

OPINNÄYTETYÖ

Voimavaralähtöisesti kohti työhyvinvointia

Suunnitelmallisesta kehittämisestä tukea työhyvinvoinnin tarkasteluun

Tuire Luostarinen

Yhteisöpedagogi YAMK

(90 op)

4/2021

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi YAMK

Tekijä: Tuire Luostarinen

Opinnäytetyön nimi: Voimavaralähtöisesti kohti työhyvinvointia. Suunnitelmallisesta kehittämisestä tukea työhyvinvoinnin tarkasteluun.

Sivumäärä: 81 ja 8 liitesivua

Työn ohjaaja: Anita Saaranen-Kauppinen

Työn tilaaja: Helsingin kaupunki, Nuorten työllisyyspalvelut

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on selvittää, millaisia tarpeita psykososiaalisen työhyvinvoinnin tukemiselle on Helsingin kaupungin työllisyshoidon nuorten urapalveluiden työyhteisössä ja miten sen kehittämistä voidaan arvioida parhaiten. Tarkoituksena on tuottaa työn tilaajalle kehittämis ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi.

Teoreettisena viitekehyksenä toimii voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin psykososiaalisiin ulottuvuuksiin liittyvä lähestymistapa, jossa keskiössä on yksilö, työyhteisö ja johtaminen. Tässä työssä työhyvinvoinnin kehittämistä tarkastellaan organisaatioteoreetikko Abraham Maslowin tarvehierarkiaan perustuvan niin kutsutun työhyvinvoinnin portaat -mallin pohjalta.

Opinnäytetyössä on piirteitä sekä tapaus- ja toimintatutkimuksen että konstruktiivisen tutkimuksen lähestymistavoista. Aineistonhankinnassa hyödynnettiin sekä sekundaari- että primaariaineistoja. Sekundaariaineistona käytettiin työyhteisön kehittämiseen liittyviä dokumentteja ja primaariaineistoa kerättiin laadullisella kyselyllä sekä työyhteisöä osallistavalla ideointityöpajalla. Aineistotriangulaation avulla tarkasteltavana olevasta ilmiöstä saatiin monipuolista tietoa eri näkökulmista.

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että työhyvinvointi on sidottu aikaan sekä yksilöihin ja muutosten myötä työhyvinvoinnin säännölliselle kehittämiselle sekä arvioimisella on tarvetta. Voimavaralähtöisen työhyvinvointimallin psykososiaalisen pääoman rakentuminen vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja. Säännöllinen kehittäminen tukee myös näitä taitoja sekä vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta, joka luo luottamusta työyhteisön jäsenten kesken ja auttaa kuormittavien tilanteiden ylittämässä.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi prosessimalli, jota hyödyntämällä luodaan työhyvinvoinnin kehittämiselle vuosisuunnitelma, joka sisältää mittaamisen ja arvioimisen sekä kehittämistoimenpiteiden suunnittelun ja toteutuksen. Tämän lisäksi uudistettiin psykososiaalista työhyvinvointia mittaava pulssi-kysely, joka tukee prosessia.

Opinnäytetyö toimii työn tilaajalle keinona varmistaa työyhteisön psykososiaalisen työhyvinvoinnin rakentuminen. Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessimallia voidaan hyödyntää työyhteisön voimavaralähtöisessä kehittämisessä, joka tukee myönteisen työkuulttuurin syntymistä.

Asiasanat: työhyvinvointi, psykososiaaliset tekijät, oppiva organisaatio, yksilö, työyhteisö, johtaminen

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Master of Humanities, Community Educator

Author: Tuire Luostarinen

Title: From resources towards better well-being at work. From planned development to support occupational well-being review.

Number of Pages: 81 and 8 attachment pages

Supervisor: Anita Saaranen-Kauppinen

Subscriber: City of Helsinki, Youth Employment Services

The aim of this thesis and development work is to find out what kind of needs there are for supporting psychosocial well-being at work in the work community of youth employment services in the City of Helsinki and how its development can be best assessed. The purpose is to provide the client with development proposals to support the development of well-being at work.

The theoretical frame of reference is an approach to the psychosocial dimensions of resource-based well-being at work, with a focus on the individual, the work community and leadership. In this work, the development of well-being at work is examined on the basis of the so-called ladder of well-being at work model, which is based on the hierarchy of needs of organizational theorist Abraham Maslow.

The thesis has features of both case and action research and constructive research approaches. Both secondary and primary data were utilized in the data acquisition. Documents related to the development of the work community were used as secondary material, and the primary material was collected through a qualitative survey and an ideation workshop involving the work community. Data triangulation provided a wide range of information on the phenomenon under consideration from different perspectives.

The results of the thesis show that well-being at work is tied to time and to individuals, and with the changes there is a need for regular development of well-being at work and evaluation. Building the psychosocial capital of a resource-based work well-being model requires good interaction skills. Regular development also supports these skills and strengthens a sense of community that builds trust among members of the work community and helps to overcome stressful situations.

The output of the thesis was a process model, which is utilized to create an annual plan for the development of well-being at work, which includes measurement and evaluation, as well as the planning and implementation of development measures. In addition, a pulse survey measuring psychosocial well-being at work was revised to support the process.

The thesis serves as a means for the client to ensure the construction of the psychosocial well-being at work of the work community. The process model for the development of well-being at work can be utilized in the resource-based development of the work community, which supports the emergence of a positive work culture.

Keywords: well-being at work, psychosocial factors, learning organization, individual, work community, leadership

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖHYVINVOINNIN MONINAISUUS.....	9
	2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä.....	9
	2.2 Yksilön kokemusmaailma.....	11
	2.3 Työyhteisö.....	13
	2.4 Johtaminen.....	17
3	TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN.....	20
	3.1 Voimavaralähtöinen työhyvinvoinnin kehittäminen.....	20
	3.2 Työhyvinvoinnin portaat kehittämisen tukena.....	23
	3.3 Työhyvinvoinnin mittaaminen.....	30
4	HELSINGIN KAUPUNGIN TYÖHYVINVOINTIOHJELMA.....	33
	4.1 Työhyvinvoinnin tukeminen Helsingin kaupungilla.....	33
	4.2 Helsingin kaupungin työhyvinvoinnin mittarit.....	34
5	TUTKIMUSASETELMA.....	37
	5.1 Tarve ja tavoitteet.....	37
	5.2 Kehittämistyön lähestymistapa ja kohderyhmä.....	38
	5.3 Aineistonhankintamenetelmät.....	42
	5.4 Analyysimenetelmät.....	47
6	TULOKSET JA TUOTOKSET.....	51
	6.1 Työhyvinvoinnin kehittyminen.....	51
	6.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	59

6.3 Työhyvinvointimittarin kehittäminen	61
6.4 Tuotokset	63
7 POHDINTA.....	66
7.1 Yhteenveto tuloksista.....	66
7.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön ja oman oppimisen arviointi.....	72
7.3 Opinnäytetyön merkitys.....	75
LÄHTEET	79
LIITTEET.....	82

1 JOHDANTO

Työ on monelle ihmiselle hyvin olennainen osa elämää ja sen merkitystä ei voi liiaksi korostaa hyvinvoinnin osa-alueena. Se merkitsee usein yhtä tärkeää hyvinvoinnin lähdettä. Parhaimmassa ja toivotuimmassa tilanteessa se tuo niin riittävän toimeentulon, tärkeitä sosiaalisia suhteita kuin merkitystäkin elämään. Työssä käyvät ihmiset viettävät töissään suuren osan valveilolaoloaikaansa ja tämän takia työhyvinvoinnin tutkiminen ja tukeminen on erityisen tärkeää. (Rauramo 2012, 10–11.) Työ on myös koko yhteiskunnan perusta, ilman työtä yhteiskunta hajoaisi. Tämän takia ei siis ole aivan yhdentekevää, miten ihmiset viihtyvät työssään. (Virtanen & Sinokki 2012, 17.)

Useat lait määrittelevät organisaatioiden vastuun työhyvinvoinnista. Sitä tulee kehittää ja arvioida säännöllisesti, jotta organisaatio saa tietoa, miten työn tekemistä ja siinä jaksamista tulisi tukea parhaiten. Suuret organisaatiot, kuten Helsingin kaupunki, onkin laatinut selkeät toimintaohjeet ja -suunnitelmat sekä palvelut työhyvinvoinnin tueksi. Helsingin kaupungin työhyvinvointistrategia pitää sisällään monia toimivia työkaluja työhyvinvoinnin ylläpitoon ja sen kehittämiseen liittyen. Tulevaisuuden toimintaympäristö vaati kuitenkin työelämän kehittämiseltä uusia toimintatapoja, joissa työpaikka tai työpaikan johto eivät ole aina keskiössä. Toiminnassa täytyisi välttämättä huomioida työelämän muutokset ja yksilöiden tarpeet. Uudet työnteon tavat, joita työpaikkoihin keskittyvien kehittämistoimien on vaikea tavoittaa, ovat verkostoissa ja projekteissa työskentely, työn yksilöityminen ja palveluvaltaistuminen sekä työssä tapahtuva jatkuva muutos ja uudelleenorganisointumisen. Työelämän kehittämisohjelmien voima on siinä, että ne voivat vahvistaa myönteisiä tai estää kielteisiä kehityskulkuja. (Lyly-Yrjänäinen & Ramstad 2015, 59.)

Helsingin kaupungin työhyvinvoinnin kehittämisestä ohjaa työhyvinvointiohjelma, joka toimii samalla työsuojelun toimintaohjelmalla. Se antaa hyvän ja lakisääteisen pohjan terveelliselle ja turvalliselle työnteolle kaupungilla. Helsingin kaupunki on mukana laajassa työhyvinvointia koskevassa Kunta10-tutkimuksessa sekä työterveyskyselyissä, joista nostetaan tärkeitä kehittämiskohteita sekä toimialalle että eri yksiköihin ja palveluihin. Erilaisten työyhteisöjen ja pal-

veluiden työhyvinvoinnin tueksi tarvitaan kuitenkin juuri kyseisiin tehtäviin ja työtapoihin räätälöityjä työhyvinvoinnin kehittämisen työkaluja. Näin voidaan vaikuttaa nopeastikin tekijöihin, jotka näkyvät työyhteisön ja yksilön arjessa.

Helsingin kaupungin organisaation muutokset vuonna 2017 myllersivät myös nuorille aikuisille suunnattuja työllisyshoidon ohjauspalveluita. Tällöin useampi nuorille suunnattu työllisyttä edistävä ohjauspalvelu niputettiin yhdeksi Nuorten urapalvelutiimiksi ja asemoitiin uuden työllisyys- ja maahanmuuttoyksikön nuorten työllisyyspalvelujen osaksi Ohjaamon ja TYP- toiminnan rinnalle. Uusi työyhteisö ja monelle uudenlainen työnkuva heijasteli pitkään työyhteisössä epämääräisyytenä. Samalla kun Nuorten työllisyyspalveluita hiottiin yhdeksi kokonaisuudeksi, kaipasi uusi urapalvelutiimi omaa identiteettiä. Työhyvinvoinnin tueksi toivottiin työkaluja, joilla tukea työyhteisön muodostumista, vuorovaikutuksen lisäämistä ja työnkuvien selkeytymistä.

Työhyvinvointiin liittyvä keskustelu ja tutkimus ovat säännöllisesti esillä mediassa. Varsinkin vuoden 2020 alkaneen koronakriisin aikaan, se on noussut laajasti otsikoihin työnteon muutosten, kuten laajan etätyösuosituksen takia. Kaiken kaikkiaan työelämän nopeat muutokset ja digitalisoituminen luovat tarpeen tarkastella työssä viihtymistä sekä työntekijöiden resilienssiä eli sopeutumiskykyä aktiivisesti. Näin voidaan turvata yhteiskunnan rattaiden pyöriminen, mutta näin myös pidetään osaltaan huolta, että Suomessa on hyvinvoivia kansalaisia.

Tämän opinnäytetyön tärkeyttä voidaan perustella sekä tarpeella toteuttaa Helsingin kaupungin työhyvinvointiohjelmaa, mutta myös tarpeella tuoda tämän työyhteisön ääntä kuuluviin työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä. Työturvallisuuslaista nousevat vaatimukset antavat raamit työhyvinvoinnille, mutta näiden raamien sisällä yksilöt ja yhteisöt tuottavat työhyvinvointia itselleen. Työhyvinvointi lähtee kuitenkin aina itsestään ja yhteisöstä, jossa työskennellään.

Opinnäytetyössäni selvitän, millaisia tarpeita työhyvinvoinnin kehittämiseksi on nuorten urapalveluiden työyhteisössä ja miten työhyvinvoinnin kehittymistä tulisi arvioida. Keskityn tä-

män tutkimuksellisen kehittämistyön avulla pohtimaan työhyvinvoinnin sosiaalisen ja psykologisen pääoman kehittämistä, johon luetaan voimavaralähtöisen työhyvinvointimallin mukaan johtaminen, työyhteisön henkinen tila sekä yksilön näkökulma. Tavoitteena on luoda teoriaan tukeutuen työyhteisölle tulevaisuuden muutoksiin ja työhyvinvoinnin kehittämiseen suunnitelma, jolla työyhteisön työhyvinvointia tuetaan parhaiten. Tarkoituksena tässä opinnäytetyössä ei ole nostaa tämän hetken kehitettäviä osa-alueita esille vaan luoda malli, jolla työyhteisö pysyy aktiivisesti ja suunnitelmallisesti huomaamaan kehittämiskohteita ja tehdä suunnitelmia niiden edistämiseksi.

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa on piirteitä konstruktiiivisesta sekä tapaus- ja toimintatutkimuksista. Keräsin aineistoa moninaisesti, jolla pyrin hahmottamaan työhyvinvoinnin laaja-alaisuutta. Toteutin nuorten urapalvelutiimille laadullisen kyselyn liittyen työhyvinvoinnin teemoihin sekä järjestin verkkotyöpajan työhyvinvointimittarin kehittämisen tueksi. Tämän lisäksi tutustuin Nuorten palveluiden sekä nuorten urapalvelutiimin dokumenttimateriaaleihin ja analysoin niitä työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta. Näihin aineistoihin sekä teoriaan tukeutuen laadin kehittämissuosituksen työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi sekä uudistin psykososiaalista työhyvinvointia mittaavaan pulssi-kyselyyn. Työskentelen itse osana nuorten urapalveluiden työyhteisöä, joten tutkimusongelman muotoutuminen ja tarve kehittämistehtävälle nousi omasta toimintaympäristöstäni.

2 TYÖHYVINVOINNIN MONINAISUUS

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointi ei ole yksiselitteinen termi ja sitä voidaan määritellä monin tavoin. Jotta työhyvinvointia voidaan kehittää, täytyy ensin ymmärtää mitä työhyvinvointi on ja mistä se koostuu. Eräs yleisimmistä ja käytetyimmistä työhyvinvoinnin määritelmistä löytyy Työterveyslaitokselta. Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan, että työ on mielekästä ja sujuvaa. Työtä on mahdollista tehdä turvallisessa ja terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. (Työterveyslaitos 2021.) Työturvallisuuskeskus on määritelmässään hyvin samoilla linjoilla. Sen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdettussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Pakka & Rätty 2010, 3–6.)

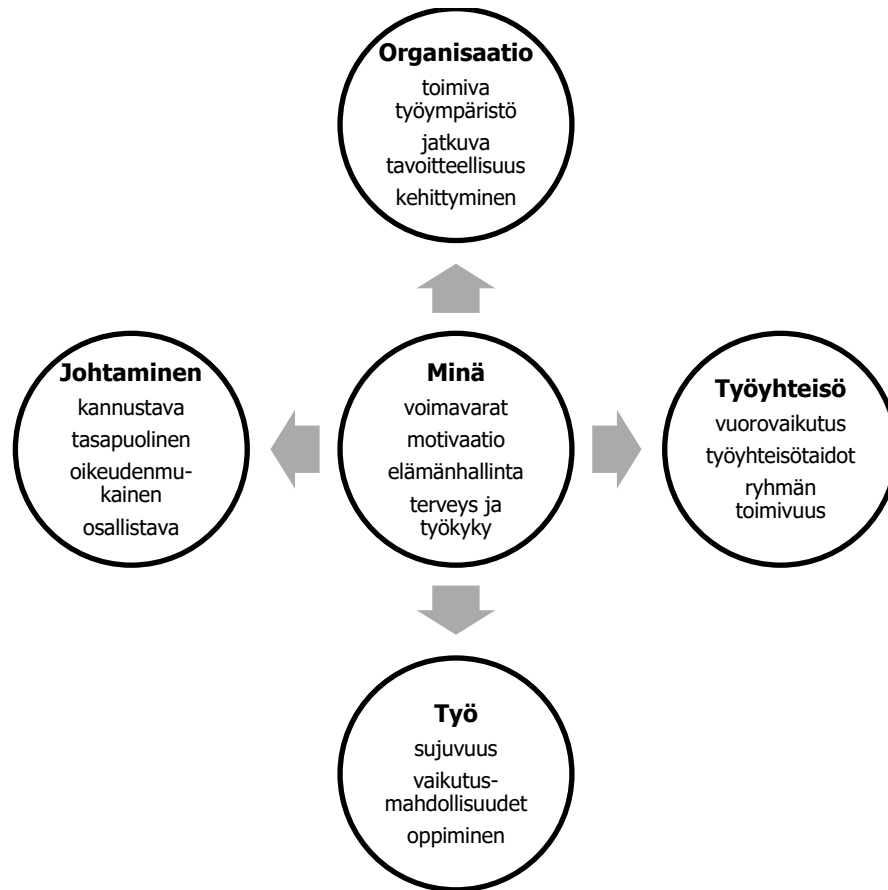
Kun pohditaan työhyvinvointia kansainvälisellä tasolla, voidaan huomata sen määrittelemisen haasteellisuus. EU-tason terminologiassa työhyvinvointi -käsite ei ole kovin vakiintunut. Se kuitenkin sisältyy moniin työhyvinvoinnin kannalta tärkeisiin teemoihin, kuten syrjinnän vähentämiseen sukupuolen ja rodun perusteella, työterveyteen, työturvallisuuteen ja ylipäänsä työmarkkinasuhteisiin. (Virtanen & Sinokki 2014, 32.) Se pitää myös sisällään erilaisia painotuksia eri maissa, mikä johtuu esimerkiksi eroista työmarkkinoiden ja tuotannon rakenteissa sekä hyvinvointivaltion laajuudesta. Teollisuusmaissa työn tuottavuus, työssä jaksaminen ja työurien pituus ovat keskeisiä kysymyksiä, kun taas kehitysmaissa ongelmat työssä ja hyvinvoinnissa liittyvät paljolti ihmisoikeuskysymyksien toteutumiseen. (Ojala & Jokivuori 2012, 26.)

Työhyvinvoinnin määritelmä on muuttunut myös Suomessa radikaalisti viimeksi kuluneen vuosisadan aikana. Kun työhyvinvoinniksi nähtiin vielä 1900-luvun alussa työntekijöiden suojeleminen fyysisiltä vaaroilta, on sen huomio nykyisin kiinnittynyt ihmisten kanssakäymiseen ja ih-

missuhdekuormituksen säätelyyn. (Virtanen & Sinokki 2014, 30.) Työhyvinvointi-käsite voidaan valitettavan usein kuitenkin vielä ymmärtää organisaatioissa liian suppeasti. Organisaatioissa kiinnitetään usein ensimmäisenä huomiota fyysisen hyvinvoinnin näkökulmaan, kuten työterveyshuollon palveluiden, työergonomian ja vapaa-ajan toimintojen tukimuotoihin, mutta ei huomioida työn mielekkyyden, ihmisiä arvostavaa johtamistavan sekä työyhteisön yhteisen tehtävän merkityksellisyyden vaikutusta yksilöiden työhyvinvointiin. Käsitteen laajempi ymmärrys antaa mahdollisuuden arvioida työhyvinvointia realistisemmin, joka helpottaa organisaatiota tukemaan työhyvinvointia kokonaisvaltaisemmin. (Kehusmaa 2011, 31–32.) Työhyvinvointia voikin kuvailla tänä päivänä työn hallinnan tunteeksi, joka tasapainoilee sekä fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen sekä henkiseen tilaan kesken. Tämän lisäksi työhyvinvointia määrittelevät myös työn ulkopuoliset tekijät muun muassa perhe ja elämäntilanne. (Suutarinen 2010, 24.)

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muotoutuu voimavaralähtöisen työhyvinvointimallin ympärille ja ennen kaikkea organisaatioteoreetikko Abraham H. Maslowin luoman tarvehierarkiateorian (Maslow's Hierarchy of Needs) (1943) ajatuksiin pohjautuvan Työhyvinvoinnin porras -malliin. Tarvehierarkia perustuu ihmisen perustarpeisiin sekä niiden tyydyttämiseen. Voimavaralähtöisessä työhyvinvointimallissa organisaation kulttuuri ja toimintatavat luovat perustan hyvinvoinnille. Tämän lisäksi niin sanottua rakennepääomaa vahvistavat työn sisällöt ja vaikutusmahdollisuudet. (Manka & Manka 2016, 76.)

Helsingin kaupunki on suurena työnantajan vastuullisesti varmistanut työhyvinvoinnille perustan työhyvinvointiohjelman avulla, joka määrittää muun muassa organisaation vastuita. Haluan tämän opinnäytetyön avulla porautua tämän tietyn työyhteisön psykologisen ja sosiaalisen pääoman tarkasteluun ja niiden kehittämiseen. Työn keskeiset käsitteet on johdettu voimavaralähtöisen työhyvinvointimallin (kuvio 1.) psykologisen ja sosiaalisen pääoman käsitteistä: yksilön kokemusmaailma, työyhteisö ja johtaminen.



Kuvio 1. Voimavaralähtöisen työhyvinvointimallin ulottuvuudet ja siihen vaikuttavat tekijät Manka (2011) pohjalta

2.2 Yksilön kokemusmaailma

Yksilön kokemus työhyvinvoinnista muodostuu työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta, jossa henkilökohtaiset arvot ja päivittäinen tavoitteellinen toiminta ovat tärkeässä roolissa (Rauramo 2012, 10). Voimavaralähtöistä työhyvinvointimallia tarkasteltaessa voidaan puhua työhyvinvoinnin psykologisesta pääomasta. Siihen sisältyy yksilön kokemus omista voimavaroistaan, tunne elämänhallinnasta sekä motivaatiosta. Sen voidaankin katsoa vastaavan kysymyksiin ”Kuka minä olen?” ja ”Millaiseksi haluan tulla?”. Psykologisen pääoman lisäksi oman lisänsä työhyvinvoinnin kokemusmaailmaan tuo tietenkin myös fyysinen kunto ja terveys. (Manka & Manka 2016, 76-77.)

Omat voimavarat rakentuvat itseluottamuksen, toiveikkuuden, optimismin ja sitkeyden kokemuksiin. Tapahtumat ja työtehtävät, joita työntekijä kokee hallitsevansa, motivoivat työnteossa ja luottamus omiin kykyihin selvittää näistä erilaisista työtehtävistä luo hallinnan tunnetta. Ihminen, jolla on hyvä itseluottamus, asettaa itselleen myös korkeampia tavoitteita, ottaa haasteita vastaan, on sisäisesti motivoitunut, tekee parhaansa saavuttaakseen tavoitteensa ja jatkaa eteenpäin kohdatessaan haasteita. Toiveikkuus ja optimistisuus auttavat näkemään eteen tulevat ongelmat haasteina ja pyrkii entistä enemmän voittamaan ne. Nämä luovat myös sitkeyttä jatkaa mahdollisista epäonnistumisista huolimatta eteenpäin. (em., 159–168.)

Myönteiset kokemukset ruokkivat voimavaroja ja antavat työntekijälle voimaa hallita myös muutostilanteita. Muutokset työelämässä ovat väistämättömiä ja se edellyttääkin työntekijöiltä tänä päivänä sopeutumiskykyä, mutta myös entistä enemmän kykyä toimia itse muutoksen edistäjänä. Useissa työyhteisöissä työ organisoidaan siten, että työntekijät toimivat itseohjautuvasti ja vaikuttavat merkittävästi omaan ja lähiyhteisönsä työhön. Työntekijällä on tällöin mahdollisuus itse vaikuttaa kokemaansa eikä olla ulkopuolinen objekti. (em., 158.)

Yksi psykologisen pääomaan vaikuttava tekijä on tunne elämönhallinnasta. Elämönhallinnan tunnetta selvittänyt tutkija Aaron Antonovsky (1979) on tutkinut sen merkitystä ihmisen terveyteen. Antonovskyn tutkimusten mukaan elämönhallinnan tunne eli niin sanotusta koherenssin tunne tarkoittaa yksilön kykyä nähdä ympäristö ja eteen tulevat tilanteet ymmärrettävinä, hallittavina ja mielekkäinä. Työntekijät, joilla on vahva koherenssin tunne, luottavat siis siihen, että heillä on voimavaroja selviytyä vaatimuksista ja että nämä vaatimukset eivät ole taakka vaan myönteinen haaste, joka kannattaa ottaa vastaan. (Sinokki 2016, 12.)

Psykologiseen pääomaan liittyvät ominaisuudet sekä niiden kehittyminen heijastuvat työssä koettuun työn imuun ja työmotivaatioon. Työmotivaatiolla on taas merkittävää vaikutusta jakamiseen sekä suoriutumiseen. Työntekijän elämönhallinnan eli koherenssin tunne sekä aito mielenkiinto omaa työtään kohtaan edistävät työmotivaation syntymistä. Negatiivinen asenne työtään kohtaan vaikuttaa usein negatiivisesti kaikilla elämän osa-alueilla. (Sinokki 2016, 86.) Koska työn tulisi vahvistaa itsetuntoa ja antaa merkitystä elämälle, se edellyttää tasapainoa yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten välillä. Yksilön työhyvinvointi näyttäytyykin usein työn tuloksissa. (Virtanen & Sinokki 2014, 191.)

Motivaatiota tarkasteltaessa voidaan siinä erottaa sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio saa meidät toimimaan omasta tahdosta ja ilosta tehtävää kohtaan, kun taas ulkoisen motivaation lähteinä toimivat palkkiot tai jopa rangaistukset. (Sinokki 2016, 62.) Työmotivaatiota lisäävänä tekijänä koetaan mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen ja oppimiseen. Itsensä kehittäminen luo onnistumisen tunteita ja omien tietojen ja taitojen sekä niiden kehittäminen saattaa toisinaan motivoida siinä määrin, ettei ulkopuolisia kannusteita juuri tarvita. (Virtanen & Sinokki 2014, 201.)

Terveys on yksilön voimavara, jota kannattaa vaalia. Maailman terveysjärjestön (WHO) määritelmän mukaan se on täydellinen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila eikä vain ainoastaan sairauden puutetta. Terveysteen voimanvarana vaikuttaa sekä fyysinen että psyykinen työkuormitus. Fyysisen terveyden ylläpitoon voi jokainen vaikuttaa kiinnittämällä huomiota terveellisiin elämäntapoihin. (Rauramo 2012, 26–27.) Psyykkisen työkuormituksen vähentäminen vaatii kiinnittämään huomiota taas psykologisen pääoman tukemiseen.

Tänä päivänä työntekijöiltä edellytetään tietynlaista sisäisen yrittäjyyden asenteen omaksumista. Siinä on kyse joustavasta, uutterasta ja vastoinkäymisiä karttamattomasta suhtautumisesta työn tekemiseen. Sisäisen yrittäjyyden syntyyn ja ylläpitämiseen vaikuttavat ihmisen persoonallisuus, motivaatio ja henkilökohtaiset tarpeet. Tämän lisäksi siihen vaikuttavat ympäristötekijät, kuten yksilön viiteryhmät sekä työnteon mielekkyyteen liittyvät tekijät. Sisäinen yrittäjä on arvokas työyhteisölle. Hän arvostaa työtään ja pääsääntöisesti nauttii siitä ja näin luo ympärilleen positiivista asennetta. (Mäkisalo 2003, 72–74.)

2.3 Työyhteisö

Työyhteisöllä on suuri merkitys ihmisen hyvinvointiin, sillä työkavereiden kanssa vietetään päivässä yleensä enemmän aikaa kuin perheen tai ystävien (Sinokki 2016, 86). Työskentely ryhmässä on ollut ihmisten luonnollinen ja jopa välttämätön tapa toimia sellaisissa fyysisissä

tai älyllisissä ponnistuksissa, joista ei yksin työskentelemällä suoriudu (Alasoini 2011, 52). Tiimityössä yhteisön jäsenten väliset vuorovaikutussuhteet korostuvat ja vuorovaikutus on keino helpottaa työntekijöiden jaksamista (Mäkisalo 2003, 92).

Voimavaralähtöisen työhyvinvointi -ajattelumallin mukaan yhtenä voimavarana nähdään työyhteisön toimiva yhteistyö, jossa on avoin, rehellinen ja arvostava ilmapiiri. Voimavarakeskeinen yhteistyö rakentuu pitkälti siihen, että tunnetaan omat ja toisten vastuut, sekä luotetaan työyhteisön jäseniin. Työyhteisön jäsenet myös arvostavat toisiaan sekä muiden töitä ja työssä halutaan vilpittömästi onnistua yhdessä. Tämän lisäksi tietoa sekä osaamista halutaan jakaa toisten kanssa ja se nähdään työtä vahvistavana asiana. (Pakka & Rätty 2010, 14.)

Vaikka työhyvinvointi on jokaiselle yksilöllinen kokemus, niin yksilön psykologisen pääoman kokemukset peilautuvat ja vaikuttavat koko työyhteisöön. Hyvinvoiva yksilö, joka kokee työnsä mielekkääksi ja innostavaksi, saa käyttää työssään osaamistaan sekä kokee onnistumisen elämyksiä, tuo koko työyhteisöön positiivisia tunteita. (Pakka & Rätty 2010, 7.) Jokainen työyhteisön jäsen tulkitsee myös omaa työyhteisöään omien asenteiden sekä arvojen läpi. Tällöin yksilöiden psykologisen pääoman yhdistyminen muodostaa kollektiivista psykologista pääomaa, joka tukee työyhteisön vuorovaikutusta sekä ryhmädynamiikkaa. (Manka & Manka 2016, 170.)

Yhteisöllisyyden tunne ja yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa, joka on tärkeä tekijä työhyvinvoinnin ulottuvuuksia tarkasteltaessa. Sosiaalisen pääoman piirteiksi voidaan ymmärtää sellaiset tekijät, jotka vahvistavat luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Voimavaralähtöisen työhyvinvointiteorian mukaan toimiva työyhteisö tarvitseekin sosiaalista pääomaa onnistuakseen työssään. (Manka & Manka 2016, 132.)

Usein työhyvinvointiin alentavasti vaikuttavia tekijöitä olisi mahdollista ehkäistä työyhteisötaitoja ja sosiaalista pääomaa kehittämällä. Näitä ovat erityisesti vuorovaikutustaidot, ristiriitojen ratkaisutaidot, sivistyneet käytöstavat, riittävä ammatillisuus ja omasta jaksamisesta huolehtiminen. (Vesterinen 2010, 114.) Työn ja työyhteisön näkeminen myönteisessä valossa ja

tulevaisuuteen optimistisesti suhtautuminen vaikuttavat positiivisesti sosiaalisen pääoman kehittymiseen ja lisää hyvää oloa sekä yksilölle, että työyhteisölle (Virtanen & Sinokki 2014, 205).

Toimivan työyhteisön työhyvinvoinnin kivijalkana voidaan pitää työyhteisön perustehtävän selkeyttä. Perustehtävän onnistumista tukevat toimiva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeä töiden järjestely, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. (Virtanen & Sinokki 2014, 163.)

Toimivan ja terveen työyhteisön yhtenä keskeisenä tunnuspiirteenä on avoin keskustelukulttuuri. Avoin keskustelu mahdollistaa toisilta työyhteisön jäseniltä oppimisen ja oman toiminnan arvioinnin sekä kehittämisen. Avoimen keskustelun avulla myös sanoitetaan yhteistä työtä ja sitoudutaan yhteisiin päämääriin, tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Se auttaa myös luomaan yhteistä sosiaalista todellisuutta, johon kuuluvat yhteiset arvot, toimintaperiaatteet ja kieli. Keskustelukulttuurin ylläpitäminen tukee myös työyhteisön itsetunnon kehittämistä ja nostattamista. Sen avulla pärjätään muutostilanteissa ja pidetään huolta toisten jaksamisesta. (Mäkisalo 2003, 52.) Avoimesta keskustelukulttuurista voidaan myös puhua demokraattisena dialogina. Hyvin toimivassa tiimissä asioista uskalletaan puhua avoimesti ja luotetaan siihen, että vaikeiden asioiden on lupa käsitellä hyvässä yhteishengessä. Demokraattisen dialogin keskeinen periaate on, että jokaisella on velvollisuus osallistua keskusteluun. Jatkuva konsensus sekä samaa mieltä oleminen ei ole tavoiteltavaa, eikä se edistä työyhteisön kehittymistä. (em., 93.)

Toimivan työyhteisön yhteydessä puhutaan myös usein oppivasta tiimiorganisaatiosta. Terveystiedon tohtori Merja Mäkisalo kirjoittaa työhyvinvoinnin kehittämisen yhteydessä oppivan organisaation merkityksestä työyhteisön toimivuuteen. Mäkisalons mukaan työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta sekä toimiva että oppiva organisaatio on avainasemassa. Oppiva organisaatio on yhteisö, jonka toimintamallina on kehittää toimintaansa ja sen keskeinen voimavara on osaaminen ja osaamisen käyttäminen arkipäivässä. Käytännössä tällöin oppiminen mahdollistuu erilaisten kokeilujen, uudistuksellisuuden ja yhteistyön edistämällä. Tärkeää organisaation oppimiselle on myös se, että työyhteisö on mukana tekemässä itseään koskevia päätöksiä, koska itse tehdyt päätökset sekä kehitetyt toimintamallit koetaan usein toimivammiksi kuin ulkoapäin tuodut. (Mäkisalo 2003, 48.)

Oppivasta organisaatiosta voidaan kuitenkin puhua vasta sitten, kun huomataan että tiimeillä on kyky kehittää omaa toimintaansa vuorovaikutuksessa muiden tiimien, asiakkaiden ja muiden tarvittavien sidosryhmien kanssa. Onnistumisen mittareina voidaan pitää selvää ja motivoivaa päämäärää toiminnalle, tiimien jäsenten sitoutuneisuutta, toimivia yhteistyösuhteita ja kehittämismenetelmien hallintaa. (Alasoini 2011, 56.) Tämän lisäksi oppivassa organisaatiossa tulee olla myös valmiudet ja kyky kaksisuuntaiseen oppimiseen. On tärkeää osata kyseenalaistaa omia normeja ja toimintatapoja. Näin omaa toimintaansa kriittisesti refleктоimalla jokainen voi oppia omista virheistään ja muuttaa virheellisiä toimintatapojaan. (Mäkisalo 2003, 54.)

Mäkisalo toteaa teoksessaan, että suurimpia esteitä oppivan organisaation syntyemisessä on oletus, että jokaiseen kysymykseen on vain yksi oikea vastaus. Valmiiden vastausten sijaan työyhteisössä pitäisi osata ja uskaltaa esittää kysymyksiä. Se tukee omaehtoista ajattelua, reflektiota sekä oppimista edellyttäviä keskusteluja. Kysymykset avaavat erilaisuutta, jonka salliminen ja ymmärtäminen lisäävät taas luottamusta sekä keskinäistä arvostusta. Tärkeä oppivan organisaation tunnuspiirre onkin arvostus myönteistä erilaisuutta kohtaan. Erilaisuuden arvostamisen perustana tulee olla hyvät eettiset ohjeet, miten työyhteisössä suhtaudutaan muihin ihmisiin. (em. 2003, 53.)

Avoimen keskustelukulttuurin rinnalla tärkeää työhyvinvoinnin ylläpitämisen kannalta on tavoitteellinen kohtaaminen. Työyhteisöissä tulee olla järjestetty yhteistä aikaa, jolloin tiimiläiset todella kohtaavat toisensa, asioita pohditaan ja yhteisiä päätöksiä sekä sopimuksia tehdään. Tiimin yhteiset kokoontumiset tulee suunnitella etukäteen ja niiden tulee olla säännöllisiä. Näissä tilaisuuksissa suunnitellaan tiimin toimintaa, kehitetään työtä ja työyhteisön jäsenet voivat toimia toistensa vertaistukena. (em. 2003, 95.)

Vaikka paikkoja keskusteluille ja kohtaamisille luodaan, on työntekijällä itsellään suuri vastuu sekä omasta, että koko työyhteisön työhyvinvoinnista. Hyvän johtajuuden ja yhteisöllisyyden rakentamiseksi tarvitaan työyhteisötaitoja. Näissä taidoissa on kysymys sosiaalisista- ja yhteistyötaitoista. Työyhteisötaidot lisäävät tunnetta yksilön toimijuudesta ja se vaikuttaa positiivisesti yksittäisen työntekijän hyvinvointiin ja samalla työpaikan näkökulmasta se kasvattaa sosiaalista pääomaa. Työyhteisötaitoinen työntekijä muun muassa tuntee työn tavoitteet ja mene-

telmät, hänellä on pyrkimys tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja hän ottaa vastuun tekemisistään. Hän on myös yhteistyökykyinen ryhmässä toimija ja uskaltaa tuoda mielipiteensä julki. Työyhteisötaitoihin kuuluu myös kykyä olla johdettavissa eli kuunnella ja keskustella esihenkilön kanssa asiallisesti työstä sekä olla halukas kehittämään itseään. (Vesterinen 2010, 112.)

Usein puhutaan työntekijöiden ja tiimien itseohjautuvuudesta, jossa tiimeiltä odotetaan kykyä itseorganisointiin ja itseohjautuvuuteen. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista ilman jatkuvaa ja tiivistä vuorovaikutusta sekä dialogia tiimien ja esihenkilöstön välillä. Itseohjautuvuus ei merkitse esihenkilötyön määrällisen tarpeen vähenemistä vaan tarvetta sen laadulliseen ja sisällölliseen kehittymiseen. (Alasoini 2011, 60–61.)

Kaarina Mönkkönen (2008) tuo hyvää näkökulmaa tiimiajatteluun, itseohjautuvuuteen ja organisoitumiseen. Tiimiajattelun varjopuolena voidaan pitää yksilökeskeisyyden ja kilpailun lisääntymistä, jolloin tiimityöstä tulee tunnuksellista eikä niinkään toiminnallista. Tiimityö tulisi nähdä enemmän yhteistyösuhteena ja yhteisenä toimintana, ei niinkään rakenteellisena kokonpanona.

Sosiaalisen pääoman voidaan katsoa ”asustavan” sosiaalisissa rakenteissa. Tämän takia sen kehittyminen vaatii aikaa, jolloin työyhteisössä ehtii syntyä luottamus muihin työyhteisön jäseniin. Sosiaalinen pääoma ja vakaat suhteet motivoivat työntekijöitä kehittämään organisaatio-spesifiä osaamista sekä sitoutumaan organisaatioon sen sijaan, että sitä haluttaisiin viedä muualle. (Koivumäki 2008, 77, 90.)

2.4 Johtaminen

Johtaminen on vaativa ja haasteellinen työ, joka on vuosisatojen varrella muokannut ja muokautunut työn tekemisen muutosten myötä. Se vaatii näkemyksellisyyttä ja rohkeutta, mutta myös tietoa ja hyviä toimintatapoja toimia ihmisten parissa. Tarkastellessa johtamisoppien historiaa, voidaan havaita, että ne ovat kiinteästi yhteydessä aikaansa ja heijastavat aina yhteiskunnallista muutosta. (Seeck 2008, 17–18.)

Johtajan perustehtävä on saada jokainen tuntemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi sekä kohdella jokaista yksilönä sekä tasapuolisesti. Modernissa vuorovaikutteisessa johtamisessa johtajan tehtävänä on aikaansaada ympäristö, jossa kaikki voivat käyttää kykyjään täysimääräisesti. Työntekijöille lisääntynyt autonomia vahvistaa ihmiskäsitykseen kuuluvaa tunnetta työn mielekkyydestä sekä tahtoa vaikuttaa omaa työtään koskeviin tavoitteisiin ja myös tekemisen tapoihin. Johtajan tulee rohkaista henkilöstöä osallistumiseen ja kehittämään osaamista. (Manka & Manka 2016, 134–135.)

Johtamisen merkitys korostuu aina työhyvinvoinnista puhuttaessa. Hyvin johdettu organisaatio, jossa työntekijälle on annettu mahdollisuus olla itse vaikuttamassa omaan työhönsä ja jossa tätä innostetaan mukaan kehittämään työtä, tuottaa parempaa palvelua ja varmistaa sitoutuneen henkilökunnan. Työ, jossa työntekijä tiedostaa tekevänsä merkityksellistä työtä itselleen sekä yhteiskunnalle synnyttää tekijöille työhyvinvointia. (Sinokki 2016, 15.) Johtaminen on sekä asioiden ja prosessien johtamista, mutta ydinasioita johtamisessa on aina henkilöstöjohtaminen. Työhyvinvoinnin johtaminen on päivittäistä toimintaa työyhteisössä sekä merkittävä osa johtamisen kokonaisuutta. Hyvinvoinnin näkökulmasta johtaminen on parhaimmillaan työntekijöiden ohjaamista myönteiselle kasvu-uralle, kannustusta sekä valmentamista kohti parasta tulosta. (Rauramo 2012, 19–20.)

Dosentti Hannele Seeckin (2008) mukaan johtaminen määritellään toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tarkoituksena on saada erilaiset yksilöt toimimaan yhdessä työorganisaation arjessa. (Seeck 2008, 18.) Sosiaalisen pääoman edistämässä on esihenkilöllä merkittävä rooli. Laadukas esihenkilötyöskentely kasvattaa luotamusta ja sen myötä työyhteisötaitoja sekä koko työryhmän suorituskykyä. Tämän myötä sosiaalinen pääoma lisääntyy ja se tukee työyhteisön uskoa omiin mahdollisuuksiinsa ylittää esteitä, saavuttaa korkeita tavoitteita sekä toimia sitkeästi niiden eteen. (Manka & Manka 2016, 170.) Johtamistavat ovat aina läheisesti yhteydessä toimintaympäristöön ja kulttuuriin, jossa johtaminen toteutuu. Ihmisten johtaminen voidaan katsoa palvelutehtäväksi, jonka tulisi tuottaa sopivat olot työnteolle sekä auttaa työntekijöitä saamaan parhaat puolensa esille. Se on myös yhteisöllinen ilmiö, jonka avulla muovataan organisaation arkeen merkityksiä. (Seeck 2008, 326–327.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on hyvä integroida luonnolliseksi osaksi päivittäistä johtamista sekä osaksi kokonaisvaltaista johtamista. Esihenkilö on avainasemassa työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttamisessa, johon myös työturvallisuuslaki velvoittaa. Työturvallisuuslain mukaan esihenkilön vastuulla on pitää huolta, että työntekijän fyysinen ja psyykkinen kuormitus pysyy kohtuullisena. Faktojen ja velvoitteiden lisäksi tarvitaan myös tunneosaamista, koska johtaminen on parhaimmillaan toimivaa vuorovaikutusta esihenkilön ja työntekijän kesken. (Manka & Manka 2016, 9.)

Organisaatioteorian ihmissuhdekoulukunnan näkemys korostaa erityisesti sitä, että työntekijöitä ohjaavat psykososiaaliset tarpeet ja normit. Työntekijöitä tulee opastaa ja ohjata erilaisilla johtamistyönkeinoilla ja motivointi on yksi johtajuuden tärkein elementti. (Virtanen & Sinokki 2014, 64.) Helsingin kaupunki on määritellyt hyvän johtamisen ja esihenkilötoiminnan edellytyksiksi rohkaisevan ja kannustavan työotteen, toimivat palautteen- ja palkitsemisjärjestelmät sekä tietoisuuden alaistensa työtehtävistä. Esihenkilön tulee pitää yllä avointa ja aktiivista keskustelua työn tavoitteista, toimintatavoista ja työyhteisön yhteisistä asioista. Tämän lisäksi tuloksia tulee jatkuvasti seurata ja toimintaa kehittää niiden pohjalta. (Helmi– Helsingin kaupungin intra 2021a.)

Usein esitetään, että työyhteisön työhyvinvointi liittyy pelkästään hyviin esihenkilötaitoihin. Johtaminen on kuitenkin vuorovaikutteista toimintaa, jossa sekä esihenkilöllä että työntekijöillä on oma roolinsa ja vaikutuksena toisiinsa. Hyvä esihenkilötyö synnyttää hyviä työyhteisötaitoja ja työntekijöiden hyvät työyhteisötaidot tukevat taas hyvän johtajuuden edellytyksiä. Sosiaalinen pääoma syntyykin sekä hyvästä johtamisesta että toimivasta työyhteisöstä. (Manka & Manka 2016, 134, 136.)

3 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

3.1 Voimavaralähtöinen työhyvinvoinnin kehittäminen

Työelämän ja työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeää sekä taloudellisesta että sosiaalisesta näkökulmasta ja nämä kehittämisen ulottuvuudet kietoutuvat tiukasti toisiinsa. Yksilön näkökulmasta työhyvinvointi on merkittävä osa hyvinvoinnin kokonaisuutta, ja yhteiskunnan näkökulmasta työssä käyvät ihmiset pitävät talouden pyörimässä. Työn mielekkyyttä ja työhyvinvointia kehittämällä varmistetaan ihmisten työelämässä jaksaminen. (Pakka & Rätty 2010, 3.)

Työllä on vaikutusta myös kansanterveyteen. Työssäkäyvät ovat nykyisin terveempiä, kun työelämän ulkopuolella olevat ja väestön terveys ja toimintakyky ovat ylipäättään parantuneet. Työurien pituudet ovat jo kasvaneet ja tulevat kasvamaan tulevina vuosina. (Virtanen & Sinokki 2012, 30–31.) Työnantajalla on lain ja työehtosopimusten määrittelemä vastuu taata työntekijöille turvallinen ja terveellinen työelämä. Näiden lain määrittelemien velvoitteiden täyttäminen on merkittävä osa työnantajan toimintaa. Keskeisissä säädöksissä määritellään työturvallisuuteen, työsuojelun valvontaan, työterveyteen ja yhteistoimintaan sekä yhdenvertaisuuteen liittyviä vastuita. (Rauramo 2012, 17–19.)

Vaikka väestön fyysisen terveyden katsotaan parantuneen, on syytä kuitenkin olla huolissaan työväestön psykososiaalisen pääoman heikentymisestä. Ylen artikkelissa ”Työhyvinvointi ennustaa yleistä mielenterveyttä” käsitellään mielen hyvinvoinnin merkitystä työurien pituuteen. Artikkelissa Työterveyslaitoksen (TTL) pääjohtaja Antti Toivala kertoo, että mielenterveysyistä Suomi menettää 17 miljoonaa työpäivää vuositasolla ja mielenterveysongelmien kustannukset ovat EU-tason korkeimpia. (Yle 2019.) Voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin kehittäminen ja yksilön elämänhallinnan tukeminen voidaan nähdä keinona hallita myös taloudellisia kustannuksia. Useissa tutkimuksissa onkin esitetty, että ihmisiin investointi tuottaa voittoa or-

ganisaatiolle. Tuottavuuden hyötyjä saadaan Ylenkin artikkelin mukaisesti muun muassa sairaspissaoloja vähentämällä sekä työtaturma- ja työkyvyttömyyseläkekustannusten laskemisella (Yle 2019).

Työterveyslaitoksen tutkimusten mukaan on osoitettu, että henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä on selvä yhteys. Työhyvinvointi on juuri se kilpailukeino, jolla organisaatio luo kestävästä tuloskehitystä. Hyvinvointi edistää pitkällä aikavälillä organisaation jaksamista, uudistumista ja tuloksetekokykyä. (Kehusmaa 2011, 81.) Menestyvän organisaation takana on aina kuitenkin toimiva ja sosiaalisesti vahva työyhteisö. Menestyvä organisaatio on tuottava ja se kantaa vastuun henkilöstöstään sekä kehittää jatkuvasti toimintaansa vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä ja ympäröivän yhteiskunnan kanssa. (Pyöriö 2012, 7.)

Työhyvinvointia on vuosien saatossa tutkittu laajasti ja aiheen tärkeyden innoittamana on kirjoitettu lukuisia teoksia. Työtä ja työoloja koskevissa tutkimuksissa on 1980-luvulta eteenpäin tullut paljon uutta tietoa psykologisesta näkökulmasta liittyen työhön ja organisaatioon. Tutkimusten mukaan työntekijän ja työnantajan niin sanotuilla psykologisilla sopimuksilla on suuri merkitys työhyvinvointiin ja työviihtyvyyteen. (Virtanen & Sinokki 2014, 90.) Suomessa tästä aiheesta tekevät tutkimusta muun muassa Työterveyslaitos ja Tampereen yliopisto. Tampereen yliopiston työhyvinvointitutkimusryhmän tavoitteena on edistää juuri laaja-alaista työhyvinvoinnin ymmärtämistä. Sen mukaan työhyvinvoinnin taloudellinen hyöty syntyy siitä, kun työntekijöiden psykologinen pääoma eli motivaatio, terveys ja työkyky paranevat. Parantumista tuetaan kehittämällä organisaation toimintatapaa, johtamista, ilmapiiriä ja työtä. (Tampereen yliopisto 2021.)

Suomalaisen työelämän kehittyminen on jo vuosia ollut ykkösteemoja hallitusohjelmissa ja sen kehittäminen leikkaavat eri ministeriöiden toimintaa. Vuonna 2020 käynnistettiin työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma TYÖ2030. Se on osa pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmaa, ja sen on tarkoitus jatkaa yli hallituskausien aiempien kansallisten työelämän kehittämisohjelmien tapaan. Sosiaali- ja terveysministeriö toteuttaa TYÖ2030-ohjelman yhteistyössä työ- ja elinkeinoministeriön sekä työmarkkinajärjestöjen ja muiden työelämän toimijoiden kanssa. Ohjelman operatiivisesta toteutuksesta vastaa Työterveyslaitos. TYÖ2030-ohjelmassa

kehitetään uudenlaisia toimintatapoja yhdessä työpaikkojen, toimialojen ja asiantuntijoiden kanssa sekä kannustetaan kokeiluihin. Kehittämishojelman yhtenä tavoitteena on nostaa työhyvinvointi Suomessa maailman parhaaksi vuoteen 2030 mennessä. (Työterveyslaitos 2021b.)

Työ - ja elinkeinoministeriö puolestaan vastaa vuosittain tehtävästä työolobarometristä, jossa mitataan suomalaisten työelämän tilaa ja siinä seurataan työntekijöiden näkemyksiä työstään. Tarkastelun kohteena on erityisesti tekijät, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin. Kyselyissä selvitetään muun muassa töiden organisoitumista, työssä oppimista ja vaikutusmahdollisuuksia sekä työkykyä ja terveyttä. Tämän työolobarometrin perusteella pystytään vertailemaan, miten työelämä on vuosien saatossa kehittynyt sekä ennustamaan tulevia trendejä työelämässä. Barometrin tuloksia hyödynnetään valtakunnallisesti työelämän kehittämisessä. Ministeriö osallistuu myös tutkimushankkeisiin, joissa saadaan tietoa, miten suomalainen työelämä kehittyy ja pärjää kansainvälisissä vertailuissa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.)

Euroopan tasolla EU-maiden työolojen keskinäisen vertailun mahdollistaa Euroopan työ- ja elinolojen kehittämissäätiö, joka toteuttaa viiden vuoden välein työolotutkimuksen. Työolotutkimuksessa selvitetään muun muassa kuinka suuria vaatimuksia työ asettaa ihmisille työskentelyn nopeuden, aikataulujen tiukkuuden ja työsuorituksiin käytettävän ajan osalta sekä toisaalta kuinka suuria vaikutusmahdollisuuksia ihmisillä on työssään. Suomi erottuu muiden Pohjoismaiden rinnalla selvästi omaksi ryhmäksi, jossa työn voimaperäisyys yhdistyy hyviin vaikutusmahdollisuuksiin. Tämä viittaa siihen, että Suomessa työntekijöillä on keskimääräistä enemmän päätösvaltaa, mutta samalla myös vastuuta. (Alasoini 2011, 17.)

Nämä kansalliset ja kansainväliset tutkimukset, vertailut sekä lainsäädäntö määrittelevät kuinka työelämää ja työoloja tulisi edistää Suomessa. Ne myös rakentavat pohjan suunnitelmalliselle kehittämistyölle. Manka & Manka kirjoittavat Työhyvinvointi teoksessaan (2016), että työhyvinvoinnin suunnitelmallinen kehittäminen mahdollistaa luomaan työolot, jossa henkilökohtainen työhyvinvointi kasvaa ja työyhteisön toimivuus paranee, esimerkiksi ristiriitatilanteet ja siitä mahdollisesti johtuvat sairaspöissaolat vähenevät. Proaktiivinen ja ennakoiva tarttuminen

työhyvinvoinnin kehittämiseen mahdollistaa ongelmien ratkaisemisen aikaisemmin ja näin ollen ongelmista aiheutuvat kokonaiskustannukset jäävät pienemmiksi. (Manka & Manka 2016, 91–92.)

3.2 Työhyvinvoinnin portaat kehittämisen tukena

Työhyvinvoinnin kehittämistä voidaan katsoa monessa eri viitekehyksestä. Tässä kehittämissä työssä sitä tutkaillaan humanistisen psykologian lasien läpi. Uraohjaustyön ollessa usein melko kokonaisvaltaista ihmisen hyvinvoinnin tukemista, on syytä myös työyhteisön tukemiseen hyödyntää kokonaisvaltaista ja voimavaralähtöistä ajatusmallia.

Abraham Maslow (1943) edustaa organisaatioteorian ihmissuhdekoulukuntaa, jossa nähdään, että työn tekeminen on sosiaalista ja siinä on kyse kannustimista sekä motiivista. Ihmissuhdekoulukunnan keskeisimmät ajatukset liittyivätkin siihen, että vuorovaikutus ja yhteistyö ovat ihmisille luontaisia tapoja toimia. Tämä koulukunta näkee, että organisaatio on lähtökohtaisesti vuorovaikutukseen perustuva sosiaalinen järjestelmä, joka koostuu ihmisistä. Ajattelutavan taustalla on humaani ihmiskäsitys sekä käsitys ihmisestä oppijana. Ihmissuhdekoulukunnan oivallukset työntekijöitä ohjaavista psykososiaalisista tarpeista ja normeista kaikuu edelleen vahvasti modernissa työterveyshuollossa ja työhyvinvoinnin edistämisessä. (Rauramo 2012, 62–64.)

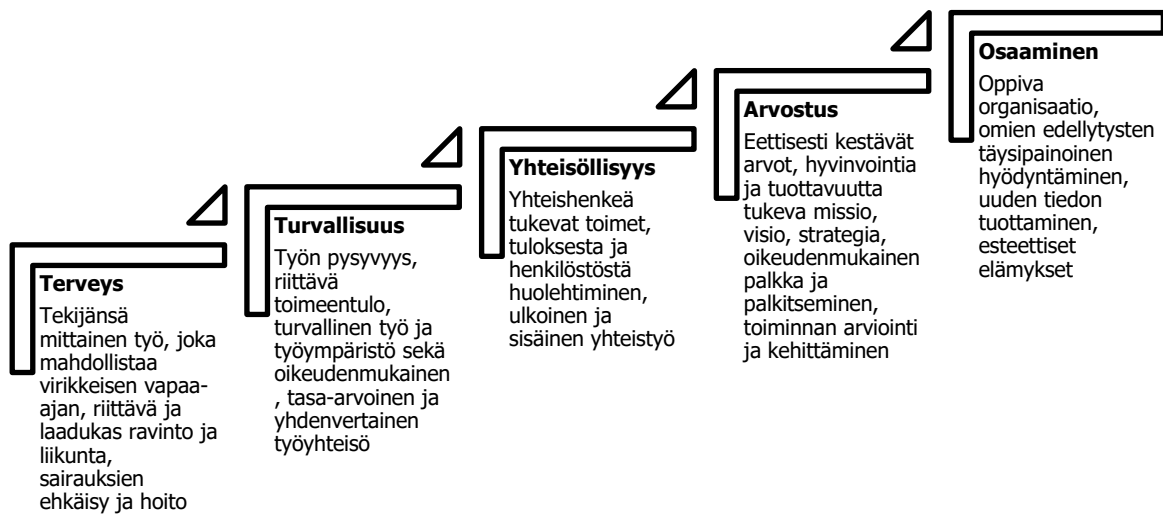
Maslow on yksi tärkeimmistä humanistisen psykologia -suuntauksen teoreetikoista ja hänen teoriassaan korostui yksilön kokonaisvaltainen tutkimus sekä näkemys luovasta ja henkiseen kasvuun pyrkivästä ihmisestä. Ihmisen toiminnan tavoitteena on omien mahdollisuuksien ja kykyjen toteuttaminen. Maslowin motivaatioteoriassa (A Theory of Human Motivation, 1943) ihmisten perustarpeet muodostavat hierarkian. Sen mukaan ihmisen perustarpeet on jaoteltu viiteen luokkaan, joista ensimmäinen on perustavin ja viimeinen on korkein tarve; fysiologiset -, turvallisuuden -, yhteenkuuluvuuden- ja rakkauden tarpeet, arvonannon - sekä itsensä toteut-

tamisen tarpeet. Periaatteena tarvehierarkiassa on, että alimman tason tarpeiden tulee olla jokseenkin tyydytettyjä ennen kuin ylempien tasojen tarpeita voidaan täyttää. (Rauramo 2012, 12–13.)

Työhyvinvoinnin kehittämiseen ja arviointiin luodussa Työhyvinvoinnin portaat -mallissa (uvio 2) on mukailtu teoreetikko Abraham Maslowin kehittämää tarvehierarkiaa. Mallissa on otettu kokonaisvaltaisesti huomioon ihmisten perustarpeet suhteessa työhön sekä näiden tarpeiden vaikutukset motivaatioon. Portaat on osin nimetty uudelleen, paremmin työelämään sopivin käsittein: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Työhyvinvoinnin portaat -mallin eri tasot ottavat huomioon työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä niin organisaation, työyhteisön kuin yksilön näkökulmasta. (Rauramo 2012, 13.)

Työhyvinvoinnin portaista löytyy kosketuspintaa voimavaralähtöisen työhyvinvointiajattelun mallin organisaatiotasoon, rakenne- sekä sosiaalisen ja psykologisen pääoman ulottuvuuksiin. Organisaation ja rakennepääoman ulottuvuuksien merkittävänä tekijöinä ovat terveyden ja turvallisuuden askelmat. Terveys ja turvallisuus ovat pitkään olleet työhyvinvoinnin määrittelevät tekijät. 2000-luvulla uudistuneissa työterveyden sekä -turvallisuuden lainsäädännöissä korostui kuitenkin entistä enemmän työntekijöiden työkyvyn ylläpito ja työyhteisön kehittäminen. Työkyky alettiin nähdä aiempaa laajempaa kokonaisuutena, johon kuuluivat työntekijöiden voimavarojen, työn ja työyhteisön lisäksi työntekijän lähiyhteisö ja koko yhteiskunta. (Virtanen & Sinokki 2014, 91.)

Yhteisöllisyyden, arvostuksen ja osaamisen portaiden sisällöt asettautuvat psykososiaalisen rakennepääoman sisälle. Tämän pääoman yksi keskeinen osa on henkinen hyvinvointi ja se voidaan nähdä kuudentena ylimääräisenä Työhyvinvoinnin portaana. Tämä askelma pitää sisällään sisäisen draivin, omat arvot, motiivit ja oman sisäisen energian.



Kuvio 2: Työhyvinvoinnin portaatsmalli Rauramon (2012) pohjalta

Terveys ja turvallisuus

Työhyvinvoinnin portaatsmallin kaksi alinta askelmaa pitävät sisällään fyysiseen työhyvinvointiin liittyvät tekijät; terveyden ja turvallisuuden. Näiden perustarpeiden tyydyttäminen on elämän ja terveyden perusedellytys ja näiden fysiologisten toimintojen tyydyttymisen jälkeen vapautuu voimavaroja sosiaalisimpiin tavoitteisiin. (Rauramo 2012, 25.)

Työn muuttuessa entistä enemmän tietotyöksi sekä muuttuva toimintaympäristö, kuten etätöiden lisääntyminen, ovat vähentäneet työn fyysisestä raskaudesta johtuvia terveydellisiä haittoja. Terveysteen negatiivisesti vaikuttavat tekijät sen sijaan johtuvat muun muassa kasvavasta työmäärästä, epäselvistä työnkuvista, huonosta johtamisesta sekä puutteellisen perehdytyksen kuormituksesta. Kuormitus heijastuu psyykkisinä ja henkisinä haasteina, kuten stressinä, työuupumuksena, motivaation hiipumisena ja lisääntyneinä poissaoloina. (Suutarinen 2010, 11.) Etätöiden lisääntyminen aiheuttaa usein uudenlaisia haasteita, esimerkiksi kotona tehtävän työn ergonomiaan sekä henkiseen kuormittumisen lisääntymiseen, kun töitä tehdään yksin ilman aktiivisen jakamisen mahdollisuutta.

Organisaation tulee huolehtia muun muassa työkuormituksesta sekä työterveyshuollon järjestämisestä. Yksilön vastuulla on pitää yllä terveellisiä elämäntapoja. Työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto sekä työterveyshuollon sisällöstä ja toteuttamisesta säädetään työterveyshuoltolaissa (2001 / 1383). Tämän lain tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimintana edistää työhyvinvointia. Työnantajan on kustannuksellaan järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi. (Finlex 2021a.)

Lakisääteinen työterveyshuolto on tarkoitettu ennaltaehkäiseväksi toimenpiteeksi. Työterveyshuoltoon kuitenkin hakeudutaan usein vasta silloin, kun oma tilanne vaatii jo sairaanhoitoa, jolloin ennaltaehkäisevä ote jää hyödyntämättä. Tällöin organisaatiot ostavat palveluntuottajilta sairaanhoitopalveluita, jolloin työterveyshuollon resurssit menevät tähän ja työhyvinvoinnin ennaltaehkäisy jää vähäisemmäksi. (Kehusmaa 2011, 41–42.) Työyhteisö- ja yksilötasolla voidaan tukea ennaltaehkäisevän työhyvinvoinnin edistämistä kiinnittämällä huomioita muun muassa terveellisiin elämäntapoihin sekä viestiä elintapojen merkityksestä työhyvinvointiin.

Työhyvinvoinnin portaat –mallin toinen perustarpeista on turvallisuuden taso. Työpaikan turvallisuus koostuu sekä henkisestä – että fyysisestä turvallisuudentunteesta. Työtä pitää pystyä tekemään turvallisessa ympäristössä sekä asianmukaisilla ja turvallisilla työvälineillä. (Suutarinen 2010, 24.) Työnteon turvallisuus onkin työntekijöiden perusoikeus, josta on säädetty muun muassa työturvallisuuslaissa. Työturvallisuuslain (2002 / 738) tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennaltaehkäistä ja torjua työtaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. (Finlex 2021b.)

Osana henkiseen työturvallisuuteen kuuluu hyvä työilmapiiri, jossa kaikkia kohdellaan yhdenvertaisina sekä tasa-arvoisina eikä kiusaamista suvaita. Myös tieto työn pysyvyydestä ja jatkuvuudesta luo turvaa työntekijöille. Jatkuva epävarmuus työn jatkumisesta nakertaa työhön sitoutumista ja kiinnittämällä tähän huomiota voidaan vaikuttaa työntekijöiden lojaalisuuteen työnantajaa kohtaan. (Saari & Koivunen 2017, 77.) Yhdenvertaisuuslaissa (2014 / 1325, 7§) säädetään työnantajan velvollisuudesta arvioida yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla. Tämän lisäksi työoloja sekä niitä toimintatapoja tulee kehittää, joita noudatetaan henkilöstöä valittaessa sekä niitä koskevia ratkaisuja tehtäessä. Edistämistoimenpiteiden on oltava toimintaympäristö, voimavarat ja muut olosuhteet huomioon ottaen tehokkaita, tarkoituksenmukaisia ja oikeasuhtaisia. (Finlex 2021c.)

Yhteisöllisyys, arvot ja osaaminen

Psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi jää usein taka-alalle puhuttaessa työhyvinvoinnista ja sen kehittamisestä. Yhtenä syynä voidaan nähdä, että näiden osa-alueiden kehittämistä on hankalampi määritellä laissa ja ne jäävät pitkälti sekä yksilön että työyhteisön vastuulle. Porrasajattelun mukaan psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin luetaan yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Yhteisöllisyyttä ja liittymisentarvetta arvioidaan työtyytyväisyys- ja työilmapiirikyselyillä sekä työyhteisön toimivuuskyselyillä (Suutarinen 2010, 26).

Yhteisöllisyyden tunne on pääomaa, joka saa työyhteisön puhaltamaan yhteen hiileen, mutta tunne yhteisöllisyydestä ilmenee eri yksilöillä eri tavoin. Yhteisöllisyyden kokemusta sanoittamalla ja kehittämällä päästään kohti tervettä ja hyvinvoivaa työyhteisöä. Yhteisöllisyyden kokemuksen syntyminen edellyttää, että työyhteisö viettää yhdessä aikaa ja oppii tuntemaan toisensa. Se voidaan määritellä viralliseksi tai epäviralliseksi vuorovaikutukseksi työyhteisön sisällä. Yhteisöllisyys ei ole aina välttämättä näkyvää ja kuuluvaa, vaan se voi olla myös äänetöntä ”yhteishenkeä” tai ”yhteen hiileen puhaltamista”. Yhteisöllisyyden tunteen kehittämismuotoja on muun muassa tiimityöskentely, vertaistyöskentely, yhdessä kehittäminen ja sitä kautta saadut yhteiset oppimiskokemukset, moniammatillinen yhteistyö sekä mentorointi ja uuden työntekijän rinnalla kulkeminen. (Mäkisalo 2003.14, 90–92.)

Yhteisöllisyyden tunnetta tukee myös kollegiaalisuus. Se tarkoittaa yleensä muodollisesti järjestyneen ammatillisen asiantuntijaryhmän jäsenten välistä suhdetta. Kollegiaalisuus näyttäytyy ryhmän jäsenten välisenä työskentelynä siten, että tuetaan muita ja kehitetään yhdessä asiantuntijuutta. Se tarkoittaa myös vastuunottamista omasta ja koko ammattikunnan toiminnasta. Kollegiaalisen suhteen tunnuspiirteinä voidaan pitää ei-hierarkisuutta, sosiaalista vuorovaikutusta, yhteistyötä, pyrkimystä yhteiseen päätöksentekoon ja päätösten toteuttamiseen. (em., 114–115.)

Arvostuksen tarvetta vahvistavat eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio ja strategia. Tämän lisäksi oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen ovat tärkeitä arvostuksen tunteen vahvistajia. Arvostusta lisää myös toiminnan aktiivinen arviointi ja kehittäminen. (Suutarinen 2010, 26.) Työn tarjotessa palkkioita, kuten työtä vastaavaa rahallista palkkiota sekä sisäisiä palkkioita, onnistumisia ja aikaansaamisen tunteita, koetaan työ mielekkääksi (Kehusmaa 2011, 68). Arvostus, jota työstä ansaitsee vahvistaa työntekijän itsetuntoa ja luottamusta työyhteisöön. Terveen itsetunnon ja luottamuksen tukemana työntekijä pääsee hyödyntämään kaikkia tietoja ja taitojaan onnistuakseen työtehtävissään. (Rauramo 2015, 124.)

Osaamisen merkitys työhyvinvointiin löytyy Työhyvinvoinnin portaat -mallin ylimmältä tasolta. Sen merkitys on sekä yksilöiden, yhteisöjen, organisaatioiden kuin yhteiskunnankin kilpailukyvyn kannalta tärkeää. Yksilön hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työtehtävät vastaavat omaa osaamista ja ne ovat tarpeeksi haastavia. (em., 146.)

Työolobarometrissä tarkastellaan osaamiseen ja kehittymismahdollisuuksiin liittyviä tietoja. Työn murroksessa osaamisen merkitys työelämässä korostuu entisestään. Vahva osaaminen edistää työnhallinnan tunnetta ja näin vaikuttaa työssä jaksamiseen. Työntekijöiden osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen ovatkin tulevaisuudessa yhä merkittävämmässä asemassa. Osaaminen ja sen kehittäminen vaikuttavat myönteisesti työurien pituuteen. (Keyriläinen 2020, 30.)

Yksilön itsensä toteuttamisen tarvetta eli osaamista tukee parhaiten oppivan organisaation toimintatapa. Työntekijöiden vahvuuksien ja osaamisen hyödyntäminen, kehittäminen ja uuden tiedon tuottaminen vahvistavat osaamisen tasoa. Yksilöiden osaamista arvioidaan muun muassa

kehityskeskusteluissa, joissa esihenkilön kanssa yhdessä mietitään mahdollisia osaamisvajeita. Tämän lisäksi työyhteisössä voidaan tuottaa niin sanottuja osaamisprofiileja työntekijöiden osaamisesta, joiden avulla osaaminen jaetaan koko työyhteisön käyttöön. (Suutarinen 2010, 26.) Työhön sitoutumisen voimavarana nähdään työn hyödylliseksi kokeminen. Työyhteisön tuella on myös merkitystä työhön sitoutumiseen sekä sillä, että on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin ja mahdollisuus oppia uusia taitoja. (Saari & Koivunen 2017, 76–77.)

Työyhteisöjen sisällä on paljon työn tekemisellä ja työkokemuksella kerrytettyä hiljaista tietoa. Se tarkoittaa äänetöntä, intuitiivista ja aavistuksenomaista tietoa, jota ei voi kunnolla kuvata sanallisessa muodossa. Tämän tiedon esiin tuominen ja jakaminen tukevat osaamista sekä auttaa luomaan, mutta antaa myös oikeuden käyttää uusia käsitteitä organisaatiossa. (Mäkisalo 2003, 51–52.) Sekä opitun että hiljaisen tiedon jakaminen tukee yksilön kokemusta arvostuksesta ja oman ammattitaidon tärkeydestä työyhteisössä. Tämä vahvistaa myös yhteisön osaamista ja tukee työssä onnistumista.

Vuoden 2019 työolobarometrin mukaan valtaosa palkansaajista koki työpaikkansa sellaiseksi, että siellä voi oppia koko ajan uusia asioita. Suurin osa näki myös, että omalla työpaikalla pyritään systemaattisesti vaikuttamaan osaamiseen ja kehittämiseen. Työolobarometri vertailu osoittaa, että pitkän aika välin kehitys on ollut osaamisen tukemisen kannalta myönteistä. (Keyriläinen 2020, 47.)

Henkinen työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin portaat -mallin kuudetta askelmaa voidaan kuvata henkisen työhyvinvoinnin kokemukseksi. Tähän kokemukseen voidaan päästä, kun alempien askelmien tavoitteet on tyydytetty ja työssä koetaan tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista eli niin sanottua työn imua. (Pakka & Rätty 2014, 8.)

Vahvimmin työnimu on yhteydessä voimavaralähtöisen työhyvinvointimallin tekijöihin, jotka auttavat vähentämään työssä koettuja vaatimuksia ja jotka lisäävät työn tavoitteiden saavuttamista ja työssä jaksamista. (em., 8–9.) Henkistä työhyvinvointia tuottavat kiinnostavat työtehtävät, onnistumiset, kehittymismahdollisuudet ja innostavat haasteet. Työ voi tällöin synnyttää

huippukokemuksia ja antaa kehittymismahdollisuuksia, joissa luovuus kukoistaa. (Virtanen & Sinokki 2014, 206.)

Työnimu, flow-kokemus ja luova työtteen tila -käsitteet ovat tulleet osaksi työhyvinvointikeskustelua vasta viime vuosina ja se peilaa yhteiskunnallista muutosta työhön kohdistuviin odotuksiin: pelkän työtyytyväisyyden sijaan odotetaan työn imua ja innostusta (Järvensivu & Piirainen 2012, 82).

Henkisen työhyvinvoinnin tilassa ihminen täyttää Maslowin tarvehierarkian ylimmän tason eli itsensä toteuttamisen tarpeen. Henkiseen työhyvinvointiin rinnastettava työn imu voi olla jopa niin voimakas kokemus, että työntekijältä saattaa unohtua perustarpeiden tyydyttäminen kuten syöminen ja lepo. (Kehusmaa 2011, 17.) Tällöin työn imu saattaa käännyä kuormittavaksi kokemukseksi ja uuvuttaa yksilön.

3.3 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvoinnin kehittymistä on syytä myös arvioida säännöllisesti, jolloin saadaan tietoa, miten sitä tulisi edistää. Työhyvinvoinnin pitäessä sisällään monia ulottuvuuksia, on siitä myös työyhteisöjen sisällä monia mielipiteitä. Sen vuoksi onkin erityisen tarpeellista miettiä, miten saadaan kaikkien työntekijöiden näkemykset esiin ja ajatukset kuuluviin.

Koska työhyvinvointi ja sen laatu, on laajasti ymmärrettävissä ja sen perustana onkin juuri ihmisten subjektiiviset käsitykset, on työoloja tai työelämän tilaa ihmisten hyvinvoinnin näkökulmasta vaikea mitata yhdellä ainoalla tunnusluvulla. (Alasoini 2011, 17.) Työhyvinvointia voidaan seurata organisaatioissa erilaisilla mittareilla, kuten työilmapiirikyselyillä, kehityskeskusteluilla ja sairauspoissaolojen seurannalla. Nämä erilaiset mittarit ja kyselyt ovat erinomainen väline saada kuva organisaation ja sen työntekijöiden työhyvinvoinnin tilasta. Kyselyt toimivat työkaluina keskustelun avaamiseksi työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tulosten avulla nähdään henkilöstön tarpeet, mutta niiden avulla tehdään myös näkyväksi hyviä sisäisiä käy-

täntöjä sekä vahvuuksia. (Vesterinen 2010, 114.) Mittauksen perimmäinen tarkoitus on kuitenkin kehittää vuorovaikutustaitoja, auttaa ihmisiä sisäistämään mittauskohteena olevat asiat ja antaa tilaa vaikuttamismahdollisuuksille. Mittauksella haetaan usein muutosta vallitsevaan tilanteeseen sekä tarvittavaa tietoa päätöksentekoon. Muutoksia ei tapahdu pelkillä käskyillä mitata ja muuttaa tilanne vaan muutokseen tarvitaan sisäistettyä ja perusteltua tarvetta. (Liukkonen 2008, 16.)

Jotta työhyvinvoinnin tavoitteellinen kehittäminen ja mittaaminen ovat mahdollisia, tulee työyhteisön perustehtävä, päämäärä, arvot, tavoitteet sekä keinot olla tarkasti määriteltyjä. On myös hyvä miettiä etukäteen mihin työhyvinvoinnin mittaamisella pyritään ja mitkä ovat ne mittarit, jotka parhaiten tukevat seuranta ja joita voidaan aidosti hyödyntää kehittämistyössä. (Rauramo 2012, 20.)

Tyypillisesti työhyvinvointia heikentävät sosiaaliseen pääomaan liittyvät tekijät, kuten avoimuuden puute, huono työilmapiiri ja tiedonkulku sekä edeltä mainittu yhteisen päämäärän sekä tavoitteiden puuttuminen. Epäkohtiin vaikuttaminen vaatii, että työyhteisössä luodaan sellaiset arviointi- ja palautemekanismit, joiden avulla saadaan jatkuvasti tietoa toiminnan vahvuuksista ja heikkouksista. Mittarin avulla seurataan tiimin kehittymistä aktiivisesti ja arviointimittarin tuloksia olisi tärkeää purkaa keskustelemalla. Tämä tukee voimavaralähtöisen työhyvinvointimallin mukaista avointa keskustelukulttuuria ja jossa on syytä kuulla kaikkien työyhteisön jäsenten mielipiteet. (Mäkisalo 2003, 111–112.)

Mittausten tulokset tulee käsitellä työyhteisön kesken ja on tärkeää, että mitausten tuloksia vertaillaan asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteet löytyvät usein organisaation visiosta sekä toiminnalle asetetuista päämääristä. Ilman kunnollista tavoitteiden asettelua, ei päästä keskustelemaan, miten tilanteen pitäisi olla. (Liukkonen 2008, 261.) Työhyvinvointimittausten tulosten tulkinnassa tulee olla tarkkana ja olla liikaa tuijottamatta esimerkiksi työtyytyväisyysindeksiin vaan tärkeämpää on tarkastella tutkimusten eri osa-alueita ja niiden pohjalta tehdä toimenpiteitä. Mittausten tuloksiin voi usein vaikuttaa muuttuvat tilanteet työyhteisössä, poislähtijät sekä muutostilanteet organisaatiossa. Kaikkien menetelmien ja toimintatapojen tulisi olla vaillita juuri kyseisen organisaation näkökulmasta. (Kehusmaa 2011, 46.)

Jotta mittaamisesta on hyötyä, työntekijöiden tulee nähdä ja kokea, että saatuihin tuloksiin tartutaan systemaattisesti ja epäkohdat pyritään poistamaan. Kyselyiden tulisikin olla jatkuvan parantamisen väline sekä prosessi, joka etenee jatkuvasti. (Vesterinen 2010, 114.) Kyselyiden tulosten analysoinnin jälkeen esiin nousseet kehittämistä vaativat kohteet priorisoidaan. Nämä muotoillaan tavoitteiksi ja tavoite saavuttamiseksi tehdään suunnitelma työryhmän kanssa. Projekti toteutetaan ja tulosten toteutuminen arvioidaan. Määräajan kuluttua tehdään uusi mittaus ja kehittämisprosessi jatkuu. (em., 115.)

Toimivia ja hyväksi havaittuja työkaluja työhyvinvoinnin tutkimiseen ja mittaamiseen on kehitetty useita. Tulevaisuudessa työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii vieläkin monipuolisimpia työkaluja. Tärkeintä olisi, että näitä työkaluja käytettäisiin työhyvinvoinnin seuraamiseen systemaattisesti. (Pyöriä 2012, 21.) Organisaatioissa tehdään vuosittain erilaisia työhyvinvointimittauksia, mutta ongelmana on se, ettei menetelmiä osata käyttää ja tuloksia harvoin hyödynnetään työhyvinvoinnin kehittämiseen. Työtyytyväisyys- ja ilmapiirimittaukset johtavat tämän takia harvoin oikeanlaisiin toimenpiteisiin ja parannuksiin. (Kehusmaa 2011, 45–46.) Osasyynä tähän saattaa olla se, että toisinaan mittaus ja siitä syntyvä dialogi tuo esiin ongelmia, jotka eivät kuulu kenellekään. Ongelmat jäävät organisaation taakaksi, mutta kukaan ei jaksa puuttua niihin. Tällöin on hyvä ilmaista rehellisesti ääneen miksi ongelmalle ei juuri nyt tapahdu mitään eikä jättää asiaa koskevia henkilöitä epätietoisuuteen. Ilman avointa keskustelukulttuuria häviää mittauksen tärkeydeltä pohja. (Liukkonen 2008, 269.)

4 HELSINGIN KAUPUNGIN TYÖHYVINVOINTIOHJELMA

4.1 Työhyvinvoinnin tukeminen Helsingin kaupungilla

Tämä opinnäytetyö tehtiin työelämälähtöisesti Helsingin kaupungin työllisyydenhoidon nuorten palveluihin ja työssä tutkitaan työhyvinvoinnin kehittämistä. Helsingin kaupungilla on selkeät rakenteet työhyvinvoinnin tukemiseen ja sen takia on syytä avata jo olemassa olevia työhyvinvointityön käytäntöjä ja samalla osoittaa mihin tarpeeseen tämä opinnäytetyö sijoittuu.

Helsingin kaupunki on Suomen suurin työnantaja ja sen visiona on olla maailman toimivin kaupunki. Helsingin kaupunki lupaa työnantajana työn, joka on merkityksellinen, se lupaa olla vastuullinen työnantaja ja tarjoaa monipuoliset henkilöstöedut. Lupauksena on myös hyvä työporukka, jossa työntekijä viihtyy. Helsingin kaupungin työsuhteessa on mahdollisuus kehittää ja kehittyä sekä se lupaa joustavuutta. (Helsingin kaupunki 2021a.) Nämä nostot pohjautuvat kaupungin strategiaan (2018-2021), jossa mainitaan Helsingin olevan hyvä työpaikka, jonka tavoitteena on erinomainen ihmisten johtaminen. (Helsingin kaupunki 2021b.)

Kaupunkien ja kuntaorganisaatioiden elinvoima syntyy monien toimenpiteiden tuloksena. Niiden täytyy rakentaa toimintamallinsa niin, että ne pystyvät toimimaan vetovoimaisina työnantajina. Tämä edellyttää myös panostamista henkilöstön työssä jaksamiseen, työn ilon aikaansaamiseen ja työhyvinvointiin. (Virtanen & Sinokki 2014, 31.) Näin on myös Helsingin kaupungilla. Helsingin kaupunki määrittelee hyvinvoivan työntekijän henkilöksi, joka kokee työnsä mielekkääksi, suoriutuu työtehtävistään tehokkaasti ja pystyy palautumaan. Kaupunki panostaa henkilöstön työhyvinvointia tukeviin koulutuksiin, työhyvinvointiprosessien kehittämiseen sekä monimuotoisten työyhteisöjen tukemiseen. (Helmi– Helsingin kaupungin sisäinen intra 2021a.)

Kaupungin strategian toteutumisen tueksi laaditaan kaupungin työhyvinvointiohjelma, jossa kuvataan tavoitteet ja toimenpiteet henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Tavoitteet pohjaavat kaupunkistrategiaan ja henkilöstön nykytilan analyysiin. Työhyvinvointiohjelma on

myös työturvallisuuslain mukainen työsuojelun toimintaohjelma. (Helmi– Helsingin kaupungin sisäinen intra 2021b.) Kaupunkitasoisen työhyvinvointiohjelman pohjalta kaupungin toimialat tekevät omat työhyvinvointisuunnitelmat, jotka ohjaavat työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamista sekä sen edistämistä. Työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisella pystytään turvamaan laadukkaat palvelut kuntalaisille sekä ennalta ehkäisemään työkyvyttömyysmenoista aiheutuvia kustannuksia. Siinä myös määritellään kunkin toimialan omat painopisteet. (Wickström 2020.)

Työyhteisöjen työhyvinvoinnin kehittämisestä vastaa toimialojen HR yhdessä työsuojelun ja työterveyden kanssa. Helsingin kaupungin työhyvinvoinnin keskeiset osa-alueet on jaettu neljään lohkoon: työyhteisöjen toimivuus ja johtaminen, työolot ja -turvallisuus, omat voimavarat sekä työn hallinta. (Helmi– Helsingin kaupungin sisäinen intra 2021a.) Tämä jaottelu mukailee hyvin voimavaralähtöisen työhyvinvointimallin ajatusta työhyvinvoinnin kokonaisuudesta.

Työlainsäädäntö vaatii työnantajalta erinäisiä työsuojeluun ja -turvallisuuteen liittyviä toimenpiteitä työhyvinvointityön tavoitteiden saavuttamiseksi. Lain määrittelemän työhyvinvointityön lisäksi, se pitää sisällään muitakin toimia, jotka ovat hajautettu organisaatiossa useille toimijoille, kuten työterveyshuollolle, työsuojelulle sekä henkilöstöhallinnalle. Tämän lisäksi työhyvinvointityötä tehdään työyhteisöjen sisällä sekä esihenkilön että työyhteisön toimesta. Organisaatiossa tulee vallita yhteinen ymmärrys työhyvinvointityön sisällöstä, tavoitteista, toiminta- ja vaikuttamistavoista sekä seurannasta ja arvioinnista. (Suutarinen 2010, 21.)

4.2 Helsingin kaupungin työhyvinvoinnin mittarit

Työhyvinvoinnin arvioimisen ja kehittämisen tukena Helsingin kaupungilla on käytössä useampia toimenpiteitä ja sitä mitataan ahkerasti. Kaupunkitasoisen työhyvinvointisuunnitelman mittareina toimivat Kunta10-kysely, työterveys- sekä uudistumisen pulssi -kysely (Wickström 2021).

Kunta10-tutkimus on maan laajin ja pitkäaikaisin kunta-alan henkilöstöön kohdistuva tutkimus. Seurannalla on suurta merkitystä koko kunta-alan kehittämisen kannalta. Toistettujen kyselyjen jälkeen on mahdollista entistä paremmin arvioida työelämän laadun muutoksia ja niiden vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin ja terveyteen. Kunta10-tutkimuksen tuloksia käytetään henkilöstön hyvinvoinnin ja työelämän laadun parantamiseksi. Kunta10-kysely toteutetaan joka toinen vuosi ja sitä kerää työterveyshuolto. (Työterveyslaitos 2020b.)

Työterveyskysely tehdään vuosittain ja siitä vastaa työterveyshuolto. Sen avulla halutaan selvittää työntekijöiden työkykyyn- ja työturvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Näiden lisäksi Helsingin kaupungin toimialoilla on pienempiä uudistumisen pulssi-kyselyjä, joilla halutaan mitata muutoksien tuomia seurauksia. Pulssi-kysely on lyhyin aikavälein toteutettava tutkimus, joka vastaa organisaation tarpeeseen saada ajantasaista tietoa toimintansa suunnittelun ja ohjauksen tueksi. Pulssi-kysely on tavallisesti suuremman tutkimuksen rinnalla toteutettava kevyt kysely, joka suunnitellaan niin, että se tuottaa yritykselle tärkeää seurantatietoa keskeisimpiin tutkimuskohteen mittareihin liittyen, mutta ei kuitenkaan tutkimuksena, toistuvasta luonteestaan huolimatta, kuormita vastaajaa. (Balentor 2021.)

Näiden kyselyiden tuloksia verrataan muiden kuntien, toimialojen ja palveluiden tuloksiin. Tavoitteena on käydä tulokset läpi yhteisesti kunkin yksikön ja palvelun sisällä. Kyselyiden vastauksista on tarkoitus nostaa kehitettäviä kohteita seuraaville kausille. Nämä kyselyt ovat tarpeellisia ja auttavat laajemmassa mittakaavassa kehittämään kunnan ja työyhteisöjen toimintaa, mutta eivät vastaa aina siihen tarpeeseen, mikä työyhteisöissä koetaan tärkeäksi tuoda esille arjen työssä.

Erilaisten arviointimittareiden lisäksi Helsingin kaupungilla pidetään vuosittain kehittämiskeskusteluja eli Onnistumiskeskusteluja esihenkilön ja työntekijän kesken. Niiden tarkoituksena on tarkastella jokaisen työntekijän yksilöllistä tilannetta. Sen aikana keskustellaan työntekijän kuluneesta vuodesta sekä tehdään tavoitteet tulevalle vuodelle. Näissä keskusteluissa on tarkoituksena kuulla työntekijän toiveita, odotuksia ja huoliakin. Siinä sovitaan työhyvinvointiin liittyvistä toimenpiteistä kuten koulutuksista, kuntoutuksista ja vastuualueista. Kehityskeskustelut ovat yksi esihenkilön työkalu, jolla voidaan tukea työntekijöiden työssä jaksamista ja viihty-

vyyttä. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan yksilöllisesti sopia tavoitteista sekä antaa henkilökohtaista palautetta työstä suoriutumisesta. (Manka & Manka 2016, 144.) Onnistunut kehityskeskustelu lisää arvostuksen tunnetta sekä rakentaa myönteistä ilmapiiriä työyhteisössä (Virtanen & Sinokki 2014, 181).

Kyky saada työntekijät osallistumaan ja antamaan panoksensa palvelujen ja työyhteisön toiminnan kehittämiseen, on tulevaisuudessa tärkeä kilpailutekijä entistä useammalle työorganisaatiolle. Jo itse osallistuminen ja sen synnyttämä osallisuuden tunne, on monelle tärkeää. Työntekijät haluavat kuitenkin osallistumisensa ja sitoutumisensa vastikkeeksi joustavuutta työajoissa ja muissa työjärjestelyissä. (Alasoini 2012, 114.)

Kaupunki työnantajana pohjustaa työhyvinvoinnin rakenteellisen pääoman työhyvinvoinnin perustaksi. Esihenkilöiden ja työyhteisöjen vastuulle jää kuitenkin psykososiaalisten työhyvinvoinnin voimavarojen kehittäminen. Työyhteisöiden työhyvinvoinnin kehittämiseen on kaupunkitasolla määritelty vuodessa tietyn verran resursseja käytettäväksi ja jokainen työyhteisö saa itse päättää miten esimerkiksi sijoittaa kehittämispäivät toimintansa vuosikelloon. Työhyvinvoinnin kehittämistä on kuitenkin tapahduttava myös arjessa työn teon lomassa. Vaikka työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen kuuluvat ensikädessä organisaation ylimmän johdon vastuulle, on se kuitenkin kaikkien työyhteisön jäsenten vastuulla (Rauramo 2012, 20). Työelämän kehittämisessä pitäisi kuitenkin päästä yli periaatteenomaisesta vastakkainasettelusta työnantajan- ja työntekijäpuolen välillä. Jotta työelämää olisi mahdollista kehittää nykyistä laadukkaammaksi, tarvitaan luottamusta ja vastavuoroisuutta. (Pyöriä 2012, 22.)

5 TUTKIMUSASETELMA

5.1 Tarve ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, tukeeko suunnitelmallinen työhyvinvoinnin kehittäminen työhyvinvointia sekä selvittää millaisilla keinoilla työhyvinvointia tulisi tukea arjessa. Näiden lisäksi tarkoituksena oli uudistaa käytössä ollut työhyvinvoinnin pulssi-mittari vastaamaan paremmin työyhteisöstä nousseita tarpeita. Työoloja kehittämällä voidaan pyrkiä vaikuttamaan, kuinka pitkään ihmiset jaksavat ja jatkavat työelämässä. Työelämän laadulliset ominaisuudet, kuten työympäristö, työajat, johtaminen sekä työn sisällön haasteellisuus ja vaikutusmahdollisuus, ovat selkeästi tärkeimpiä motivaatiotekijöitä ihmisten jatkamiselle työelämässä nykyistä pidempään. (Alasoini 2011, 16.) Toimivan kehittämissuunnitelman ja toimivan mittaamisen avulla voidaan tukea työmotivaatiota sekä tuoda esille muutostarpeita työhyvinvoinnin näkökulmasta aktiivisesti sekä arvioida onko kehittymistä tapahtunut.

Opinnäytetyön tilaajana toimi Helsingin kaupungin nuorten työllisyydenhoidon palveluiden urapalvelutiimi. Nuorten työllisyydenhoidon palvelut ovat osa Helsingin kaupungin Kanslian alla toimivaa Elinkeino-osaston työllisyys- ja maahanmuuttoyksikköä. Tutkittavaan työyhteisöön kuului yhdeksäntoista uraohjaajaa sekä esihenkilö. Toimisto- sekä asiakastyötilat sijaitsevat Kampissa Runeberginkadulla ja ne on jaettu toisen nuorten työllisyydenhoidon työyhteisön (TYP-tiimi) kesken.

Uraohjaajien työ perustuu työttömien alle 30-vuotiaiden nuorten kohtaamiseen sekä ohjaamiseen kohti työtä tai koulutusta. Työ on pääosin yksilötyötä, jota tehdään itsenäisellä työotteella. Asiakaskunta on hyvin moninainen ja osin myös hyvin haasteellisessa elämäntilanteessa olevia nuoria. Uraohjauksen rinnalla kulkee sosiaali-ohjauksellinen ja monialainen työote, jossa nuori nähdään kokonaisvaltaisesti ja pyritään tukemaan myös muita elämän osa-alueita sekä ohjaamalla tarvittaviin palveluihin, kuten sosiaali- ja terveys- tai opintoja tukeviin palveluihin. Työssä yhdistyy asiantuntijuus työllisyydenkentältä ja muista palveluista sekä vahva yksilöä kunnioittava humanistinen ajatusmalli.

Asiakastyön lisäksi uraohjaajilla on muitakin vastuita, kuten erilaiset kehittämistehtävät, verkostotyö sekä Ohjaamo Helsingin neuvontatyössä mukana oleminen työllisyydenhoidon asiantuntijan roolissa. Uraohjaajien työ on pirstaleista sekä hyvin itsenäistä ja itseohjautuvaa. Työyhteisön jäsenet voivat olla viikon aikana jakaantuneina eri puolille Helsinkiä ja koko työyhteisön keskinäisiä kohtaamisia on huomattavan vähän. Virallisia yhteisiä kokoontumista on vain noin kerran viikossa tiimipalaverin muodossa.

Tarve tutkimukselliselle kehittämistyölle nousi esille Nuorten urapalvelu -työyhteisön ja esihenkilön kesken käydyissä keskusteluissa. Tiimi on muodostunut edellisen organisaatiouudistuksen myötä 2017 ja siinä yhdistyivät useamman nuorille aikuisille suunnatun ohjauspalvelun tiimit yhdeksi nuorten urapalvelut- tiimiksi. Keskusteluissa ilmeni, että itsenäisen työn sekä haastavan asiakaskunnan luonteen vuoksi kaivataan vahvaa työhyvinvoinnin tukemista. Olemassa olevat toimenpiteet eivät edistäneet tarpeeksi työhyvinvoinnin kehittämistä arjessa.

5.2 Kehittämistyön lähestymistapa ja kohderyhmä

Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti, myös tämän tutkimuksellisen kehittämistyön suunnitelma eli koko tutkimusprosessin ajan. Tarkastelin tutkimuskysymyksiä säännöllisesti ja palasin alkuperäiseen aineistoon yhä uudestaan kirjoittamisen yhteydessä. Näin tutkimusongelma täsmentyi ja pystyin saavuttamaan tutkittavan ilmiön prosessiluonteen paremmin. (Eskola & Suoranta 1998, 13.) Pysin vahvasti rajaamaan tutkimusongelmaa niin, että pystyin häivyttämään omat henkilökohtaiset tunteet työyhteisön työhyvinvoinnin tilasta ja koetin keskittyä siihen, miten sen kehittämistä tuettaisiin parhaiten.

Kehittämistyöni ei toteuttanut puhtaasti mitään yhtä tutkimuksellista lähestymistapaa, vaan siinä oli piirteitä sekä tapaus-, konstruktiivisen- että toimintatutkimuksen lähestymistavoista (kuvio 3). Koska tämän työn tarkoituksena oli luoda kehittämis ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi sekä kehittää uutta mittaria yhdessä työyhteisön kanssa, on luontevaa hyödyntää kaikista lähestymistavoista poimittuja elementtejä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 51–52.) Koen, ettei mikään lähestymistapa ollut toisiaan poissulkeva vaan ennemminkin ne

kietoutuivat toisiinsa ja tukivat opinnäytetyön tutkimusongelman ymmärtämistä kokonaisvaltaisesti.

Kaikille näille lähestymistavoille tyypillisesti tutustuin ensin työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvään teoriaan, aiempiin tutkimuksiin sekä menetelmiin. Näin pyrin rakentamaan vahvan teoreettisen perustan, joka ohjasi osaltaan aineiston hankintaa. (Eskola & Suoranta 1998, 14.) Tutustuessani teoriaan sekä aiempiin tutkimuksiin pystyin vertailemaan omia ajatuksiani muiden ajatuksiin ja aloin rakentaa sen pohjalta todellista kehittämistehtävää (Ojasalo ym. 2015, 54).

Koska tarkoituksena oli saada työhyvinvoinnin kehittämisestä ymmärrettävä kuvaus, löytyi tapaustutkimuksesta yksi sopiva lähestymistapa kehittämistyöhön. Tutkimuksellisen kehittämistyön kohteena oli nuorten urapalvelutiimin työhyvinvointiin liittyvän prosessin selkeyttäminen ja siihen vaikuttaminen. Tarpeena oli tuottaa uutta tietoa ja kehittämis ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämisestä työntilajalle. Tapaustutkimuksen lähtökohtana on kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto, jonka avulla pyritään tuottamaan syvällistä sekä yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tällöin ymmärretään tutkittavaa ilmiötä moninaisesti yksinkertaistamatta sitä liikaa. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää kehittämiskohdetta kokonaisvaltaisesti sen realistisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimukselle ominaisesti vastataan kehittämistyössä kysymykseen, miten tutkittavaa ilmiötä olisi parasta kehittää. (Ojasalo ym. 2015, 52 & Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 10.)

Tapaustutkimuksen yhteydessä painotetaan usein tapauksen kokonaisvaltaista ymmärtämistä eikä niinkään yleistämistä. Toisaalta hyvin tehty tapaustutkimus antaa myös mahdollisuuden yleistämiselle, sillä aineistosta tehdyt tulkinnat mahdollistavat inhimillisen ja ihmisyyhteisöjen toiminnan ymmärtämisen yleisemmällä tasolla. (Leino 2007, 214.) Tällöin myös työhyvinvoinnin kehittämisen prosessin selkeyttämisen tarve voidaan katsoa yleisemmäksi ongelmaksi ja tuloksia on mahdollista hyödyntää myös laajemmin eri yhteyksissä.

Yhtenä tavoitteena kehittämistyössäni oli pyrkimys ratkaista työyhteisössä ollut työhyvinvoin-

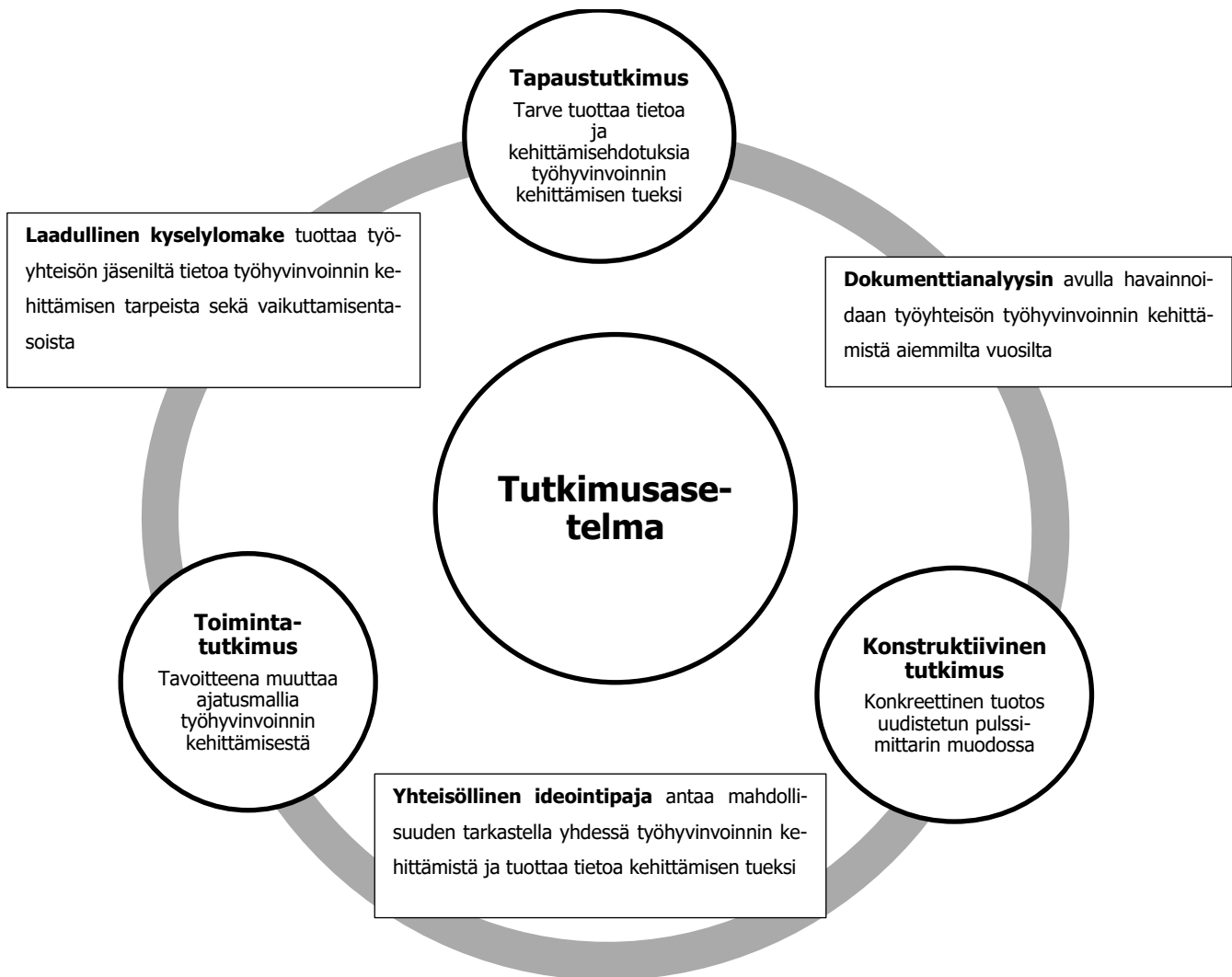
nin kehittämiseen liittyvä ongelma ja näin saamaan muutosta vallitsevaan työhyvinvoinnin tilanteeseen. Toimintatutkimuksen kohteena on aina jokin tietty yhteisö (Eskola & Suoranta 1998, 93). Tässä kehittämistyössä se oli nuorten urapalvelutiimi. Mukaan kehittämistyöhön valikoitui kohderyhmäläisiä, joilla oli vahvaa omakohtaista tietoa nuorten urapalvelutiimin työhyvinvoinnin kehittymisestä (Kananen 2019, 30).

Opinnäytetyön yhtenä tarkastelukulmana oli sosiaalisen pääoman vaikutukset työhyvinvoinnin kehittämiseen, jossa työyhteisö ja sen vuorovaikutuksen kehittyminen on yksi keskeisin tekijä. Kohteena toimintatutkimuksessa on siis sosiaalinen käytäntö, joka on altis muutokselle. Lähtökohtana on toimintojen ja käytänteiden muuttaminen, jonka avulla pyritään uudenlaisen työn ja toiminnan ymmärtämiseen. Toimintatutkimus on kiinnostunut enemmänkin siitä, miten asioiden tulisi olla ja näin muuttamaan todellisuutta vuorovaikutuksessa käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen kanssa. (Ojasalo ym. 2015, 58–60.)

Toimintatutkimuksesta voidaan puhua myös osallistavana tutkimuksena. Tässä kehittämistyössä pyrittiin osallistamaan tutkittava kohde ongelman ratkaisuun ja näin vaikuttamaan muutoksen syntymiseen. Tällöin on olennaista ottaa mukaan ne ihmiset, jotka käytännössä toimivat ilmiön ympärillä. Tähän liittyykin vahvasti vaatimus käytännönläheisyydestä, joka on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa sekä itseään tarkkailevaa. Osallistavalla kehittämisotteella uskotaan saavutettavan parempi ratkaisu tutkittavaan ongelmaan, kuin ulkopuolelta annettavalla ratkaisulla. Työyhteisön jäsenet tuntevat toimintansa haasteet parhaiten ja tietävät myös, miten tilanne olisi paras ratkaista. (Ojasalo ym. 2015, 58–60.)

Edellä mainittujen tavoitteiden lisäksi kehittämistyöni avulla oli pyrkimys tuottaa konkreettinen tuotos työhyvinvoinnin teoriaan sekä työyhteisöstä kerättyyn aineistoon pohjautuen työn tilaajalle. Kehittämistyönä tuotettiin työntilaaajalle uudistettu ja paranneltu pulssi-mittari. Konstruktiivinen ote soveltui hyvin tämän kehittämistyön lähestymistavaksi, koska työn avulla pyrittiin ratkaisemaan aito ja konkreettinen ongelma vahvasti teoriaa hyödyntäen. Tässä lähestymistavassa on ominaista yhdistää teoreettiseen tietoon uutta empiirisesti eli käytännössä kerättyä tietoa. Kyseessä on lähestymistapa, jossa pyritään muuttamaan organisaation toimintaa ja käytänteitä. Konstruktiivisen lähestymistavan eräs ominaispiirre on, että kehitetyn ratkaisun toimivuutta arvioidaan käytännössä. (Ojasalo ym. 2015, 37, 65–66, 68.) Tämän opinnäytetyö

työskentelyn aikana ei kuitenkaan kehitettyä ratkaisua pystytty testaamaan, koska työn valmistuminen määritteli aikataulun.



Kuvio 3: Kuvaus tämän tutkimuksellisen kehittämistyön prosessista

Koska olen itse osa nuorten urapalvelutiimiä, jouduin pohtimaan omaa rooliani tutkijana tarkasti. Minulla oli jo paljon tietoa työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisestä ja olen myös itse huomannut tarpeen työhyvinvoinnin kehittämistyön suunnitelmallisuudelle. Tämän lisäksi pohdin toimintatutkimuksen näkökulmasta, missä suhteessa toimintani oli tutkimusta ja miltä toimintaa sekä osallistumista ja koin rajanvedon toisinaan hankalaksi. Pohdiskellessani näitä kysymyksiä tulin siihen tulokseen, että roolini urapalveluiden työntekijänä helpotti hahmottamaan ilmiötä sisältä päin ja tämä osaltaan helpotti aineiston hankintaa ja tulkintaa, koska asiasuhteudet olivat minulle tuttuja entuudestaan. Toisaalta tämä taas toi haasteen, jossa jouduin

tarkastelemaan omia asenteitani tutkittavaan aiheeseen. Pysin kuitenkin tulkitsemaan aineistoja mahdollisimman objektiivisesti ja ulkopuolisen silmin, jolloin ne kestävät myös eettistä tarkastelua. (Eskola & Suoranta 1998, 13, 93.)

5.3 Aineistonhankintamenetelmät

Kehittämistyöhöni liittyvä kohderyhmä oli Helsingin kaupungin työllisyyspalveluiden nuorten urapalvelutiimi. Helsingin kaupunki on linjannut, että tutkimuksen kohdentuessa työntekijöihin, ei kirjallista tutkimuslupaa tarvita vaan tällöin riittää suullinen suostumus työnantajalta (Huovinen 2019). Työnantajan suullisen suostumuksen lisäksi keräsin osallistujilta henkilökohtaiset suostumukset (liite 1) osallistumisesta tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Suostumuksen liitteenä lähetin osallistujien informointilomakkeen (liite 2) työn aiheesta, anonymiteetistä sekä mahdollisuudesta vetäytyä pois kesken opinnäytetyöprosessin. (Kuula 2011, luku ”Tutkittavien kohtelua määrittävät normit”). Ennen suostumusten keräämistä esittelin opinnäytetyön aiheeni tiimikokouksessa ja tämän jälkeen lähetin vielä kaikille työyhteisön jäsenille sähköpostia, jossa kerroin aiheesta. Näin pyrin tiedottamaan tutkimuksellisesta kehittämistyöstäni riittävästi osallistujille ja kunnioittamaan ihmisten itsemääräämisoikeutta. Tutkittavien riittävä informointi on sekä tutkimuseettisesti että tietosuojalainsäädännön kannalta merkittävää. (Eskola & Suoranta 1998, 38 & Kuula 2011, luku ”Tutkittavien kohtelua määrittävät normit”).

Suostumukset kokonaistutkimukseen osallistumisesta lähetettiin 19 työyhteisön jäsenelle. Suostumuksen palautti kahdeksan työntekijää. Osallistujat lähettivät kirjalliset suostumukset minulle sähköpostitse, jotka tulostin ja arkistoin. Suostumukset ja tutkimusaineisto sovittiin hävitettävän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, koska sen säilyttämiseen ja jatkokäyttöön ei ollut tarvetta. (Kuula 2011, luku ”Tutkittavien informointi”). Kehittämistyöhön osallistuminen oli vapaaehtoista, minkä voidaan olettaa vaikuttaneet osallistujien määrään. Koin, että osallistujien määrä oli kuitenkin tarpeeksi suuri, koska laadullisessa tutkimuksessa keskitytäänkin aineiston laatuun, ei niinkään määrään ja kerättyä aineistoa pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti.

Kuten kaikille hyödyntämilleni tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavoille on ominaista, käytin työssäni useampia aineistonhankintamenetelmiä. Työhyvinvoinnin ollessa kompleksinen ja moniulotteinen ilmiö, voidaan sen ymmärtämiseen hyödyntää toisiaan täydentävien aineistojen käyttöä eli aineistotriangulaatiota. Aineisto- ja menetelmätriangulaatioissa kerätään aineistoa eri lähteistä sekä eri tavoin. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 23.) Tässä työssä keräsin tutkittavasta ilmiöstä tietoa dokumenttianalyysin, laadullisen kyselylomakkeen sekä työpajassa yhteisöllisen ideointimenetelmän avulla. Triangulaatio on yleistä tämän kaltaisille kehittämistöille, koska se lisää tulosten luotettavuutta, kun ilmiötä on tarkasteltu eri näkökulmista. Moninaisten menetelmien avulla saadaan ilmiön kehittämisen tueksi erilaista tietoa ja useita näkökulmia sekä ideoita. Näin pystyin myös tuottamaan tilaajaorganisaatiolle perusteltuja kehittämisehdotuksia työhyvinvoinnin tukemiseksi. (Ojasalo ym. 2015, 40, 57, 105.)

Käyttämäni menetelmät lukeutuvat laadullisiin menetelmiin. Laadullisten menetelmien avulla voidaan kerätä kokemukseen perustuvaa tietoa tutkivalta joukolta suoraan ja ymmärtää työhyvinvoinnin kehittämistä ilmiönä sen omassa ympäristössä. Laadullisille menetelmille on tavanomaista, että tutkittava kohde on tarkkaan valittu ja kooltaan melko suppea. Näin pystytään laadullista aineistoa tulkitsemaan paremmin sekä analysoimaan sitä kokonaisvaltaisesti. (Ojasalo ym. 2015, 105.)

Moninaisten menetelmien lisäksi päädyin käyttämään sekä sekundaari- että primaariaineistoa. Keräsin aineistoa jo olemassa olevista lähteistä (sekundaariaineisto) sekä juuri tätä kehittämistyötä varten kerätystä aineistoista (primaariaineisto). Sekundaariaineistoa hyödyntämällä halusin ymmärtää työhyvinvoinnin kehittämisen juuria sekä palvelukokonaisuudessa, että nuorten urapalveluiden työyhteisössä. Primaariaineiston kerääminen taas syvensi ilmiön ymmärtämistä ja toi esille sen hetkisiä näkökulmia työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta, kun organisaatiomuutoksesta on jo kulunut jonkin verran aikaa.

Dokumenttianalyysi

Aloittaessani opinnäytetyöni tekemistä halusin ymmärtää mitä ja miten työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä tekijöitä oli aiemmin huomioitu nuorten työllisyyspalveluissa ja varsinkin nuorten urapalveluissa. Koin tämän tärkeäksi, koska tiesin Helsingin kaupungin velvoittavan

toimialoja sekä työyhteisöjä huomioimaan tähän liittyvät asiat työn ja työelämän kehittämässä. Koin, että analysoimalla jo olemassa olevia dokumentteja saisin hyvän käsityksen siitä työstä mitä työhyvinvoinnin kehittämisen eteen on jo tehty ja toisaalta taas, miten asiaa olisi vielä syytä huomioida.

Noudatin dokumenttianalyysissa siihen liittyvää kolmivaiheista tulkintaprosessia: aineiston valmistelu, analyysi ja pelkistäminen sekä tulkinta ja johtopäätökset. Hyödynsin dokumenttianalyysissa sekundaariaineistoa nuorten urapalveluiden kehittämisen ensi hetkistä lähtien, jotka olivat sähköisessä muodossa. Valmiin aineiston käsittely onkin palkitsevaa, koska se johtaa suoraan tutkittavan ilmiön ytimeen (Saaranen-Kauppinen 2020). Aloitin opinnäytetyöni aineiston kokoamisen keräämällä työryhmää koskevia dokumentteja vuoden 2017 organisaatiomuutoksen alusta vuoden 2020 loppuun. Tarkastelun kohteena oli aiemmat tiimipalaverimuistiot, kehittämispäivien materiaalit, aiempien työhyvinvointikyselyiden avoimet vastaukset sekä toimintasuunnitelmat, joissa oli käsitelty työhyvinvoinnin teemoja. Dokumentteja kertyi yli kahdeksankymmentä. Jaoin aineiston 11 lähteeksi, jossa yhdistin kunkin toimintavuoden tiimimuistiot sekä kuukausipalavereiden muistiot omaksi lähteekseen ja numeroin ne (tiimimuistiot 2017 - aineisto 1, tiimimuistiot 2018 – aineisto 2 jne.). Päädyin tähän ratkaisuun, koska tiimimuistioiden sekä kuukausipalavereiden kirjaukset olivat melko suppeita ja vuoden perusteella sai mielestäni paremman kokonaiskuvan työhyvinvointiin liittyvästä kehittämisestä. Koska dokumentit olivat kirjallisessa muodossa, pääsin heti valmistelemaan aineistoa analysointia varten ja tekemään aineistosta pelkistyksiä. Huolellisella valmistelulla aineistoon saadaan selkeyttä sekä se saadaan sisällöllisesti sellaiseen muotoon, että sitä on helppo alkaa analysoida (Ojasalo ym. 2015, 138).

Laadullinen kyselylomake

Halusin selvittää nuorten urapalvelutiimin jäsenten yksilöllisiä ajatuksia työhyvinvointiin ja mahdollisiin kehittämiskohteisiin liittyen ennen yhteisen ideointipajan pitämistä. Laadin laadullisen kyselylomakkeen, jonka pohjana hyödynnettiin tarvehierarkiaan pohjautuvia Työhyvinvoinnin portaat -mallin askelmia: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen (liite 3). Avoimilla kysymyksillä sain kerättyä kokemuspohjaista tietoa kohdejoukolta ja sain laajemman käsityksen heidän näkemyksistään työhyvinvoinnista ilmiönä sekä ennakkokyselyn myötä osallistujat havahtuivat pohtimaan työhyvinvointia ennen pajatyöskentelyä.

Laadullinen kyselylomake sopi hyvin tämän kehittämistyön menetelmäksi, koska nuorten urapalvelutiimin työhyvinvoinnin tilanteesta oli jo tietoa aiempien tutkimuksien perusteella, mutta kyselyn avulla haluttiin vielä varmistua sen paikkansa pitävyydestä (Ojasalo ym. 2015, 40). Kyselylomakkeiden avulla sain kerättyä myös anonymisti hiljaista tietoa sekä näkemyksiä työhyvinvoinnin kehittämisestä. Laadullinen kyselylomake lähetettiin sähköisenä Forms-kyselynä suostumuksen antaneille kahdeksalle osallistujille ja siihen vastattiin anonymisti (liite 3). Kyselyyn vastaamiseen annettiin aikaa kaksi viikkoa. Kyselyyn vastasi seitsemän tutkimukseen osallistunutta työntekijää.

Yhteisöllinen ideointimenetelmä

Koska tarkastelin erityisesti työhyvinvoinnin psykososiaalisia ulottuvuuksia ja niiden kehittämistä, halusin tuoda kehittämistehtävään myös yhteisöllistä ja osallistavaa lähestymistä aineiston keruun yhteyteen. Yhdessä kehitetty on usein laadukkaampi tapa ratkaista kehitettävä ongelma, kuin ulkopuolelta tulevat ajatukset. Yhteisön jäsenet tuntevat myös toimintansa haasteet parhaiten ja työyhteisön itsensä löytämä ratkaisu on usein helpompi hyväksyä kuin ulkopuolisen esittämä. Osallistavien menetelmien avulla päästään myös parhaiten käsiksi työyhteisönjäsenten hiljaiseen tietoon ja asiantuntemukseen aiheesta, jolloin kehittämistyön näkökulmassa yhdistyy virallinen tieto yhteisön jäsenten kokemukseen. (Ojasalo ym. 2015, 59, 61.) Halusin myös luoda vuorovaikutuksellisen tilaisuuden, jossa osallistujilla oli mahdollisuus kuulla toistensa ajatuksia sekä oppia toisiltaan liittyen työhyvinvointiin. Oppivan organisaation visiota tavoitellessa yhteisöllinen kehittäminen on keskiössä. Yhteisöllisellä kehittämisellä vahvistetaan luottamuksen syntyä sekä vuorovaikutusta ja opitaan toisilta sekä lisätään omaa sekä koko työyhteisön osaamista. (Mäkisalo 2003, 90–91.)

Toteutin ja fasilitoin työpajan verkkovälitteisesti. Tapaustutkimukseen liittyy ihmisen toiminnan tutkiminen eri tilanteissa ja tällöin paras menetelmä on sellainen, jossa ilmiön asiantuntijat voivat itse kuvata ja selittää ilmiötä. Tapaustutkimukseen olennaisena tiedonkeruumenetelmänä käytetäänkin muun muassa haastatteluja ja aivoriihityöskentelyä ja tämän vuoksi yhteisöllinen verkkotyöpaja oli luonnollinen menetelmävalinta tässä kehittämistyössä. (Ojasalo ym. 2015, 55.) Työpajassa halusin kuulla työntekijöitä ja heidän ajatuksiaan sekä työhyvinvointiin että mittarin kehittämiseen liittyen. Tämän lisäksi ryhmämuotoisen työskentelyn avulla pyrin

ymmärtämään sekä oivaltamaan työhyvinvointiin ilmiönä liittyviä tekijöitä uudella tavalla ja tavoittelin myös uusia ideoita työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi. (Eskola & Suoranta 1998, 71.)

Työpajaan osallistui kahdeksan työntekijää ja sen kesto oli kaksi tuntia. Työpaja oli suunniteltu toteutettavaksi kokoontumalla yhdessä toimistolle, mutta etätyösuosituksen myötä työpaja päätettiin siirtää verkkomuotoiseksi. Työpaja järjestettiin Teams-kokouksena, joka tallennettiin. Tallennukseen pyydettiin vielä erillinen suullinen lupa osallistujilta. Tallentaminen vapautti minut haastattelijana keskittymään työryhmän vastauksiin ja osallistumaan keskusteluun. Tallentaminen ja tallennuksen litterointi mahdollistivat palaamisen tutkittavaan aineistoon myöhemmin uudestaan useita kertoja ja ymmärtämään, mitä osallistujat ovat vastauksillaan oikeasti tarkoittaneet ja näin tekemään luotettavia johtopäätöksiä ilmiöön liittyen. (Ojasalo ym. 2015, 107.) Työskentelyn aluksi kertosin pajan tarkoituksen ja alustin pajatyöskentelyn, jossa hyödynsin laadullisen kyselylomakkeen vastauksia (liite 4). Vastausten tarkastelu työpajassa konkretisoi, kuinka moniulotteisesta ilmiöstä on kyse, kun puhutaan työhyvinvoinnista.

Yhteisöllisessä työskentelyssä käytin osallistavan kehittämisen me-we-us menetelmää ja tuloksia kirjattiin Google Jamboard alustalle. Menetelmässä jokainen osallistuja miettii ensin kysymystä itse ja seuraavaksi parin kanssa. Tämän jälkeen keskustelua käydään yhdessä. Tämä mahdollisti kaikkien pajaan osallistuneiden ajatusten ja näkemysten esiin tuomisen. Kysymykset liittyivät aiempiin kokemuksiin työhyvinvoinnin kehittämisestä sekä mittaamisesta (liite 5). Keräsin aineistoa osallistujilta vuorovaikutteisesti, jolloin huomio oli tutkittavien näkökulmassa ja näkemyksissä. Koska työhyvinvointi on asia missä korostuu yhteisöllisyyden tärkeys ja ilmiö koskee koko työyhteisöä, toimi yhteisöllinen ideointi ja työpajatyöskentely hyvin tämän kehittämistyön yhtenä tiedonkeruun menetelmänä. Yhteisillä keskusteluilla ja pohdinoilla sain tutkittavasta ilmiöstä enemmän tietoa sekä kokonaisvaltaisemman kuvan (Kananen 2019, 26).

Ryhmämuotoisessa aineiston hankinnassa ryhmäläiset pystyivät yhdessä muistelemaan ja herättämään muistikuvia ilmiöstä, joka muistuttaa osittain jo kollektiivisen muistelun menetelmää (Eskola & Suoranta 1998, 69). Työpajassa pyrin noudattamaan demokraattisen dialogin peri-

aatetta, jonka mukaan kaikki keitä asia koskee, saavat osallistua kehittämiseen. Kaikkia osallistujia pidettiin myös tasa-arvoisina, joiden osallistumisen perustana on työkokemus. (Alasoini 2011, 69.)

Aineistonkeruun yhteydessä pohdin aineiston kattavuutta ja tarkoituksenmukaisuutta suhteessa tutkimusongelmaan. Huoleni liittyi lähinnä kehittämistyön edustavuuteen ja yleistettävyyteen. Huomasin kuitenkin aineistoa analysoidessani, että olin kerännyt aineistoa laajasti ja pystyin tuottamaan luotettavia tuloksia työhyvinvoinnin suunnitelmallisen kehittämistyön tueksi. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus pyrkiäkään tilastolliseen yleistämiseen, vaan tämän sijaan halutaan kuvata jotakin tapahtumaa, ymmärtää tiettyä toimintaa tai antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 45).

5.4 Analyysimenetelmät

Päädyin analysoimaan kaikki keräämäni aineistot teorialähtöisen sekä teoriaohjauksellisen sisältöanalyysin keinoin. Tässä analysointitavassa käsitteistö on jo valmiina ja analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen (Ojasalo ym. 2015, 140). Koin, että teorialähtöinen analyysi auttoi minua tekemään selkeämpiä havaintoja ja johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä sekä vahvistamaan työhyvinvoinnin ja sen kehittämiseen liittyvän teorian paikkaansa pitävyyttä. Käytin dokumenttianalyysin ja laadullisen kyselyaineiston analysoinnissa ja luokittelussa apuna voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin tyypittelyä, rakenne-, sosiaalinen ja psykologinen pääoma. Teemoittelun avulla pystyin pilkkomaan aineiston tulkintojen tekemistä varten (Eskola & Suoranta 1998, 110). Näin pystyin yhdenmukaistamaan kaikkien aineistojen tyypittelyä, jolloin aineiston analysointi on johdonmukaisempaa. Tyypittelyssä pyritään ryhmittelemään asiat joidenkin yhteisten piirteiden mukaan, jotka ovat kehittämistehtävän kannalta tärkeitä (Ojasalo ym. 2015, 111). Tässä kehittämistehtävässä ne olivat työhyvinvoinnin ulottuvuudet.

Työpajan sisältö keskittyi pitkälti työhyvinvoinnin kehittämiseen ja siihen liittyvän mittarin pohtimiseen, joten tässä turvauduin työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvään teemoitteluun

Työhyvinvoinnin portaat – mallin mukaisesti. Primaari- sekä sekundaariaineiston hyödyntäminen rinnakkain antoivat minulle hyvän käsityksen tutkittavasta ilmiöstä. Pystyin vertailemaan aineistoja keskenään ja tekemään luotettavia tulkintoja työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi ja näin sain vahvistusta työhyvinvointisuunnitelman tekemiseksi.

Koska aineistoa oli paljon, pyrin ensin tiivistämään sitä. Aineistoon tutustumisen yhteydessä siirsin kaikista aineistosta olennaiset huomiot Excel-tiedostoon, jolloin niiden käsittely ja suodattaminen olivat jouhevampaa. Tämän kaltainen aineiston tiivistäminen ja tulkitseminen lisäävät aineiston informaatioarvoa. Tulkinnan yhteydessä pystyin tällöin käymään vuoropuhelua teorian, empirian ja oman ajattelun kanssa ja lopuksi kasassa olikin jotain enemmän kuin vain aineistoa alkuperäismuodossaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Dokumenttiaineiston analyysin aloitin muodostamalla analyysirungon työhyvinvoinnin ulottuvuuksiin perustuen. Runko muodostui yksilö-, työyhteisö-, johtaminen-, työ- ja organisaatio teemakorttien ympärille. Aloitin aineiston pelkistämisen kopioimalla dokumenteista työhyvinvoinnin ulottuvuuksiin liittyviä kirjauksia erilliselle Word-dokumentille ja jaottelin ne näiden niin sanottujen teemakorttien alle. Koodaamisen jälkeen vein teemat, lähteet ja lainaukset Excel-tiedostoon, jossa aineistoa on helpompi käsitellä sekä suodattaa eri tavoin. Excelissä koodasin lähteet vielä alakoodilla, jolloin sain jäsennellymmän kuvan aineistosta. Alakoodissa hyödynsin työhyvinvoinnin kehittämiseen käytettyä porrasluokittelua; terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Teemakorttimenetelmän lisäksi tein huomioita piilotetuista sisällöistä. Huomioin muun muassa tiimipalaverien tiheyttä eri vuosina, muistioiden sisältöjä sekä työryhmän henkilöstömuutoksia.

Laadullisen kyselylomakkeen olin laatinut jo valmiiksi työhyvinvoinnin teoriaa hyödyntäen. Kyselyn laadulliset vastaukset oli helppo siirtää yhteiseen koodaustiedostoon tarkasteltaviksi. Tämän lisäksi teemoittelimme yhdessä työpajaan osallistuneiden kanssa kyselyiden vastaukset vaikuttamisen tasojen mukaan. Tässä jaotteluna toimi yksilö-, työyhteisö-, ja organisaatiotasot tai ei voi vaikuttaa. Yhdistelin kyselyn vastaukset isommiksi kokonaisuuksiksi etukäteen ja poistin vastauksista tunnistettavuutta todentavia sanoja tai ilmaisuja ja näin pyrin pitämään kiinni lupaamastani anonymiteetista. (Kuula 2011, luku ”Tutkittavien informointi”.) Hyödynsin näitä teemoitteluja myös aineiston analysointivaiheessa.

Tutkimuseettisten hyvän käytännön mukaisesti muutin jo aineiston litterointi- ja koodausvaiheessa sekä laadullisen kyselylomakkeen että työpajan osallistujien tunnistetiedot. Suorien tunnistetietojen poistamisella vältetään se, ettei kukaan tutkimuksellisen kehittämistyön ulkopuolinen voi palata osallistujien ajatuksiin ja mielipiteisiin myöhemmin. (Kuula 2011, luku ”Tunnistettavuus, anonymisointi ja aineistojen arkistointi”.) Anonymiteetin suojelemiseksi annoin seitsemälle laadulliseen kyselyyn vastaajalle tunnisteet V1 V2 jne. ja kahdeksalle työpajaan osallistujille annoin tunnisteet H1 H2 jne.

Työpajan materiaalin analysoinnin aloitin litteroimalla tallentamani aineiston. Kuunnellessani ja kirjoittaessani auki tallennettua aineistoa havainnoin keskustelua tarkemmin ja ymmärsin mitä haastateltavat olivat oikeasti tarkoittaneet vastauksillaan. Haastattelun kuunteleminen uudestaan mahdollistaa puheen sävyjen ja uusien näkökulmien huomioimisen. Asioita ilmaistaan harvoin suoraan, vaan totuus paljastuu ”rivien välistä”. (Ojasalo ym. 2015, 107.) Koin osittain, että haastateltavien sanavalinnoilla oli myös merkitystä aineiston sisällön kannalta ja tämän takia kirjoitin tallenteen sisällön sanasta sanaan käyttäen puhekieltä.

Tutustuin litteroituun aineistoon huolellisesti ja havaitsin yhteyksiä työhyvinvoinnin teoriaan, josta nousi aineiston luokitteluun teemoja. Tämän jälkeen siirsin litteroidun aineiston Excel-tiedostoon. Aineiston analysoinnissa keskityin vastausten sisältöön ja luokittelin ensimmäiseksi aineiston työhyvinvoinnin ja mittarin kehittämisen näkökulmasta. Luokitteluiksi muodostui: työhyvinvoinnin kehittäminen, mittarin kehittäminen ja mittarin kehittämiseen liittyvä prosessi. Tämän jälkeen luokittelin aineiston vielä alakoodeilla. Työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvistä teemoista muodostui alakoodeja: vaikutus, kokemus ja toiminta. Kokemuksen liittyvät tekijät pilkoin vielä pienemmiksi ja sinne muodostui luokat työ, työyhteisö ja yksilö. Mittariin ja mittaamiseen koodeiksi muodostui: aika, rakenne, sisältö, tarkoitus, seuraukset ja tulosten käsittely.

Eettisesti kestävien käytäntöjen mukaisesti säilytin kerättyä aineistoa huolellisesti sähköisesti omassa tiedostossaan ja varmistin sen, etteivät ulkopuoliset päässeet käsiksi tutkimusaineistoon. Koska opinnäytetyö tehtiin opintoihin liittyen tilaustyönä työnantajalle, ei jatkotutkimukselle tästä samaisesta aineistosta ole tarvetta. Tämän takia aineisto hävitettiin opinnäytetyön

valmistumisen jälkeen. (Kuula 2011, luku ”Tunnistettavuus, anonymisointi ja aineistojen arkistointi”.)

6 TULOKSET JA TUOTOKSET

6.1 Työhyvinvoinnin kehittyminen

Tarkastellessani sekundaariaineiston dokumentteja tein ensiksi huomioita voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin ulottuvuuksien näkökulmasta; työ, johtaminen, työyhteisö, organisaatio ja yksilö. Työhyvinvoinnin ulottuvuuksien tarkastelu antoi hyvän kuvan työhyvinvoinnin laaja-alaisuudesta sekä siitä, miten huomaamatta monet asiat ovatkin linkittyneitä työhyvinvointiin. Aineistosta oli selkeästi havaittavissa, että työhön ja työkuultuuriin liittyvät tekijät ovat olleet keskusteluissa vahvimmin esillä eri vuosina. Tämän voidaan olettaa johtuvan muutostilanteesta, jolloin oli alettu rakentamaan uutta palvelua sekä työyhteisöä.

Alakoodaukset Työhyvinvoinnin portaat -mallin mukaiseen luokitteluun avaavat mielenkiintoisesti työhyvinvoinnin kehittymisen kaarta. Tarkastellessani ristiin työ- ja työyhteisöulottuvuuksien koodauksia Työhyvinvoinnin portaat -mallin mukaan tehtyihin alakoodeihin, huomioin että turvallisuuden ja terveyden tasot linkittyvät vahvasti näihin ulottuvuuksiin. Varsinkin turvallisuuteen liittyvistä tekijöistä oli dokumenteissa paljon huomioita. Näistä perustason ulottuvuuksista onkin syytä lähteä liikkeelle, jotta saadaan hyvä ja turvallinen pohja rakentaa portaiden ylempiä tasoja.

Käyttämällä samaa Työhyvinvoinnin portaat -mallin luokittelua laadullisen kyselylomakkeen yksilöllisissä vastauksissa kuin dokumenttiaineistossa, sain hyvän kuvan työhyvinvoinnin kehittymisestä. Näitä aineistoja rinnakkain tarkastellessani avautui mielenkiintoisia näkökulmia siihen, miten pidemmän aikavälin kehittäminen näkyy tämän hetken työhyvinvoinnissa.

Kyselylomakkeesta nousi useita seikkoja, jotka tukivat dokumenttiaineistosta nousseita huomioita työhyvinvoinnin kehittymiseen liittyen ja huomioin sellaisia tekijöitä, jotka eivät ole ehkä niinkään edistyneet tarkasteluvuosien aikana. Kyselyaineistosta nousi esiin myös vahvasti tuleva organisaatiomuutos sekä korona-ajan tuomat muutokset työn teossa. Tämä toikin mielenkiintoisen lisän aineistoon, jossa oli nähtävillä menneisyyttä, nykyhetkeä sekä tulevaisuutta.

Työ

Työstä sekä työn sisällöstä oli keskusteltu eniten eri vuosina ja niistä löytyi aineistosta 54 merkintää. Kun tarkastelin työn ulottuvuutta alakoodausten valossa, huomasin että useat työn kehittämisen maininnat asettuivat turvallisuuden portaan sisälle. Kehitettäviä kohteita löytyi työn pirstaleisuuteen, työn pysyvyyteen, työtiloihin sekä työvälineisiin liittyen. Aineistosta nousi kuitenkin esille se että, näihin haasteisiin oli myös tartuttu ja niitä oli matkan varrella kehitetty.

Organisaatiomuutoksesta johtuen oli uudistetussa palvelussa suoritettu yhteistoimintatilaisuu- det sekä työn vaativuuden arviointi, ja nämä olivat vaikuttaneet suoraan palkkaustasoon sekä työaikaan. Tämän myötä työntekijöiden tehtäväkuvia oli yhdenmukaistettu ja ohjaustyötä te- kevien työnimikkeiksi muodostui uraohjaaja. Tämän lisäksi myös määräaikaista työsuhdetta oli pidentetty, joka hälvensi osittain työn pysyvyyteen liittyvää epävarmuutta. Aineistoista ilmeni kuitenkin, että tyytymättömyys neuvotteluiden tuloksista heijasteli vielä työhyvinvointiin mui- nakin tarkasteluvuosina ja koettiin, ettei niiden kehittämiseen voitu vaikuttaa.

Organisaation uudistuksen myötä uusi tiimi oli työskennellyt epäsovivassa työtilassa tai työ- pisteet olivat voineet liikkuvan työotteen vuoksi sijaita ympäri Helsinkiä. Tilojen toimivuuteen oli haettu ratkaisua heti alusta lähtien ja työyhteisö on syksystä 2017 jakanut yhteiset monitilat toisen tiimin kanssa. Omista työhuoneista siirtyminen avokonttorimaiseen monitilaan, jossa myös asiakastapaamishuoneet varataan ja jaetaan, on selkeästi aiheuttanut kriittistä näkemystä. Dokumenteissa on nähtävissä, että uuden työkuulttuurin luomiseen on nähty vaivaa ja turvallisia sekä terveellisiä työtapoja on kehitetty yhdessä työtiimien ja johdon kesken.

Kyselylomakkeen aineisto osoitti, että monitilojen käyttö luo edelleen kuormitusta ja tilat eivät vastaa kaikkia terveellisen työympäristön vaatimuksia.

Kunnollinen taukotila! (V2)

Työtilat ensin kuntoon: avokonttoreista takaisin työhuoneajatteluun. Nyt kun olemme olleet korona-aikana asiakashuoneissa, emmekä koko päivää avokontto- rissa (anteeksi tämä ilmaus), ei ole päivän jälkeen niin kipeä olo (päänsärky, uupu- minen), kun ei tarvitse olla hälyssä ja "esillä". (V1)

Aineistosta näkyy selvästi, että asiakastyö ja sen sujuvuus on ollut uuden työtavan keskiössä. Asiakasohjaus- sekä ohjaustyönprosesseihin on käytetty paljon aikaa ja sitä on muokattu sujuvammaksi ja joustavammaksi tarkasteluvuosien aikana. Aineistosta nousee myös esille, että työyhteisöllä on paljon muitakin vastuita, kun suora asiakastyö. Pelko työn pirstaloitumisen lisääntymisestä näkyi myös syksyllä 2020 kerätyn laadullisen kyselylomakkeen vastauksissa ja siihen toivottiin muutosta:

Johdon pitäisi myös ottaa vastuu tulevasta uudistuksesta; ei ole mahdollista saavuttaa yleviä tavoitteita, jos työnkuva ja vastuut vaan entisestään laajenee, ja silti "jalakaudutaan", ollaan neuvonnassa, annetaan laadukasta ja yksilöllistä asiakasohjausta hyvin erilaisissa tilanteissa ja taustoilla tuleville asiakkaille. (V1)

Dokumenttiaineistosta huomioitavaa oli nuorten urapalveluiden työtehtävä Ohjaamon Helsingin neuvonnassa. Se oli koettu suhteettoman isona kokonaisuutena yksilötyön rinnalla. Epäselvyydet neuvontaroolissa sekä päivystyksen kaltaisen ennakoimattoman työmuodon kuormitusta on selkeytetty ja pyritty myös keventämään vuosien 2017-2020 välillä. Tämä onkin koettu toimivaksi, jossa on kuunneltu työyhteisön jäsenten toiveita sekä lähdetty kehittämään sen pohjalta toimivampaa ratkaisua. Laadullisen kyselylomakkeen vastauksissa näkyi kuitenkin, että Ohjaamon neuvontatyö koetaan edelleen osittein kuormittavaksi sekä fyysisesti että henkisesti ja siihen toivotaan muutosta.

Ohjaamon neuvonnalle pitäisi ainakin tehdä jotain radikaalia, kun tuntuu ettei sinne oikein kukaan haluaisi mennä. Työ pitäisi jäsenellä tarkemmin; kaikki ei voi tehdä kaikkea. Nyt meillä joutuu leikkimään kaikkien alojen asiantuntijaa - samalla periaatteella voisi yhdistää poliisin, palokunnan ja sairaankuljetuksen... (V1)

Ohjaamon neuvontatyön suuri rooli sekä sen vahva kehittäminen onkin saattanut haudata alleen nuorten urapalveluiden sisäisen työn kehittämisen, joka olisi lisännyt työyhteisön yhteisöllisyyttä.

Psykologisen pääoman vahvistumiseen vaikuttaa työn ulottuvuudesta arvostus sekä osaamisen lisääminen. Nämä tekijät kehittävät yksilön voimavaroja. Aineistosta nousi esille, että osaamisen kehittämistä on pohdittukin eniten vuonna 2018 ja tällöin on myös työntekijöille mahdol-

listettu osallistuminen eri koulutuksiin sekä puhuttu yhteisestä osaamisen jakamisesta. Aineistosta ei kuitenkaan käy ilmi, onko luotu rakenteita, jotka mahdollistavat säännöllisen osaamisen jakamisen tai koulutusten annin jakamisen. Kyselylomakkeen vastaukset tukivat dokumenttiaineistosta esiin tullutta toivetta osaamisen jakamisen lisäämisestä. Aineistosta oli nähtävissä hetkinen pettymys työllisyyden kuntakokeilun valmistautumisesta ja sen tuomista tiukennuksista esimerkiksi osaamisen kehittämiseen.

Oman osaamisen jakamiseen ja kehittämiseen tarvittaisiin enemmän aikaa ja aktiivista mahdollistamista. Opintoihin kannustaminen on aiemmin ollut hyvällä tasolla, harmi että siihen ei nyt tueta. (V5)

Dokumenttiaineistosta oli havaittavissa, että arvostuksen osoitus nähtiin ulkopuolelta tulleena palkitsemisena. Vuoden 2018 Kunta10-kyselyn pohjalta on otettu käyttöön kertapalkitseminen, jolla voidaan palkita työntekijä tai -yhteisö hyvästä työsuorituksesta. Palkitsemisia on tehty muutamia kertoja vuodessa. Palkitsemisista mainittiin myös syksyn 2020 kyselylomakkeen vastauksissa. Aineistosta oli nähtävissä, että kertapalkitsemisia ei ole juurikaan viimeisen vuoden aikana suoritettu. Syyksi epäiltiin koronatilanteen sekä organisaatiomuutoksen valmistelun tuomaa kiirettä. Toisaalta taas koettiin, että tällaisessa uudessa, epävarmuutta huokuvassa muutostilanteessa olisikin entistä enemmän kaivattu arvostuksen osoituksia ja näin osaltaan vahvistettu työntekijöiden jaksamista.

Ulkopuoliset konkreettiset palkitsemiset antavat varmasti osaltaan tunteen työn hyvin tekemisestä, mutta voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin ulottuvuuksia tarkasteltaessa oman työn arvostaminen on työhyvinvoinnin yksilön kokemusmaailman keskiössä. Oman työn arvostus ja työn merkityksellisyyden kokeminen antaa voimavaroja jaksaa haastavissakin tilanteissa. Kyselylomakkeen eräässä vastauksessa tuotiinkin esille juuri oman työn arvostuksen puutetta.

Luulen, että oman työn arvostus on liian pieni meillä. Pitäisi itse arvostaa omaa työtä niin sitten voi muutkin arvostaa sitä. (V4)

Uraohjauksen kaltaisessa itsenäisessä työssä ulkopuolelta tuleva vahvistus ja positiivinen palaute työn tekemiseen onkin tärkeää ja auttaa myönteisessä ajattelussa omaa työtään kohtaan.

Tämä puoltaa vahvasti oppivan organisaation osaamisen jakamisen kulttuuria ja erilaisten käytäntöjen luomista sen tueksi.

Organisaatio ja johtaminen

Organisaatiotason kirjauksia löytyy dokumenteista vähiten. Nämä kirjat liittyvät terveellisen ja turvalliseen työhyvinvoinnin edistämiseen. Myös tässä luokittelussa on nähtävissä tyytymättömyys työn vaatavuuden arvioinnin vaikutuksiin. Tällä tasolla aineistoa tarkasteltaessa nousee mielestäni myös hyvin esille kaupunkitasoinen tahtotila kehittää työhyvinvointia. Kaupunkitasoisesti on uudistettu muun muassa työaikajärjestelmää, korvaavan työn mallia sekä työhyvinvoinnin tueksi kehitettyä Onni-järjestelmää. Näiden avulla helpotetaan esihenkilöiden työtä, joka näyttäytyy henkilöstölle työn sujuvuutena.

Kyselyaineistossa kuvattiin organisaatiotason arvostuksen osoittamista ja toivetta muutokseen:

Mielestäni kaupungilla olisi paljonkin parannettavaa palkitsemiskäytännöissään, sekä ylipäätään arvostuksen osoittamisessa työntekijöilleen. Näkisin, että linjaukset pitäisi tehdä ylemmillä tasoilla, jotta urapalveluiden työn arvostuskulttuuri muuttuisi parempaan suuntaan. (V7)

Johtamiseen liittyviä merkintöjä löytyi 15 dokumenttiaineistosta ja ne olivat jakautuneet melko tasaisesti eri tarkasteluvuosien ajalle. Johtamisjärjestelmän pohdinnoista löytyi merkintöjä vuoden 2018 tiimi- ja kokousmuistioista. Tässä vaiheessa oli edetty jo vuosi organisaatiomuutoksesta, käynnistetty uusi palvelu ja työtiimit olivat asettuneet uusiin tiloihin. Tällöin voidaan olettaa, että johtamiseen liittyvät haasteetkin ovat nousseet esille ja niiden kehittämistä on aloitettu priorisoimaan. Johtamiseen liittyvät haasteet ovat näkyneet jo vuoden 2018 Kunta10-kyselyn tuloksissa (aineisto 5) nuorten urapalveluiden osalta. Silloin on noussut esille johtamisjärjestelmän sekavuus. Työyhteisön jäsenillä on saattanut olla sekä hallinnollinen esihenkilö sekä lähiesihenkilö. Tämä on tuonut epäselvyyttä johtamiskysymyksiin.

Vastauksissa on myös näyttäytynyt esihenkilön ajoittainen poissaolevuus. Tämä saattaa osittain selittyä työyhteisön jakautumisen eri työpisteisiin sekä esihenkilön useat vastualueet, jotka

näyttäytyvät tiiviisti Kampin työpisteellä työskenteleville juuri poissaolevuudella. Vuoden 2020 Elinkeino-osastotasoisessa toimintasuunnitelmassa (aineisto 8) on huomioitu johtaminen ja sen kehittäminen omaksi toimenpiteekseen. Se on myös vaikuttanut työllisyyspalveluiden johtamisen tarkasteluun. Johtamisen haasteet näkyivät syksyllä 2020 kyselylomakkeen vastauksista jonkin verran. Esihenkilön toimintaan toivottiin muutoksia psykososiaalisen pääoman alueilla, arvostus- ja osaamisen teemojen alla.

Yksilö ja työyhteisö

Dokumenttiaineistosta havaitsin yksilötason kirjauksia selkeästi vähiten. Niitä oli eniten vuoden 2018 Kunta10-kyselyn tuloksissa. Kyselyn vastauksista havainnoin kokemuksia arvostukseen, osaamiseen ja terveyteen liittyen. Dokumenttiaineistoon valikoituneet aineistot olivat tietenkin työyhteisötasoisia dokumentteja, jolloin voidaan olettaa, ettei yksilön kokemusmaailmaan liittyvistä tekijöistä ole välttämättä keskusteltu yhteisesti. Toisaalta taas, jos keskustelua olisi myös yksilötason vaikuttavista tekijöistä, voisi se auttaa ymmärtämään muita työyhteisön jäseniä paremmin.

Aineistosta nousseet työyhteisötekijät ovat myös suuressa roolissa dokumenteissa ja tästä löytyi 45 merkintää. Työyhteisön ja yhteisöllisyyden kirjauksia löytyi laidasta laitaan vuosien aikana. Yhteisöllisyyttä voidaan nähdä kehitetyn muun muassa yhteisen asiakasymmärryksen näkökulmasta, kun työryhmä on keskustellut ja jakanut osaamista asiakastyöhön liittyen.

Vuoden 2017 tiimimuistiosta käy ilmi, että uudessa organisaatiossa on pyritty rakentamaan isompaa nuorten palvelut kokonaisuutta, jolloin työyhteisö koostuisi kolmesta pienemmästä tiimistä. Eräässä tiimimuistoissa oli maininta, että ” ’pikkutiimien’ omia kokouksia ja kehittämisspäiviä ei pidetä, vaan tulisi keskittyä nuorten työllisyyspalveluiden kokonaisuuteen” (aineisto 1). Tällöin oli alettu pitämään koko henkilöstölle isoja kuukausikokouksia, jossa oli tarkoitus hioa yhteisiä käytäntöjä, luoda visiota sekä tutustua uusiin työkavereihin jakamalla osaamista.

Yhteinen osaamisen jakaminen ja tutustuminen on nähty positiivisena ja se on hionut palveluja yhteen. Kuitenkin tämän ohjeistuksen noudattaminen oli selkeästi koettu haastavaksi, koska nuorten urapalvelut -tiimi ja sen työtehtävä on ollut täysin uusi. Tämän takia se olisi kaivannut

omia pienempiä kokouksia, jotka olisivat luoneet strukturoitua vuorovaikutustilanteita, joissa työ olisi päässyt kehittymään. Myös yhteistyökumppaneiden puolelta oli toivottu kirkastusta urapalvelutiimin työnkuvasta, joka koettiin hieman epämääräiseksi. Tämä yleinen ohjeistus liittyen kokoustamiseen on kuitenkin purettu vuonna 2018, jolloin kokousjärjestelmiä ja työryhmätyöskentelyä on karsittu ja selkeytetty.

Työryhmän sisällä yhteisöllisyyden tunteen nostattamiseksi on vuonna 2019 kokeiltu työyhteisön yhteistä, mutta vapaaehtoista aamupalahetkeä. Tämän lisäksi aineistosta löytyi muutama maininta työyhteisön kehittämispäivistä. Säännöllisten kehittämishetkien tai -päivien järjestäminen on merkittävä tekijä työyhteisön työhyvinvoinnin tekijänä. Ne ovat paikkoja, jolloin työyhteisöllä on mahdollista keskittyä ajan kanssa pohtimaan psykososiaalista pääomaansa ja sen kehittämistä. Laadullisen kyselylomakkeen aineistosta nousee esille useita psykososiaalisen hyvinvoinnin haasteita. Vastauksista on kritisoitu muun muassa työmäärän jakautumista, asiakastyön kuormittavuutta, johtamista sekä jäsentymätöntä työyhteisöä.

Aineistosta on tulkittavissa, että vuoden 2017 organisaatiomuutoksen myötä on keskitytty selkeästi perustason asioihin ja asiakastyöhön, mutta onko tällöin unohdettu psykososiaalisen pääoman kehittäminen työyhteisössä, joka vahvistaisi myös asiakastyön sujuvuutta? Tämä näkyy myös syksyllä 2020 kerätyssä kyselyssä, jossa eräs vastaaja mainitsee asiasta näin:

Ryhmänä työyhteisö on varsin jäsentymätön, joka vaikuttaa yhteisten tavoitteiden puuttumiseen ja enemmän henkilökohtaisiin suoristuksiin kuin yhdessä tekemisenä. (V5)

Työyhteisö saa kuitenkin kiitosta sekä dokumenttiaineistossa, että syksyllä 2020 toteutetussa kyselyssä. Työyhteisön koetaan olevan kannustava ja yhteistyökykyinen sekä sen koetaan tukevan työn tekemistä. Dokumenttiaineiston Kunta10-kyselyn tuloksissa työyhteisön arvostus ja työkavereilta saama tuki oli saanutkin korkeat pisteet. Samoin kyselyaineistossa mainittiin asiasta.

Kiitosta ja apua saa urapalveluiden työyhteisössä runsaasti. (V3)

Koko Nuorten palveluiden yhteisöllisyyden synnyttämisen tueksi on järjestäytynyt virkistystyöryhmä, joka on kokoontunut säännöllisesti ja organisoitunut sekä vapaa-ajalla järjestettävää virkistystoimintaa, mutta myös työajalla yhteisiä vapaamuotoisempia kehittämisäamupäiviä. Virkistystoimikunnan panos yhteisöllisyyden rakentajana on nähty merkittävänä, koska siitä on useampia mainintoja ja sen toiminta on saanut kiitosta sekä palkitsemisia. Tällainen rennompia, mutta organisoitunut toiminta on tärkeä lisä työyhteisön yhteisöllisyyden tunteen luomiseksi. Positiiviset kokemukset hitsaavat työyhteisöä entistä tiiviimmäksi ja opitaan näkemään työryhmän jäsenet uudessa valossa, mikä luo luottamusta yksilöiden välille.

Dokumenteissa suuri vaihtuvuus työyhteisön sisällä näytti vaikuttavan yhteisöllisyyteen negatiivisesti. Aineistosta nousee useasta kohdasta esille työyhteisön kokoonpanoon liittyvät muutokset. Tarkasteluvuosien aikana monet työntekijät olivat olleet eripituisilla työvapailta ja tämän lisäksi työntekijävaihtuvuutta oli ollut jonkin verran. Suuri vaihtuvuus hankaloittaa työyhteisön yhteisöllisyyden muotoutumista ja voidaan nähdä vaikuttavan työyhteisön työhyvinvointiin ja sosiaalisen pääoman kehittymiseen alentavasti.

Vuoden 2018 Kunta10-kyselyn tuloksista ne kohdat (aineisto 5), jotka ovat olleet alle kaupunkitason keskiarvon, on käsitelty työryhmän kanssa yhdessä. Keskusteluun on noussut aiheita jokaisen voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin ulottuvuuksista sekä jokaisesta Työhyvinvoinnin portaat –mallin mukaisesta alaluokittelusta. Se mikä vastauksista on huomionarvoista, on että tässä lähteessä näkyy työyhteisötason sekä yhteisöllisyysteemojen korostuminen. Työryhmä on pohtinut työyhteisön rakennetta sekä työyhteisön yhteistyökyvykkyyttä. Pohdinnoissa nousee esille työyhteisön hajanaisuus, vaihtuvuus ja sosiaalisen pääoman vähyys. Nämä vastaukset heijastuvat myös yksilötasolle työstressinä, yhdenvertaisuuden kokemuksena ja eettisenä kuorimituksena. Johtamisen ulottuvuuden teemat olivat myös liittyviä yhteisöllisyyteen ja sen rakentamiseen.

6.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Nuorten urapalveluissa otettiin vuoden 2018 Kunta10-kyselyn heikohkojen tulosten takia käyttöön pulssi-mittari, jonka tarkoituksena oli mitata arjen työhyvinvointia. Työpajassa keskityttiin pohtimaan työhyvinvoinnin kehittämistä sekä mittarin uudistamista. Työpajaan osallistujat kokivat positiivisena, että huoli työhyvinvoinnista oli huomioitu ja siihen haluttiin jatkossa vaikuttaa säännöllisemmin. Aineistosta ilmeni kuitenkin, että työryhmän muistot työhyvinvoinnin kehittämisestä sekä sen vaikutuksista olivat kuitenkin hatarat. Keskustelussa ilmeni aluksi, että useammalla työpajaan osallistuneella oli vaikeuksia muistaa, oliko aiemmat mittaukset vaikuttaneet pysyvästi työhyvinvoinnin kannalta merkittäviin tekijöihin.

Kauhee oli tossa tajuta sitä, kun itekseen miettii, et tää on tosi tärkeä asia ja tärkeätä mitä sille tehdään, mut mulla on sellainen muistikuva et jotain asioita olis tapahtunut niiden ekojen vastausten takia. Et [henkilön nimi] ois jonkun homman laittanut alulle, mut sitten ei mitään muistikuvaa. Ehkä se on joku semmonen asia, mistä on tullut niin arkipäivää sen jälkeen tai sit se on sellanen asia johon ei oo palattu sen jälkeen. Mut ei oo kyl minkään näköistä muistikuvaa sen jälkeen et onko oikeesti jotain tapahtunut. (H3)

Eräs pajaan osallistunut kiteytti kokemuksen yhdellä lauseella, josta huokuu turhautuminen tilanteeseen.

No just tää on mun mielestä hyvä, et me mietitään täs kaikki, et mitähän siitä on seurannut. (H7)

Työryhmän asenne työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä sen mittaamiseen on myönteinen ja se nähdään tärkeänä. Aineistosta nousi esiin toive vuoropuhelusta tulosten ja toimenpiteiden välillä. Näin on helpompi havaita syy mittaamiselle. Tämä vaikuttaa positiivisesti asennoitumiseen mittauksia kohtaan. Työhyvinvoinnin yhtenä tärkeänä tekijänä nähdäänkin vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhön. Jos vaikuttamismahdollisuuden ovat kuitenkin näennäisiä, eikä niillä koeta olevan oikeasti vaikutusta, luo se turhautumista ja epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Tästä esimerkkinä nousi dokumenttiaineiston käsittelyn yhteydessä merkintä, joidenkin kyselyiden vastausaika pidentämisestä, koska vastaajia ei ole tarpeeksi. Yksi syy vastaajien vähäiseen määrään voi olla juuri turhautuminen ja tunne siitä, ettei vastaaminen ole hyödyllistä.

Työpajaan osallistujat näkivät työhyvinvoinnin kehittämisen kuitenkin tärkeänä, mutta he toivoivat työhyvinvoinnin kehittämiseen selkeyttä ja läpinäkyvyyttä. Tämä auttaa ymmärtämään työhyvinvoinnin kehittämistä ja toisinaan myös sitä, ettei joihinkin asioihin voi vaikuttaa työyhteisötasolla vaan vastauksia täytyy hakea esimerkiksi kaupunkitasoisesti. Kehittämistyön tuloksia on syytä muistutella mieleen ajoittain, mitä on jo tehty ja mihin tulisi vielä keskittyä. Tällöin vahvistetaan työntekijöiden kokemusmaailmaa, että mittareilla ja arvioinneilla on merkitystä ja asioiden eteen on tehty jo tarvittavia toimenpiteitä.

Me puhuttiin paljon siitä läpinäkyvyydestä, et on tosi tärkeä, et on läpinäkyvää. Et mitä tällä kyselyllä haetaan ja mikä on aikomus mitä niille tuloksille tehdään, kuka ne käsittelee, kuinka mittavia toimenpiteitä aiotaan tehdä ja kuinka monia toimenpiteitä ja kuka niitä tekee ja niin edelleen. Tai vaihtoehtoisesti jos ei tehdä mitään niin senkin joku käy sanomassa, et emme voi tehdä tälle mitään ja sit antaa perustelut sille sitten miks ei voida tehdä mitään. (H2)

Laadullisen kyselylomakkeen vastauksien tarkastelu ja niistä keskustelu yhdessä osallistujien kanssa, tuki tätä huomiota vaikuttamisen tasoista. Työpajan tallennetta kuunnellessani huomioin, että teemoittelun käynnistyminen oli hidasta ja fasilitoijana jouduin kannustamaan osallistujia rohkeasti teemoitteluun. Koin aluksi, että ohjeistus on varmaan ollut heikkoa, mutta teemoitteluosuuden purkamisen käynnistyessä havaitsin, että työhyvinvoinnin moniulotteisuuden vuoksi teemoittelu oli ehkä koettu vaikeaksi.

Mulle tuli sellanen ajatus tässä, että moneen asiaan pystyy vaikuttaamaan silleen eri tasolla. Pystyy vaikuttamaan sekä itse jollakin tavalla että työyhteisön kautta jollain tavalla ja esihenkilön kautta. Et aina se ei ole ihan selvää niiku, että mikä on paras väylä vaikuttaa johonkin asiaan. (H5)

Keskustelussa nousi esille ymmärrys, ettei työhyvinvoinnin kehittäminen ole vain esihenkilön vastuulla ja vastuuta yhteisistä asioista kannetaan mielellään. Työhyvinvointi nähtiin yhteisenä asiana ja sen edistämiseksi tulee tehdä yhdessä töitä.

Ja sit siitä ehkä tehdään niitä toimenpiteitä ja päätetään kuka tekee, miten tekee. Et senhän ei tarvi välttämättä mennä niin, että se on aina esihenkilöstön tehtävä ratkasta ne asiat, vaan sit niiku yhdessä mietitään et täältä on nyt noussut tällänen ja mitähän tälle asialle vois tehdä. Ilman, et lähetään mieltii et kuka nyt kokee näin ja

jotenkin et se ois sellanen ratkasukeskeinen ajatus, eikä semmonen ongelmakeskeinen. (H8)

Tämä tukee työhyvinvoinnin kehittämisen teoriaa siitä, ettei työhyvinvointi ole jotain mikä annetaan valmiina vaan jokainen voi omilla toiminnoillaan ja valinnoillaan vaikuttaa asiaan.

Työhyvinvointia kuormittavat asiat saattavat olla toisinaan kuitenkin niin suuria, ettei niihin ole mahdollista vaikuttaa. Niiden esiin tuominen on tietenkin aina yksilön mahdollista tehdä, mutta niiden muuttaminen voi olla hankalaa, jos ne ovat rakenteellisia tai esimerkiksi organisatiomuutoksesta johtuvia.

Että tavallaan keskittyy siihen mihin voi keskittyä. Ehkä on tietysti vaan kyse siitä et onko välttämättä niiku voimavaroja sit niiku alkaa sellasta järjestää tai organisoida. Et ehkä sen takia se voi olla asia, johon on tunne ettei voi vaikuttaa et ei välttämättä se jaksaminen ja mielenkiinto riitä. Vaikka vois tehdä ihan hyvää. (H7)

Aineiston teemoittelu yksilön, työyhteisön ja esihenkilön / työnantajan vastuihin, osoittaa kuitenkin sen, että monet työhyvinvoinnin ulottuvuuksien vastuut ovat organisaatiolla sekä johdolla. Niille pohja luodaan organisaation / työnantajan taholla, mutta sisällöllisiin asioihin voidaan vaikuttaa jo huomattavasti enemmän yksilön ja työyhteisön tasolla. Havaitsin aineistosta, että kysymyksien ja vastausten tulkinnat ovat aina riippuvaisin yksilöstä ja se tulisi ottaa aina huomioon vastauksia analysoidessa.

6.3 Työhyvinvointimittarin kehittäminen

Työpaja-aineistoista muotoutui mittarin kehittämiseen liittyviksi teemoiksi aika, rakenne, sisältö ja seuraukset. Osallistujat kokivat, että arjessa työhyvinvointia tulisi mitata säännöllisesti ja useamman kerran vuodessa. Näin pystytään tarttumaan ajankohtaisiin asioihin tarpeeksi nopeasti.

Et jos nimenomaan haetaan Pulssi-kyselyllä sellasta niiku nopeeta ja sellasta tän

hetken tilannetta niin useampi kuukausi alkaa olemaan sellanen et sit tilanne on jo niiku mennyt. (H7)

Toisaalta taas nähtiin, että liian tiheästi tehdyt kyselyt voivat heikentää vastaustehokkuutta, Vastaja pohtikin, kyselyiden sitomisen muuttuviin tilanteisiin:

Mähän mittaisin sitä vaikka joka päivä, mutta onhan se ihan totta et kyllä se inflaation kärsii, jos sitä liian usein mittaa. Ehkä jos sellainen jotenkin dramaattinen tilanne jossain niin vois jotenkin sitä muutosta siinä mitata. Ei sitä ehkä sit kuitenkaan liian usein saa mitata, niin jaksaa vastata siihen. (H3)

Vastauksissa ilmeni, että aiempi mittari oli koettu melko raskaaksi vastata. Sen ei koettu olevan kiinni siinä ajassa, mitä mitataan. Rakenteellisesti osallistujat toivoivat selkeyttä, napakkuutta sekä ajankohtaisia kysymyksiä kyselyyn. Tällöin kyselyn tarkoitus arjen työhyvinvoinnin nopeaan mittaamiseen toteutuu parhaiten. Mittariin toivottiin kysymyksiä, joilla mitataan konkreettisia asioita, joille voi tehdäkin jotain. Huomiona nousi myös, että kyselyssä olisi hyvä olla kysymyksiä, joilla mitattaisiin psykososiaaliseen pääomaan liittyviä teemoja.

No sitä et kun mä luin noita Pulssi-kyselyn teemoja niin mä ajattelin et toi työssä jaksaminen ja hyvinvointi et sehän on semmonen tavallaan mihin pitäis kuitenkin aika usein palata. Ja sit toinen on just se semmonen palautteen ja kiitoksen saaminen. (H7)

Osallistujat keskustelivat myös siitä, että aiemmassa kyselyssä oli ollut epäselkeyttä, miten kysymyksiä tulisi tulkita ja mitä kysymyksillä haettiin. Toiveena oli, että kysymysten asettelua pohdittaisiin tarkemmin, ettei vastaajille jää epämääräistä tunnetta kysymysten tarkoituksesta.

Havaitsin aineistosta useampia merkintöjä tulosten käsittelyyn liittyen. Kuten dokumenttianalyysistä ilmeni, työyhteisö vastaa useampiin työhyvinvointiin liittyviin kyselyihin Helsingin kaupungin työhyvinvointiohjelmaan toteuttamiseksi. Osallistujat olivat vahvasti sitä mieltä, että pelkkä mittaaminen ei kuitenkaan saa olla itsetarkoitus, vaan tulokset täytyy myös käsitellä yhtä säännöllisesti, jolloin niistä on hyötyä arjessa. Työpajan aineistossa nousi esille vahvasti, että mittaamisella pitää olla selkeä tarve ja tieto, mihin mittaamisen tuloksia hyödynnetään.

Mittareita ja mittaamista suunniteltaessa onkin syytä pohtia mittaamisen tarkoitusta ja tulosten tarkoituksenmukaista käsittelyä. Mittauksen perimmäinen tarkoitus on kuitenkin antaa työyhteisön jäsenille paikkoja vaikuttaa omaan työhönsä sekä sillä haetaan myös tietoa päätöksenteon tueksi.

Silleen et ne ainakin käytäis oikeesti läpi ja tosiaan mahdollisimman sopivan kokosen joukon kanssa. Silleen, että millaisia vastauksia tullut ja mitä niille voidaan tehdä vai voidaanks niille tehdä mitään. Se ois kyl tosi tärkeä käydä ne vastaukset läpi, niin silloin se vaikuttavuus ehkä tulis ja se läpinäkyvyys tulis paremmin. Ja ehkä sit oma motivaatio niihin vastaamiseen vois vähän parantuu. Ehkä vähän. (H3)

6.4 Tuotokset

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön yhtenä tavoitteena oli tuottaa työn tilaajalle ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyen sekä uudistaa arvioimiseen liittyvä pulssi-mittari. Tutustuessani laajasti työhyvinvoinnin teoriaan ja olemassa oleviin toimenpiteisiin hahmottui mieleeni suunnitelma, minkä näkisin toimivaksi sekä tässä työyhteisössä, mutta myös laajemmin. Kehittämisehdotuksen lähtökohtana on lisätä suunnitelmallisesti ja fasilitoidusti keskustelua työhyvinvoinnin ympärillä.

Havaitsin kehittämistyötä tehdessäni, että työhyvinvointi ja sen kehittyminen ovat prosessi. Se alkaa yleensä silloin, kun uusi työyhteisö perustetaan ja se jatkaa muokkaantumista vuosien varrella vanhojen työntekijöiden poistuessa ja uusien tullessa tilalle. Jokainen työyhteisön jäsen tuo omat kokemuksensa ja odotuksensa työyhteisöön ja nämä kaikki näkemykset ovat yhtä arvokkaita. Työhyvinvointi on siis ajassa muovaantuvaa ja liikkuvaa. Siihen vaikuttavat muutokset niin työyhteisössä kuin rakenteissa. Tämän vuoksi myös sen kehittämisen täytyy pysyä mukana tässä ajan liikkeessä.

Koska Helsingin kaupungilla on selkeät rakenteet työhyvinvoinnin tukemiseksi työhyvinvointiohjelman avulla, on tärkeää, ettei tämä suunnitelma kuormita sitä prosessia vaan on ennemminkin sitä tukeva. Sen takia tämä kehittämissuunnitelma keskittyy arjessa tarvittavien psykososiaalisten voimavarojen kehittämisen tueksi.

Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessikartta pitää sisällään vuosikellonomaisesti työhyvinvoinnin suunnitelmallisen kehittämisen. Psykososiaalisen työhyvinvoinnin kehittymistä tarkastellaan kolme kertaa vuoden aikana. Työhyvinvoinnin psykososiaalisen pääoman arvioiminen aloitetaan pulssi-kyselyllä. Kyselyn suorittamisen jälkeen vastaukset käydään läpi yhdessä työyhteisön kanssa ja sieltä nostetaan kehittämistoimenpiteitä seuraavalle tarkastelujaksolle sekä sovitaan tarvittavat vastuut. Tätä prosessia jatketaan läpi vuoden neljän kuukauden periodeissa. Säännöllinen kehittämistyö tukee työyhteisöä havaitsemaan sellaisia tekijöitä, joihin voidaan vaikuttaa eri tasoilla. Tällöin saadaan aktiivisesti esille myös työnantaja- ja organisaatiotason kehittämisen kohteita, joita voidaan viedä myös suunnitellusti eteenpäin.

Säännölliset ja suunnitelmalliset pulssi-kyselyn tulosten läpikäymiset mahdollistavat työyhteisölle sosiaalisen pääoman ja oppivan organisaation ajatusta tukevien vuorovaikutustilanteisiin osallistumisen. Tilaisuudet ovat fasilitoituja, joissa pyritään noudattamaan demokraattista dialogia ja niissä kaikilla on oikeus sekä vastuu osallistua keskusteluun. Keskustelun avulla hahmotetaan ja havainnoidaan omia sekä muiden ajatuksia liittyen työhyvinvointiin. Avoin keskustelu auttaa meitä ymmärtämään erilaisia näkemyksiä ja näin avartamaan myös omaa ajattelutapaa ja synnyttämään luottamusta.

Työskentelyt ja sovitut toimenpiteet dokumentoidaan ja tallennetaan, jolloin niihin voidaan palata myöhemminkin. Näitä dokumentteja ja tilaisuuksia voidaan hyödyntää osaltaan myös pehdyttämisen välineenä työyhteisön muutostilanteissa, jolloin uudet ja vanhat työntekijät pääsevät rakentamaan yhteistä arvomaailmaa.

Uudistettu pulssi-kysely on muotoutunut työyhteisölle järjestetyn työpajan ideoinnin ja kehittämisehdotusten pohjalta. Kysymyspatteristossa on hyödynnetty voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin yksilö, työyhteisö ja johtaminen ulottuvuuksia. Kysymykset on pyritty asettelemaan niin, että ne ovat toistettavissa ja mitattavissa olevia. Kysymysten asettelua on pyritty selkeyttämään. Tämän lisäksi työpajaan osallistuneilla oli toive, että kyselyssä näkyisi mahdolliset ajankohtaiset sekä akuutit tilanteet työyhteisössä sekä työkuulttuurissa. Tästä hyvänä esimerkkinä oli koronapandemian myötä tulleen etätyösuosituksen vaikutukset työhyvinvointiin. Näiden työhyvinvointiin akuutisti liittyvien tekijöiden huomioiminen jo varhaisessa vaiheessa

mahdollistaa sen, etteivät ne ehdi kasvamaan ja kuormittamaan työntekijää ja työyhteisöä tarpeettomasti.

Opinnäytetyön sekä työhyvinvoinnin prosessikartta ja uudistettu kysymyspatteristo esitellään työntilaaajalle sovitusti omassa tilaisuudessaan.

7 POHDINTA

7.1 Yhteenveto tuloksista

Peilattessani kehittämistyöni aineistoa teoriaan ja pohtiessani työhyvinvoinnin kehittämistä huomioon, että työn rakenteisiin sekä työn turvallisuuteen on käytetty laajasti resursseja ja aikaa työyhteisössä. Aineistostani oli havaittavissa, että rakennepääomaan lukeutuvia terveyden ja turvallisuuden näkökulmia huomioidaan ja kehitetään Helsingin kaupungilla aktiivisesti ja siihen on myös keskitytty paljon Nuorten urapalveluiden työyhteisössä. Työhyvinvointiohjelman ja työolainsäädännön määrittelemät toimet työhyvinvoinnin ylläpitämiselle ovat ehdottoman tärkeitä. Työhyvinvointi on kuitenkin paljon enemmän kuin fyysinen hyvinvointi ja sen riskien minimoiminen (Pakka & Rätty 2010, 6).

Dokumenttianalyysi osoitti, että työhyvinvoinnin rakenteellista pääomaa kehittämällä saadaan luotua hyvä pohja työhyvinvoinnille ja aineistosta oli havaittavissa, että näihin konkreettisiin tekijöihin on helpompi kiinnittää huomiota sekä vaikuttaa. Työhyvinvoinnin rakenteellinen ulottuvuus antaa jokaiselle yksilölle ja työyhteisölle raamit minkä sisällä voidaan terveellisesti ja turvallisesti toimia. Näiden raamien sisällä on kuitenkin hyvin erilaisia työyhteisöjä, joiden työnkuvat ja tarpeet ovat toisistaan poikkeavia. Työyhteisöjen työhyvinvointi syntyy niillä toimilla, joilla voidaan vaikuttaa organisaation toiminta- ja työkuulttuuriin, johtamiseen, työn sisältöön, työympäristöön, osaamiseen ja työyhteisöön. Voimavaralähtöisen työhyvinvointimallin mukaan työhyvinvointia voidaan parantaa kehittämällä ja lisäämällä työn voimaannuttavia tekijöitä, eikä vain keskittymällä kuormittavuustekijöihin. (em., 6, 13).

Tulokset osoittavat, että työhyvinvoinnin laajuudesta ja näkökulmista tulisi keskustella aktiivisesti. Keskusteluissa tulisi huomioida sen kaikki ulottuvuudet ja kaikkien yhteisön jäsenten kokemukset. Koska työhyvinvoinnista on yhtä paljon näkemyksiä, kuin on työntekijöitäkin, tulisi sitä sanoittaa työyhteisön kesken. Työyhteisön jäsenet kokevat työhyvinvoinnin hyvin yksilöllisesti. Dokumenttianalyysin aineistosta oli nähtävissä, että esimerkiksi yhteisöllisyys, kuormittavuus ja johtajuus koettiin työryhmässä hyvin eri tavoin. Se missä joku koki esihenkilön toi-

mivan avoimesti ja kannustavasti, toinen koki, ettei esihenkilöltä saanut tarpeeksi tukea. Yksilön asenteet, näkemykset ja erilaiset suhtautumistavat vaikuttavat työhyvinvoinnin kokonaisuuteen (Pakka & Rätty 2010, 6).

Työhyvinvoinnin ollessa subjektiivinen kokemus, tuo se myös oman haasteensa johtamiseen. Esihenkilön vastuulla on oppia tuntemaan työyhteisön jäsenet ja heidän motivaatiotekijänsä (em., 15). Työyhteisön hyvinvointi ei ole kuitenkaan vain esihenkilön ja johdon vastuulla vaan se syntyy jokaisen työyhteisön jäsenen tahtotilasta (Mäkisalo-Ropponen 2014, 123). Vaikka jokainen voi itse vaikuttaa omaan ja yhteiseen työhyvinvointiin omalla toiminnallaan, täytyy työhyvinvointia johtaa. Työhyvinvointia johdetaan arkisella esihenkilötyöllä, jossa työntekijöitä kuunnellaan, arvostetaan ja ollaan läsnä. Esihenkilö toimii esimerkkinä ja tekee yhteistyötä muiden kanssa, pyrkii herättämään luottamusta, innostaa työntekijöitä, kannustaa työntekijöitä älyllisesti ja kohtaa yksilöllisesti (Häggman-Laitila 2014, 146). Esihenkilön vastuulla on myös osoittaa omalla toiminnallaan ja puhellaan työhyvinvoinnin tärkeys.

Perehtyminen voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin teoriaan vahvisti ajatustani työyhteisön vuorovaikutuksen tärkeydestä. Erilaiset vuorovaikutustilanteet syntyvät joko luomalla niille paikkoja, kuten tiimikokoukset ja kehittämispäivät, sekä spontaanisti taukojen ja käytäväkeskusteluiden muodossa. Tällöin pystytään yhteisönä tarkastelemaan ja keskustelemaan kehittämisen tarpeista, oppimaan toisilta. Keskusteleminen ja kuunteleminen sekä työyhteisön jäsenen näkemysten ymmärtäminen, että niiden kunnioittaminen synnyttää luottamusta ja näin vahvistaa psykososiaalista pääomaa. Dialogista ja vuorovaikutteista työkuultuuria tukee, että luodaan tasapuolisia mahdollisuuksia keskustella ja suunnitella yhdessä työhön liittyviä asioita (Pakka & Rätty 2010, 32). Toivottavaa olisi, että nämä tilaisuudet rakennettaisiin niin, että ne vahvistavat työyhteisön voimavaroja, niissä olisi lupa keskustella työyhteisönä ja ne loisivat luottamusta yhteisön jäsenten kesken eikä kuormittaisi työntekijöitä. Erityisen tärkeänä näen näiden vuorovaikutustilaisuuksien järjestämisen silloin, kun työyhteisö on jäsentymätön, uusi tai työryhmä työskentelee eri toimipisteissä.

Työterveyslaitoksen Työ2030- julkaisussa (2020) onkin pohdittu tulevaisuuden työelämän toimintatapoja. Julkaisun mukaan psykologisesti turvallinen yhteisö edistää muuttuvaan toimintaympäristöön mukautumista ja uuden oppimista. Sen mukaan 2030-luvulla työyhteisön yhä

keskeisimmäksi voimavaraksi nousevat kollektiiviset toimintatavat ja luottamus. (Väänänen, Smedlund, Törnroos, Kurki, Soikkanen, Panganniemi ja Toppinen-Tanner 2020, 19.) Tämä myös tukee oppivan organisaation kehittymistä ja toteutumista. Työhyvinvoinnin voidaankin ajatella olevan työkuultuurikysymys, joka muokkaantuu työyhteisön puheissa yhteiseksi totuudeksi. Jotta näitä yhteisiä totuuksia alkaa syntyään, täytyy niille järjestää tilaa.

Toimivan tiimityöskentelyn ehdoton edellytys on avoin keskustelukulttuuri eli demokraattinen dialogi. Kun omia näkemyksiä jaetaan ja halutaan oppia muilta, on oppivan organisaation toimintatapa aina lähempänä. Vuorovaikutuksen tärkeys työhyvinvoinnin lisääjänä nousee entistä tärkeämpään rooliin tässä ajassa, missä koko Suomi on tätä työtä kirjoittaessani. Maailmanlaajuinen vakava pandemiatilanne on pakottanut organisaatiot uudistamaan työkäytäntöjä ja se on repinyt työyhteisöt eri puolille etätöihin. Urapalveluiden tuottama ohjaustoiminta, joka perustuu läsnäoloon ja vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa oli myös aivan uuden edessä. Sen lisäksi, että nuorten kanssa tehtävä työ siirtyi täysin verkkovälitteiseksi, joka jo sellaisenaan koettiin ajoittain kuormittavaksi, olisi tarvittu tomerampia otteita yhteisöllisyyden tunteen sekä psykologisen turvallisuuden tueksi. Tilannetta kuormitti myös kovaa vauhtia etenevä uusi työllisyydenhoidon organisaatiomuutos, joka tulisi yhdistämään valtion tuottaman työllisyydenhoidon palvelut (te-palvelut) osaksi kunnan palveluita.

Uraohjauksen kaltainen yksilöohjaustyö toisinaan haastavankin asiakasryhmän kanssa kuormittaa psykososiaalista pääomaa. On tärkeää keskustella konkreettisesta arjen työstä ja saada sen rakenteet mahdollisimman toimiviksi, jonka jälkeen omat voimavarat ja työyhteisön vuorovaikutus tukevat työn tekemistä. Vastuu näistä keskusteluista ja toimenpiteistä on hyvä olla työyhteisössä. Näiden keskustelujen tavoitteena on myös työyhteisön yhteisen arvomaailman sanoittaminen, jonka pohjalta voidaan miettiä yhteisiä keinoja, miten vahvistetaan psykososiaalisten voimavarojen, kuten työssä onnistumisen tunnetta, työn iloa sekä työmotivaation kehittymistä. Psykososiaaliset voimavarat auttavat jaksamaan kuormittavissa ajanjaksoissa ja työtehtävissä. Tätä pääomaa kehittämällä edistetään yhteisön päämäärien saavuttamista (Koivumäki 2008, 77).

On kuitenkin muistettava, että uusi poikkeustilanne yllätti jokaisen työyhteisön jäsenen samalla

hetkellä. Siksi onkin inhimillistä, ettei kenelläkään työyhteisössä ole voinut olla työkaluja työhyvinvoinnin ylläpitoon uudessa tilanteessa. Tämä antaa kuitenkin vahvistusta tuloksilleni, kuinka hyvät rakenteet keskustelu- ja jakamiskulttuurissa tukevat työyhteisöä selviytymään myös yllättävissä tilanteissa ja näihin rakenteisiin on helppo tukeutua. Toimivien rakenteiden muokkaaminen uudensuuntaisiin tilanteisiin on huomattavasti helpompaa, kuin niiden rakentaminen alusta poikkeustilassa. Vaikka näiden rakenteiden varmistus on esihenkilön vastuulla, voi koko työyhteisö tukea esihenkilöstöä tässä onnistumisessa muun muassa avoimella keskustelulla.

Keräämästäni aineistosta havaitsin, että erityisen tärkeää yhteisöllisyyden tunteen ja vuorovaikutuksen lisääminen on psykososiaalisen työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta. Yhteisöllisyyden tunteen tulisi olla voimavara, josta saadaan tukea ja joka auttaa osaltaan selviämään haastavissa muutostilanteissa. Jokainen yksilö rakentaa sitä omalla toiminnallaan ja tekemisellään vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja esihenkilön tehtävänä on huolehtia määrätietoisesti työyhteisön ja yhteisöllisyyden rakentumiselle soveltuvia paikkoja vuosisuunnitelmassa. Yhteisön sosiaalisen pääoman näkökulmasta yhteisöllisyyden tunnetta lisää normit, jotka pakottavat tiiviissä työyhteisössä yksilöt toimimaan soveltuvien toimintatapojen mukaisesti. Liian vahva yhteisöllisyys voidaan kuitenkin myös katsoa haitalliseksi. Yhteiset tiukat normit saattavat rajoittaa innovatiivisuutta, jolloin yksilön mahdollisuus luovaan työskentelyyn saattaa vaarantua. (Koivumäki. 2008, 79.)

Aineistosta ei ollut havaittavissa laiminlyöntejä mittausten, kehityskeskustelujen ja näiden tulosten läpikäymisessä, mutta varsinaista kehittämisen kaarta ei ollut havaittavissa. Aineistoa analysoidessani huomioin, ettei työhyvinvointia ilmiönä sekä voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksia ole nivottu yhdeksi kokonaisuudeksi työyhteisössä, jolloin niiden kokonaisvaltainen merkitys jää hieman näkymättömäksi. Työhyvinvoinnin eteen tehdään työtä, mutta työyhteisössä kokemus sen kehittämisestä jää irralliseksi. Työyhteisön tarve kehittämiseen liittyen on tietää, miksi työhyvinvoinnin kehittämistä mitataan ja miten tuloksia viedään eteenpäin. Toimivassa työyhteisössä työhyvinvointia kehitetään yhdessä ratkaisukeskeisessä hengessä ja katse on tulevassa. Jokaisen henkilöstön jäsenen tulisi päästä vaikuttamaan niihin asioihin, jotka lisäävät yhtenäisiä toimintatapoja, työn sujumista, yhteistyötä ja parempaa työilmapiiriä. (Pakka & Rätty 2010, 12.)

Organisaation päätöksenteontapojen on syytä olla selkeitä ja oikeudenmukaisia, jotta työntekijät voivat ennakoida suhteellisen hyvin mitä tulee tapahtumaan. (Koivumäki 2008, 133). Tämä tarve pohjaa psykososiaalisen pääoman rakentamiseen, jossa yhteinen jakaminen luo työyhteisölle tunteen yhteisöllisyydestä, arvostuksesta sekä oppimisesta. Oikeudenmukaisella kohtelulla ja päätöksenteolla ihminen saa viestin arvostuksestaan (em. 2008, 133). Jos tämä tunne ohitetaan ja oletetaan, että tulosten käsittely yhteisesti riittää, ohitetaan tässä työyhteisön osallisuuden kokemus. Tavoiteltaessa oppivan organisaation kokonaisuutta, on osallistuminen ja yhteiskehittäminen keskiössä.

Aineistossa oli selkeästi havaittavissa erilaiset muutokset työyhteisössä ja laajemmin koko nuorten palveluiden tasolla kolmen vuoden aikana. Nuorten urapalveluiden työyhteisöön on kuulunut myös erilaisten hankkeiden ja muiden työllisyyttä edistävien toimintojen työntekijöitä. Näiden työntekijöiden toimipisteet ovat olleet erillään Kampissa sijaitsevasta toimipaikasta, mutta ovat silti olleet saman esihenkilön johdettavissa. Tämän voidaan arvella vaikuttavan esihenkilön läsnäoloon työyhteisön ”ydin” toimipisteessä Kampissa, josta on myös mainintoja dokumenteissa. Tämä luo myös tunteen melko määrittelemättömästä työyhteisöstä ja vaikeuttaa osaltaan yhteisöllisyyden tunteen syntymistä. Yhteisöllisyyden tunteen voidaan katsoa olevan yhteydessä ”työn imuun”, joka voi olla merkki halusta sitoutua työhön. Työyhteisön epämääräisyys voi aiheuttaa yksilön verkostoitumisen organisaation ulkopuolelle, jolloin sitoutuminen omaan työyhteisöön heikkenee. (Koivumäki 2008, 11.)

On selvää, että liike eli muutos on jatkuvaa. Paljon esillä oleva muutospuhe liittyy sekä muuttuvaan työelämään että arvojen muutokseen. (Koivumäki 2008, 29.) Vuoden 2018 dokumenteissa oli muutokseen liittyvä kommentti:

Mikään muu ei ole työelämässä pysyvää kuin muutos, miksi jotkut jaksaa kaikkea muutosta vastustaa, vie kaikki voimat kuunnella samaa ’valitusta’. (Aineisto 2)

Tämä aineistosta esiintyvä kriittinen havainto antaa tukea myös sille tulokselle, että työhyvinvointia tulisi suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti tarkastella. Tällöin suunnitelmallinen ja rakenteissa oleva työhyvinvoinnin kehittämistyö taklaisi muutoksien aiheuttamat heilahtelut

työhyvinvoinnin saralla. Suunnitelmallinen kehittämistyö vaatii myös aluksi yhteistä määritellyä ja tavoitteen asettelua. Mihin kehittämisellä tähdätään ja miten sitä olisi parasta arvioida? Koska työhyvinvointi on sidoksissa kaikkeen tekemiseen sekä toimintaan arjen työssä, tulisi se ottaa myös huomioon kaikessa suunnittelussa. Ne osa-alueet, jotka jäävät työhyvinvoinnin kehittämisestä työyhteisöjen vastuulle, saattavat ikään kuin unohtua arjen työn keskellä. Suunnitelmallista kehittämistyötä tukee myös näkemys työhyvinvoinnin kiinnittymistä aikaan ja yksilöihin. Kuten aineisto osoitti muutokset työyhteisössä ja työssä ovat väistämättömiä. Tällöin yksilöiden ajatukset, kokemukset ja tarpeet muokkaavat työhyvinvoinnin ulottuvuuksien merkityksiä ja tällöin sitä tulee säännöllisesti pohtia yhteisesti työyhteisön jäsenten kesken.

Aika on merkittävä tekijä sosiaalisen pääoman vakauden ja jatkuvuuden kannalta. Sosiaalisen pääoman, kuten luottamuksen ja yhteistyötä edistävien normien muodostuminen vaatii aikaa. (Koivumäki 2008, 86.) Tein saman havainnon aineistostani. Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että avoimuus ja hyvä vuorovaikutus tukevat psykososiaalista työhyvinvointia, mutta se ei synny itsestään. Sen pitää antaa rakentua ja siitä tulee huolehtia aktiivisesti. Sosiaalisen pääoman yksi tärkeimmistä tekijöistä on luottamus työyhteisön kesken. Luottamus lisää työyhteisön tehokkuutta ja edesauttaa yhteistoimintaa. Tiiviissä työyhteisössä luottamus perustuu tuttuuteen. (em. 2008, 80.) Työyhteisön jäsenten vaihtuvuuden voidaan näin olettaa vaikuttavan yhteisen luottamuksen syntyyn, jolloin se heikentää yhteisöllisyyden tunnetta.

Usein tapahtuvien organisaatiomuutosten tarpeellisuutta voidaankin pohtia työhyvinvoinnin, luottamuksen rakentumisen ja yhteisöllisyyden tunteen kehittymisen näkökulmasta. Jos tiedetään, että hyvinvoiva henkilöstö on organisaation menestyksen takana, tulisiko organisaatioiden keskittyä henkilöstön hyvinvoinnin suunnitelmalliseen kehittämiseen ja tukemiseen, jolloin työntekijät sitoutuisivat organisaatioon paremmin? Näin välttyttäisiin isoilta muutoksilta, joiden käynnistyminen on aikaa vievää, kuormittavaa ja työtehoa alentavaa.

Aineistosta ilmeni myös huoli työn arvostuksen puutteesta. Työhyvinvoinnin portaattimallin arvostuksen tason tarkastelu osoitti, miten suuri merkitys työhyvinvointiin on sekä muiden osoittamalla, että omalla työn arvostamisella. Voimavaralähtöisen työhyvinvointimallin mukaan yhteistyö rakentuu siihen, että työyhteisön jäsenet tuntevat toisensa ja toistensa työnkuvat. Työyhteisö arvostaa ja kunnioittaa toisiaan sekä jokaisen työtä pidetään arvokkaana ja tärkeänä.

(Pakka & Rätty 2010. 14.) Oman työn arvostusta voidaan myös tukea monin keinoin. Työn jakaminen, onnistumisen kokemuksista keskusteleminen ja kiitoksen saaminen työkavereilta tukee positiivista ajatusta työstä. Selkeät prosessit, myönteinen puhetapa ja hyvien tulosten esiin tuominen yhteisesti sekä henkilökohtaisesti vahvistaa oman työn arvostusta. Esihenkilö voi tukea tätä henkilökohtaisena palautteena työn tekemisestä, ilman tulostavoitteita ja vertailua.

Ulkopuolinen vahvistus oman työn tekemiseen koetaan kuitenkin haastavaksi uraohjauksen kaltaisessa itsenäisessä työssä. Arvostusta voidaan toki osoittaa myös ulkoisilla palkitsemisilla, joita työyhteisössä olikin ollut käytössä. Ulkoisiin palkitsemisiin on hyvä kuitenkin olla määritellyt perustelut, jolloin se koetaan avoimena ja reiluna kaikkia kohtaan. Aineistosta ilmeni myös ajatus yhteisön palkitsemisesta yksilön sijaan. Yksilön palkitseminen voi pahimmassa tapauksessa asettaa työyhteisön jäsenet kilpailuasemaan, kun taas sosiaalisen pääoman ja yhteisöllisyyden tunteen vahvistamiseksi olisi kannattavampaa palkita työyhteisöä yhteisesti. Tätä samaa ajatusta tukee Koivumäen (2008) näkemys palkitsemispolitiikasta, jonka mukaan ryhmäkohtaiset kannusteet tukevat paremmin sosiaalisen pääoman vahvistumista, kuin yksilökohtaiset palkitsemiset (Koivumäki 2008, 90).

7.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön ja oman oppimisen arviointi

Työskentely aiheen parissa oli lähes koko prosessin ajan todella antoisaa ja myös henkilökohtaisesti ajankohtaista. Oli avartavaa tutustua teoriaan sekä sukeltaa sisään aineiston tuomaan maailmaan, kun aihetta pystyi samanaikaisesti hyvin konkreettisesti peilaamaan käsillä olevaan tilanteeseen sekä organisaation sisällä, mutta myös laajemminkin. Vaarana oli, että aiheen ajankohtaisuus ja henkilökohtaisuus olisi heikentänyt asemaani tutkijana. Koen kuitenkin, että aiheeseen perehtyminen antoi itselleni työkaluja tarkastella työyhteisöä ja organisaatiomuutosta ennemmin ulkopuolisena tarkkailijana.

Teoriaan tutustuessani havahtuin siihen, kuinka laaja kokonaisuus työhyvinvointi oikeasti on. Tämän takia koin työn rajaamisessa olevan jonkin verran haasteita, koska työhyvinvointia olisi

voinut tarkastella monestakin eri kulmasta ja viitekehystä. Päätökseni rajata työhyvinvoinnin tarkastelu psykososiaaliseen ulottuvuuteen perustui näkemykseen, että psykososiaalisen ulottuvuuden yksittäisten tekijöiden osalta koetaan usein eniten kuormittavuutta, mutta sen kokonaisuus jää usein varjoon ja sen oletetaan rakentuvan perustyön tekemisen rinnalla. Pohdinkin, johtuuko kuormitus juuri tästä syystä, ettei psykososiaaliseen työhyvinvoinnin merkityksestä keskustella työyhteisöissä tarpeeksi ja sen parantamiseksi ei tehdä yhdessä töitä?

Keräsin aineistoa monipuolisesti ja toin sen avulla laajaa näkemystä työhyvinvoinnin kehittämistä työn tilaajalle. Dokumenttiaineiston hyödyntäminen on mahdollistanut hyvin autenttisen tarkastelun työhyvinvoinnin kehittämiseen tarkasteluvuosien aikana. Sekundaariaineiston käyttöä on syytä kuitenkin tarkastella myös kriittisesti. On mahdollista, ettei kaikkea tarpeellista ilmiön kehittymisen kannalta ole välttämättä dokumentoitu ja jotain olennaista on jäänyt tämän takia huomaamatta. Koska hyödynsin primaariaineistoa ja työyhteisöltä kerättyä kokemukseen pohjautuvaa tietoa sekundaariaineiston rinnalla, uskon että pystyin tuottamaan luotettavia tuloksia työhyvinvoinnin kehittämistä ilmiönä. Analysoidessani aineistoa totesin, että aineistoa oli kerätty sopivasti saadakseni vastauksen työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvään ongelmaan. Aineistosta nousseet huomiot alkoivat toistaa itseään, eivätkä enää tuottaneet kehittämistehtävän kannalta uutta tietoa, joten aineiston saturaatiopiste saavutettiin (Ojasalo ym. 2015, 111).

Usean lähestymistavan ja menetelmän yhdistäminen kehittämistyöhön saattaa luoda kuvan työn pirstaleisuudesta. Sosiaalisen pääoman näkökulmasta olisi voinut olla selkeämpää keskittyä laajemmin toimintatutkimukselliseen lähestymistapaan. Osallistavat menetelmät olisivat samalla voineet toimia luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentajina työyhteisössä. Yhdenvertaisuuden ja tasapuolisuuden takia, se olisi kuitenkin vaatinut koko työyhteisön sekä esihenkilön sitoutumisen kehittämistyöhön. Koska osallistuminen oli vapaaehtoista, oli odotettavissa, ettei koko työyhteisö pysty, syystä tai toisesta, osallistumaan toimintaan.

Tuloksia on syytä tarkastella myös kriittisesti. Työhyvinvoinnin ollessa sidoksissa aikaan sekä muuttuviin tilanteisiin esimerkiksi työyhteisön sisällä, olisivat työpajan tai kyselylomakkeen vastaukset voineet tuoda muunlaisia tuloksia toisessa ajassa. Mahdollista on myös, että toisenlainen osallistujien kokoonpano tai lähiesihenkilön läsnäolo olisi voinut vaikuttaa vastauksiin.

Työhyvinvoinnin kokemukseen voi hyvinkin vaikuttaa sen hetkinen kuormitus tai pettymys työnantajaa kohtaan, jolloin kyselyiden teettäminen tällaisilla hetkillä voi tuoda nämä tunteet pintaan. Tämän takia tämänkään kehittämistyön tutkimustuloksia ei voida pitää ajattomina ja paikattomina, vaan ne ovat muuttuvia ja paikallisia. Tämän voidaan katsoa johtuvan ilmiön sosiaalisesta luonteesta, joka on prosessimainen ja koko ajan muutoksessa. (Eskola & Suoranta 1998, 13.)

Suunnittelu ja valmistautuminen tulevaan organisaatiomuutokseen oli aloitettu jo hyvissä ajoin vuonna 2020. Tämä tulevan muutoksen sekä koronatilanteen tuoma epävarmuus näkyi oletettavasti sekä toteuttamani työpajan ja laadullisen kyselylomakkeen tuloksissa ja osallistujien määrässä. Osaltaan se muovasi myös tutkimuskysymystäni enemmän tulevaisuuteen tähtääväksi ja myönnettävä on, että hetkellisesti haastoi omaa uskoani opinnäytetyön valmistumiseen liittyen. Näen kuitenkin, että ne näkemykset ja kokemuksellinen tieto, minkä pystyin osallistujilta keräämään, oli laadukasta ja äärimmäisen tarpeellista organisaation tulevaisuutta ajatellen.

Tarkasteltaessa tulosten pysyvyyttä, koen että ne ovat osittain aikaan sidottuja. Koronan ja tulevan organisaatiomuutoksen aiheuttama epävarmuus ja väsymys on voinut näkyä osallistujien vastauksissa sekä kehittämistoimintaan osallistujien määrässä. Toisaalta taas suunnitelmallinen kehittäminen ei ole kuitenkaan aikaan sidottu vaan sitä voi hyödyntää aina uudestaan ja uudestaan erilaisissa työyhteisöissä ja organisaatioissa.

Työskentelyn aikana en päässyt testaamaan kehittämissuunnitelmaa ja pulssi-kyselyä. Tutkimusprosessin kannalta, testaaminen olisi voinut tuottaa vielä enemmän tietoa ja näkemystä kehittämissuunnitelman teon tueksi ja muokata kyselyä toimivammaksi. Uskon kuitenkin, että prosessinomainen työskentely jatkuu tämän teeman ympärillä jatkossakin ja työyhteisö voi työstää kehittämissuunnitelmaa toimivammaksi oman yhteisön tarpeiden mukaan. Uuden organisaation toiminnan käynnistäminen luo esihenkilöstölle ja työyhteisöille hienon tilaisuuden aloittaa työhyvinvoinnin rakentaminen yhdessä ja pohtimaan omaan työhön parhaita välineitä työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Näen, että työhyvinvoinnista riittää tutkimista ja kehittämistä useampaankin vastaavanlaiseen tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Olisi mielenkiintoista jatkaa prosessia ja selvittää myöhemmin, oliko työhyvinvoinnin suunnitelmallisesta kehittämisestä konkreettisesti apua työyhteisön rakentumisessa ja lisäksi se työyhteisön vuorovaikutustilanteita ja tuki näin psykososiaalisen pääoman kehittymistä.

Jatkotutkimuksen aihetta löytyy mielestäni myös etätöön vaikutuksista työhyvinvointiin. Miten työyhteisön psykososialista pääomaa voisi parhaiten tukea, kun työyhteisö on irrallaan ja vuorovaikutukseen perustuvaa ohjaustyötä tehdään verkon välityksellä? Olisiko tällöin syytä kiinnittää taas enemmän huomiota turvalliseen ja toimivaan työhön sekä sen rakenteisiin? Mitkä olisivat tulevaisuuden psykososiaalisten voimavarojen tukemisen keinot ja millaista oppivan organisaation ja vuorovaikutuksen kehittäminen olisi etätöissä? Nämä ovat varmasti kysymyksiä, mitkä ovat monien työelämän tutkijoiden sekä monen työntekijän huulilla tänä aikana.

Työhyvinvoinnin kehittämiseen on luotu monia malleja ja valmiita suunnitelmia. Tämän opinäytetyöprosessin aikana olen kuitenkin oppinut, että työhyvinvoinnin kehittäminen lähtee aina työyhteisöstä käsin ja sen tulisi näyttää työyhteisön omalta mallilta. Sen pitäisi ottaa huomioon työn luonne ja erilaiset työyhteisömallit. Menetelmien ei tule kuitenkaan olla kehittämisen itseisarvo vaan aina on syytä miettiä, mikä palvelisi juuri sitä tiettyä työyhteisöä parhaiten.

7.3 Opinnäytetyön merkitys

Työhyvinvointia ja sen kehittämistä on tutkittu todella paljon, mutta aiheena se on aina ajankohtainen. Työelämäntutkimuksen kentällä on jo vuosia puhuttu työelämän muutoksesta, uudeltaisista työnteon tavoista, kansainvälistymisestä sekä työelämän ja työyhteisön pirstaleisuudesta. Viimeisen vuoden aikana käsitys uudeltaisesta työelämästä onkin realisoitunut varsin tuntuvasti. Koronapandemian hallitsemiseksi suuri osa suomalaisista on joutunut opettelemaan etätöiden tekemisen ja pärjäämään itsenäisesti tilanteessa kuin tilanteessa. Tämä haastaa myös työhyvinvoinnin tutkimuksen sekä työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja tukemisen työyhteisössä.

Vuosi on pakottanut tarkastelemaan voimavaroilähtöisen työhyvinvoinnin ulottuvuuksia tarkemmin sekä määrittelemään yksilön, työyhteisön sekä organisaation vastuun työhyvinvoinnista. Näenkin, että psykososiaalisen työhyvinvoinnin saralla on aina tekemistä. Hyvä niin, koska se pakottaa organisaatioita tarkastelemaan toimintaansa aina uudestaan ja miettimään, miten saadaan tuettua menestyksensä avaimia eli ihmisiä organisaation sisällä, aina parempiin työn suorituksiin. Uskon, että Helsingin kaupunki suurena työnantajana haluaa ja pystyy tähän ajatukseen myös yhtymään. Tämä opinnäytetyö voi osaltaan toimia tämän keskustelun avaajana, kun mietitään työhyvinvoinnin kehittymistä tässä ajassa, kun palvelut ja työyhteisöt ovat siirtyneet etätoimintaan.

Opinnäyteyöni merkitystä on syytä pohtia myös ammattialani eli Yhteisöpedagogien lähtökohdista. Uskallan väittää, että Yhteisöpedagogit voivat hyvin olla avainasemassa tulevaisuuden työelämänkehittäjinä. Työterveyslaitoksen Työ2030- julkaisun (2020) skenaarioissakin pohdittiin työyhteisöjen aina suurempaa merkitystä tulevaisuudessa työhyvinvoinnin kannalta. Yhteisöpedagogien vahvuudet, kuten vuorovaikutustaidot ja sosiaalinen vahvistaminen loistavatkin tämän ytimessä. Yhteisöpedagogien vahvalla osaamisella voidaan rakentaa tulevaisuuden työelämää entistä enemmän yhteisöllisempään suuntaan ja kiinnittää vahvemmin huomiota psykososiaalisen pääoman merkitykseen työhyvinvoinnin rakentajana. Toivonkin, että tämä opinnäytetyö rohkaisee osaltaan Yhteisöpedagogien ajatuksia tarttumaan aiheeseen ja tuomaan lisää humanistista näkökulmaa työelämänkehittämiseen, jota usein tarkastellaan liiketoiminnan, talouden tai terveyden perspektiivistä.

Kuten työhyvinvoinnissa on monia ulottuvuuksia, näin on myös tämänhetkisessä tilanteessa nuorten työllisyydenhoidon palvelussa sekä Helsingin työllisyydenhoidonpalvelussa kokonaisuudessaan. Tutkimuksellinen kehittämistyöni osui varsin ajankohtaiseen paikkaan, kun valtakunnallinen työllisyydenhoidon kuntakokeilu käynnistyi myös Helsingissä ennen opinnäytetyöni valmistumista. Helsingin työllisyyspalveluissa tapahtui iso organisaatiomuutos, jossa kunnan työhallinnon alle siirrettiin osa valtion te-palveluiden toiminnoista sekä työntekijöistä. Kokeilun myötä organisaation olemassa olevat rakenteet uudistettiin, mikä vaikutti myös ohjauspalveluiden uudelleen asemointiin. Uudet työyhteisöt rakennettiin sekä kunnan että valtion

työntekijöistä. Tämän muutoksen kannalta voimavaralähtöisen työhyvinvointi -mallin psykososiaaliset osa-alueet yksilö, työyhteisö ja johtaminen joutuvat koville. Organisaation muutoksen suunnittelua on haastanut koronapandemia, joka on varsinkin Helsingissä näkynyt palveluiden sulkemisena ja tämän seurauksena kasvaneella työttömien määrällä. Samaan aikaan, kun käynnistetään uutta työllisyydenhoidon mallia, tulee uusia asiakkaita palveluun entistä enemmän. Tämän kaiken hallitseminen vaati työntekijöiltä erityisen paljon ja nyt jos koskaan on työhyvinvointipuhe tärkeää.

Työni yhtenä keskeisenä huomiona voidaan pitää vuorovaikutuksen merkitystä työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kehittäminen tulee nähdä työyhteisön vuorovaikutteisuutta lisäävänä toimenpiteenä ja siitä tulee puhua avoimesti myös myönteisessä valossa. Koska työhyvinvointi on oikeastaan kaikkea mitä me teemme ja miten me toimimme työyhteisössä, tulisi siitä puhua kokonaisuutena ja kokonaisvaltaisena käsitteenä. Valitettavan usein on helpompi keskittyä työhyvinvoinnin epäkohtiin, kun taas voimavaralähtöisen mallin mukaan tulisi keskittyä asioihin, jotka vahvistat sitä. Tämän takia työhyvinvoinnin kehittämistä ei voi kuitata vain työhyvinvointikyselyillä ja niiden tulosten tarkastelulla.

Tällä huomiolla pystyn osoittamaan säännöllisten vuorovaikutustilanteiden tärkeyden. Työyhteisössä tulee luoda säännöllisiä vuorovaikutuksen paikkoja, joissa saa ja tulee keskustella yhdessä. Näitä tilaisuuksia olisi kuitenkin hyvä suunnitella etukäteen ja ottaa avuksi erilaisia menetelmiä, jolloin jokaisen yksilön ääni tulee kuuluviin. Kommunikoivaa vuorovaikutusta voi rakentaa monella tavalla ja sen on osoittanut kuluva vuosi erinomaisesti. Keskustelu, vuorovaikutus, yhteiset hetket työyhteisön parissa antavat yksilölle tunteen kuuluvuudesta tärkeänä osana yhteisöön ja nähdyn tulemisesta. Ennalta sovittuja sekä spontaaneja vuorovaikutustilanteita ei ole koskaan liikaa. Varsinkin käsillä olevassa uudessa organisaatiouudistuksessa on tärkeää muistaa, että työhön liittyvien asioiden rinnalla huomioidaan myös työyhteisö ja keskittyyään tukemaan työyhteisön työhyvinvoinnin rakentumista. Uskon, että ajatus vuorovaikutteisten tilaisuuksien lisäämisestä rakenteisiin, tuetaan myös erilaisia muutostilanteita organisaatio-
tasolla.

Laajan teoriapohjan ja monipuolisen aineiston tuella pystyin osoittamaan tutkimuksellisella ke-

hittämistyölläni psykososiaalisen ulottuvuuden tarkastelun merkityksen ja keskeisen roolin työyhteisön työhyvinvoinnin edistäjänä. Todensin työssäni suunnitelmallisen työhyvinvoinnin kehittämisen tärkeyden ja kuinka sillä tuetaan oppivan organisaation ajatusta. Kehittäminen, arvioiminen ja näiden vaikutukset tulee osoittaa ja kirjata näkyviin. Tämä lisää avoimuuden tunnetta ja läpinäkyvyyttä päätöksenteossa. Työyhteisön jäsenten tulee nähdä ja ymmärtää syyt ja seuraukset selkeästi, jolloin kehittäminen koetaan myös yhteiseksi työkaluksi rakentaa parempaa työhyvinvointia sekä tämän myötä parempaa asiakaspalvelua.

Työhyvinvointitutkimuksen kentällä on keskitytty usein parantamaan työpahoinvointia. Tässä työssä pyritään kannustamaan sekä organisaatiota että työntilajaa kiinnittämään huomiota voimavaralähtöiseen työhyvinvointiin ja sen ulottuvuuksiin. Tutkimuksellisen kehittämistyöni tulokset yhdistettynä työhyvinvoinnin teoriaan antaa työn tilaajalle mahdollisuuden suunnitella työhyvinvoinnin kehittämistä uudella tavalla, kiinnittäen erityisesti psykososiaaliseen pääomaan ja sen vahvistamiseen. Koen, että tämä tutkimuksellinen kehittämistyö antaa tälle suunnittelulle hyvän tuen ja todentaa näiden tekijöiden merkitysten tärkeyden.

Toivon tällä työllä pystyväni osoittamaan työn tilaajalle koko työyhteisön vastuun työyhteisön työhyvinvoinnista, jossa sitä rakennetaan pala palalta ja jokaisen rooli rakentajana on yhtä tärkeä. Toivon myös, että työn tulokset kannustavat huomioimaan valtavan työhyvinvoinnin asiantuntijuuden, jota jokainen työyhteisön jäsen edustaa. Tämän asiantuntijuuden kuuleminen, osoittaminen ja tiedon jakaminen auttavat yksilöä tavoittelemaan henkisen työhyvinvoinnin tasoa, edesauttaa työyhteisöä tuottamaan parempaa työkuultuuria ja loppujen lopuksi tämä mahdollistaa organisaatiolle parempaa menestystä.

LÄHTEET

- Alasoini, Tuomo 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykesin raportteja 76. Helsinki: Tykes.
- Alasoini, Tuomo 2012. Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.). Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Balentor 2021. Pulssikysely. Viitattu 10.2.2021. <https://www.balentor.fi/pulssikysely>
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. (E-kirja.) Tampere: Vastapaino & tekijät
- Finlex 2021a. Työterveyshuoltolaki. Viitattu 7.2.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>
- Finlex 2021b. Työturvallisuuslaki. Viitattu 7.2.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Finlex 2021c. Yhdenvertaisuuslaki. Viitattu 7.2.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=2014%2F1325>
- Helmi– Helsingin kaupungin intra 2021a. Työhyvinvointiohjelma. Viitattu 8.2.2021. Ei julkaistu.
- Helmi– Helsingin kaupungin intra 2021b. Työhyvinvointi ja työturvallisuus. Viitattu 25.1.2021. Ei julkaistu.
- Helsingin kaupunki 2021a. Helsingin rekry, valitse Helsinki. Viitattu 8.2.2021. <https://www.hel.fi/rekry/fi/valitse-helsinki/>
- Helsingin kaupunki 2021b. Maailman toimivin kaupunki – Helsingin kaupungin strategia 2018–2021. Viitattu 8.2.2021. <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/strategia-ja-talous/kaupunkistrategia/strategia-ehdotus/>
- Huovinen, Jani 2019. Suullinen tiedonanto 12/2019.
- Häggman-Laitila, Arja 2014. Sairaanhoidajan työhyvinvointi ja johtaminen. Teoksessa Iiri Ranta & Eva Tilander (toim.). Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Fioca Oy. 143–161.
- Kananen, Jorma 2019. Opinnäytetyön ja Pro Gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja Pro Gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja. Jyväskylä: Kananen, Jorma & Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kehusmaa, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Helsingin seudun kaupakamari / Helsingin kamari Oy ja Kirsti Kehusmaa.
- Keyriläinen, Marianne 2020. Työolobarometri 2019 ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 2020:29. Helsinki.

- Koivumäki, Jaakko 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press ja tekijä. Viitattu 3.4.2021. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7314-2>
- Kuula, Arja 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. (E-kirja) Tampere: Vastapaino.
- Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Markus Laine & Jarkko Bamberg & Pekka Jokinen (toim.). Tapaustutkimuksen taito. 2.painos. (E-kirja) Helsinki: Kirjoittajat ja Gaudeamus, 9–38.
- Leino, Helena 2007. Yleinen ongelma, yksi tapaus. Teoksessa Markus Laine & Jarkko Bamberg & Pekka Jokinen (toim.). Tapaustutkimuksen taito. 2.painos. (E-kirja) Helsinki: Kirjoittajat ja Gaudeamus, 214–227.
- Liukkonen, Paula 2008. Henkilöstön arvonn mittaaminen. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Lyly-Yrjänäinen, Maija & Ramstad, Elise 2015. Suomen työpaikoista Euroopan mestareita – Työelämä 2020 -hankkeen kansainväliset mittarit. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja TEM raportteja 34/2015. Viitattu 7.2.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75071/TEMrap_34_2015_web_23042015.pdf
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Maslow, Abraham 1943. A Theory of Human Motivation. Viitattu 6.2.2021. <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Alkuperäinen teksti Psychological Review, 50, 370–396.
- Mäkisalo-Ropponen, Merja 2014. Yksilön vastuu omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Teoksessa Iiri Ranta & Eva Tilander (toim.). Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Fioca Oy. 108–124.
- Mäkisalo, Merja 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Merja Mäkisalo ja Tammi.
- Mönkkönen Kaarina 2008. Näkymättömät tulostekijät työyhteisöjen toiminnassa. Yhteiskuntapolitiikkalehden julkaisuja 73 (2008): 5. Viitattu 14.4.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201209117523>
- Ojala, Satu & Jokivuori, Pertti 2012. Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.). Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritakoski, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pakka, Jaana & Rätty, Tarja 2010. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskuksen julkaisuja. 1.painos. Viitattu 13.12.2020. https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf
- Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Porvoo: Tekijät ja Edita Publishing.

- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 7.3.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Saaranen-Kauppinen, Anita 2020. Laadullinen analyysi, yleiskatsaus. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.2.2021. <https://www.youtube.com/watch?v=m9C5i8TBGro>
- Saari, Tiina & Koivunen, Tuija 2017. Työhön sitoutuminen. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.). Työelämän myytit ja todellisuus. Helsinki: Tekijät ja Gaudeamus Helsinki University Press.
- Seeck, Hannele 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Sinokki, Marjo 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy ja Marjo Sinokki.
- Suutarinen, Marjaana 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Marjaana Suutarinen & Pirkko-Liisa Vesterinen (toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kirjoittajat ja Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Tampereen yliopisto 2021. Tutkimuksesta työhyvinvointia. Viitattu 6.2.2021. <https://research.tuni.fi/tyohyvinvointi/>
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Työolobarometri mittaa työelämän muutoksia. Viitattu 7.2.2021. <https://tem.fi/tyoolobarometri>
- Työterveyslaitos 2020a. Työhyvinvointi. Viitattu 13.12.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi>
- Työterveyslaitos 2020b. Kunta 10-tutkimus. Viitattu 13.12.2020. <https://www.ttl.fi/tutkimus-hanke/kunta10-tutkimus/>
- Työterveyslaitos 2021. Työ2030-ohjelma. Viitattu 7.2.2021. <https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030/tieto-ohjelmasta>
- Vesterinen, Pirkko-Liisa 2010. Hyvät yhteistyötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa Marjaana Suutarinen & Pirkko-Liisa Vesterinen (toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kirjoittajat ja Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Virtanen, Petri & Sinokki, Marjo 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy ja kirjoittaja.
- Väänänen, Ari & Smedlund, Anssi & Törnroos, Kaisa & Kurki, Anna-Leena & Soikkanen, Antti & Panganniemi, Nina & Toppinen-Tanner, Salla 2020. Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa Lauri Kokkinen (toim.). Hyvinvointia työssä 2030-luvulla. Skenaarioita Suomalaisen työelämän kehityksestä. Tampere: Työterveyslaitos. 11–32. Viitattu 25.4.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>
- Wickström, Taru 2020. Kanslian HR, työhyvinvointisuunnitelma. Viitattu 8.2.2021. Ei julkaistu.
- Yle 2019. ”Työhyvinvointi ennustaa yleistä mielenterveyttä – Nyt mielenterveysongelmien takia menetetään 17 miljoonaa työpäivää vuodessa.” Viitattu 15.3.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11092313>

LIITTEET

Liite 1. Osallistujien informaatiolomake

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Tutkimus Nuorten urapalvelut työyhteisön työhyvinvoinnin tilasta

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan Nuorten urapalvelut työyhteisön työhyvinvoinnin tämän hetkistä tilaa ja kehitetään työhyvinvointiin liittyvää Pulssi-kyselyä. Olemme arvioineet, että sovellutte tutkimukseen, koska olette osa Nuorten urapalveluiden työyhteisöä. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä. Pehdyttyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta kohteluunne työyhteisön jäsenenä. Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte tutkimuksen tai peruutatte suostumuksen, teistä keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa työnantajalle tietoa Nuorten urapalveluiden tämän hetkisestä työhyvinvoinnin tilasta. Tutkimuksen pohjalta uudistetaan Nuorten palveluiden Pulssi-kysely, joka auttaa työnantajaa reagoimaan tarpeellisiin muutoksiin nopeammin.

Tutkimuksen toteuttajat

Tutkimus kuuluu osaksi Humanistisen ammattikorkeakoulun Yhteisöpedagogi YAMK tutkintoa. Tutkimuksesta vastaa opiskelija Tuire Luostarinen. Toimeksiantajana on Helsingin kaupungin Nuorten palvelut.

Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Tutkimukseen osallistuminen kestää noin kolme kuukautta, jonka aikana kerätään tietoa mm. kyselyllä sekä yhteisellä työpajatyöskentelyllä. Tutkimukseen osallistutaan työajalla.

Tutkimus toteutetaan siten, että tutkija lähettää ennakkokyselyn työyhteisölle, johon tutkittavat voivat vastata nimettömästi. Kyselyn jälkeen toteutetaan työpaja joko Nuorten palveluiden toimistolla tai verkossa Teamsin välityksellä, jossa keskitytään syvemmin pohtimaan työyhteisön työhyvinvoinnin tilaa ja kerätään työyhteisön jäseniltä ajan-kohtaista tietoa ja kokemuksia. Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietoja.

Kustannukset ja niiden korvaaminen

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta.

Tutkimustuloksista tiedottaminen

Tutkimuksen tulokset ovat luettavissa valmiista opinnäytetyöstä, joka löytyy Theseus-tietokannasta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Tutkimustuloksia esitellään myös työyhteisölle sovittuna ajankohtana.

Tutkimuksen päätyminen

Myös tutkimuksen suorittaja voi keskeyttää tutkimuksen, mikäli työyhteisössä tapahtuu merkittäviä muutoksia ja tutkimusta ei voida suorittaa loppuun tai tutkimuksen tekijälle tulee välitön este (kuten sairastuminen) suorittaa tutkimusta loppuun.

Lisätiedot

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä tutkijalle/tutkimuksesta vastaavalle henkilölle.

Tutkijoiden yhteystiedot

Tutkija / opinnäytetyötekijä
Nimi: Tuire Luostarinen
Puh. 044-3050741
Sähköposti: tuire.luostarinen@gmail.com

Tutkimuksesta vastaa / opinnäytetyön ohjaaja
Titteli: Yliopettaja
Nimi: Anita Saaranen-Kauppinen / Humanistinen ammattikorkeakoulu
Puh. +358400349224
Sähköposti: anita.saaranen-kauppinen@humak.fi

Liite 2. Osallistujien suostumuslomake

Tutkimuksen nimi: Tutkimus Nuorten urapalvelut työyhteisön työhyvinvoinnin tilasta

Tutkimuksen toteuttaja:

Humanistinen ammattikorkeakoulu, Tuire Luostarinen

044-XXX XXXX, [sähköpostiosoite]

Humanistinen ammattikorkeakoulu, Anita Saaranen-Kauppinen, yliopettaja

0400-XXXXXX, [sähköpostiosoite]

Minua _____ on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tutkimukseen, jonka tarkoituksena on tutkia Nuorten urapalvelut työyhteisön työhyvinvoinnin tämän hetkistä tilaa ja kehitetään työhyvinvointiin liittyvää Pulssi-kyselyä.

Olen saanut tutkimustiedotteen ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimukseen liittyvään tietosuojaselosteeseen.

Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumukseni peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.

Jos tutkimukseen liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus, vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.

Allekirjoitus:

Nimenselvennys:

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta liitteineen jäävät tutkijan arkistoon. Tutkimustiedote liitteineen ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.

Liite 3. Laadullinen kyselylomake

1. Terveys on voimavara, jota voi ja kannattaa vaalia. Jokainen voi vaikuttaa omaan terveyteensä terveellisten elintapojen avulla. Terveelliset elämäntavat: kohtuullinen, säännöllinen liikunta, terveellinen ravinto, tupakoimattomuus, kohtuus alkoholin käytössä sekä riittävä lepo ja uni. Onko mielestäsi urapalveluiden työyhteisössä fyysiseen terveyteen liittyviä tekijöitä, joita voisi tukea? Kerro omin sanoin mitä voisi kehittää / parantaa? Esim. liikunta-aktiivisuuden herättäminen, terveellinen ravinto yms.
2. Työntekijän kannalta sopiva työnkuormitus edistää terveyttä ja työkykyä. Työ ei saisi olla tekijälleen liian raskasta, yksipuolista, tai vaikeaa muttei liian kevyttä tai helppoa-kaan. Onko mielestäsi urapalveluiden työyhteisössä fyysiseen työnkuormitukseen liittyviä asioita, joita voisi parantaa? Kerro omin sanoin mitä voisi kehittää / parantaa. Esim. teknologian hyödyntäminen (toimivat laitteet, yhteydet), ergonomia.
3. Psykykinen ja sosiaalinen hyvinvointi ilmenee monin tavoin työyhteisössä. Se näkyy ja tuntuu hyvänä, turvallisen ilmapiirinä, yhteishenkenä, toiminnan ja yhteistyön sujumisena. Onko mielestäsi urapalveluiden työyhteisössä psykososiaaliseen työnkuormitukseen liittyviä asioita, joiden vähenemistä voisi tukea? Kerro omin sanoin mitä voisi kehittää / parantaa. Esim. Psykkiset (tavoitteet, toimintatavat, työmäärä, työtahti, vaikuttamismahdollisuudet, työn kehitettävyyden, keskeytykset / häiriöt, vastuu, palaute / arvostus) ja sosiaaliset (yksintyöskentely, yhteistyö, tiedonkulku, toiminnan johtaminen, työyhteisön ristiriidat, epäasiallinen kohtelu/ häirintä, asiakastyö)
4. Turvallisuus on paitsi yksi ihmisen perustarpeista, myös perusoikeus yhteiskunnassa ja työssä. Onko mielestäsi urapalveluiden työyhteisössä / työtiloissa turvallisuuteen liittyviä epäkohtia, joita voisi parantaa? Kerro omin sanoin mitä voisi kehittää. Esim. Työympäristöön liittyvät tekijät (työtilat, siisteys, valaistus, ilmastointi, melu) sekä työyhteisöön liittyvät tekijät (epäasiallinen kohtelu, häirintä, syrjintä, kiusaaminen, väkivalta)
5. Yhteisöt ja yhteisöllisyys ovat ihmisen olemassaolon, toiminnan ja hyvinvoinnin edellytyksiä. Onko mielestäsi urapalveluiden työyhteisössä yhteisöllisyyteen liittyviä epäkohtia / haasteita? Kerro omin sanoin mitä voisi kehittää / parantaa. Esim. Työilmapiiri, vuorovaikutus, ryhmätyö, viestintä, kokouskäytännöt, aktiivisuus
6. Arvostuksen kokeminen ja saaminen on perusedellytys itsetunnon kehittymiselle ja säilymiselle. Onko mielestäsi urapalveluiden työyhteisössä arvostukseen liittyviä epäkohtia / haasteita? Kerro omin sanoin mitä voisi kehittää / parantaa. Esim. Muilta saatu arvostus (kiitos, palaute, palkkaus, palkitseminen, avun saaminen)
7. Osaamistaan kehittämällä organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa ja säilyttää kilpailukykinsä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Onko mielestäsi urapalveluiden työyhteisössä osaamisen kehittämiseen liittyviä epäkohtia / haasteita? Kerro omin sanoin

mitä voisi kehittää / parantaa. Esim. Osaamisen jakaminen, uuden osaamisen hankkiminen, työssä oppiminen, työnantajan järjestämä koulutus tai omaehtoisen osaamisen kehittäminen.

Liite 4. Vaikuttamisentasojen mukainen lajittelu työpajassa

Mitkä ovat asioita, joihin voi itse vaikuttaa?



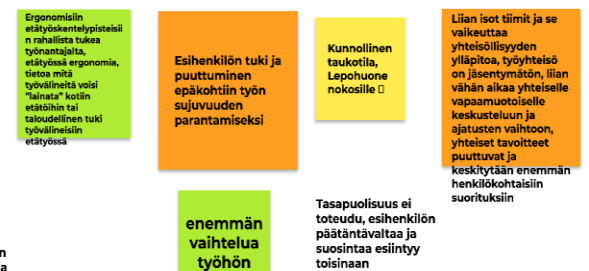
Mitkä ovat asioita, joihin työyhteisö voi vaikuttaa?



Mitkä ovat asioita, joihin esihenkilö / työnantaja voi vaikuttaa?



Onko asioita, joihin ei voi vaikuttaa?



Liite 5. Ideointipajan kyselyrunko

1. Millainen kokemus aiemmista pulssi-kyselyistä on ollut?
2. Miten tulosten pohjalta on tehty toimenpiteitä, jotka olisivat vaikuttaneet työhyvinvointiin? Tai onko tehty toimenpiteitä?
3. Kuinka usein työhyvinvointia tulisi mitata, että siitä olisi hyötyä arjessa?
4. Mitkä ovat tärkeitä asioita selvittää säännöllisesti työhyvinvointiin liittyen? Pitääkö ne olla enemmän yksilötason asioista vai organisaatiotason asioita?
5. Miten työhyvinvoinnin kehittämiskohteita teemoja /tulisi käsitellä / jatko työstää työyhteisössä?