kautta yksilöt saavat toimintaympäristöissään enemmän kyvykkyyttä ja sosiaalista oikeutusta vaikuttaa asioihin. Voimaantuminen muovaa meidän identiteettiämme ja muovaaminen tapahtuu vastavuoroisesti toimintaympäristömme kanssa. Proaktiivisuus tarkoittaa aktiivista, innokasta ja kehittävää ja ennakoivaa otetta työelämään tai elämään yleensä liittyvissä erilaisissa asioissa. Proaktiivisella toimijalla on hyvä ja realistinen pohjatiedon tuntemus tai ennakkokäsitys toimintaympäristöstä voidakseen toimia ympäristössään proaktiivisesti. Proaktiivinen ihminen toimii aloitteellisesti ja aktiivisesti työyhteisössään ja on erityisen sitoutunut. Ennakointi ja kehitysmuönteinen suhtautumi-

nen ovat proaktiivisen yksilön peruspiirteitä sekä tulevaisuuteen suuntautuneisuus. Elinvoimaisuus ja innostunut toimintatapa, sekä omistautuminen työyhteisön aktiiviseen kehittämiseen näkyvät työtehtävien tekemisessä positiivisella ja kehittäväällä tavalla. (Dikkers & muut, 2010, 61-65; Mahlakaarto, 2010, 28-36; Alasoini, 2018, 84-85.)

Jatkuvan ammatillisen kasvun yhtenä tukijalkana on laadullinen johtaminen ja muutostilanteissa onnistunut muutosjohtaminen. Ammatillisen kasvun onnistumisessa ja varsinkin muutostilanteissa johtajan tulisi osata haastaa henkilökuntaa positiivisen menetelmien kautta, jotta laadullisia tuloksia saavutetaan. Johtajan tulee viestiä positiivisesti ja aktivoida työyhteisöään osallistumaan aktiivisesti muutostilanteissa erityisesti. Positiivinen johtamismalli antaa yksilöille positiivisen suhtautumismallin asioihin. (Vincent-Höper, Muser & Hanneck, 2012, 663 -682.)

Nuutinen puhuu väitöskirjassaan ”parantavan elämän kehän mallista”, joka sopii hyvin myös jatkuvan kehittymisen ja ammatillisen kasvun malliksi. Parantavan elämän kehän malli etenee neljän vuodenajan mukaisesti (talvi, kevät, kesä ja syksy), joilla on jokaisella oma myyttinen vastineensa ihmisen yksilöllisessä kehityksessä. Kevät symboloi uusia alkujä ja uuden syntymistä sisältäen positiivista asennetta, itseluottamusta, energiaa, kykyä liittyä toisiin ja toteuttaa tavoitteita sekä unelmia. Kevääseen liittyy myös menestymisen ja tyytyväisyyden kokemus. Kesä-aika on oman itsensä, omien rajojen ja mahdollisuuksien tutkiskelun aikaa. Kesällä luodaan omaa identiteettiä yhdessä kevään kanssa, jotka yhdessä molemmat ilmentävät jatkuvuutta luottamuksellisessa ilmapiirissä. Syksy on haasteiden kanssa työskentelyn aikaa ja selviytymiskeinojen etsimistä. Syksyllä kohdataan identiteetin muutosvaiheet. Elämän rakenteet, suhteet ja asennoitumismaailma rakentuvat uudelleen. Tämän vaiheen toteutuminen edellyttää myös vanhasta luopumista ja uusien ajatusten toimintaan saattamisen. Talven vaiheisiin kuuluu todellisuusmaailman asiat, jolloin rakennetaan itselle merkityksellisiä, sisäisen kokemusmaailman asioita oman identiteetin kautta. Talven ja kevään vaiheisiin kuuluu myös valmistautuminen uuden kohtaamiseen, jolloin sitoudutaan uusiin asioihin kevään koittaessa. (Vincent-Höper, Muser & Hanneck, 2012, 663 -682.; Nuutinen, 2018, 42-44.)

### 3.2 Työelämän laatu, johtaminen ja kehittäminen

Työelämän laatua ei voi liikaa korostaa työnantajien ja työntekijöiden näkökulmista katsottuna. Euroopan komissio muotoili jo vuonna 2001 Lissabonin strategiassaan, että pelkästään työpaikkojen luominen ei ole riittävä poliittinen tavoite, vaan on myös kiinnitettävä huomiota työpaikkojen laadullisiin asioihin. Euroopan työllisyysstrategiassa työelämän laadun kehittäminen nostettiin tärkeään asemaan pohdittaessa esimerkiksi elinikäisen oppimisen mahdollisuuksia ja työurien jatkamista. Työelämän laatu nähdään yhä selkeämmin tuottavuuden, kasvun ja korkean työllisyyden edellytyksenä. Jokainen meistä yksilöinä haluaa tehdä työtehtäviään laadullisessa työyhteisössä, jossa ihmisen on hyvä olla. Avautunut markkinatilanne tuo väistämättä muutoksia työyhteisöihin ja työelämän toimintatavat väistämättä yhdenmukaistuvat maailmassa. Avoin kansainvälinen työelämä tuo uusia käytänteitä johtamiseen, työn organisointiin ja työelämään yleensä monipuolisesti. (EU-neuvoston päätös 2015/1848, 28-29; Anttila, Oinas & Mustomäki, 2016, 7-8.)

*” Laatu on taidetta ” – Olli Lecklin ja Risto O.Laine*

Johtamisen laadulla on merkittävä rooli työhyvinvoinnin toteutumisessa kaikilla työpaikoilla. Etenkin toimiva lähijohtaminen voi toimiessaan vähentää jopa työntekijöiden riskiä masennusoireiden kehittymiseen, kun työntekijöiden henkilökohtaisia voimavaroja tuetaan. Hyvä lähiesimiestyö vahvistaa parhaimmillaan yksilön henkilökohtaista psyykkistä kestävyyttä. Taitava esimies osaa johtaa alaisiaan tasapuolisesti, kannustamisen, hyvän vuorovaikutuksen, kuuntelemisen ja positiivisen johtamistavan kautta. Esimerkiksi ammatillinen pystyvyysusko, työssä koettu merkityksellisyys, työn vaatimisen vähäisyys ja välittäminen edesauttavat positiivisesti työhyvinvoinnin kehittymistä. Vastaavasti niillä henkilöillä, joilta puuttuu lähijohtamiseen liittyvät suojaavat voimavaratekijät, ovat suuremmassa riskissä kärsiä työuupumuksesta, masennuksesta ja kokevat negatiivisia asioita työyhteisössään. Työhyvinvoinnin moninainen olemus ja työpaikkojen erilaiset vuorovaikutussuhteet vaikuttavat meidän eheyden tunteeseemme, mikä puolestaan vaikuttaa taas suoraan työhyvinvointiin. Tietysti jokaisen yksilöllinen reagointi ja asioihin suhtautuminen vaikuttaa oleellisesti kokemusmaailmaamme. Jokaisen omalla persoonallisuudella ja käyttäytymispiirteillä on myös yhteys pa-

hoinvointiin ja sairauksiinkin. Yksilöiden henkilökohtaiset projektit työelämän ulkopuolella vaikuttavat myös meidän motivaatiotekijöihimme positiivisesti, varsinkin nuorilla aikuisilla. Tärkeitä asioita nykyisessä työelämässä ovat myös muutosjohtamisen ja sitouttamisen onnistuminen, jotka vaikuttavat laadun tasosta riippuen suoraan työhyvinvointiin yksilöllisesti. Näiden edellä mainittujen asioiden vuoksi meidän tulee lakkaamatta pyrkiä kehittämään ja parantamaan jokaisen yksilön työhyvinvointia kaikin mahdollisin keinoin, jotta inhimilliset kärsimysten kokemukset saadaan mahdollisimman pieneksi. (Vincent-Höper, Muser & Janneck, 2012, 663-682; Laine, 2013, 114-116; Perko, 2017, 11-14.)

Yhteiskunnassamme on aika syvällä ”näin on tehty ennenkin” periaate, kun hoidetaan ja kehitetään työhyvinvointiin liittyviä asioita. Työolosuhteiden muodostumiseen ja hallintaan liittyvät keinot ovat vanhanaikaisia ja epätasapainossa. Johtamisjärjestelmän roolit ovat myös epäselviä. Yleensä reagoidaan tapauskohtaisesti esille tuleviin asioihin ja korjataan esille tulevat ongelmat kuntoon. Työolosuhteisiin liittyvissä asioissa tulisi pyrkiä laadulliseen kokonaishallintaan työorganisaatioissa, mutta yleisesti käytössä oleva esimies- ja organisaatiokeskeinen toimintatapa aiheuttaa monissa työyhteisöissä hajontaa ja tuloksettomuutta. Useasti työorganisaatio hajoaa ”pikkutyöorganisaatioiksi”, jotka tekevät tahoillaan asioita eri laatutasojen mukaisesti. Näiden edellä mainittujen asioiden vuoksi meidän tulisi suunnata toimintaamme suoraviivaisesti ja päämäärätietoisesti uudentyyppisiin toimintamalleihin työpaikoilla. Kokonaishallinnan mahdollistamiseksi toimintamallin tulisi olla vuorovaikutteisempi, avoimempi, kaikki osapuolet osallistava toimintakulttuuri, johon kaikki osallistuisivat tasapuolisemmin. Johtamisen tai organisoitumisen taustalla on yleensä jokin yhteinen ajatus, tavoite tai pyrkimys siihen, miten asiat tulisi olla. Hyvin johdettuna mielikuva yhteisestä päämäärästä voi muuttua myös työyhteisössä yhteiseksi unelmaksi, jota tavoitellaan yhdessä kaikin mahdollisin keinoin. (Tarkkonen, 2016, 7, 78-81; Juuti, 2016, 25.)

Työelämän laadun kehittämisen kannalta tulevaisuudessa avainkysymyksiä ovat: miten työtehtävät organisoituvat uudelleen, miten ihmisen osaamista ja työhyvinvointia kehitetään, sekä miten älykkäiden koneiden ja ihmisten vuorovaikutus ja vuorovaikutteinen oppiminen saadaan toteutettua. Näihin kysymyksiin ei ole vielä selkeitä valmiita vastauksia olemassa ja ne ovat työelämän tutkimuksen kannalta suurelta osin tutkimattomia alueita. Kouluyhteisöt voivat halutessaan kehittää omien työyhteisöjen työhyvinvointia yhdessä johdon kanssa erilaisten

suunniteltujen interventioiden avulla. Työyhteisön merkitys on kuitenkin oleellinen asia, kun puhutaan työhyvinvoinnista. Kehittämishankkeiden onnistuminen edellyttää johdon sitoutumista asiaan, jotta kaikki tarvittavat elementit voivat toteutua. Laadullisen kehitystyön onnistumista voidaan verrata taideteokseen, joka syntyy luomistyön prosessista. Tässä tarvekartoituksessa haettiin vastauksia ja toiveita kysymyksiin opettajayhteisöistä uudenlaisen toimintamallin kehittämisen tueksi. (Lecklin & Laine, 2009, 30; Alasoini, 2018, 80-81.)

### 3.3 Merkityksellisyys

Yksi tärkeimmistä asioista työyhteisöjen ja yksilöiden hyvinvoinnin kannalta on merkityksellisuuden kokeminen omassa työssään elämän eri vaiheissa. Kysymys merkityksestä ja tarkoituksesta, miksi toimin niin kuin toimin? Miksi juuri tämä asia on minulle tärkeä? Mikä lopulta antaa minulle tunteen hyvästä elämästä? Erityisesti työelämässä mietitään ja on mietitty viime vuosina paljon työn mielekkyyttä ja merkitystä. Riittääkö meille, että saamme kelvollisen työn ja kohtuullisen korvauksen menetetyistä vapaa-ajasta? Vastaus edellä mainittuun kysymykseen on hyvin yksiselitteinen, ei riitä. Kun työstä katoaa merkityksen kokemus, tuloksena voi olla vähittäinen uupuminen ja elämänhallinnan katoaminen. Yksi oleellinen ja negatiivisesti merkityksellinen kokemus voi olla epävarmuuden tunne. Esimerkiksi epävarmuus omasta työpaikasta voi aiheuttaa epävarmuuden tunteen, joka voi olla joissakin tapauksissa hyvinkin dramaattista. Muutostilanteissa merkitykselliset kokemukset ovat hyvin tavallisia ja yksilöt reagoivat asioihin eri tavoilla, myös työyhteisöissä koetaan asiat eri tavoilla. (Laine, 2013 118-121; Aaltonen, Ahonen & Pajunen, 2015, 9-15.)

*”Merkityksellinen tekeminen on koko inhimillisen toiminnan keskiössä.” – Lauri Järvilehto*

Merkityksen kokemus on globaali trendi ja sitä tutkitaan tällä hetkellä kiivaasti ympäri maailmaa. Mikä synnyttää merkityksen kokemuksen yksilölle ja yhteisölle? Vastaus edellä mainittuun kysymykseen ratkaisee monta muuta kysymystä ja kasvattaa inhimillisten ihmisten hyvinvointia niin työpaikoilla, kuin elämässä yleensäkin. Ihminen on yleisesti ottaen inhimillinen olento, joka kokee kaikki asiat elämässä jollain tavalla erilaisina merkityksinä. Merkitys ja onnellisuus liittyvät olennaisesti toisiinsa ja ne koostuvat eri tasoilla useista erilaisista tekijöistä. Ihmisten johtaminen on myös mitä suurimmassa määrin merkitysten

luomista ja johtamisen laadullisiin asioihin onkin syytä kiinnittää riittävästi huomiota työyhteisöissämme. Nykyisin liian moni meistä ihmisistä työtehtävissään suorittaa erilaisia tehtäviään ilman merkityksen kokemusta, mikä on todella huono asia ihmisten hyvinvoinnin ja yritysten kilpailutekijöiden kannalta. Yksi merkittävä asia on ihmisillä lisääntyvä työuupumus, joka voi aiheutua monenlaisista tekijöistä työpaikoilla. Hyvinvoiva ja merkityksellisyyttä kokeva henkilöstö ja ihmiset yleensäkin ovat todella merkittävä voimavara yhteiskunnallisesti ajateltuna. (Laine, 2013 118-121; Aaltonen, Ahonen & Pajunen, 2015, 120-130.)

### 3.4 Voimaantumisteoria

Jokaisen inhimillisen ihmisen ammatillisen ja yksilöllisen kasvun, sekä vahvan sitoutumisen kannalta yksi tärkeimmistä asioista on voimaantuminen. Empowerment-käsite on suomennettu myös toiselta nimeltään valtaistumiseksi. Voimaantuminen voidaan myös kuvata tai nähdä prosessina, jossa yksilö tai yhteisö saa osakseen voimaa, energiaa tai voimavaroja. Voimaantumisessa koemme sisäistä voimantunnetta, joka edesauttaa meitä saavuttamaan asetettuja tavoitteita ja kehittymään omissa toimintaympäristöissämme. Voimaantumisessa yksilön valmiudet ja yhteisöt vahvistuvat. (Siitonen, 1999, 61-78; Mahlakaarto, 2010, 25-26.)

Siitonen kuvaa väitöskirjassaan voimaantumisteoriaansa väitelauseita, eli premissejä seuraavasti: Voimaantuminen on henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi, voimaa ei voi antaa toiselle. Voimaantuminen on ihmisestä itsestään lähtevä prosessi, jota jäsentävät päämäärät, kykyuskomukset, kontekstiuskomukset, ja emootiot sekä näiden sisäiset suhteet. Voimaantuminen vaikuttaa katalyytin tavoin sitoutumisprosessiin. Vahva voimaantuminen johtaa vahvaan sitoutumiseen ja heikko voimaantuminen (voimattomuus) johtaa heikkoon sitoutumiseen. Voimaantuminen on yhteydessä ihmisen hyvinvointiin. Voimaantuneisuuden olotila ei ole pysyvä. Voimaantumista on muutosvoimana luonnehdittu myös ”oman äänen löytymiseksi”, jolloin vaikutukset näkyvät myös yksilön tai yhteisön muutoksena. (Siitonen, 1999, 61-78; Mahlakaarto, 2010, 25-27.)



Kuvio 1. Voimaantumiseen vaikuttavat osatekijät (Siitonen, J., 1999, kuvio mukailtu lähteestä.)

### 3.5 Henkilökohtainen kehittyminen ja jatkuva kasvuprosessi

Henkilökohtaisen kasvun ja kehittämisoptimismien syntymisessä ja mahdollistumisessa on sekä työyhteisöllä, että esimiehillä ensiarvoisen tärkeä rooli. Jokainen yksilö tarvitsee kannustusta, tukea, ohjausta, avun saamista ja antamista hyvässä vuorovaikutuksessa. Ilon merkitys on tärkeä asia positiivisen ilmapiirin saamiseksi ja tässä esimiehillä ja kaikilla työntekijöillä on oma roolinsa. Henkilökohtaisen jatkuvan kasvuprosessin kannalta tärkeitä asioita ovat merkityksen kokemus, unelmat, visiot, arvot luovuuden lähteenä, omien vahvuuksien tunnistaminen, suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus, esteiden voittaminen, voittamisen taito ja kannustusjoukot. Työelämän jatkuvat ja lisääntyvät muutokset ovat kannustamassa meitä osaamisen jatkuvaan kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Voidaan puhua osaamisesta myös osana työsuhdeturvaamme, jolloin huolehdimme osaamisestamme säilyttääksemme työpaikkamme. Aikaisemmin on tehty niin sanottuja psykologisia työsopimuksia, joiden perustana oli molemminpuolinen lojaalisuus. Nykyisin psykologinen työsopimus perustuu enemmänkin osaamisperusteisuuteen. (Sydänmaanlakka, 2006, 228; Aaltonen, Ahonen & Pajunen, 2015, 139-142.)

Uusien ja nuorempien sukupolvien ajattelu- ja toimintamallit rakentuvat, tai ovat rakentuneet ihan eri tavalla, kuin vanhempien sukupolvien. Niin sanotun netti-sukupolven nuoret kasvavat tai ovat kasvaneet automaattisesti verkottuneeksi ja digitalisaatiota, sekä mobiilisovelluksia hyödyntäviksi diginatiiveiksi. Meidän kaikkien pitäisi antaa enemmän tilaa uusille mahdollisuuksille ja pyrkiä eteenpäin maailman muuttuessa. Maailma on täynnä mahdollisuuksia, kun vain mieli on avoin erilaisille kulttuureille. Suomella olisi hyvät mahdollisuudet nousta nykyisen jatkuvasti kehittyvän digiajan työelämäinnovaatioiden johtavaksi kokeilijaksi maailmassa uusilla tavoilla, koska Suomessa löytyy työelämän kehittämisaosaamista, johtamisaosaamista ja teknologiaosaamista. (Salonen, 2010, 102-104, 138; Alasoini, 2018, 88.)

### 3.6 Kehityskeskustelut

Vuorovaikutteisilla kehityskeskusteluilla on yksilön ja työyhteisöjen menestymisen kannalta suuri merkitys. Kehityskeskustelujen aito vuorovaikutteisuus ja säännöllisyys, sekä jatkuva käyminen ovat yksilön jatkuvan kehittymisen, innostumisen ja motivoinnin onnistumisen kannalta tärkeässä asemassa. Aidosti keskustelemalla, kuuntelemalla, tavoitteiden asettamisella ja niiden seuraamisella saavutamme jatkuvan vuoropuhelun tilan, jota kannattaa jatkuvasti kehittää. Sama tilanne on myös työryhmien ja tiimien kanssa toimiessa, avoin vuoropuhelu toimii hienosti, kun johtajalla, esimiehellä tai tiimin vetäjällä on hallussaan laadullisen johtamiseen tarvittavat työkalut. Avoimuuden säilyminen työyhteisössä on tärkeä asia tasapuolisuuden ja merkityksen kokemuksen kanalta. Laadullisen ja henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle voidaan pitää yleisenä periaatteenä esimiehen jatkuvaa keskustelemista alustensa kanssa, unohtamatta kuuntelemista ja mielipiteiden huomioimista. Osallistaminen lisää yksilöiden sitoutumista työyhteisöön ja tuottaa uusia ideoita työyhteisön käytettäväksi. Esimiestehävän yksi tärkeimmistä asioista on keskustella työyhteisön jäsenten kanssa ja kuunnella heidän ajatuksiaan, ilman näitä et voi olla perillä työyhteisösi asioista esimies- tai johtamisroolissasi. (Aaltonen, Ahonen & Pajunen, 2015,142-144; Juuti & Vuorela 2015, 24-26.)

Vuorovaikutteinen ja keskusteleva esimiestyö on työyhteisön hyvinvoinnin kannalta keskeisiä tekijöitä, johon vaikuttaa vuorovaikutuksen toimiminen, esimiestyön laatu ja työyhteisön ilmapiiriasiat. Kehityskeskustelukulttuuri vaikuttaa

omalta osaltaan monipuolisesti yksilöiden työhyvinvointiin. Kehityskeskustelukulttuuri on käytössä monella työpaikalla, mutta valitettavasti kaikki eivät otaneet menetelmää aidosti käyttöön, ja monessa paikassa kehityskeskustelut ovat rakenteeltaan esimerkiksi muodollisia keskusteluja tai monologeja. (Wink, H. 2007, 62-64; Juuti & Vuorela 2015, 24-26, 95-101.)

*”Hyvän esimiehen tärkeä taito on saada esiin jokaisen alaisensa parhaat kyvyt, sellaisetkin, joita tämä itse ei ole havainnut.” –Marjatta Jabe*

### 3.7 Yhteistoiminnallinen johtaminen ja yhdessä oppiminen

Yhteistoiminnallinen johtaminen on hyvä tapa johtamisessa esimerkiksi muutosten keskellä. Ihmiset oppivat parhaiten yhdessä tekemällä ja toisilta oppimalla. Jokainen työntekijä organisaatiosta riippumatta menestyy paremmin, kun saa apua toisilta. Kyse on siis yhteisöllisyydestä, jolloin jokainen yksilö voi kokea oman tarpeellisuutensa yhteisössä. Yhteenkuuluvuuden kokemus on yksi sisäisen motivaation lähteistä, joka muistuttaa yhteisön positiivista sosiaalista riippuvuutta toisistaan. Yhteenkuuluvuuden tunne on positiivinen tuntemus yhteenkuuluvuudesta, joka motivoi meitä työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen toisiimme luottaen ja ”me hengessä”. Yhteistoiminnallisen johtajan tärkein tehtävä on huolehtia, että perusteet ja kivijalka rakennetaan huolellisesti yhteiselle kehittämisprosessille. (Hellström, Johnson, Leppilampi & Sahlberg, 2015, 133-137; Taber & Maureen, 2015, 20-27.)

Yhteistoiminnallisen johtamisen yhtenä kivijalan peruselementtinä on osallistava avoin vuorovaikutus, jossa johtaja tai esimies rakentaa esimerkillään ja omalla vuorovaikutusesimerkillään työyhteisönsä avoimen ja hedelmällisen ilmapiirin. Johtaminen on vahvasti yhteistyöhakuista ja johtaja kohtaa yhteisönsä kaikilla tavoilla aidosti. Kannustaminen, rohkaiseminen, kehittäminen, oppiminen ja vuorovaikutteinen dialogi ovat läsnä kaiken aikaa. Yhteistoiminnallinen johtaja on jokaisen työyhteisön jäsenen rinnalla kulkija, joka on aidosti kiinnostunut jokaisen yksilön tarpeista, ajatuksista. Hyvä johtaja osaa kuunnella ja oppii jatkuvasti itsekin, jopa myöntäen myös omat virheensä. Tutkimuksen mukaan työyhteisöissä on valmiudet tulevaisuusorientoitumiseen ja luottamus jatkuvaan kehittymiseen, sekä uusien taitojen oppimisen ongelmien tai esteiden ratkaisemiseen. Tämän hetken yleinen mielipide on, että pysyvään kulttuurimuutokseen ei voi päästä yl-

häältä päin tulevalla käskyttämällä, vaan täytyy harjoittaa yhteistoiminnallisuutta ja vuorovaikutteisia toimintatapoja. (Hellström, Johnson, Leppilampi & Sahlberg, 2015, 133-137; Taber & Blankemeyer, 2015, 20-27.)

Suomalaista koulua ja kouluorganisaatiota on kehitetty sirpaleisesti erillisinä hankkeina ja projekteina viime vuosikymmeninä, sitä tulisi kuitenkin uudistaa paljon kokonaisvaltaisemmin ja syvällisemmin, kuin mitä olemme viimeisien vuosien aikana saaneet nähdä. Hellström, Johnson, Leppilampi ja Sahlberg ehdottavat teoksessaan rohkeaksi uudistusaskelleeksi yhteistoiminnallisuuden periaatteen oppimista, osallistamista ja johtamista edistäväksi toimintatavaksi läpi koulutusorganisaation oppilaista johtajiin. Viimeaikaiset tutkimukset osoittavat oppimisen tulosten kääntyneen laskuun Suomessa ja ongelmakohtiin pitäisi tarttua aktiivisesti, sekä kehittää uusia innovatiivisia menetelmiä laadukkaan opettamisen ja oppimisen varmistamiseksi, henkilöstöjohtamista ja hyvinvointia unohtamatta. Meidän kaikkien pitäisi yhdessä tarttua haasteisiin avoimuudella, innovatiivisuudella ja kokeiluhalukkuudella, johon kuuluu tulevaisuusorientoitunut suhtautuminen. (Hellström, Johnson, Leppilampi & Sahlberg, 2015, 5-9.)

Yhteistoiminnallinen oppiminen on tuttu asia suomalaiselle kouluväelle jo entuudestaan, sitä on käytetty joissakin aikaisemmissa uudistuksissa ja hankkeissa. Yhteistoiminnallinen työskentelytapa on jo otettu joissakin oppilaitoksissa keskeiseksi toimintatavaksi opetus- ja johtamistyössä. Lisäksi tiimityö, yhteisöllisyys ja yhteistoiminnallinen oppiminen ovat osana koulukulttuurin jokapäiväistä arkea joissakin suomalaisissa oppilaitoksissa. Suomessa on myös kouluja, joissa yhteistoiminnallinen oppiminen rajoittuu vain joidenkin yksittäisten opettajien työkaluksi. Yhteistoiminnallisen johtamisen ja päätösten tekemiseen osallistamisen on tutkittu vaikuttavan myönteisesti työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyys ja sitoutuminen päätöksiin lisääntyvät, kun olet osallisena päätösten tekemisessä. Tutkimusten mukaan työyhteisöissä pitäisi kiinnittää enemmän huomiota työnantajien ja työntekijöiden keskinäisten hyötyjen väliseen suhteeseen. Hyvinvoivassa työyhteisössä välitetään ja huomioidaan kummankin osapuolen hyvinvoinnista ja hyödyistä työsuhteessa. Kummankin osapuolen etu varmasti korostuu, kun asiaa mietitään ja suunnitellaan avoimesti kummastakin näkökulmasta katsottuna. (Brenda, Travaglione & Marshall, 2005, 410-411; Hellström, Johnson, Leppilampi & Sahlberg, 2015, 5-9.)

### 3.8 Työkykyjohtaminen

Työhyvinvoinnin johtamisen sijaan on alettu joillakin tahoilla puhumaan työkykyjohtamisesta, mikä käsitteenä vastaa yksilöllisesti ja laajasti työntekijän kokonaisnäkökulmia parhaiten, sekä myös laittaa miettimään asioita työpaikoilla juuri henkilöstön työkyvyn kannalta laajasti. Esimerkiksi elinkeinoelämän keskusliiton laatimassa työkykyjohtamisen mallissa on kuvattu yksityiskohtaisesti työkykyjohtamisen periaatteita. Idea ja malli on muuten periaatteiltaan hyvin laadittu, mutta ammatillisen kasvun osuus näkyy puuttuvan tuosta mallista kokonaan. Ammatilliseen kasvuun liittyvät asiat ja aidot ammatillisen kasvamisen mahdollisuudet ovat myös isossa roolissa työkyvyn ja hyvinvoinnin kasvussa. Työkykyjohtamisen keskeisiksi prosesseiksi on määritelty aktiivinen vuorovaikutus työpaikoilla, selkeät ja tasapuoliset pelisäännöt, työkyvyttömyyden ehkäiseminen kaikin mahdollisin keinoin, puuttuminen ja ongelmien varhainen puheeksi ottaminen, työhön palaamisen tukeminen, työpaikan tekeminen terveelliseksi ja turvalliseksi kaikille tasapuolisesti, sekä työkyvyn edistäminen monipuolisella työpaikkayhteistyöllä. (EK:n työkykyjohtamisen malli, 2011; Manka & Manka, 2016, 67.)

#### *”Työkykyä voi ja pitää johtaa” – Elinkeinoelämän keskusliitto EK*

Työhyvinvoinnin tutkimukset osoittavat työperäisen stressin ja negatiivisten kokemusten vaikuttavan suoraan meidän terveydelliseen hyvinvointiin heikentävästi, esimerkiksi verenpaineen kohoamiset, fyysiset ja psyykkiset oireet ja yleinen jaksaminen työtehtävissä reagoivat työstressin ja negatiivisten kokemusten määrään. Vastaavasti taas positiivisilla kokemuksilla on selkeästi terveyttä edistäviä ja parantavia vaikutuksia. Esimerkiksi työpäivän loppuun ajoittunut positiivinen tapahtuma tai kokemus heijastuu parempaan hyvinvointiin illalla vapaaajalla. Näiden useiden tutkimusten pohjalta meidän tulisi pyrkiä poistamaan negatiivisia kokemuksia työpaikoillamme ja lisäämään positiivisia kokemuksia kaikilla mahdollisilla keinoilla. (Bono & muut, 2013, 1601-1627; Manka & Manka, 2016, 67.)

### 3.9 Resurssit, tavoitteet ja tehokkuus hyvinvoivassa työyhteisössä

Työyhteisöjen resursointiin liittyvät asiat vaikuttavat työn tehokkuuteen ja myös hyvinvointiin. Resurssien tulee olla suhteutettuna työmäärään ja tasapainossa

käytettävissä olevan työajan suhteen. Resurssien yleisin perusmuoto on henkilömäärän ja henkilötyövuosien määrä suhteessa tehtävään työmäärään työpaikka-kohtaisesti. Resursseihin kuuluvat myös henkilöstön osaamiseen liittyvät resurssit, jotka osaltaan edesauttavat työhyvinvoinnin kehittymistä. Henkilöstön kouluttaminen ja ammatillisen osaamisen lisääminen kasvattavat siis organisaation ja yksilön resursseja osaamisen kasvaessa. Tiimien ilmapiiri, työhön sitoutuminen ja toiminta tehostuvat hyvän muutosjohtamisen kautta. Työntekijöiden tehokkuus lisääntyy tutkimusten perusteella selvästi, kun työyhteisössä on työhyvinvointi asiat kunnossa. Stressaantuneilla työntekijöillä on tutkimusten mukaan selvästi työteho laskenut ja työhyvinvointi huonontunut, verrattuna hyvinvoivaan ja stressittömään yksilöön. Työnantajien on siis hyödyllistä ja taloudellisesti kannattavaa panostaa henkilöstön resurssipääoman kasvattamiseen ja työhyvinvointiasioista huolehtimiseen. Terveet ja hyvinvoivat työntekijät ovat tehokkaita ja tuloksellisia, sekä pysyvät pisimpään työelämässä. (Vincent-Höper, Muser & Hanneck, 2012, 663 -682; Nielsen & muut, 2017, 115-117.)

Selkeästi asetetut tavoitteet auttavat meitä saavuttamaan tavoitteet, joista seuraa onnistumisten kautta työhyvinvointia. Työmotivaatio ja työhyvinvointi: "valoa tunnelin päässä" tutkimusartikkelissaan Locke & Latham ovat todeneet jo vuosikymmeniä sitten selkeästi asetettujen tavoitteiden ja laadullisen johtajuuden merkityksen tehokkuuden ja hyvien tulosten saavuttamisessa työyhteisöissä. Selkeä yhteinen visio tulevaisuudesta ja päämäärästä yhdistettynä toimivaan palautteenantoon, sekä selkeisiin tavoitteisiin antavat mahdollisuuden saavuttaa hyviä tuloksia ja tehokkuutta työyhteisöissä. Sopivasti asetetut tavoitteet ja resursoinnista huolehtiminen kokonaisvaltaisesti työyhteisöissä antavat hyvän pohjan tuloksellisille työsuorituksille. (Locke & Latham, 1990, 240-246; Nielsen & muut, 2017, 102-117.)

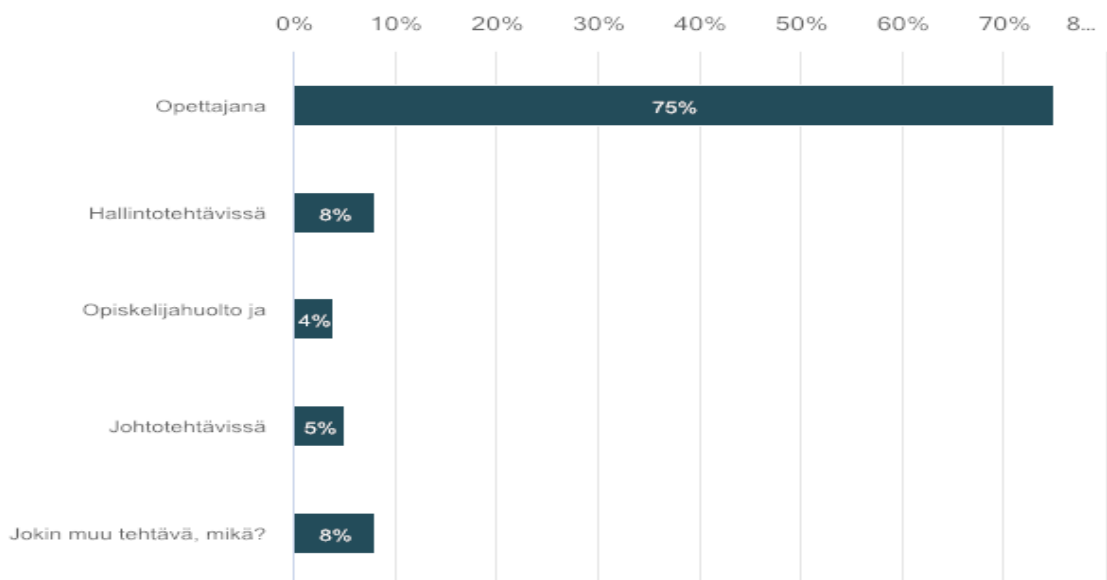
## 4 TUTKIMUSTULOKSET

### 4.1 Tutkimustulokset ja niiden analysointi

Opinnäytetyön pohjaksi tehtiin Webropol-kyselyt joulukuussa 2017 kolmessa ammatillisessa oppilaitoksessa, erilaisissa työtehtävissä ja rooleissa työskenteleville henkilöille. Kyselyn tavoitteena oli saada pohjatietoa ammatillisen opetuksen parissa työskenteleviltä henkilöiltä tässä opinnäytetyössä tehtävää tutkimusta, analysointia ja alkukartoitusta varten. Kysely lähetettiin 434:lle ammatillisen opetuksen parissa työskentelevälle henkilölle.

Kyselyssä esitettiin liitteen 1 mukaiset kysymykset, joista ensimmäiset seitsemän kysymystä olivat strukturoituja valintakysymyksiä ja loput neljä avoimia kysymyksiä. Kyselyn vastausprosentiksi saatiin 17,3 prosenttia ja vastauksia saatiin yhteensä 75 henkilöltä, jakautuen alla olevan kuvion 2 mukaisesti eri työtehtäviin ammatillisen opetuksen parissa. Vastaajista selkeä enemmistö työskentelee ammatillisessa koulutuksessa opettajana.

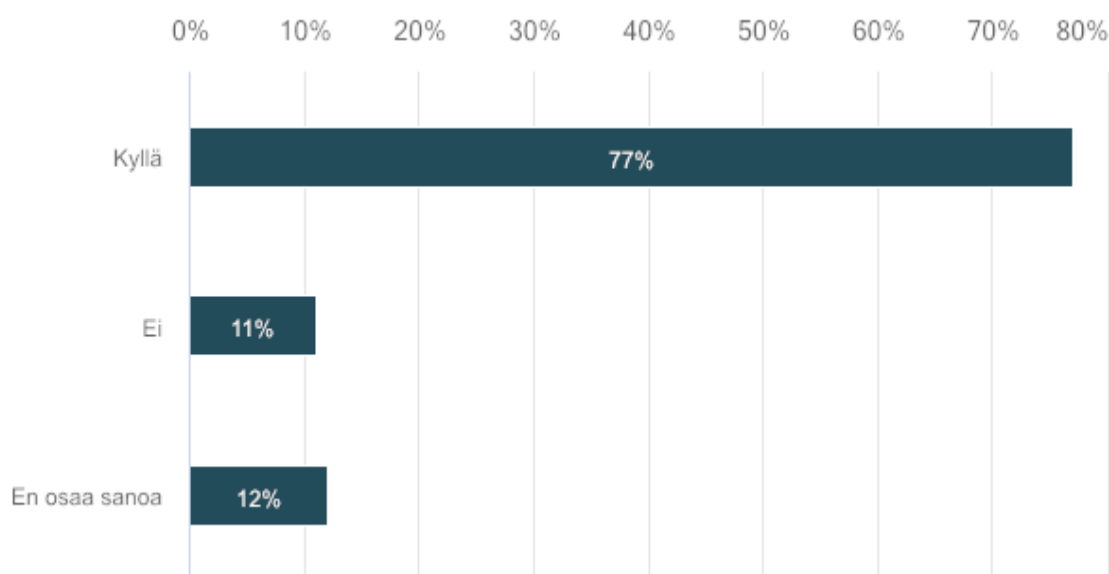
### 4.2 Tutkimuksen valintakysymykset ja niistä saadut tulokset



Kuvio 2. Kyselyn vastaajien jakautuminen eri työtehtävien mukaisesti.

#### 4.2.1 Liikunnan lisääminen työ- ja vapaa-aikana

Kyselyyn vastanneista noin 75 prosenttia olisi valmis lisäämään liikuntaa työ- ja vapaa-aikana, jos saisi siihen lisää ohjausta ja tukea työnantajalta. Lisäksi 12 prosenttia ei osannut sanoa, mitä mieltä oli asiasta (Kuvio 3). Tästä kyselytuloksesta on helppo tehdä selkeitä johtopäätöksiä siitä, että työnantajien kannattaa tuoda ja kehittää kaikki mahdolliset liikuntamuodot ja tavat mukaan arkipäivien työelämään mahdollisuuksien sallimissa rajoissa työhyvinvoinnin edistämiseksi.



Kuvio 3. Halukkuus lisätä liikuntaa työaikana ja vapaa-aikana työnantajan tukiessa.

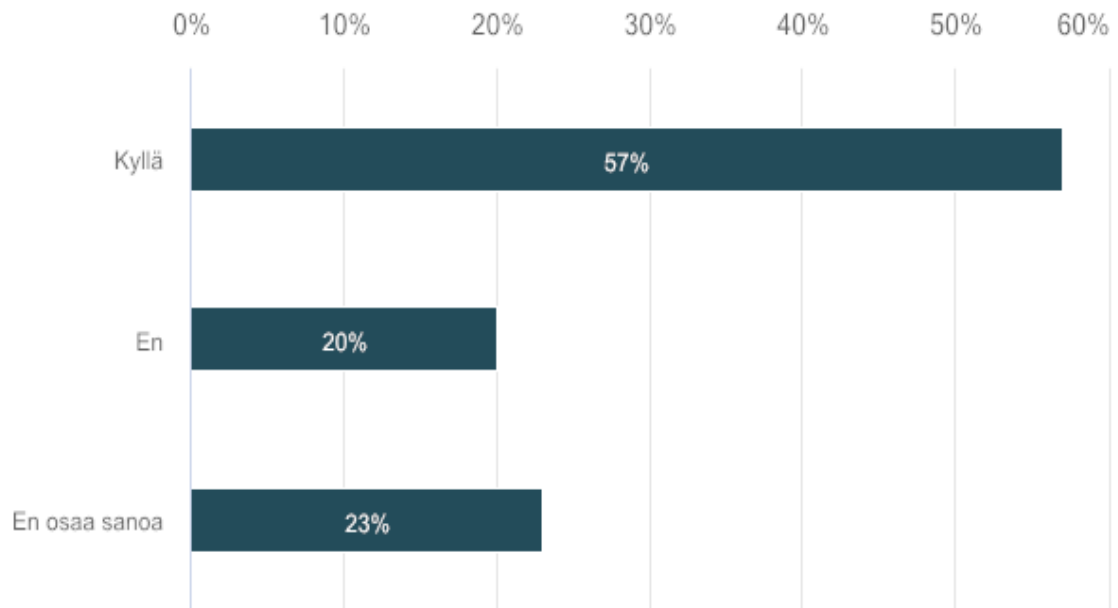
#### 4.2.2 Ammatillisen osaamisen kehittyminen ja työuran eteneminen

Ammatillisen osaamisen kehittymisen ja työuran etenemisen seuraamista ja näkyvämmäksi tekemistä esimiehen kanssa työpaikalla haluaa selkeä enemmistö vastaajista (Kuvio 4). Noin 20 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa vastausta asiaan ja selvästi kielteisen vastauksen kysymykseen antoi vain noin 20 prosenttia vastaajista. Kyselyyn vastauksissa oli tullut joitakin kommentteja tähän asiaan, että mitähän tämä tarkoittaisi käytännössä ja sen takia osa oli vastannut, että ei osaa sanoa. Kuitenkin selkeä enemmistö vastaajista haluaisi nykyiseen tilanteeseen muutosta ja lisää vuorovaikutteisuutta ammatillisen osaamisen kehittymisen seurantaan, sekä myös työuran etenemisen näkyvämmäksi tekemistä.

Kyselyyn vastanneiden henkilöiden kommentteja:

*”Henkilökohtaisen osaamisen huomioiminen vieläkin paremmaksi.”*

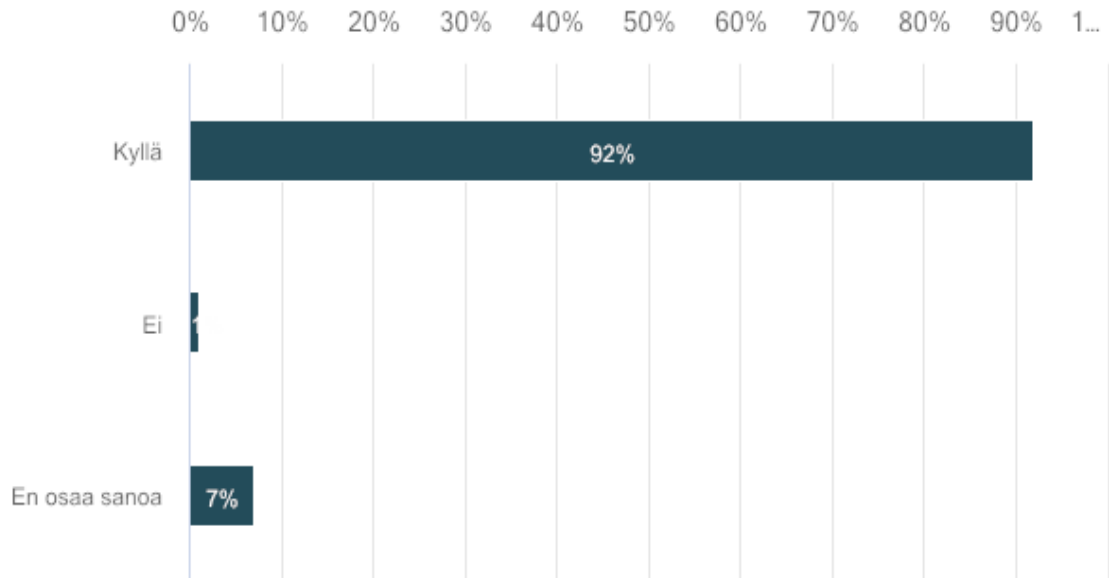
*”Digitalisaation hyödyntäminen viestinnän monipuolistamiseksi osapuolten välillä.”*



Kuvio 4. Työuran etenemisen ja osaamisen kehittymisen seuraaminen näkyvämmäksi.

#### 4.2.3 Kehityskeskusteluiden kehittäminen

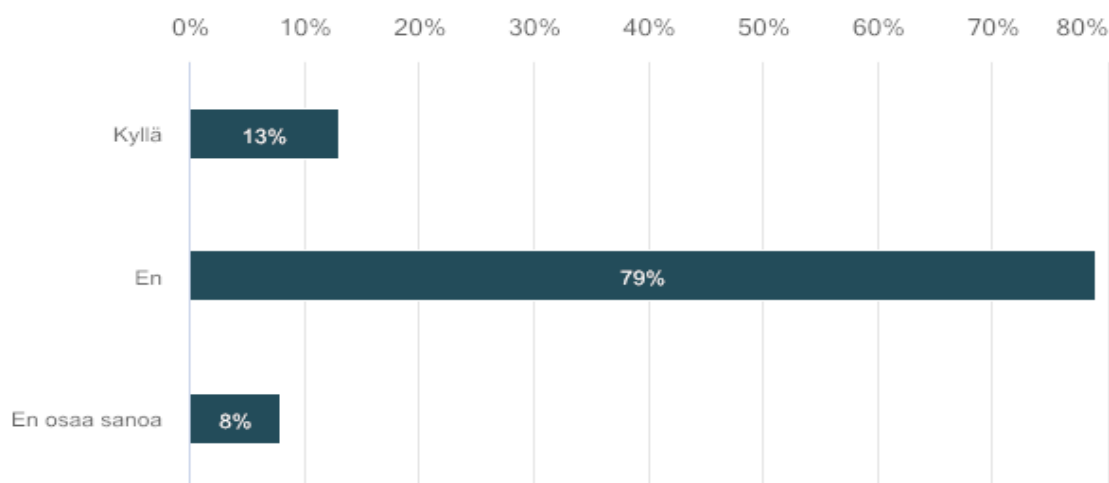
Tutkimuksessa kyselyyn vastanneista yli 90 prosenttia haluaisi kehityskeskustelujen toimivan aidosti ja vuorovaikutteisesti työpaikallaan (Kuvio 5). Tämä tutkimustulos kertoo meille selvää kieltä yksilöiden proaktiivisista valmiuksista, välittämisestä, kiinnostuksesta ja halukkuudesta vuorovaikutteiseen kehityskeskustelukulttuuriin työyhteisöissään. Kehityskeskusteluissa aito ja vuorovaikutteinen ilmapiiri on tärkeä elementti yksilön kehitysoptimismien syntymisessä. Kun meitä kuunnellaan ja voimme kehittyä kannustavassa, aidossa, rehellisessä ja positii-visessa ilmapiirissä, vain meidän oma mielikuvituksemme on rajana elinikäisen oppimisen poluillamme.



Kuvio 5. Kehityskeskustelujen toimiminen.

#### 4.2.4 Yksityiselämä ja vapaa-aika

Yksityiselämämme ja vapaa-ajan merkitys on meille kaikille tärkeässä roolissa vastapainona ja palautumisen keinona työelämän ulkopuolella. Tutkimuskyselyyn vastanneista noin 80 prosenttia ei kaivannut tukea tai vinkkejä työn ulkopuoliseen elämään, esimerkiksi hyvinvointiin liittyen (Kuvio 6). Tämä tulos on hyvin yksiselitteinen ja enemmistö on selkeästi mielipiteensä ilmaissut. Kyselyssä kuitenkin reilut 10 prosenttia henkilöistä oli valmis vastaanottamaan tai kaipasi vinkkejä, sekä tukea työnantajalta myös työn ulkopuoliseen elämään.



Kuvio 6. Tuen tai vinkkien kaipaaminen työnantajalta työn ulkopuoliseen elämään.

### 4.3 Avoimet kysymykset ja niistä saadut tulokset

Webropol -kyselyssä oli neljä avointa kysymystä, joihin saaduille vastauksille tehtiin analysointi laadullisen sisällönanalyysin menetelmillä. Tutkimusaineisto käsiteltiin vaiheittain kolmivaiheisessa prosessissa seuraavasti:

1. Aineiston redusointi, eli pelkistäminen jossa vastauksista karsittiin tutkimukselle epäolennainen osa pois.
2. Aineiston klusterointi, eli ryhmittely ja luokittelu eri käsitteiden alle.
3. Abstrahointi, eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 103-118.)

Aineiston redusoinnissa käytiin ensimmäisenä avoimien kysymysten vastaukset läpi ja niistä karsittiin tämän tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat pois. Tutkimuksen kannalta epäolennaisia asioita karsituista vastauksista mainittakoon esimerkkinä uuden ammatillisen koulutuksen reformin mukaisten toimintamallien kritisoiminen tai vanhojen toimintamallien kaipaaminen työskentelytavoiksi. Lisäksi vastauksista karsittiin pois työn tekemisen perusasioihin ja resursointiin liittyviä kommentteja, jotka eivät kuulu tämän työn aihepiiriin olennaisesti.

Aineiston klusteroinnissa kysymysten vastaukset lajiteltiin eri ryhmiin vastausten perusteella ja karkean lajittelun jälkeen samankaltaisista vastauksista muodostettiin alakäsitteet kuvion 7 mukaisesti. Alakäsitteitä syntyi yhteensä kaksitoista, esimerkiksi merkityksellisyys, yhteisöllisyys ja johtaminen. Avoimien kysymysten tutkimustuloksista muodostettuja alakäsitteitä ja niiden alle saatuja tutkimustuloksia on avattu ja analysoitu yksityiskohtaisesti seuraavissa kohdissa.

Abstrahoinnissa tutkimustulosten pelkistämisen ja klusteroinnin jälkeen tuloksista muodostettiin ensin alakäsitteet ja kaikille yhteisiksi yläkäsitteiksi valittiin työhyvinvointi ja ammatillinen kehittyminen (Kuvio 7). Työhyvinvointi ja ammatillinen kehittyminen ovat käsitteinä tämän tutkimuksen keskeisimmät asiat, joihin saatiin yksityiskohtaista lisätietoa tämän tutkimuksen avulla. Liitteissä 4-11 mindmap käsittekartoissa on avattu visuaalisesti keskeisimpiä käsitteitä. Avoimien kysymysten tuloksina saatujen keskeisimpien käsitteiden sisältöä ja antia yksityiskohtaisemmin seuraavissa kohdissa 4.3.1 – 4.3.8.

#### 4.3.1 Merkityksellisyys

Merkityksellisyyteen liittyviä ja vaikuttavia asioita nousi esille kyselyssä useissa vastauksissa ja kommentteissa. Osaamisen näkyväksi tekeminen, elinikäinen oppiminen ja jatkuva kehittyminen, sekä erilaiset ja monipuoliset koulutusmahdollisuudet jatkuvan kehittymisen osatekijänä nousivat esille tärkeinä osatekijöinä. Merkityksellisyyden kokemukseen työtehtävissä vaikuttaa oleellisesti vuorovaikutteinen palautteiden saaminen ja antaminen esimiehen kanssa, jotta tiedetään kulloinkin henkilökohtainen tilanne erilaisissa työelämän tilanteissa. Hyvät ihmishuuhdetaidot ja aito kohtaaminen työpäivien keskellä olivat myös toivottuja asioita esimiestyöskentelyssä. Erilaisten yksilöiden huomioiminen ja toisista välittäminen nousivat esille myös toivottuina asioina.

Erään vastaajan vastaus avoimeen tutkimuskysymykseen:

*”Yksilön kohtaamisen tärkeys tulisi säilyä ja yksilön kohtaamiseen tarkoitettun ajan pitäisi säilyä”*

Selkeästi ja realistisesti asetetut tavoitteet, sekä selkeät johdon linjaukset henkilöstölle olivat toivottuja asioita ja ne auttaisivat tavoitteiden saavuttamisessa. Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen lisää myös merkityksellisyyden tunteen kokemusta. Vuorovaikutteisen yhteistyön kehittämistä ja lisäämistä toivottiin, joka lisäisi motivaatiota henkilöstölle, kun vaikuttamismahdollisuudet ja osallistuminen lisääntyvät työyhteisöissä.

#### 4.3.2 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyteen vaikuttavia asioita tuli kyselyssä esille monipuolisesti. Jokaisen yksilön osaamisesta huolehtiminen oli tärkeä esille tullut asia ja toive, jotta kukaan yksilö ei syrjäydy työelämän ulkopuolelle osaamisvajeen takia. Yhteiset pelisäännöt, toiminnan läpinäkyvyys, tasapuolisuus ja hyvä yhteishenki työyhteisössä olivat toivottuja asioita kyselyssä ja niihin toivottiin parannuksia. Yhteinen tahtotila, jakamiskulttuuri, tiimi- ja yhteisopettajuus ja monialaisen yhteistyön kehittäminen koettiin tärkeiksi asioiksi ja niihin toivottiin panostuksia yhteisöllisyyden kehittämiseksi.

Monikulttuurisuustaitojen kehittäminen ulkomaalaisten opiskelijoiden lisääntyessä, benchmarkkaus erilaisten ja uusien menetelmien oppimiseksi mahdollisuuksien mukaan nousivat myös kyselyssä esille toiveina ja kehitysehdotuksina. Samoin toivottiin myös mentori- ja alumnitoiminnan monipuolista kehittämistä.

Yhteisöllisyyden parantamiseksi esille nousi myös laadukas työelämäyhteistyö ja verkostoituminen, sekä sisäisen ja ulkoisen yhteistyön kehittäminen. Yhteisiä koulutuksia ja sitouttamista erilaisilla tavoilla kaivattiin lisää.

Erään kyselyyn vastanneen henkilön kommentti verkoista, verkostoitumisesta ja omatoimisen oppimisen kehittämisestä:

*”Didaktiset ratkaisut ja didaktiset mallit ammatillisessa koulutuksessa. Erityisesti verkkojen ja verkostoitumisen hyödyntäminen ammatin oppimisessa. Verkostoituminen muiden saman alan opettajien kanssa. Omatoimisen oppimisen kehittäminen ja toimintamallit sisäisen motivaation hyödyntämiseen.”*

#### 4.3.3 Osallisuus

Osallisuuteen työyhteisöissä vaikuttavia asioita nousi kyselyssä esille seuraavasti: Toimintatapoihin toivottiin päivityksiä, aito ja kiireetön henkilöstön kohtaaminen oli toivottua myös kiireiden keskellä. Vuorovaikutteisempaa yhteistyötä päätösten teossa toivottiin myös. Vuorovaikutteisia suunnittelu- ja keskustelutilaisuuksia ja monipuolisempia asioihin vaikuttamisen mahdollisuuksia kaivattiin lisää. Osallistamisen ja osallistumisen lisääminen työpaikoilla oli yksi toivottu kehittämisen kohde, joka nousi kyselyssä esille.

Luottamuksellisen ilmapiirin rakentamista ja lisäämistä, sekä avoimuuden lisäämistä asioiden käsittelyssä ja varsinkin henkilöstöä koskevissa asioissa toivottiin lisää työyhteisöihin. Vastuun antaminen ja sen jakaminen oli yksi esille tullut asia, jota olisi hyvä miettiä osallisuuden kannalta. Lisäksi tiimi- ja ryhmäopettajuus nousivat esille toivottuina asioina, jotka lisääisivät osaltaan osallistumista ja osallistamista yhteiseen toimintaan työyhteisössä.

#### 4.3.4 Hyvinvointi

Hyvinvointi on käsitteenä ja asiana laaja ja yksilöiden kannalta merkityksellisin asia, joka vaikuttaa laajasti ihmiseen ja hänen toimintaansa kaikissa elämän eri tilanteissa. Kyselyssä keskeisimpiä esille nousseita hyvinvointiin liittyviä asioita

olivat: terveys, henkinen ja fyysinen hyvinvointi, jotka kaikki ovat ihmisille laadullisen elämän peruselementtejä. Näihin peruselementteihin vaikuttavia asioita tuli kyselyssä esille useita: Fyysiseen hyvinvointiin liittyen liikunnan mahdollisuuksia haluttiin monipuolisemmaksi ja liikunnan mahdollistamista toivottiin myös työaikana. Liikuntaa toivotaan työpäivien yhteyteen, esimerkiksi palaverit ja keskustelut liikkuen sekä kaikki muut mahdolliset liikkumisen muodot ohjatusti.

Henkisen hyvinvointiin ja merkityksellisyyteen, sekä yleiseen hyvinvointiin liittyen nousivat esille seuraavat asiat: yksilöllisyydestä huolehtiminen, inhimillinen ja tasapuolinen kohtelu työyhteisöissä, oikeat työmenetelmät ja välineet, työtyytyväisyys ja resurssiasiat. Resurssiasioista oltiin huolissaan joissakin työpisteissä, sillä osa kokee työtehtävissä olevan liian vähän työvoimaa suhteessa työmäärään.

Erään kyselyyn vastanneen henkilön kommentti tai toive liikunnasta työaikana:

*”Liikunnan mahdollistaminen esimerkiksi kehityskeskusteluissa, yhteinen lenkki tai jokin muu urheilulaji, palaverit urheilun. Työajalla esimerkiksi kerran viikossa liikuntaa.”*

#### 4.3.5 Johtaminen

Johtamisen osalta kyselytutkimuksessa nousi esille useita tärkeitä asioita, jotka vaikuttavat jokainen osaltaan merkittävästi työhyvinvointiin työyhteisöissä. Luottamusta henkilökuntaan ja luotettavaa johtamiskulttuuria kaivattiin lisää työyhteisöihin. Selkeät tavoitteet kaikille ja linjaukset johdolta organisaatioille, yhteiset pelisäännöt, selkeät työnkuvat ja riittävät resurssit kaikissa toiminnoissa nähtiin asioiksi, joista johdon pitää huolehtia. Toiminnassa yleensä kaivattiin lisää suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta, jotta yhteiset näkemykset asioissa olisivat helpompi muodostaa. Selkeä tiedotus ja viestintä, tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, avoimuus ja rehellisyys olivat toivottuja perusasioita työelämän arkipäiviin.

Laadullisesta toiminnasta huolehtiminen ja laadullinen pedagoginen johtaminen nousivat esille kehittämisen kohteina. Johdon tukea erilaisiin asioihin kaivattiin muutosten keskellä. Johdon valmentamista ja jatkuvaa kouluttautumista, sekä esimiestyön kehittämistä kaivattiin lisää. Toiminnan läpinäkyvyys, tiedon jakaminen, selkeät toimintamallit, hyvä ohjeistus ja ongelmiin puuttuminen olivat myös

asioita, joita kaivattiin työyhteisöissä. Muutosten keskellä työelämävaatimusten huomioiminen ja ongelmakohtiin puuttuminen nousivat myös kyselyssä esille.

Vuorovaikutteinen ja avoin keskustelukulttuuri, osallistaminen ja yhteinen tahtotila, kuunteleminen, välittäminen ja päätökset yhteistyössä nousivat kyselyssä toivotuiksi, sekä kehitettäväksi asioiksi. Vuorovaikutteiset kehityskeskustelut, vuorovaikutteinen yhteydenpito, jatkuva palautteiden antaminen ja niiden saaminen toivottiin olevan aidosti osana työelämän arkipäivinä.

Kyselyyn vastanneiden henkilöiden kommentteja esimiestyöhön ja johtamiseen alla:

*”Kaikki alkaa johtamisesta ja organisaation antamasta esimerkistä; jos henkilöstöstä välitetään, niin henkilöstökin välittää esimiehistä, organisaation tapa toimia, henkilöstön kohtelu, alaisten osaaminen olla alainen.”*

*”Esimiestyöskentelyyn luotettavuutta, ”esimies ei ole asiantuntija aina”, enemmän mahdollisuuksia osallistua opetustyötä koskeviin päätöksiin. Esimiesten tulee kuunnella riviopettajia, jotta surkeita päätöksiä ei tehtäisi, eikä näin ajettaisi vääriä asioita, eikä harhaanjohtavia odotuksia nykyisiin ja tuleviin opiskelijoihin*

#### 4.3.6 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamiseen vaikuttavia ja kyselyssä esille tulleita asioita olivat tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus, joita työstetään luonnollisesti yhdessä esimiehen, sekä johdon kanssa yhteistyössä. Tähän asiaan tärkeänä elementtinä nousi esille myös osallistaminen, jotta itsensä johtamiseen vaikuttava asia sitoutuminen ja sisäinen motivoituminen voisivat tapahtua. Jatkuva palautteiden saaminen, vastaanottaminen ja antaminen helpottaisivat jokapäiväisen työelämän tilanteissa, sekä itsensä johtamisessa.

Itsestä huolehtiminen nousi kyselyssä esille fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin, sekä ammatillisen kasvun ja kehittymisen osalta. Jokaisen tulee huolehtia omalta osaltaan vähintään työelämän minimivaatimusten mukaisesta työkunnosta. Oikein asennoitumisesta, yleisestä alaisosaamisesta ja oman työn organisoinnista tulee jokaisen meidän itse huolehtia. Lisäksi jokaisen tulee pyrkiä kehittämään itseään jatkuvasti elinikäisen oppimisen periaatteen mukaisesti.

#### 4.3.7 Opetus ja oppiminen

Opetukseen ja oppimiseen liittyviä asioita kyselyssä nousi esille seuraavasti: Digitalisaation laajempaa hyödyntämistä ja erilaisia sovelluksia toivottiin käyttöön monipuolisesti. Uusia nykyaikaisia oppimisympäristöjä ja menetelmiä toivottiin, jotka mahdollistaisivat lisää yksilöllisten opintopolkujen räätälöintimahdollisuuksia. Opiskelijoiden ja kaikkien osapuolien osallistamista ja sitouttamista opintojen suunnitteluvaiheessa haluttiin lisätä. Vuorovaikutteisten palautteiden jatkuva kerääminen ja analysointi olisi toivottavaa. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että aina ei tarvitse keksiä uusia tapoja ja menetelmiä. Vanhoista menetelmistä hyvät ja toimivat menetelmät on tietysti hyvä kuljettaa mukana opetuksessa ja oppimisessä, sekä soveltaen tuoda uudet tavat mukaan vanhojen hyvien tapojen rinnalle.

Vuorovaikutteista yhteydenpitoa eri osapuolten välillä toivottiin lisää. Opintojen suunnittelu- ja aloitusvaiheeseen toivottiin uusia sopivia työkaluja henkilökohtaistamiseen ja osaamisen tunnistamiseen. Osaamisen näkyväksi tekemistä ehdotettiin tehtäväksi myös sovellusten ja pelien avulla. Osaamisen, oppimisen ja ammatillisen kehittymisen seuraamista ehdotettiin seurattavaksi uusien menetelmien avulla.

#### 4.3.8 Uudet työkalut ja menetelmät

Ammatillisen opetuksen henkilöstö ilmaisi kyselyssä halukkuutensa uusien työkalujen käyttöönottamiseen tai kehittämiseen ammatillisen opettamisen ja oppimisen työtehtävissä. Digitalisaatiota halutaan hyödyntää yhä enemmän opetustilanteissa erilaisissa toimintaympäristöissä ja työelämässä yleensä yksilölliseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Oman ammatillisen osaamisen ja kehittymisen enemmän näkyväksi tekemiseen suhtauduttiin positiivisesti, uudet sovellukset olivat tähänkin toivottuja. Osaamismerkkien hyödyntäminen ja oman osaamispuun rakentaminen digitaalisten työkalujen avulla olivat toivottuja menetelmiä. Ammatillisen osaamisen ja kehittymisen seurantaan haluttiin sovelluksia ja pelejä sekä mobiili- ja verkkosovelluksia eri osapuolten väliseen yhteydenpitoon.

Ammatillisessa opetuksessa palautteiden antamiseen ja keräämiseen toivottiin mobiili sovelluksia ja QR-koodimaailman tehokkaampaa hyödyntämistä. Etätökalujen kehittäminen ja digistandardien luominen helpottaisivat työssäoppimisen

ohjausta. Mobiilisovelluksen kehittäminen työelämäyhteistyöhön ja reaali -aikainen yhteydenpito eri osapuolten välillä olisi tarpeellista saada mahdollisimman pian monipuoliseen käyttöön. Elämänhallinnan opettamiseen työkalujen kehittäminen oli toivelistalla, teorian opiskeluun uusien menetelmien kehittäminen (mobiilipelit) ja verkkopedagogiikan kehittäminen monipuolisemmaksi. Kehityskeskustelukulttuuria haluttiin myös vuorovaikutteisemmaksi ja aidoksi dialogiksi, joten tähänkin asiaan toivotaan uusia työkaluja ja menetelmiä kehitettäväksi.

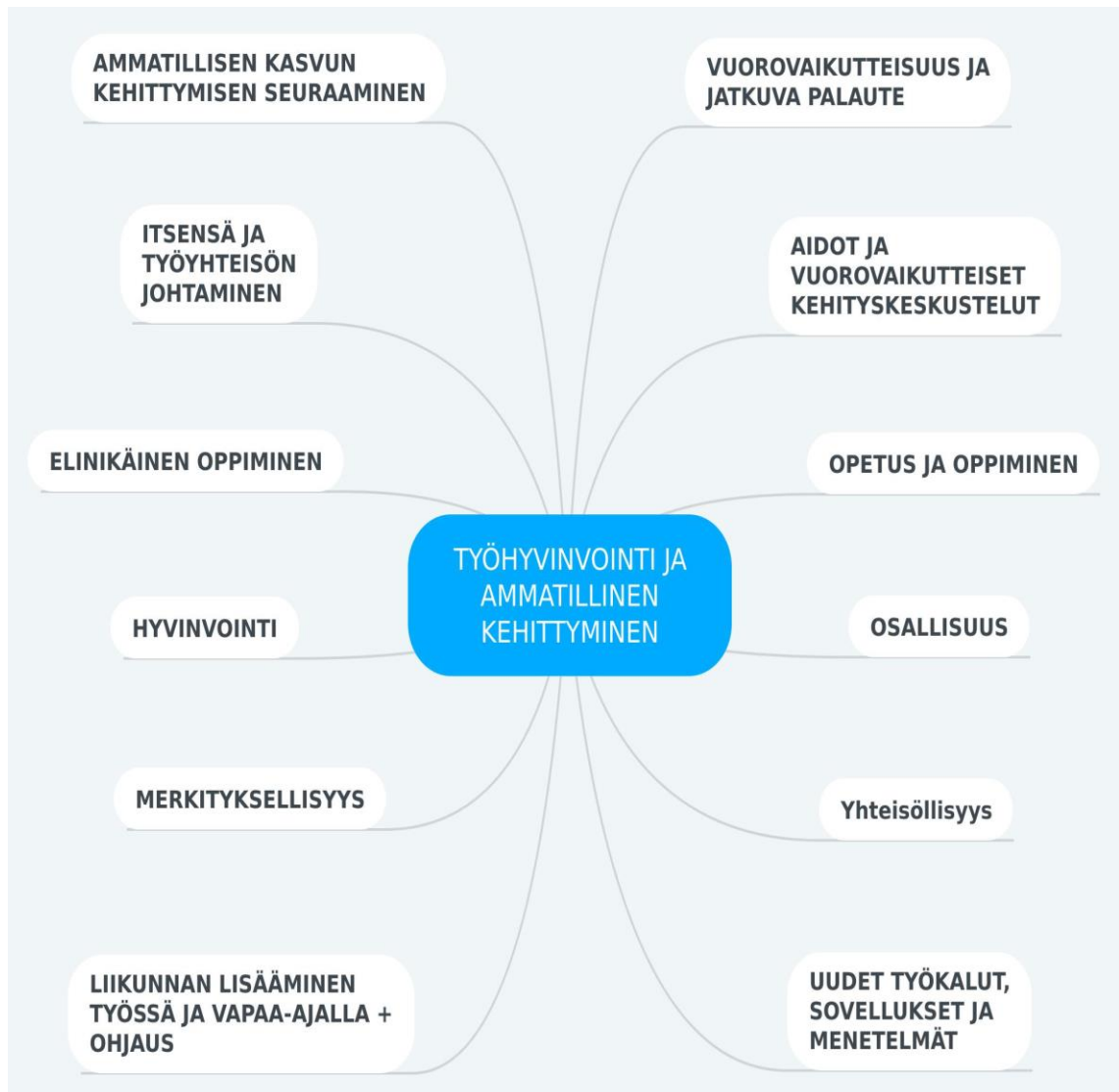
Kyselyyn vastanneen henkilön kommentti avoimien kysymysten vastauksista alla suoraan poimittuna:

*”Mobiilius ohjauksessa, opettajan työajan seurannassa, yhteistyössä työpaikalla tapahtuvan ohjauksen kehittämisessä ja palautteet.”*

#### 4.4 Tutkimustulosten yhteenveto ja synteesi

Ammatillisen opetuksen työtehtävissä työskentelevät ihmiset toivovat ja haluavat uudenlaisia toimintatapoja ja menetelmiä käytettäväksi työyhteisöissä. Tutkimuksessa tuli esille seuraavat asiat: Valtaosa vastaajista haluaisi ammatillisen osaamisensa ja kehittymisensä enemmän näkyväksi ja seurattavaksi esimiehensä kanssa. Samoin myös kehityskeskustelut haluttaisiin aidoiksi ja vuorovaikutteiksi työpaikoilla. Merkityksellisyys, ammatillisen osaamisen yksilöllisen kehittymisen mahdollisuus, työuran kehittymisen seuraaminen ja hyvinvointi kaikessa laajuudessaan ovat asioita, joita halutaan kehittää. Ammatillisen opetuksen henkilöstö on myös valmis lisäämään liikuntaa elämässään ja tuomaan liikunnan monipuolisesti mukaan myös työpäivien keskelle, työnantajan tukemana ja ohjattuna. Vapaa-ajalle valtaosa työntekijöistä ei halua tukea tai ohjausta työnantajiltaan.

Työhyvinvointi ja ammatillinen kehittyminen linkittyvät hyvin voimakkaasti toisiinsa niiden moninaisten piirteidensä takia. Tutkimustuloksista keskeisimpinä asioina ja synteessinä saatiin alla olevassa kuviossa 7. näkyvät asiat, joiden pohjalta toimeksiantajalla on hyvä mahdollisuus lähteä jatkokehittämään työhyvinvointia ja ammatillista kasvua tukevaa innovaatiota.



Kuvio 7. Työhyvinvointi ja ammatillinen kehittyminen

## 5 YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

### 5.1 Yhteenveto ja pohdinta

Tutkimuksen yhteenvetona voidaan yleisesti todeta ammatillisen koulutuksen henkilöstöstä enemmistöllä olevan oikeanlainen suhtautuminen oman ammatillisen osaamisensa kehittämiseen. Henkilöstö haluaa ammatillisen osaamisensa ja kehittymisen enemmän näkyväksi ja seurattavaksi työpaikoilla esimiehen kanssa. Yksilöt haluavat myös kehityskeskustelukulttuuria aidommaksi ja vuorovaikutteisemmaksi. Ammatillisen koulutuksen henkilöstö on selvästi kiinnostunut omasta ja työyhteisönsä hyvinvoinnista, selvä enemmistö henkilöstöstä halusi tuoda myös ohjattua liikunnallisuutta mukaan työpäivien keskelle työnantajan ohjauksessa.

Tutkimuksessa tuli esille myös, että henkilöstö suhtautuu pääsääntöisesti avoimin mielin uusiin toimintatapoihin ja menetelmiin, sekä toivovat monipuolisesti uusien digitaalisten sovellusten käyttöönottamista laajasti ja myös mobiilisti. Johtamisen kulttuuriin kaivataan myös uudistuksia; yhteistoiminnallisuutta, osallistamista, kuuntelemista, tasapuolisuutta, vuorovaikutteista johtamistapaa, palautteiden antaminen ja vastaanottaminen aidosti.

Nykyinen maailmamme edellyttää yksilöiltä, tiimeiltä, yrityksiltä ja erilaisilta työyhteisöiltä jatkuvaa uudistumista. Uudet ideat, luovuus ja innovaatiot ovat avainasemassa nykyisessä ja tulevaisuudenkin työelämässä. Nykyaikaisissa työyhteisöissä on tilaa ja halukkuutta laajentaa ja kehittää yksilöllisesti digitaalisten sovellusten ja yhteisöllisten työtilojen avulla johtamisen kulttuuria, toimintatapoja, yksilöiden osaamista sekä työhyvinvointia. Vain mielikuvitus ja meidän oma henkilökohtainen ajatusmaailmamme, sekä vanhat tottumukset rajoittavat kehitysmahdollisuuksiamme luodessamme uudenlaista toimintakulttuuria työyhteisöisämme.

*”Ei se, että näkee ensi kertaa jotain uutta, vaan että näkee vanhan, kaikille tutun, kaikkien näkemän ja laiminlyömän kuin uutena, on oikeastaan tunnusomaista originellille päälle. Ensimmäinen keksijä on yleensä aivan tavallinen hengetön haa-veilija – sattuma.” – Friedrich Nietzsche*

Ammatillinen kasvu ja elinikäinen oppiminen ovat meille tärkeitä elementtejä nykyisessä työelämässä menestymisen ja yksilöllisen kehittymisen kannalta. Ammatillista kasvua ja elinikäistä oppimista tarvitsemme jokainen koko työurallemme jo pelkästään sen takia, että pysyisimme tuottavina ja tehokkaina työntekijöinä työnantajillemme tässä kiristyvän kilpailun maailmassa. Työnantajamme satsaavat meihin taloudellisia resursseja ja meidän tulee huolehtia osaamisestamme yhdessä työnantajan, sekä työyhteisöjemme kanssa.

Tietysti ammatillisen kasvun ja elinikäisen oppimisen polut työelämässä ja työelämän ulkopuolella ovat meillä jokaisella yksilöllisiä ja rakennamme niitä oman yksilöllisen kokemusmaailmamme kautta. Jokaiselle meistä ammatillinen kasvu valitsemassamme ammatissa on tärkeä asia ja kasvua toteutuu osittain jo pelkästään kokemuksen ja työvuosien karttuessa. Meissä kaikissa on potentiaalia periaatteessa mihin vain, kuitenkin jokaisen omat yksilölliset seikat huomioiden. Ammatillisen kasvun ja kehittymisen suunnitelmallinen seuranta, toteutus ja tavoitteellisuus työuran kaikissa vaiheissa tulisi olla jokaisella yksilöllä käytössä jatkuvasti ja vuorovaikutteisesti päivittyen.

Työhyvinvointiin liittyviä asioita tutkiessa ja tarkastellessa heräsi ajatuksia aihepiirin laajuudesta ja eri osapuolten vastuista asiassa. Työhyvinvointiin vaikuttavat kaikki osapuolet omassa roolissaan: työntekijät, työnantajat, esimiehet, työyhteisöt ja työympäristöt. Kaikilla osapuolilla on siis oma roolinsa työhyvinvointiin liittyvissä asioissa ja tämä kannattaa huomioida suunnitellessa tulevaisuuden interventiota työyhteisöissä.

## 5.2 Jatkokehitysehdotukset

Tässä tarvekartoituksessa esille tulleiden tutkimustulosten pohjalta jatkokehitysehdotuksista ensimmäisenä kohteena on toteuttaa toimeksiantajan suunnitelma uudesta innovaatiosta ja viedä se käytäntöön aitoihin työyhteisöihin ammatillisissa oppilaitoksissa ja tietysti myös missä tahansa työyhteisössä. Työkalu tai hybridimalli ihmisen itsensä ja erilaisten työyhteisöjen johtamiseen, jolla tavoitellaan ihmisten henkistä, fyysistä ja ammatillista kasvua yksilöllisten ja vuorovaikutteisten kehityssuunnitelmien avulla. Dodge ja kumppanit toteavat artikkelissaan hyvinvoinnin olevan meille jokaiselle kokonaisvaltaisen elämänlaadun kannalta tärkein ja keskeisin asia, joten hyvinvointiin liittyviä asioita kannattaa kehittää kaikilla mahdollisilla keinoilla. Jopa Aristoteles totesi aikoinaan, että kaiken

inhimillisen toiminnan lopullisena päämääränä tulisi olla eudaimonia, eli onnellisuus, kukoistus tai hyvä elämä. Jokaisen tulisi siis tavoitella omaa henkilökohtaista hyvinvointia ja hyvää elämää, sekä henkilökohtaista parhainta mahdollista kehittymistä omassa elämässään. Jokainen määrittää siis itse oman onnellisuutensa ja toimii niiden tavoitteidensa mukaisesti omassa elämässään.

Toinen jatkokehitysehdotus on liikunnallisuuden tuominen ammatillisen opetuksen henkilökunnan työpaikoille työpäivien ja arjen keskelle ohjatusti ja monipuolisesti. Tutkimustuloksissa selvä enemmistö vastaajista on valmis kokonaisvaltaiseen muutokseen liikunnallisuuden osalta ohjatusti myös työaikana. Työnantajille suosittelisin avointa mieltä tämän asian suhteen ja ehdottaisin kokeilujen käynnistämistä työpaikoilla, vaikka aluksi jonkun työryhmän ohjaamana. Tutkimuksen yhtenä lähdemateriaalina käytettiin tieteellistä artikkelikirjoitusta Tanskalaisen Odensen yliopiston tutkimuksesta (Sjögaard & kumppanit), jossa oltiin testattu ja mitattu työaikana suoritettuna viikoittaisen liikunnan merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnille. Artikkelissa mainitut tulokset ja mittaukset vaikuttivat rohkaisevilta. Eri alojen työntekijöiden työhyvinvointi oli parantunut selvästi ja työnantajien rahalliset panokset työaikana tapahtuvaan viikoittaiseen liikuntaan olivat säilyneet kohtuullisina verrattuna työntekijöiden parempaan tuottavuuteen, sairaslomien vähentymiseen ja hyvinvoinnin lisääntymisen seurauksena. Jokainen meistä yksilönä on kokenut liikunnan positiiviset vaikutukset kehoissamme ja voimme varmasti jokainen ajatella, sekä ymmärtää liikunnan vaikuttavan positiivisesti myös työpäivien aikana.

Kolmas jatkokehitysehdotukseni perustuu tässä tutkimuksessa saatuihin tuloksiin (Kuviot 4-5), joissa kyselyyn vastanneista selvä enemmistö haluaisi ammatillisen osaamisen kehittämisen ja työuran etenemisen enemmän näkyväksi ja seurattavaksi esimiehen kanssa. Lisäksi suuri enemmistö haluaisi kehityskeskustelujen toimivan aidosti ja vuorovaikutteisesti työpaikoilla (Kuvio 5, Liite 1). Näihin asioihin kaikkien työnantajien tulisi kehittää ja selvittää omat ratkaisunsa työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja proaktiivisen henkilöstön tukemiseksi, sekä aidosti vuorovaikutteisen ja avoimen työpaikkakulttuurin mahdollistamiseksi. Tähän asiaan kaivataan monilla työpaikoilla muutoksia ja vuorovaikutteisuutta halutaan lisää työyhteisöihin. Kehityskeskustelu käsitteenä on kulkenut yhteiskunnassamme jo jonkin aikaa ja sen muuttaminen toivotuksi dialogiksi edellyttää organi-

saatioiden totuttujen tapojen, sopimusten ja uskomusten uudistamista ja muuttamista. Nuutinen kertoo väitöskirjassaan ”parantavan elämänkehän mallista”, jossa jatkuvaa kehittymistä ja ammatillista kasvua verrataan vuodenaikoihin: kevät, kesä, syksy ja talvi. Tämä malli voisi toimia ammatillisen kasvun ja elinikäisen oppimisen periaatteena luonnon mallin mukaisesti, jossa ihminen uudistuu vuosittain vuodenaikojen mukaisesti yhä uudelleen ja uudelleen. Mielestäni ihmisen ja yksilön ammatillinen kehittyminen, sekä elinikäinen oppiminen elämässä yleensäkin on juurikin luonnollista toimintaa, jossa meidän jokaisen tulisi uudistua yhä uudelleen menestyäksemme elämässä muuttuvan maailman keskellä.

Työterveyslaitoksen julkaisussa: ”Digitalisaatiolla työn uudelleen ajatteluun” Alasoini on tehnyt tilannekatsauksen siitä, että missä olemme Suomessa menossa digitalisaation osalta. Raportissa pohditaan viime vuosikymmenien digitalisaation kehitystä Suomessa, työn tekemisen tapojen muuttumista eri aloilla ja eri paikoissa etänä tai mobiilisti. Raportissa pohditaan myös mobiilisuuden mahdollisuuksia yksilöllisten polkujen rakentamisessa ja työn tuunaamisessa. Ammatillisen osaamisen ja sen kehittymisen seuraamiseen kannattaisi tuoda enemmän myös digitalisaation ja mobiilisaation mahdollistamia sovelluksia, jotka voisivat toimia vuorovaikutteisesti monella tavalla. Mobiilisten sovellusten avulla voimme saada myös vuorovaikutteisen ja jatkuvan palautteen käyttöön, sekä kehityskeskustelulukulttuurin muutettua jatkuvasti päivittyväksi. Wink toteaa väitöskirjassaan: ”Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivina puhekäytäntönä”, että dialogisissa kehityskeskusteluissa monenlaiset hyödyt tulevat esille ja käyttöön.

Kasvokkain tapahtuvissa dialogisissa kehityskeskusteluissa yhteiset keskustelut ja kokemukset parantavat yhteistyötä, osapuolten tuntemus ja toisten arvostus lisääntyvät, vaikeiden asioidenkin käsittely helpottuu, merkityksellisyys lisääntyy, yhteinen visio selkeytyy ja paljon muitakin hyviä asioita seuraa onnistuneen vuorovaikutuksen myötä. Vuorovaikutteisten kasvokkain tapahtuvien kehityskeskusteluiden rinnalle meidän kannattaisi tuoda digitalisaation ja mobiilisaation mahdollistamia sovelluksia päivittäisjohtamiseen, joilla voimme pitää kehityskeskustelua yllä jokapäiväisessä työelämässä ja päivittää tilannetta jatkuvasti. Yksilön ja johtajien välinen vuorovaikutteinen keskusteluyhteys voisi toimia aidosti ja päivittäisjohtamisen työkaluna sovitulla tavalla. Sovellusten sisällöissä vain mielikuvitus ja meidän oma ajatusmaailmamme rajoittaisi käyttömahdollisuuksia näiden mobiilisovellusten sekä työkalujen kanssa.

### 5.3 Tutkimustulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset

Tutkimuksessa tulee keskeisimpinä asioina esille myönteisen muutoksen aikaansaamiseksi. Ammatillisen osaamisen ja kehittymisen seuraaminen, sekä näkyväksi tekeminen, vuorovaikutteiset aidot kehityskeskustelut ja jatkuva vuorovaikutteinen palaute eri osapuolten välillä, liikunta työaikana ja vapaa-ajalla ja hyvinvoinnista huolehtiminen monipuolisesti. Nämä kaikki asiat myönteisiä ja positiivisia asioita, jotka vievät työyhteisöjen ja yksilöiden hyvinvointia, sekä ammatillista kasvua monella tavalla eteenpäin. Edellä mainitut seikat ovat siis työnantajien ja työntekijöiden näkökulmista katsottuna tärkeitä ja hyödyllisiä asioita ja niihin kannattaa mielestäni panostaa resursseja jatkossa. Liikunnallisuuden eri muotojen lisääminen työajalle on mielestäni loistava ajatus meille kaikille, josta hyötyisimme jokainen ja myös työnantaja henkilöstön hyvinvoinnin lisääntyessä. Tutkimustuloksissa mainittu kommentti ja toive tutkimuskyselystä: Liikunnan mahdollistamisesta kehityskeskusteluissa pitäisi olla mielestäni ihan säännönmukainen toimintamalli, jos vain toimintaedellytykset ovat kunnossa ja kummankin osapuolen tahtotila asiassa on yhteinen. Liikunnan positiivinen ja psykologinen vaikutus ihmisen mielissä vaikuttaa varmasti myös kehityskeskusteluiden laatuun, sekä esimerkiksi innovatiivisuuden määrään.

Sosiaali- ja terveysministeriö on linjannut työympäristön ja työhyvinvoinnin linjauksissaan vuoteen 2030 työkykyjohtamisen ja työhyvinvoinnin edistämisen osaksi yritysten ja muiden organisaatioiden johtamista. Inhimilliset näkökulmat ja myös kansantaloudelliset seikat velvoittavat meitä tekemään kaiken mahdollisen työhyvinvointiasioiden eteen. Tietysti myös meillä jokaisella yksilöllä on velvollisuus huolehtia esimerkiksi omasta työkyvystä ja jatkuvasta ammatillisesta kasvusta, pysyäksemme kilpailukykyisinä ja terveinä työntekijöinä. Henkinen kuormittavuus työssä on lisääntynyt merkittävästi viime vuosina. Työpaikoilla työnantajien on aktiivisesti edistettävä tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. Aidosti syrjimättömät menettelytavat kaikissa työelämän asioissa pitää olla käytössä kaikilla työpaikoilla, sekä häirintä ja epäasiallinen kohtelu pitää olla kokonaan poissa työyhteisöistä. Työelämän ja muun elämän yhteensovittamisen parantaminen edesauttaa myös työhyvinvointiin liittyviä asioita ja tässäkin meillä kannattaa käyttää luovuutta ja uusia mahdollisuuksia. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2019:3, 15-19.)

Hyvinvoivat työyhteisöt tekevät tulosta paremmin, jolloin kustannushyödyt ja tehokkuus ovat kaikkien työnantajien kannalta merkittävässä roolissa. Osaaminen ja jatkuva kehittyminen pitäisi tehdä näkyväksi kaikille osapuolille ja sen avulla saavutetaan yksilöille jatkuva kasvu- ja kehittymisoptimismi, jolla yksilöt saavuttavat paremmin tavoitteitaan. Yksilöiden työurien kehittyminen ja seuranta kuuluisi mielestäni nykyaikaiseen ja tulevaisuuden esimiestyöhön. Joku yksilö voi olla tyytyväinen nykyisessä työssään, mutta aika moni meistä kaipaa työuralleen uudistusta, vaihtelua ja erilaisia uusia haasteita. Johdon ja työntekijöiden välille jatkuva ja vuorovaikutteinen keskusteluyhteys olisi toivottavaa, jossa voidaan antaa jatkuvaa palautetta puolin ja toisin.

#### 5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tulokset perustuvat webropol -kyselystä saatuihin tuloksiin, jotka saatiin aidoista työelämän tilanteista ammatillisissa oppilaitoksissa. Kyselyn vastausprosentti 17,3 prosenttia oli aika pieni, mutta tyypillinen vastaavissa tutkimuksissa. Tutkimuksessa tehdyt strukturoidut kysymykset olivat niin sanottuja valintakysymyksiä, joihin vastausvaihtoehtoina oli kolme selkeää vastausvaihtoehtoa ja niistä tuloksien tulkinta oli suoraviivaista ja loogista määrällisen sisällönanalyysin menetelmillä. Tutkimuksessa tehdyssä kyselyssä valintakysymyksiä oli 60 prosenttia ja näiden vastauksien pohjalta tulokset kertoivat selvää kieltä vastaajien mielipiteistä kysyttäviin asioihin. (Vilka, 2007, 149-154; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 158-166.)

Tutkimuksen avoimien kysymyksiä vastaukset analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmillä, jossa tulokset eroteltiin, luokiteltiin ja teemoitettiin. Tämän jälkeen eri tutkimustuloksia on käsitelty kuhunkin aihepiiriin liittyvissä teoreettisissa viitekehyksissä. Tutkimuksessa käytetty teoretieto on lähtöisin tieteellisistä tutkimuksista, kirjallisuudesta tai artikkeleista, joita ovat tuottaneet kunkin alan ammattilaiset. Tutkimustuloksista ja tutkimuksessa lähteinä käytetystä teoriasta on muodostettu synteeseinä tutkimustuloksia aidoista työelämän työyhteisöistä. Avoimien tutkimuskysymysten osalta lopputuloksien totuudessa ja oikeellisuudessa on isompi virhemarginaali tutkimustuloksissa saatujen vastausten vapaamuotoisuuden ja laadullisen sisällönanalysointimenetelmien takia. (Vilka, 2007, 149-154; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 158-166.)

Tutkimuksessa tehdyt strukturoidut kysymykset olivat niin sanottuja valintakysymyksiä, joihin vastausvaihtoehtoina oli kolme selkeää vastausvaihtoehtoa ja niistä tuloksien tulkinta oli suoraviivaista ja loogista määrällisen sisällönanalyysin menetelmillä. Tutkimuksessa tehdyssä kyselyssä valintakysymyksiä oli 60 prosenttia ja näiden vastauksien pohjalta tulokset kertoivat selvää kieltä vastaajien mielipiteistä kysyttäviin asioihin. Avoimien kysymyksien vastauksissa saatiin esille myös tutkimuksessa haluttuja asioita, mutta niiden laadullisen sisällönanalysoinnin työn määrä yllätti tutkijan. (Vilka, 2007, 149-154; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 158-166.)

Tutkimuksen reliabelius säilyi hyvänä määrällisten tutkimustulosten analysoinnissa, kun kysymykset olivat vakioituja ja selkeästi muotoiltuja. Tutkimuksessa saaduissa vastauksissa tutkimuksen validius onnistui myös hyvin ja vastauksia saatiin juuri haluttuihin asioihin. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus oli hyvä, mitauksissa ei havaittu juurikaan satunnaisvirheitä. (Vilka, 2007, 149-154; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 158-166.)

## LÄHTEET

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Pajunen, H. 2015. Merkityksen kokemus. Helsinki: Auditorium
- Alasoini, T. 2018. Digitalisaatiolla työn uudelleen ajatteluun; millaista tutkimusta ja kehittämistä tarvitaan. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Anttila, T., Oinas, T. & Mustosmäki, A. 2016. Työn organisointi, yhteistoiminta ja työntekijöiden hyvinvointi Suomessa ja Euroopassa. Tutkimushankkeen loppuraportti. Jyväskylän yliopisto. Tutkimushankkeen loppuraportti.
- Beauchamp, C. & Thomas, L. 2009. Understanding teacher identity: An overview of issues in the literature and implications for teacher education. *Cambridge Journal of Education* Vol. 39 No 2, 179 -182.
- Bono, J., Glomb, T.M., Shen, W., Kim, E. & Koch, A. J. 2013. Building positive resources: Effects of positive events and positive reflection on work stress and health. *Academy of Management Journal* Vol. 56 No 6, 1601-1627.
- Brenda, S., Travaglione, A. & Marshall, V. 2005. Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 27 No 5, 399-414.
- Dikkers, J., Jansen, P., Lange, A. & Vinkenbunrg, C., Kooij, D. 2010. Proactivity, job characteristics and engagement. *Emerald Journals* Vol. 15 No.1, 59-77.
- Dodge, R., Daly, A., P., Huyton, J. & Sanders, L., D. 2012. The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing* Vol. 2 No. 3, 222-235.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. Viitattu 23.4.2019. <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 21.4.2019. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia ja selvityksiäC3A4\\_11\\_2014 Monenlainen tapaustutkimus\\_Eriksson\\_Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia_ja_selvityksiäC3A4_11_2014_Monenlainen_tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- EU-neuvoston päätös jäsenvaltioiden työllisyyspolitiikan suuntaviivoista vuodelle 2015 (EU) 2015/1848. Viitattu 20.4.2019. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32015D1848&from=EN>
- Hellström, M., Johnson, P., Leppilampi, A. & Sahlberg, P. 2015. Yhdessä oppiminen, yhteistoiminnallisuuden käytäntö ja periaatteet. Helsinki: Into Kustannus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Uudistettu 22.painos. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja.
- Laitinen, I. 2012. Moraalinen Logo: organisaatioiden arvovallankumous. Helsinki: Talentum.
- Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Helsinki: Talentum
- Locke, E. & Latham, P. 1990. Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. Journal Article. University of Maryland and University of Michigan Vol.1 No. 4, 240-246.
- Mahlakaarto, S. 2010. Subjektiksi työssä. Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta. Väitöskirja.
- Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum
- Nielsen, K., Morten B., Nielsen, Ogbonnaya, C., Känsälä, M., Saari, E. & Isaksson, K. 2017. Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. Work & Stress. An International Journal of Work, Health & Organisations Vol. 31 No. 6, 101-120.
- Nuutinen, U. 2018. Ammatillisen kasvun polku. Opettajuuden ontologinen rakentuminen yhteisöllisessä ryhmäprosessissa. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta. Väitöskirja.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Perko, K. 2017. Leadership and Employee Well-Being. A psychological perspective based on resource theories. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Salonen, P. 2010. Rohkeasti maailmalle. Helsinki: Talentum.
- Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulun yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Väitöskirja.
- Simone, S. 2014. Conceptualizing Wellbeing in the Workplace. International Journal of Business and Social Science Vol. 5 No. 12, 118-120.
- Sjögaard, G, Christensen, J.,R., Justesen, J., B., Murray, M., Dalager, T., Fredslund, G., H. & Sögaard, K. 2016. Exercise is more than medicine: The working age population`s well-being and productivity. Journal of Sport and Health Science Vol.5 No. 2016, 159-165.
- Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030: Turvallisia ja terveellisiä työoloja, sekä työkykyä kaikille. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2019:3.

- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen, Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.
- Taber, B. & Blankemeyer, M. 2015. Future work self and career adaptability in the prediction of career behaviors. *Journal of Vocational Behavior* Vol. 86 No. 2015, 20-27.
- Tarkkonen, J. 2016. "Näin on tehty ennenkin". Tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Tornberg, L. 2005. Opettajan työorientaatio kodin ja koulun yhteistyön perustana. Glaserilainen grounded theory –tutkimus kodin ja koulun yhteistyöstä kyläkoulukontekstissa. Oulun Yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro gradu tutkielma.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valli, R. (toim.). 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 5. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vincent-Höper, S. Muser, C. & Janneck, M. 2012. Transformational leadership, work engagement and occupational success. *Emerald journals* Vol. 17 No. 7, 663-682.
- Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivina puhekäytäntöinä. Tampereen yliopisto. Väitöskirja, viitattu 30.4.2019.

## LIITTEET

Liitteet 1-3. Webropol- kyselyn kysymykset

- Liite 4. Mindmap käsitekartta: Merkityksellisyys ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet.
- Liite 5. Mindmap käsitekartta: Yhteisöllisyys ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet.
- Liite 6. Mindmap käsitekartta: Osallisuus ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet
- Liite 7. Mindmap käsitekartta: Hyvinvointi ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet.
- Liite 8. Mindmap käsitekartta: Johtaminen ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet.
- Liite 9. Mindmap käsitekartta: Itsensä johtaminen ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet.
- Liite 10. Mindmap käsitekartta: Opetus ja oppiminen, siihen liittyvät keskeiset käsitteet.
- Liite 11. Mindmap käsitekartta: Uudet työkalut ja menetelmät, siihen liittyvät keskeiset käsitteet.

## LIITE 1. Webropol-kyselyn kysymykset.

(Kohdat 1-7 strukturoituja valintakysymyksiä ja kohdat 8-11 avoimia kysymyksiä)

## 1. Missä oppilaitoksessa työskentelet?

xxxxx

xxxxx

xxxxx

Jokin muu, mikä?

## 2. Minkälaisessa tehtävässä työskentelet ammatillisen opetuksen parissa?

Opettajana

Hallintotehtävissä

Opiskelijahuolto ja opiskelijapalvelut

Johtotehtävissä

Jokin muu tehtävä, mikä?

## 3. Olisitko valmis lisäämään liikuntaa työaikana, jos saisit siihen mahdollisuuden, sekä ohjausta ja tukea työnantajaltasi?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

## LIITE 2. Webropol-kyselyn kysymykset.

4. Olisitko valmis lisäämään liikuntaa vapaa-ajallasi, jos saisit siihen lisää ohjausta ja tukea työnantajaltasi?

Kyllä

En

En osaa sanoa

5. Haluaisitko tehdä työurasi etenemistä ja osaamisesi kehittymistä näkyvämmäksi, sekä enemmän seurattavaksi esimiehesi kanssa?

Kyllä

En

En osaa sanoa

6. Haluaisitko kehityskeskustelujen toimivan aidosti ja vuorovaikutteisesti työpaikallasi?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

## LIITE 3. Webropol-kyselyn kysymykset.

7. Kaipaako tukea ja vinkkejä työn ulkopuoliseen elämään, esimerkiksi hyvinvointiin liittyen?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

8. Mitä asioita haluaisit saada muuttumaan omassa opetustyössäsi tai opetuksessa yleensä?

9. Minkälaisia uusia työkaluja ja menetelmiä kaipaisit opettamiseen tai ohjaamiseen käytettäväksi?

10. Mitä uusia menetelmiä ja tapoja haluaisit otettavan käyttöön työpaikoilla tapahtuvan oppimisen helpottamiseksi ja vuorovaikutteisen yhteistyön kehittämiseksi oppilaitoksen ja työnantajien välillä?

11. Mitä uusia asioita toivoisit työyhteisön kehittämiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen työpaikallasi?

**LIITE 4. Merkityksellisyys ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet**

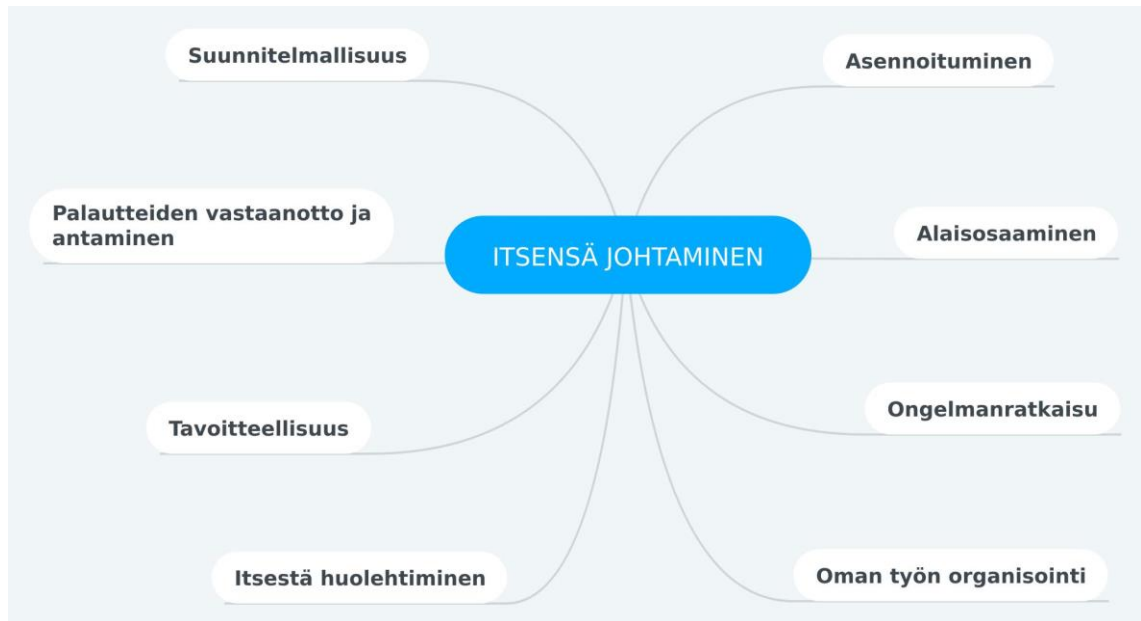
**LIITE 5. Yhteisöllisyys ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet**

**LIITE 6. Osallisuus ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet**

**LIITE 7. Hyvinvointi ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet**

## LIITE 8. Johtaminen ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet



**LIITE 9. Itsensä johtaminen ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet**

**LIITE 10. Opetus ja oppiminen, keskeiset käsitteet**

## LIITE 11. Uudet työkalut ja menetelmät

