

Katja Pekkala

Henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen työvoimapalveluiden muutostilanteessa

Opinnäytetyö

Sosionomi YAMK

Tiedolla johtaminen sosiaali-
ja terveysalan kehittämisessä

Syksy 2024



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Pekkala Katja

Työn nimi: Henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen työvoimapalveluiden muutostilanteessa

Tutkintonimike: Sosionomi (YAMK) tiedolla johtaminen sosiaali- ja terveysalan kehittämisessä

Asiasanat: työhyvinvointi, muutostilanne, kehittäminen, työvoimapalvelut

Työvoimapalvelut ovat poikkeuksellisen muutoksen edessä, kun nykyiset TE-toimistot siirtyvät kuntien järjestämisvastuulle 1.1.2025 lukien. Vakituinen henkilöstö siirtyy uusien työllisyysalueiden palvelukseen liikkeenluovutuksella. Nykyisen organisaation lakkauttamisen myötä nykyiset työyhteisöt hajoavat, sillä Pohjois-Savon alueen TE-toimiston henkilöstö jakaantuu kolmeen eri työllisyysalueeseen: Kuopion, Keski-Savon ja Ylä-Savon työllisyysalueille. Uudistuksen seurauksena työtehtäviin, työehtoihin, palkkaukseen sekä mahdollisesti työn sijoituspaikkaan voi tulla muutoksia.

Työhyvinvoinnin merkitys on olennainen osa muutosvaiheessa, jotta henkilöstö pysyy toimintakykyisenä sekä hyvinvoivana koko muutosprosessin ajan ja siirtyy hyvinvoivana uusien työnantajien palvelukseen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on edistää työhyvinvointia muutostilanteessa ja opinnäytetyön tilaajaorganisaationa on Pohjois-Savon TE-toimisto. Opinnäytetyö on työelämän kehittämistyö, jossa yhdessä työyhteisön kanssa kehitetään toimintaa paremmaksi. Opinnäytetyön metodologiaksi valikoitui toimintatutkimus, sillä siinä tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi sekä sen käytännönläheisyyden vuoksi.

Toimintatutkimus etenee sykleittäin. Ensimmäisen syklin tarkoituksena oli kartoittaa aikaisemman tutkimustiedon avulla, mitkä tekijät edistävät työhyvinvointia organisaatiossa. Menetelmänä oli järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus, jonka aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysi menetelmällä. Ensimmäisen syklin tutkimuskysymys oli, mitä ovat työhyvinvointia edistävät tekijät.

Toisessa syklissä tarkoituksena oli kartoittaa Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa. Aineistoa kerättiin työpajassa, joka toteutettiin virtuaalisena toteutuksena. Työpajan osallistujat olivat projektiryhmän jäsenet, jotka koostuivat vapaaehtoisista TE-toimiston henkilöstöstä. Työpajasta aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Toisen syklin kehittämiskysymyksenä oli, mikä on Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila.

Kolmannen syklin tarkoituksena oli kuvata työhyvinvointia edistävä kehittämissuunnitelma organisaation muutostilanteessa. Kehittämiskysymyksenä oli, miten edistetään Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön työhyvinvointia muutostilanteessa. Syklissä laadittiin henkilöstön työhyvinvointia edistävä kehittämissuunnitelma muutostilanteeseen. Suunnitelman laatimiseksi hyödynnettiin virtuaalista aivoriivityöskentelyä, johon osallistuivat projektiryhmän jäsenet. Kolmanteen sykliin muodostui sivusykli pilotoinnin osalta. Pilotoitavaksi kohteeksi kehittämissuunnitelmasta valikoitui työyhteisön yhteisöllisyyden vahvistaminen. Pilotoinnin menetelmänä oli yhteisöllinen toimipaikkakeskustelu. Pilotointi arvioitiin asiantuntija-arviointina.

Neljännän syklin tarkoituksena oli kuvata näyttöön perustuva työhyvinvointia edistävä implementointisuunnitelma hyödyntäen Ottawa-mallia. Kehittämiskysymyksenä oli, miten näyttöön perustuva työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma voidaan implementoida käytäntöön. Implementointi toteutettiin työhyvinvointisuunnitelman pilotoitavan kohteen osalta. Ottawa-mallissa arvioidaan muun muassa implementoinnin estävät ja edistävät tekijät.

Opinnäytetyön keskeisenä periaatteena on, että se on työelämälähtöistä kehittämistä ja se tukee opiskelijan elinikäistä oppimista. Työelämä on jatkuvaa oppimista ja työhyvinvoinnin merkitys korostuu tulevaisuudessa sekä ennen kaikkea parhaillaan meneillään olevassa muutostilanteessa. Tulevaisuuden työelämä on jatkuvaa muutosta, joten työhyvinvointiin edistävät asiat ovat tärkeitä jatkossakin.

Abstract

Author: Pekkala Katja

Title of the Publication: Promoting staff well-being in times of change in employment services

Degree Title: Master of Social Sciences, Master's degree Program in Knowledge based managing in the development of the social and health care sector

Keywords: well-being at work, change status, development, employment services

Labour market services will face an exceptional change when the current TE Offices are transferred to the responsibility of municipalities from 1 January 2025 onwards. Permanent personnel will be transferred to the new employment areas through a business transfer. The current organization and the existing work communities will be dismantled, as the staff of the TE Office in the North Savo region will be divided into three different employment areas: the Kuopio, Central Savo and Upper Savo employment areas. As a result of the reform, there may be changes in job functions, working conditions, pay and possibly the location of the work.

The importance of well-being at work is an essential part of the change process in order to ensure that staff will remain fit and well throughout the change process and move on well in good health to the new employers. The aim of this thesis is to promote well-being at work in a change situation and the client organisation for the thesis is the TE Office of North Savo. The thesis is a development work in working life, where together with the work community we develop the operations for better. The methodology of the thesis is action research, as it produces information for practical development and because of its practical proximity.

Action research proceeds in cycles. The purpose of the first cycle was to use previous research to identify the factors that contribute to well-being at work in an organisation. The method used was a systematic literature review and the data was analysed using inductive content analysis. The research question of the first cycle was, what are the factors that promote well-being at work.

In the second cycle, the aim was to survey the current state of well-being at work of the staff of the TE Office of North Savo. The data was collected in a workshop, which was conducted as a virtual implementation. The participants of the workshop were members of the project team, which consisted of volunteers from the TE Office staff. The data from the workshop was analysed using inductive content analysis. The development question of the second cycle was, what is the current well-being situation of the personnel of the TE Office in North Savo.

The aim of the third cycle was to describe a development plan for well-being at work in a situation of organisational change. The development question was how to promote the well-being at work of the staff of the North Savo TE Office in a situation of change. A development plan for staff well-being at work in a change situation was drawn up in the cycle. The plan was drawn up using virtual brainstorming with the participation of the project team members. The third cycle was a side cycle for piloting. The piloting of the development plan was selected to strengthen community spirit in the workplace. The method of piloting was a community workplace discussion. The pilot was evaluated by an expert evaluation.

The fourth cycle aimed to describe an evidence-based implementation plan for well-being at work, using the Ottawa model. The development question was how an evidence-based occupational well-being development plan can be implemented in practice. The implementation was carried out as a pilot of the occupational well-being plan for the object. The Ottawa model assesses, among other things, the barriers and facilitators to implementation.

The key principle of the thesis is that it is work-based development and supports the student's lifelong learning. Working life is a continuous learning process and the importance of well-being at work will become more important in the future, and above all, in the current situation of change. The future world of work will be one of constant change, so issues that promote well-being at work will continue to be important.

Alkusanat

Haluan osoittaa lämpimät kiitokset kaikille, jotka ovat olleet tätä opinnäytetyötä edistämässä. Kiitos nykyiselle työnantajalleni, että sain toteuttaa opinnäytetyöni vielä viimeisinä hetkinä organisaation olemassaolon aikana. Opiskelijakollega Pihlaa haluan kiittää lukuisista yhteisistä pohdinta hetkistä opintojen aikana sekä tämän opinnäytetyön osalta. Haluan kiittää myös taustajoukkoja, erityisesti omaa perhettäni, ystäviäni sekä muita läheisiä, jotka ovat antaneet kannustusta myös silloin kun oma usko opinnäytetyön valmistumiseen on horjunut. Kiitos kuuluu myös molemmille ohjaaville opettajilleni Saija Huhtalalle sekä Sari Yli-Kauhaluomalle. Molemmat ovat olleet kannustavia ja antaneet neuvoja opinnäytetyön etenemiseen.

Katja Pekkala

lisämessä 3.11.2024

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Lähteet.....	4
2	Opinnäytetyön teoreettiset perusteet	5
2.1	Työhyvinvointi	5
2.2	Työhyvinvoinnin historiaa	9
2.3	Työhyvinvointiin liittyvä lainsäädäntö.....	10
2.4	Työhyvinvointi muutostilanteessa	11
2.5	Lähteet.....	14
3	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	17
4	Opinnäytetyön tutkimukselliset lähtökohdat.....	18
4.1	Toimintatutkimus	18
4.2	Opinnäytetyön projektiorganisaatio	21
4.3	Johtamisen näkökulmana muutosjohtaminen.....	23
4.4	Lähteet.....	26
5	Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus, työhyvinvointia edistävät tekijät (1. sykli).....	29
5.1	Johdanto (suunnittelu)	30
5.2	Tiedonhakuprosessi (toiminta).....	33
5.3	Aineiston analyysi (havainnointi)	36
5.4	Kirjallisuuskatsauksesta saadut tulokset.....	40
5.4.1	Ihmisten väliset suhteet ja vuorovaikutus	41
5.4.2	Työn organisointi, johtaminen ja kehittäminen	42
5.4.3	Työn merkityksellisyys ja osaaminen.....	43
5.4.4	Joustava työaika ja palkitseminen	44
5.4.5	Työntekijän henkilökohtaisen hyvinvoinnin edistäminen	45
5.5	Johtopäätökset (reflektointi).....	45
5.6	Luotettavuus ja eettisyys.....	50
5.7	Lähteet.....	52
6	Henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila (2. sykli)	56
6.1	Johdanto (suunnittelu)	57
6.2	Työpajatyöskentely henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilan kartoittamisesta (toiminta).....	59

6.3	Aineiston analyysi (havainnointi)	61
6.4	Työpajasta saadut tulokset henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilasta (havainnointi) 62	
6.4.1	Osaaminen ja tulevien työtehtävien merkitys.....	63
6.4.2	Työyhteisön merkitys.....	64
6.4.3	Viestintä ja johtajuus	65
6.4.4	Työkuorma, epävarmuus ja muutoksen mahdollisuus.....	65
6.5	Johtopäätökset (reflektointi).....	67
6.6	Lähteet.....	71
7	Työhyvinvoinnin edistäminen muutostilanteessa (3. sykli)	74
7.1	Työhyvinvoinnin suunnitelmallisuus (suunnittelu)	75
7.2	Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman ideointia (toiminta).....	78
7.3	Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman aineiston analysointi ja tulokset (havainnointi)	80
7.3.1	Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman osan pilotointi (suunnittelu).....	87
7.3.2	Yhteisöllisen toimipaikkakeskustelun pilotointi (toiminta ja havainnointi) .	90
7.4	Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman ja pilotoinnin tarkastelua (reflektointi) .	96
7.5	Lähteet.....	97
8	Yhteisöllisen toimipaikkakeskustelun implementointi käytäntöön (4. sykli)	101
8.1	Implementoinnin suunnittelu	102
8.1.1	Toimintaympäristön kuvaus (toiminta)	103
8.1.2	Innovaation kuvaus.....	104
8.1.3	Tunnista ja arvioi innovaation edistävät ja estävät tekijät	104
8.1.4	Toimintastrategia.....	106
8.1.5	Käyttöönoton seuranta.....	108
8.1.6	Tulosten seuranta	108
8.2	Lähteet.....	109
9	Pohdinta	111
9.1	Johtopäätökset.....	111
9.2	Jatkotutkimusaiheet.....	117
9.3	Opinnäytetyön luotettavuus	117
9.4	Opinnäytetyön eettisyys	121
9.5	Oma ammatillinen kehittyminen	122
9.6	Lähteet.....	124

Liitteet

Liite 1 Aineistonhallintasuunnitelma

Liite 2 Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset

Liite 3 JBI arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle

Liite 4 Kirjallisuuskatsauksen analyysi

Liite 5 Kutsukirje projektiryhmään osallistumiseen

Liite 6 Suostumuslomake projektiryhmän jäsenille

Liite 7 Työpajan aineisto henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilasta

Liite 8 Aivoriihen ideat työhyvinvoinnin edistämiseen

Liite 9 Pilotoinnin asiantuntija-arvioinnin kyselylomake

Liite 10 Asiantuntija-arvioinnin tulokset

1 Johdanto

Työvoimapalveluiden siirtämistä kunnille on pohdittu poliittisissa keskusteluissa jo useiden vuosien ajan. Jyrki Kataisen hallitusohjelmaan sisältyi työllisyyden kuntakokeilut, jotka toteutettiin vuosina 2012–2015. Tuolloin tarkoituksena oli löytää uusia, paikalliseen kumppanuuteen perustuvia malleja rakennetyöttömyyden alentamiseksi. (Kuntakokeilu 2012–2015.) Pääministeri Juha Sipilän hallituksen aikana kokeiltiin alueellisia työllisyyskokeiluita, joiden toteutusaika oli 1.8.2017–31.12.2018. Tuolloin kuntakokeilujen tavoite oli tukea siirtymistä maakuntamalliin vuonna 2019 ja mahdollistaa asiakaslähtöisten ja työllisyyttä edistävien palveluiden kehittämisen. Maakuntaudistus jäi kuitenkin tuolloin toteutumatta, eikä palveluiden siirtoa tuolloin tehty. Antti Rinteen hallituksen toimikaudella 2019 alettiin selvittää työllisyyspalveluiden siirtoa valtiolta kunnille. Hallituksen vaihduttua 2019, Sanna Marinin hallituksen budjettiriihessä käynnistettiin valmistelu työllisyyspalveluvastuun siirtämiseksi paikallistasolle ja kevään 2021 puoliväliriihessä linjattiin TE-palveluiden siirrosta kunnille. Hallitusohjelman keskeisenä tavoitteena oli työllisyyden vahvistaminen sekä työllisyysasteen nostaminen 75 prosenttiin. Hallitusohjelman mukaan kuntien roolia työllisyyspalveluiden järjestäjänä vahvistetaan ja ensimmäisenä toimenpiteenä käynnistettiin 1.3.2021 työllisyyden edistämisen kuntakokeilut, jossa mukaan lähtevät kokeilukunnat vastaavat osin alueensa työ- ja elinkeinopalveluiden tarjoamisesta. Tavoite kuntakokeilulla on sovittaa yhteen valtion ja kuntien resursseja, osaamista sekä palveluja. Kun päätös julkisten työvoimapalveluiden siirrosta kunnille tehtiin, jatkettiin lakia työllisyyden kuntakokeilujen jatkamisesta siihen saakka, kunnes palvelut siirtyvät kunnille vuoden 2025 alusta. (Alueelliset työllisyyskokeilut 2017–2018; HE 207/2022; TE-palvelut 2024-uudistus.)

Pohjois-Savon TE-toimisto on osa julkisia työvoimapalveluita, jotka ovat muutosvaiheessa työvoimapalveluiden uudistuksen myötä. Vuoden 2025 alusta palveluiden järjestämisvastuu siirretään kunnalle tai useamman kunnan muodostamille työllisyysalueille. Palveluiden siirto on mahdollista ilman valtioneuvoston poikkeuslupaa, mikäli työllisyysalueen työvoimapohja on vähintään 20 000 henkilöä. Järjestämisvastuuta koskevilla edellytyksillä varmistetaan, ettei palveluiden järjestäminen pirstaloitu liian pienille alueille. Tällä halutaan varmistaa tulevien resurssien riittävyys sekä yhdenmukainen palveluiden saatavuus. (Työ- ja elinkeinoministeriö n.d.) Jatkossa työvoimapalveluiden järjestämisestä henkilö- ja yritysasiakkaille vastaavat kunnat tai kunnista muodostetut

työllisyysalueet. TE-toimistojen henkilöstö siirtyy liikkeenluovutuksella uusien työnantajien palvelukseen. Työllisyysalueille siirtyy henkilöstöä TE-toimistojen lisäksi työllisyysalueen kunnista. Uudet työllisyysalueet vastaavat työllisyyspalveluiden järjestämisestä sekä huolehtivat osaavan työvoiman saatavuudesta, työn välittämisestä sekä työllistymisen tukemisesta. (TE-palvelut 2024 uudistus 2023; HE 207/2022.) TE-palveluiden siirto kunnille on mittaluokaltaan merkittävä. Siirtävän henkilöstön työhyvinvoinnin turvaaminen on tärkeää muutostilanteessa.

Laki työvoimapalveluiden järjestämisestä määrittelee kuntien järjestämisvastuulle siirrettävistä palveluista sekä niihin liittyvistä tehtävistä. Julkisilla työvoimapalveluilla turvataan osaavan työvoiman saatavuutta ja edistetään työtä hakevien henkilöiden työllistymistä sekä edistetään uuden yritystoiminnan syntymistä. Julkisiin työvoimapalveluihin kuuluvat työnvälityspalvelut, tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut, valmennus, työvoimakoulutus sekä muutosturvapalvelut. Lisäksi työvoimapalveluihin kuuluvat henkilöasiakkaan palveluprosessin mukaiset asiantuntija-arvioinnit, kokeilut, työttömyysetuudella tuettu opiskelu sekä työnantajille ja henkilöasiakkaille myönnettävät tuet ja korvaukset. (L 380/2023.)

Työllisyyspalveluiden valmisteluvaiheessa kunnat vastaavat tulevien työllisyysalueiden valmistelusta, jota tuetaan valtakunnallisella toimeenpano-ohjelmalla. Valmistelua ohjaavana tavoitteena on hallittu siirtymä, jossa keskeiset toiminnot ja palvelut ovat toimintavalmiina, kun järjestämisvastuu valtiolta kunnille ja uusille työllisyysalueille siirtyy vuoden 2025 alussa. (TE-palvelut 2024 uudistus.)

Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan yrityksistä 45 % ja noin 60 % julkisen sektorin organisaatioista oli toteutettu organisaatiomuutos viimeisen kahden vuoden sisällä. Näin ollen työpaikoilla muutostahti on nykyisin nopea, joka korostaa muutosten hallinnan sekä onnistumisen merkityksen työntekijöiden hyvinvoinnille. Vuoden 2015 työolobarometrin mukaan julkisen sektorin sekä suurten organisaatioiden työntekijöitä organisaatiomuutokset koskettivat eniten. Barometrin mukaan työelämän muutokset heijastuvat usein työaikaan ja tämä tulisi huomioida organisaatioissa. Toimivilla sekä terveyttä tukevilla työajoilla ylläpidetään työntekijöiden työkykyisyyttä, jaksamista työuran eri vaiheissa. Osaamista voimavarana pidetään tärkeänä tulevaisuuden tuottavuuden kannalta. Osaamisen kehittämiseen tulee kannustaa työntekijöitä myös muutosvaiheessa ja tämä vaatii myös aktiivista johtamista. (Puttonen, Hasu, Pahkin 2016, 9, 25–27.)

Puhuttaessa strategiasta, sillä tarkoitetaan toiminnallista ja painopisteellistä ratkaisumallia, jonka avulla halutaan saavuttaa tuloksia. Usein työhyvinvointi ei ole strategia-asiakirjoissa kovinkaan merkityksellinen asia, usein se jopa on ilman mainintaa tai maininta on sillä tasolla, että henkilöstön työhyvinvointi on tärkeää. Tällöin kyseessä on arvopohjainen strategia, joka ei määrittele sitä, millä tavoin se ratkaistaan. (Tarkkonen 2012, 34.) TE-toimistojen strategian mukaan työhyvinvoinnin ja työterveyden edistäminen on tärkeää. Tavoitteena on, että henkilöstö voi hyvin ja työt sujuvat. Työnantajan vastuulla on huolehtia työn terveellisyydestä ja turvallisuudesta, riittävästä osaamisesta sekä työkyvystä. Jokainen voi omilla toimillaan vaikuttaa työhyvinvointiin, terveyteen ja siihen, että pysyy työkykyisenä. Työn ja vapaa-ajan tasapaino on tärkeää, jotta työtehtävät hoidetaan laadukkaasti ja ammattitaidolla asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. (TE-palvelut intra n.d.). Työhyvinvointi on pelkästään työelämän normaalitilanteessakin tärkeää, mutta muutostilanne on henkilöstölle ja koko organisaation jäsenille uudenlainen. Tarkastelen tässä opinnäytetyössäni, kuinka työhyvinvointia voidaan edistää muutostilanteessa.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa työyhteisö oli mukana kehittämässä työhyvinvointia muutostilanteessa. Työyhteisön vapaaehtoisista henkilöistä muodostettiin projektiryhmä, jossa opinnäytetyöntekijä toimi projektipäällikkönä. Projektiryhmän lisäksi toimi ohjausryhmä, joka oli opinnäytetyöntekijän tukena prosessissa ja antoi suuntaa opinnäytetyön etenemiselle.

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö työelämän tarpeisiin. Valtioneuvoston asetus tutkintojen viitekehuksesta (23.2.2017/120) ja eurooppalainen tutkintojen viitekehys (EQF7) asettaa YAMK tutkinnoille osaamisen tason. Tason mukaisesti opiskelija hallitsee oman alansa erityisosaamista vastaavat käsitteet, menetelmät ja käyttää tietoa itsenäiseen ajatteluun ja tutkimukseen. Lisäksi opiskelija ymmärtää oman alansa sekä muiden alojen rajapintoja ja tarkastelee niitä sekä uutta tietoa kriittisesti sekä kykenee vaativiin ongelmanratkaisuihin luovin toteutuksin. Tämän opinnäytetyöntekijän henkilökohtaisena tavoitteena oli oppia tutkimus- ja kehittämistyön prosesseja sekä oppia soveltamaan kehittämismenetelmiä työyhteisön kehittämistoiminnassa.

1.1 Lähteet

Alueelliset työllisyyskokeilut 2017–2018. Kuntaliitto. Saatavilla 17.10.2024 <https://www.kuntaliitto.fi/talous-ja-elinvoima/tyollisyys/tyollisyyskokeilut/tyovoima-ja-yrittyspalveluiden-alueelliset-kokeilut>

HE 207/2022. Hallituksen esitys eduskunnalle julkisten- ja yrityspalveluiden uudelleen järjestämisestä koskevaksi lainsäädännöksi. Saatavilla 1.5.2024 https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_207+2022.aspx

Kuntakokeilu 2012–2015. Kuntaliitto. Saatavilla 17.10.2024 <https://www.kuntaliitto.fi/talous-ja-elinvoima/tyollisyys/tyollisyyskokeilut/kuntakokeilu-2012-2015>

L 380/2023. Laki työvoimapalveluiden järjestämisestä 23.3.2023/380. Saatavilla 15.9.2024 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2023/20230380>

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. (2016). Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print.

Tarkkonen, J. (2012). Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress.

TE-palvelut 2024-uudistus. (N.d.) Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla 30.9.2024 <https://tem.fi/te-palvelut-2024-uudistus>

TE-palvelut intra. (N.d.)

Työ- ja elinkeinoministeriö. (N.d.) Työllisyysalueet. Saatavilla 20.12.2023 https://tem.fi/documents/1410877/187397111/Yhteenveto_+Ty%C3%B6llisyysalueiden+muodostaminen_22.11.2023_.pdf/540b6803-d539-26cd-e0ee-92eafbd62269/Yhteenveto_+Ty%C3%B6llisyysalueiden+muodostaminen_22.11.2023_.pdf?t=1700638868740

Valtioneuvoston asetus tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehyksestä 23.2.2017/120. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20170120>

2 Opinnäytetyön teoreettiset perusteet

Työhyvinvointia haastavat jatkuvat työelämän muutokset. Hyvinvoivassa työyhteisössä autetaan työtovereita, opitaan työssä sekä koetaan työnimua. Työntekijä, joka kokee itsensä hyvinvoivaksi, on luovempi ja hän pystyy ratkaisemaan ongelmia paremmin, syventyy työhönsä huolellisesti sekä vahvistaa työyhteisön sosiaalisia suhteita. Työnantajia lainsäädäntö velvoittaa huolehtimaan työntekijöidensä hyvinvoinnista ja työkykyisyydestä. Yritykset ja organisaatiot ovat nykyisin aktiivisia kehittämään työhyvinvointia työpaikoilla. (Anttonen & Räsänen 2009, 5; Ranki 2023, 24.)

2.1 Työhyvinvointi

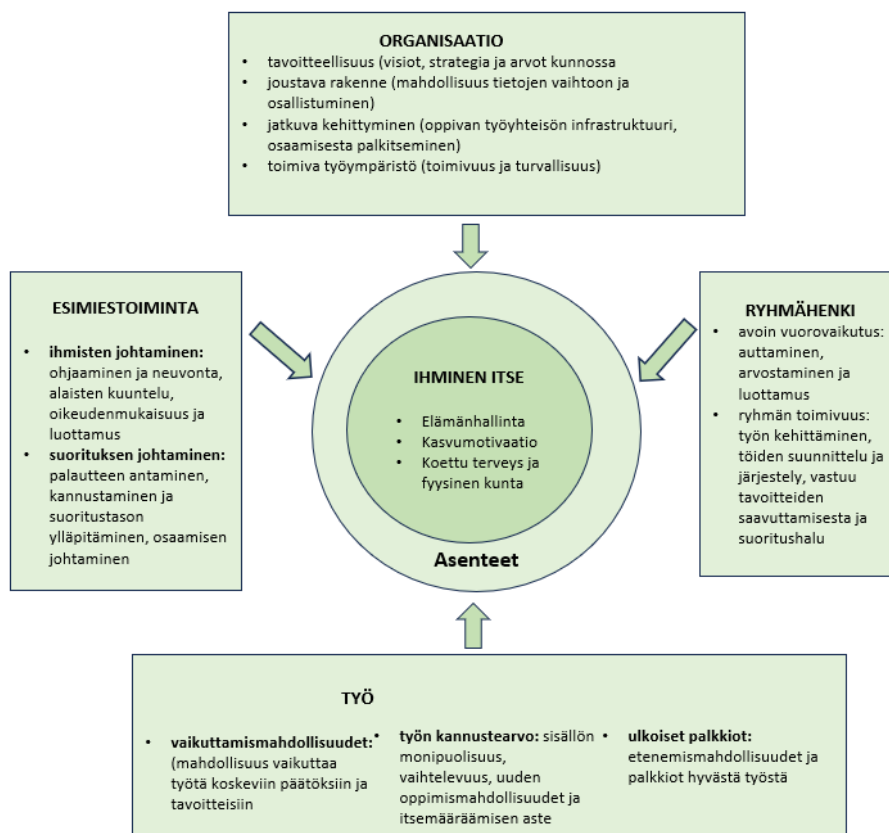
Työhyvinvoinnin käsite on laaja ja se voidaan määritellä monin eri tavoin. Työhyvinvointiin vaikuttavia asioita ovat muun muassa ihminen itse, organisaatio, esimiestoiminta, työ sekä ryhmähenki. Jokainen yksilö tekee oman tulkintansa työyhteisön toiminnasta ja suodattaa aikaisempien kokemusiansa sekä asenteiden kautta asioita. Työhyvinvoinnin kokemus on yksilöllinen ja siihen vaikuttaa työntekijän oma asenne, motivaatio työn tekemiseen sekä aikaisemmat kokemukset, niin positiiviset kuin negatiiviset. Tämän lisäksi työntekijän oma henkinen ja fyysinen kunto tuovat oman vaikutuksensa hyvinvoinnin kokemukseen. Myös ulkopuolisilla tekijöillä, kuten esimerkiksi asiakkailta voi työhyvinvoinnin kannalta olla vaikutusta joko heikentävästi tai lisäävästi. (Manka & Manka 2016, 76–77.) Otalan ja Ahosen (2005, 28) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja vireystilaa sekä ihmisten ja koko työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana ja kokea työn iloa.

Hyvinvoiva organisaatio tarvitsee systemaattisista johtamista, johon kuuluu hyvä strateginen suunnittelu, toimenpiteet henkilöstön voimavarojen lisäämiseen sekä työhyvinvoinnin jatkuva arviointi. Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen ja sen kannattaa kehittää työhyvinvointia tavoitteiden kautta. Hyvinvoiva henkilöstö tukee parhaimmillaan organisaation tavoitteita ja tämä näkyy myös tuloksellisena toimintana organisaation näkökulmasta. Esihenkilötoiminta kuuluu olennaisena osana työhyvinvointiin vaikuttaviin asioihin. Hyvään esihenkilötoimintaan kuuluu kuunteleminen, oikeudenmukainen kohtelu sekä luottamuksen rakentaminen. Esihenkilön tehtä-

vänä on suorituksen johtaminen, jossa tärkeää on tavoitteiden asettaminen, ohjaaminen, neuvonta sekä palautteen antaminen työsuorituksista. (Manka 2010, 15–18; Manka 2016, 80.) Tarkosen (2012, 74) mukaan johtamisella on keskeinen rooli työhyvinvoinnin edistämässä organisaatioissa. Johtajuuden keskeisyys perustuu siihen, ettei esimerkiksi työterveyshuollolla, työsuojelun yhteistoimintahenkilöstöllä tai henkilöstöhallinnolla ole valtaresursseja työhyvinvoinnin muutosten toteuttamiseen. Johtajuuden kautta vaikutetaan organisaation kaikkiin työyhteisön osiin, joilla on merkitystä henkilöstön ja työyhteisön työhyvinvointiin.

Työhyvinvointia edistää, kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, organisaation sääntöihin tai tavoiteasetantaan. Monipuolinen työnkuva, työn vaihtelevuus sekä mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön edistävät työntekijän työhyvinvointia. Hyvä ryhmähenki työpaikalla on tärkeää. Yhteisöllisyys edellyttää organisaation jäseniltä vastavuoroisuutta ja sitä voidaan edistää normaaleissa arkisissa toimissa, kuten kohteliaat käytöstavat työtovereita kohtaan, tervehtiminen, kiittäminen sekä tarvittaessa anteeksi pyytäminen. Myönteisen ilmapiirin edistäminen lisää yhteisöllisyyttä. (Manka 2010, 15–18.)

Työntekijän työhyvinvointiin vaikuttaa oleellisesti myös työpaikkakiusaaminen ja muu epäasiallinen käytös. Henkinen väkivalta on tietynlaista eristämistä, toisen mitätöintiä tai selän takana puhumista, joka ei edistä työhyvinvointia, vaan puolestaan vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin heikentävästi. Työpaikkakiusaaminen on näin koko työyhteisön ongelma, johon tulee ja pitää puuttua. Toistuva toisen loukkaaminen, kielteinen kohtelu tai sosiaalinen eristäminen vaikuttaa oleellisesti työhyvinvointiin. Arjen huono, jatkuva ja asiaton tai loukkaava kohtelu muuttuu kiusaamiseksi, kun se tapahtuu toistuvasti tai kestää pitkään. Työpaikkakiusaaminen vaikuttaa oleellisesti ihmisen työhyvinvointiin sekä heijastuu työyhteisön toimivuuteen. (Työpaikkakiusaaminen n.d.) Kuvassa 1. on kuvattu (Manka 2010) työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.



Kuva 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2010, 16)

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö on raportissaan

Työturvallisuuskeskuksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa terveellistä, turvallista ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ tukee yksilön elämän kokonaisuutta, ja se koetaan mielekkääksi sekä merkitykselliseksi. Työhyvinvointiin vaikuttavat työn, työpaikan, johtamisen ja työyhteisön rakenteet sekä käytännöt. (Työhyvinvointi n.d)

Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa työn fyysisten ja psyykkisten vaatimusten ja voimavarojen tasapainoa yhdessä työntekijän oman kehon ja mielen kunnan kanssa. Työhyvinvoinnin myönteinen kokemus työntekijälle syntyy, kun työhön liittyvät voimavarat sekä työntekijän omat fyysiset ja psyykkiset voimavarat riittävät ja täyttävät työn vaatimukset. Hyvinvoiva työntekijä suoriutuu tehtävistään ja näin edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. Työhyvinvoinnin kuvaavia käsitteitä ovat työkyky, työtyytyväisyys ja työn imu. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttaa oleellisesti työstä palautuminen, työstressi sekä työuupumus. Riittävä palautuminen

ehkäisee kuormitusta ja riittävä palautuminen edistää terveyttä ja työkykyä. Työstressiksi kutsutaan tilaa, jossa työntekijä kokee vaatimukset liian suuriksi käytettävissä oleviin voimavaroihin. Pitkittyessään työstressi voi altistaa työuupumukseen ja työuupumus on seurausta pitkään jatkuneesta työstressistä. Työuupumuksen merkkejä voivat olla krooninen väsymys, etäännyminen työstä tai tunteiden hallinnan heikentyminen. (Työterveyslaitos n.d.)

Työhyvinvoinnin kannalta työkyvyllä on merkittävä vaikutus. Yksilön työkykyyn vaikuttavat erilaiset tekijät, mutta sen perustan muodostavat fyysinen ja psyykinen terveys, osaaminen sekä motivaatio. Yksilöllisten tekijöiden lisäksi työkykyyn vaikuttavat elämäntilanne, työpaikan toimintatavat sekä yhteiskunnalliset tekijät. Professori Juhani Ilmarinen on kehittänyt työkykytalon, jonka avulla voidaan hahmottaa yksilön työkykyä. Työkykytalo-malli perustuu tutkimuksiin, joiden vaikutusta työkykyyn on selvitetty. Kuvassa 2. on työkykytalo-malli kuvattuna.



Kuva 2. Työkykytalo (Työkyky N.d)

Työntekijän työkyvyn kokonaiskuva muodostuu yksilön voimavaroista, työhön sekä työntekoon liittyvistä tekijöistä sekä työn ulkopuolisesta ympäristöstä. Työkyvyn ulottuvuuksia voidaan kuvata työkykytalon eri kerrosten sekä niitä koskevan ympäristön avulla. (Ilmarinen, Gould, Järvisalo & Koskinen 2006, 23.) Työkykytalo toimii ja pysyy pystyssä, kun kaikki sen kerrokset tukevat toisiaan. Alimman kerroksen terveys ja toimintakyky on työkyvyn perusta, jonka muodostavat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys. Koulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot muodostavat osaamisen perustan, jonka päivittäminen työelämässä on tärkeää. Työn

vaatimusten sekä muutosten myötä tämän kerroksen merkitys on korostunut, sillä osaamista tarvitaan työelämässä kaikilla aloilla tai työelämässä yleensä. Yksilön oma motivaatio sekä asenne työtä kohtaan vaikuttaa oleellisesti työkykyyn. Mielekäs työ koetaan sopivan haastavaksi ja merkitykselliseksi, mikä tukee työkykyä. Johtamisella varmistetaan, että työntekijä on hänen ominaisuuksiensa sekä osaamistaan vastaavassa työtehtävässä ja tarpeen mukaan työtä voidaan muokata tai suunnitella uudelleen. Näin työntekijän voimavarat vastaava parhaimmillaan työn vaatimuksia. Perheellä ja lähiyhteisöllä on vaikutusta yksilön työkykyisyyteen. Työlainsäädäntö, työnantajien arvot sekä asenteet liittyvät oleellisesti työkyvyyn ja sitä kautta yksilön työhyvinvoinnin kokonaisuuteen. (Työkyky n.d.)

Inhimilliset voimavarat sekä vuorovaikutus työssä vaikuttavat oleellisesti ihmisen työkykyisyyteen. Tasapaino inhimillisten voimavarojen (terveys ja toimintakyky, osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio sekä työn vaatimukset, työjärjestelyt ja johtaminen) välillä on tärkeää hyvinvoinnin kannalta. Työpaikalla työtä tekevät ihmiset nähdään merkittävänä resurssina, joista tulee pitää huolta ja huolehtia inhimillisten voimavarojen tasapainosta. (Ilmarinen 2019; Mielenterveyden työkalupakki n.d.)

2.2 Työhyvinvoinnin historiaa

Ennen toista maailmansotaa puhuttiin työviihtyvyydestä, joka liittyy työhyvinvointiin. Työviihtyvyydellä tarkoitettiin, mitä työntekijä työssään koki, miltä hänestä tuntui ja kuinka hyvin työntekijä koki tulleen hyväksytyksi työpaikkaan. Työviihtyvyysskyselyitä on tehty työpaikoilla aina 1920-luvulta lähtien. Viihtyvyysskyselyt vaihtuivat asennekyselyihin 1940-luvulla ja 1960-luvun loppupuolella alettiin puhua työtyytyväisyydestä. Työtyytyväisyys nimikkeen myötä työn sisältö ja työpaikan ilmasto kytkettiin osaksi työtyytyväisyyttä. Työpaikan ilmastotutkimus käsite muuttui 1980-luvulla ilmapiirikartoitukseksi. (Juuti 2010, 46–47.)

Vuosina 1980–1989 alkoi työkyvyn kehittäminen, jota vertailtiin työkyvyttömyyteen. Tähän sisältyi myös työkykyindeksin kehittäminen ja silloin aloitettiin suomalaisten kuntatyöntekijöiden työkykyseurantatutkimus. Seurantatutkimus kesti kaikkiaan 11 vuoden ajan, jonka tulosten perusteella kehitettiin työkyvyn edistämisen käsite. Vuosina 2000–2009 luotiin käsite ”työkykytalosta”,

joka perustuu kansalliseen työkykytutkimukseen. Työkykyä koskeva tutkimustoiminta on keskittynyt pitkälti työterveystutkimukseen, epidemiologiaan sekä ergonomiaan. Viime aikoina kuitenkin käsitys työkykyyn vaikuttavista tekijöistä on täsmentynyt. (Ilmarinen 2019)

Työhyvinvoinnin käsite muotoutui 2000-luvulla. Sitä ennen käytettiin työkyvyn käsitettä, joka puolestaan syntyi työkyvyttömyyden ja työkyvyn arvioinnin pohjalta. Työelämän rakennemuutosten myötä työkyvyttömyyseläkkeiden määrä lisääntyi 1970- ja 1980-luvuilla. (Jääskeläinen 2013, 16.) Työkykytoiminnasta alettiin puhua 1980-luvulla, jossa tarkasteltiin työntekijän voimavarojen, työn, ja työympäristö- ja työyhteisötekijöiden kokonaisuutta. Myöhemmin työkyvyn käsitteestä alettiin käyttää nimitystä työhyvinvointi. (Juuti 2010, 47.)

2.3 Työhyvinvointiin liittyvä lainsäädäntö

Työnantajille on työntekijöiden työturvallisuuden sekä työhyvinvoinnin näkökulmasta asetettu lainsäädännöllisiä velvoitteita. Työturvallisuus ja työterveys ovat keskeisimmät työhyvinvointia ylläpitävät asiat, jotka luovat vahvan perustan työhyvinvoinnille. Työturvallisuuslaki on tarkoitettu parantamaan työpaikkojen työympäristöä sekä työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseen ja ylläpitämiseen. Työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta sekä terveydestä työssä sekä otettava huomioon työolosuhteisiin ja työympäristöön ja työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät asiat. Työnantajan tulee laatia turvallisuuden ja terveellisuuden edistämiseksi ohjelma, joka kattaa työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset. Ohjelmasta käytetään nimitystä työsuojelun toimintaohjelma. (L 738/2002.)

Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajia järjestämään työntekijöilleen ennaltaehkäisevät työterveyshuollon palvelut, jotka kuuluvat kaikille työssä käyville työntekijöille. Työterveyshuollon tarkoituksena on tukea työntekijän työkykyä koko työuran ajan yhteistyössä työnantajan, työntekijän sekä työterveyshuollon kanssa. Työterveyshuollon toiminnan tavoitteena on terveellinen ja turvallinen toimintaympäristö, työhön liittyvien sairauksien ehkäiseminen sekä työntekijöiden työ- ja toimintakyvyn ylläpitäminen ja edistäminen. Lakisääteisesti on järjestettävä vähintään ennaltaehkäisevät palvelut, sen sijaan sairaanhoidon järjestäminen on työnantajalle vapaaehtoista. Lakisääteisiin palveluihin kuuluvat terveystarkastukset, työpaikkaselvitys, työkyvyn tukeminen ja

sairauksien tai oireiden selvittely, joilla on merkitystä työhön liittyen. (L 1383/2001; Työterveyshuolto n.d.)

Yhteistoimintalain tarkoituksena on puolestaan edistää työpaikoilla toimintakulttuuria, jossa työnantaja sekä henkilöstö toimivat toistensa oikeuksia ja velvollisuuksia kunnioittaen. Laki velvoittaa työnantajia vuoropuheluun yhteistyön ja työyhteisön kehittämiseksi. Tämä vuoropuhelu tarkoittaa käytännössä sitä, että yhdessä työnantaja sekä henkilöstön edustaja käyvät keskustelua, jossa käsitellään avoimesti yrityksen kehitysnäkymistä ja taloudellisesta tilanteesta, työpaikalla sovellettavista säännöistä, henkilöstön resursseista sekä osaamistarpeista sekä työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja edistämisestä. Lain tarkoituksena on pyrkiä parantamaan toiminnan tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Tiedonkulun tulisi olla työnantajan ja henkilöstön välillä riittävää ja henkilöstölle tulisi antaa mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon silloin, kun päätökset koskevat heidän työolojaan, työtään tai asemaansa. (L 1333/2021.)

2.4 Työhyvinvointi muutostilanteessa

Työpaikan muutostilanteet vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Työpaikoilla tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota muutoksen hallintaan ja tarjota esihenkilöille tukea sekä opastusta muutosprosessien läpivientiin. Muutos haastaa pohtimaan, kenen tehtävä on huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista. Onko vastuu henkilöstöhallinnolla, työterveyshuollolla, työsuojelulla vai työntekijöillä itsellään, entä mikä on esihenkilön rooli. Hyvä johtaminen on yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Muutostilanne voi aiheuttaa työhyvinvoinnin kannalta sen, että tietyissä tilanteissa yksittäinen tekijä voi vaikuttaa hyvinvoinnin kokemukseen. Tällainen voi olla esimerkiksi yhteistoimintaneuvotteluiden tilanne, jolloin epävarmuus töiden jatkumisesta tai henkilökohtaisesta taloudellisesta tilanteesta vaikuttaa oleellisesti työhyvinvointiin. Tällöin epävarmuuden tilanne voi nousta hallitsevaksi tekijäksi työhyvinvoinnissa muutostilanteessa. (Laine, Lindberg & Silvennoinen 2016, 290.)

Työhyvinvointiin liittyvänä vaikeutena voidaan kokea, että sitä tarkastellaan erillisenä tai sitä edistetään irrallaan työn varsinaisesta sisällöstä. Usein työhyvinvoinnissa keskitytään esimerkiksi ilmapiirin kohentamiseen, virkistäytymiseen tai kiireen hallintaan. Tärkeää olisi keskittyä työn sisällölliseen kehittämiseen sekä työn mielekkyyden arviointiin. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-

Laurinaho 2013, 36-37.) Organisaatioita koskevissa muutoksissa työhyvinvoinnin asiat korostuvat entisestään, sillä kukin työntekijä käsittelee sekä kokee muutoksen yksilöllisellä tavalla. Muutos vaikuttaa oleellisesti yksilön henkilökohtaiseen elämään, vaihtuuko työnteon paikka, muuttuuko palkka tai muut henkilöstöedut. Muutos voi tuoda mukanaan monia mahdollisuuksia, kuten esimerkiksi monipuolisia työtehtäviä tai uralla etenemistä.

Jokaiseen työorganisaatioon liittyvä muutos on erilainen ja siihen sisältyy sellaista, jota ei osata ennalta suunnitella. Henkilöstössä voi esiintyä hämmennystä, sekavia tunteita sekä ristiriitaisia ajatuksia, jotka kuuluvat muutokseen. Muutostilanteissa ihmiset kaipaavat vastauksia kysymyksiinsä ja pelkkä tiedon jakaminen ei yksistään riitä. Työpaikoilla tulee olla mahdollisuus keskustella avoimesti muutoksesta sekä arvioida sen vaikutusta omasta näkökulmasta. Usein muutos vaatii myös työtehtävien muutoksia ja erilaisia kehittämistehtäviä, jotka vievät voimia sekä aikaa perustehtävistä. Positiivisuuden ja työkunnon säilyminen muutoksen eri vaiheissa tulee nähdä johdon sekä työntekijöiden yhteiseksi menestystekijäksi. (Korppoo 2018, 4–5.)

Työn luonteen muutos ja teknologioiden kehittymisen myötä työkaverit voivat olla hajaantuneina laajemmin, eikä kohtaamisia tule kuten aikaisemmin. Työnantajat keskittyvät tällöin mielekkäiden työtehtävien luomiseen ja huomioivat muuttuvassa ympäristössä, että jokainen työntekijä on arvokas. Työyhteisön hajaantuessa sekä työn luonteen muuttuessa ihmiset ovat kuitenkin ne, joiden kanssa työtä tehdään. (Levering & Erb 2011, 30–33.) Muutostilanteet ovat erilaisia organisaatioissa. Kyse voi olla uusista työtehtävistä, yksiköiden yhdistämisistä tai yrityksen omistuspohjan muuttumisesta. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeää on ylläpitää yhteishenkeä ja rakentavaa keskustelua työpaikoilla. Näin henkilöstö voi jakaa toistensa kanssa erilaisia kokemuksia, niin uhkia kuin mahdollisuuksia muutokseen liittyen. Turvallinen työyhteisö suojaa ihmistä kuormittavissa tilanteissa. (Korppoo 2018, 9.)

Epävarmuus tulevista työtehtävistä sekä lukuisat muut siirtymiseen liittyvät asiat ovat ajankoh-
taisia työvoimapalveluiden muutoksessa. Konkreettisia asioita tulevasta kaivataan, joka puolestaan lisää henkilöstön työhyvinvointia muutoksessa. Tulevat työllisyysalueet eroavat toisistaan toimintamallien sekä tuotettavien palveluiden osalta, esimerkiksi osa ostaa palveluita toiselta työllisyysalueelta ja osa taas tuottaa niitä itse. Henkilöstömäärä tulee olemaan erilainen eri työllisyysalueilla ja tämä vaikuttaa osaltaan siihen, miten työtehtäviä tulevaisuudessa suunnitellaan

ja hoidetaan. Mitä aikaisemmin tulevat työtehtävät ovat tiedossa, tukee se työntekijöiden työhyvinvointia muutostilanteessa. Tällöin jokainen voi yksilöllisesti miettiä muutosta uusien työtehtävien osalta ja kehittää osaamistaan sellaisista asioista, joista ei ole aikaisempaa kokemusta.

Tunteet kuuluvat muutosprosessiin ja erilaisten tunteiden purkaminen on elinehto muutoksen onnistumiselle. Muutos aiheuttaa erilaisia pelkoja tulevasta ja haikailuja entiseen toimintaan. Kun tunteiden käsittelyyn annetaan mahdollisuus, voidaan tulevaisuudessa muutosta muistella hyvänä menneenä aikana. On normaalia kapinoida muutosta vastaan varsinkin silloin, kun niihin ei ole itse voinut vaikuttaa. Vastarinnan voi kuitenkin selättää, kun lähtee miettimään tulevaisuutta. Millaisia vahvuuksia minulla on? Miten voisin kehittää osaamistani? Mitä haluan tässä tilanteessa elämältäni? Muutoksen kautta avautuu usein uusia mahdollisuuksia ja oppiminen virkistää. (Manka 2007, 67–69.)

Muutosprosessi on jokaisessa organisaatiossa erilainen, sillä siihen vaikuttaa organisaatiokulttuuri, arvot, johtamistyyli sekä työntekijöiden asenteet ja heidän suhtautumisensa muutokseen. Organisaatiomuutoksilla on suuri vaikutus organisaation tuottavuuteen sekä kilpailukykyyn. Muutokset vaikuttavat oleellisesti henkilöstön työelämän laatuun, joten muutoksen johtamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Liian suoraviivainen johtaminen harvoin sopii monimutkaisiin muutostilanteisiin. Muutostilanteiden johtaminen vaatii arjesta poikkeavaa johtajuutta ja siihen olisi hyvä kouluttaa organisaation johtoa sekä esihenkilöitä. Muutos näyttää erilaiselta katsohtaanko sitä johdon vai työntekijän kannalta. Työntekijöiden kannalta katsottuna on usein tilanne, että päivittäinen tapa tehdä töitä muuttuu ja tulee uusia työtehtäviä, työkaverit ja esihenkilö voivat näiden lisäksi vaihtua. Muutoksissa on uhkana myös se, että työ päättyy kokonaan. On tärkeää kiinnittää huomiota työntekijän hyvinvointiin, osaamiseen ja työllistymismahdollisuuksiin, sillä työntekijöiden voimavarat muutostilanteessa vaihtelevat. (Luhtasela, Raheem & Salin 2017, 270.)

Muutostilanteiden myötä työyhteisöihin syntyy niin sanotusti häiriökuormitusta, joka on muuta kuin työstä johtuvaa. Tätä syntyy silloin, kun työ keskeytyy muutosten myötä. Työn muutos voi muuttaa työntekijän kokemusta työn mielekkyydestä. On tärkeää tunnistaa ja pohtia työyhteisön kanssa epätasapainon vaikutukset työhyvinvointiin. (Jääskeläinen 2013, 23.) Työn Suomi -tutkimuksen mukaan työelämään, työntekijöihin sekä työpaikkojen toimintaan tulevaisuudessa vaikuttavat käynnissä olevat laajat muutokset sekä murrokset. Taloudelliset, ekologiset ja kulttuuriset kehitykset pakottavat työpaikkoja tarkastelemaan ja uudistamaan toimintaansa. Ennakoivat muutokset koetaan epävarmuustekijänä ja jossain määrin myös uhkana. Muutoksien tuoma

paine vaikuttaa siten, ettei omaan työhön ole välttämättä vaikuttamisen mahdollisuuksia. Muutosten ja epävarmuuden tilanteessa työntekijöiden tulevaisuuden näkymät helposti hämärtyvät. (Väänänen ym. 2024, 94–95.)

2.5 Lähteet

Anttonen, H. & Räsänen, T. (2009). Työhyvinvointi-uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. Saatavilla 20.10.2024 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ilmarinen, J. (2019). From Work Ability Research to Implementation. *Journal of Environmental Research and Public Health* 16, 2882. Saatavilla 8.10.2024 <https://doi.org/10.3390/ijerph16162882>

Ilmarinen, J., Gould, R., Järvisalo, J. & Järvisalo, J. (2006). Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. (2006). Helsinki: Hakapaino Oy. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf

Jääskeläinen, A. (2013). Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä: toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Väitöskirja. Lapin yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-623-3>

Juuri, P. (2010). Työhyvinvoinnin strategia-mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (2010). Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Korppoo, L. (2018). Muutos haastaa työhyvinvoinnin. Varma. Saatavilla 28.5.2024 <https://tyohyvis.fi/assets/files/2018/10/Muutos-haastaa-ty%C3%B6hyvinvoinnin-opas.pdf>

L 738/2002. Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738. Saatavilla 20.10.2024 <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2002/20020738>

L 1333/2021. Yhteistoimintalaki 30.12.2021/1333. Saatavilla 17.10.2024 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20211333>

- L 1383/2001. Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Saatavilla 17.10.2024 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>
- Laine, M., Lindberg, M. & Silvennoinen, H. (2016). Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantatietoa. Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problemasoitinta ja kehittelyä. Hallinnon tutkimus 4/2016. Saatavilla 1.10.2024 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98521>
- Levering, R. & Erb, M. (2011). Emerging trends in people management. Swiss Business. January/February 2011. Saatavilla 20.10.2024 https://gptwae.nonprofitsoapbox.com/storage/documents/Publications_Documents/2010_-_Emerging_Trends_In_People_Management.pdf
- Luhtasela, S., Raheem, O. & Salin, S. (2017). Tampereen yliopiston laboratoriapalveluiden muutosjohtamisen toteuttaminen: työntekijöiden näkökulma. Hallinnon tutkimus 4/2017. Saatavilla 6.10.2024 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98424/56249>
- Manka, M-K. (2007). Työrauhanjulistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Helsinki: Kirjapaja.
- Manka, M-L. (2010). Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.
- Mielenterveyden työkalupakki. (N.d.). Työterveyslaitos. Saatavilla 29.10.2024 <https://hyvaytyo.ttl.fi/mielenterveyden-tyokalupakki/inhimillinen-tyoelama/mita-on-inhimillinen-tyo-ja-miten-sita-voidaan-tukea-tyopaikoilla>
- Otala, L. & Ahonen G. (2005). Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ranki, S. (2023). HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkökulmat. Työterveyslaitos. PunaMusta Oy. ISBN 978-952-391-067-6 (pdf)
- Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L & Ala-Laurinaho. (2013). Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Tarkkonen, J. (2012). Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Perusteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress.

Työhyvinvointi. (N.d). Työturvallisuuskeskus. Saatavilla 3.9.2024 <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>

Työkyky. (N.d). Työkyky. Työterveyslaitos. Saatavilla 3.9.2024 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Työpaikkakiusaaminen. (N.d). Työterveyslaitos. Saatavilla 10.9.2024 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyopaikkakiusaaminen>

Työterveyslaitos. (N.d.). Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote-alalla. Saatavilla 2.9.2024 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>

Väänänen, A., Toivanen, M., Selander, K, Joensuu, M. & Airaksinen, J. (2024). Työn Suomi. Työolot, työkyky ja työhyvinvointi Terve Suomi -tutkimuksessa. Työterveyslaitos. ISBN 978-952-391-157-4

3 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Tämän työelämälähtöisen opinnäytetyön tavoitteena oli edistää työhyvinvointia muutostilanteessa Pohjois-Savon TE-toimistossa. Toimintatutkimus etenee sykleittäin, joka soveltuu työelämän kehittämiseen. Toimintatutkimuksen avulla pyritään muuttamaan toimintatapoja parempaan suuntaan. (Heikkinen, Kaukko & Salo 2023, 17.) Pohdin tässä opinnäytetyössä työhyvinvointia johtamisen, työn merkityksellisyyden ja osaamisen sekä ihmisten välisten suhteiden ja vuorovaikutuksen kautta.

Ensimmäisen syklin tarkoituksena oli kartoittaa aikaisemman tutkimustiedon avulla, mitkä tekijät edistävät työhyvinvointia organisaatiossa. Menetelmänä kartoittamisessa oli järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus, jonka aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Ensimmäisen syklin tutkimuskysymys oli, mitä ovat työhyvinvointia edistävät tekijät. Toisessa syklissä tarkoituksena oli kartoittaa Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa. Nykytilan kartoittamiseksi järjestettiin työpaja projektiryhmään kuuluneiden jäsenten kanssa. Työpajan avulla saadut aineistot analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Kehittämiskysymyksenä oli, mikä on Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön nykytila.

Kolmannessa syklissä tarkoitus oli kuvata työhyvinvointia edistävä kehittämissuunnitelma organisaation muutostilanteessa. Projektiryhmän kanssa järjestetyssä virtuaalisessa aivoriihessä ideoitiin työhyvinvointia edistävä kehittämissuunnitelma. Kehittämiskysymyksenä oli, miten edistetään Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön työhyvinvointia muutostilanteessa. Kolmanteen sykliin muodostui sivusykli pilotoinnin osalta. Projektiryhmän kanssa valittiin kehittämissuunnitelmasta työyhteisön yhteisöllisyyden vahvistaminen osa-alueeksi, joka pilotoitiin. Pilotoinnin menetelmänä oli yhteisöllinen toimipaikkakeskustelu. Pilotoinnin tarkoituksena oli kuvailla työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaa soveltuvien osien. Sivusyklin kehittämissuunnitelmasta työyhteisön yhteisöllisyyden vahvistaminen osa-alueeksi, joka pilotoitiin. Pilotoinnin menetelmänä oli yhteisöllinen toimipaikkakeskustelu. Pilotoinnin tarkoituksena oli kuvailla työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaa soveltuvien osien. Sivusyklin kehittämissuunnitelmasta työyhteisön yhteisöllisyyden vahvistaminen osa-alueeksi, joka pilotoitiin. Pilotoinnin menetelmänä oli yhteisöllinen toimipaikkakeskustelu. Pilotoinnin tarkoituksena oli kuvailla työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaa soveltuvien osien.

Neljännessä syklissä suunniteltiin yhteisöllisen toimipaikkakeskustelun vieminen käytäntöön. Syklin tarkoituksena oli kuvata työhyvinvointia edistävä implementointisuunnitelma hyödyntäen Ottawa-mallia. Kehittämiskysymyksenä oli, miten näyttöön perustuva työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma voidaan implementoida käytäntöön.

4 Opinnäytetyön tutkimukselliset lähtökohdat

Opinnäytetyö toteutetaan työelämän kehittämistehtävänä, jossa tarkoitus on kehittää tai parantaa jotain tiettyä työpaikalla havaittua asiaa tai ongelmaa. Opinnäytetyön tarpeita säätelee käytännönläheisyys, työelämälähtöisyys sekä ajankohtaisuus. Työelämän kehittämisessä perustutkimuksen sijaan tieto pohjautuu siihen, miten tuotettu tutkimustieto soveltuu käytäntöön ja voiko tutkitun tiedon pohjalta luoda uutta. (Vilka 2015, 18.) Työhyvinvoinnin edistäminen on ajankohdainen työvoimapalveluiden järjestämiseen liittyvässä muutostilanteessa. Tällaiseen yhteistoiminnalliseen kehittämiseen toimintatutkimus soveltuu mainiosti.

4.1 Toimintatutkimus

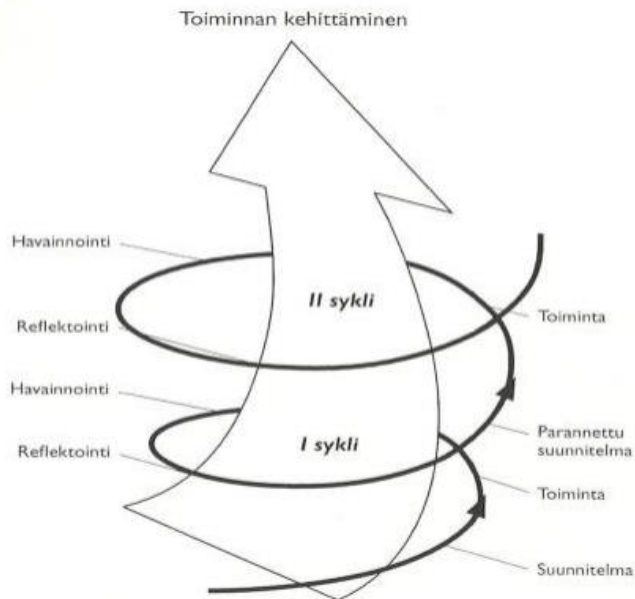
Opinnäytetyön metodologiana oli toimintatutkimus, jonka keskeinen hyöty on toteuttaa tutkimusta siten, että siitä on käytännön hyötyä (Heikkinen, Kaukko & Salo 2023, 17). Toimintatutkimuksen kehittäjänä pidetään saksalaisamerikkalaista sosiaalipsykologia Kurt Lewiniä, joka toi toimintatutkimuksen käsitteen esille jo 40-luvun lopulla. Lewin on sanonut kuuluisan lausahduksen ”mikään ei ole niin käytännöllistä kuin hyvä teoria”. Teoriat kehittyvät, kun niitä sovelletaan käytäntöön ja teorioiden avulla ymmärretään yhteiskunnallisia, organisatorisia ja kasvatuksellisia käytäntöjä paremmin. (Heikkinen 2015, 204; Heikkinen & Jyrkämä 1999, 26.) Lewin kehitti perusmallin toimintatutkimukseen, joka etenee spiraalinomaisena prosessina ongelman havaitsemisesta, tunnistamisesta ja kartoittamisesta. Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää monenlaisia menetelmiä sekä aineistoja riippuen tutkimuskohteesta sekä sen tavoitteista. Aineistot voivat olla esimerkiksi haastatteluja, havainnointia tai dokumentteja. Olennaista on tutkimusprosessin jatkuva havainnointi. Toimintatutkimus vaatii sen tekijältä eri menetelmien hallintaa. (Heikkinen, Kaukko & Salo 2023, 17; Jyrkämä 2021.)

Toimintatutkimuksessa yhdistyy käytännön toiminta sekä tutkimus, jonka avulla pyritään muuttamaan käytännön toimintatapoja paremmaksi. (Metsämuuronen 2008, 29). Suunnitelmallisilla toiminnoilla voidaan edistää uutta suuntaa ja sitä kautta parantaa haluttuja toimintoja. Toimintatutkimus hahmotetaan usein reflektiivisenä kehänä, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu itse

toimintaan ja alkaa näin kehittää toimintaa myös omalla panoksellaan. (Heikkinen, Kaukko & Salo 2023, 17, 24.) Toimintatutkimuksen perusidea on ottaa mukaan ne ihmiset, joita kehittämistyö koskettaa. Toimintatutkimus ei ole ajallisesti määriteltyä, vaan se on pysyvää ja pitkäaikaista. Olennaista tälle pysyvyydelle on aktiivinen vuorovaikutus opinnäytetyön tekijän sekä kehittämistyöhön osallistuneiden kanssa sekä sitoutuminen yhteisesti asetettuihin tavoitteisiin. Toimintatutkimuksen keskeinen elementti on tavoitteen asettaminen. Tutkimus- tai kehittämiskysymyksen muotoiluvaihe on tärkeä vaihe opinnäytetyöprosessissa, koska tämän avulla opinnäytetyö kohdennetaan haluttuun, rajattuun sekä huolellisesti käsitteellistettyyn teemaan. (Eskola & Suoranta 1998, 129; Heikkinen 2015, 209.)

Toimintatutkimus hahmotetaan sykleinä ja syklin vaiheet vuorottelevat kehämäisesti. Ensin suunnitellaan ja muodostetaan tietoperusta aiheesta. Sen jälkeen seuraa toiminnan vaihe, jossa kerätään aineistoa. Havainnointivaiheessa aineistoa analysoidaan ja saadaan tulokset. Saatuja tuloksia reflektoidaan ja muodostetaan niiden pohjalta johtopäätökset. Johtopäätökset toimivat uuden kokeilun lähtökohtana. Sykli voi alkaa mistä vaiheesta tahansa ja usein alkua on mahdotonta paikantaa. (Valli & Aaltola 2015, 209.; Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 79–80.) Toimintatutkimuksen tärkeä piirre on pyrkimys reflektiiviseen ajatteluun ja sitä kautta toiminnan kehittämiseen. Reflektoidessaan ihminen etäännyttävällä tavalla ajattelusta sekä rutiineista. Reflektiivisessä ajattelussa tutkija ja kehittämistyöhön osallistujat arvioivat saatuja tuloksia, oppivat niistä ja tekevät tarvittaessa muutoksia. Näin reflektio mahdollistaa jatkuvaa oppimista sekä syvällistä ymmärrystä kehittämistyön vaikutuksista. (Heikkinen 2015, 211.)

Toimintatutkimuksen etenemistä voidaan kuvata spiraalina, jossa useat peräkkäiset syklit muodostavat spiraalin. Spiraali kuvaa toiminnan ja ajattelun liittymistä toisiinsa peräkkäisinä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun sykleinä (Heikkinen 2015, 213.) Kuvassa 3. on havainnollistettu toimintatutkimuksen spiraali. Toimintatutkimus etenee pyörremäisesti, joka johtaa uusiin kehittämisideoihin. Sykliä määrällä ei merkitystä, tärkeämpää on sen perusidean eli suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektion toteutuminen. Spiraali jäsentää tutkimusprosessia ja kuvaa sen vaiheet pelkistetysti ja vaiheittaisesti. (Heikkinen ym. 2007, 80.)



Kuva 3. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen ym. 2007, 81)

Tämän opinnäytetyön osalta kehittämistyöhön osallistuneiden kanssa eteneminen oli suunnitelmallista muutostilanteen työhyvinvoinnin edistämisessä. Toimintatutkimuksen tavoitteena oli kehittää toimintaa, edistää muutosta ja tuottaa uutta tietoa yhteistyössä opinnäytetyön tekijän sekä kehittämistyöhön osallistuneiden kanssa. Toimintatutkimus eteni opinnäytetyön osalta spiraalin omaisesti vaiheesta toiseen siirtyen.

Opinnäytetyöprosessin vaiheissa tarvitaan monenlaista tietoa. Prosessin aikana on useita eri tutkimus- ja kehittämiskysymyksiä, jonka ympärille tiedonkeruu muotoutuu. Tietoa tuotetaan kehittämisprosessin ehdoilla eri tutkimusvaiheissa eli syklien tutkimus- tai kehittämiskysymysten kautta. Kehittämistoiminnassa tiedonkeruumenetelmät vaihtelevat ja kukin toiminnan vaihe määrittää relevantin tavan kerätä tietoa ja millä tavoin sitä analysoidaan. (Toikko & Rantanen 2009, 120.) Toimintatutkimuksessa osallistava kehittäminen antaa opinnäytetyön tekijälle monia etuja, sillä kehittämisajatuksat sekä -ideat syntyvät yhdessä opinnäytetyön kehittämiseen osallistuvien kanssa. Näin suunnitellut kehittämistoimenpiteet on helpompi ymmärtää sekä hyväksyä, kuin että ne tulisi ulkopuolisen esittäminä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 59.)

4.2 Opinnäytetyön projektiorganisaatio

Opinnäytetyössäni toteutan Kajaanin ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan YAMK opinnäytetyön kokonaisuuden hallinnoinnin ja johtamisen projektijohtamisen periaatteiden mukaisesti. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että opinnäytetyöntekijä suunnittelee ja organisoii projektiorganisaation, jossa käydään opinnäytetyöhön liittyvä keskustelu sekä kehittäminen niiden toimijoiden kanssa, jota kehittämistyö koskettaa. Kehittämistyöhön osallistuminen on vapaaehtoista.

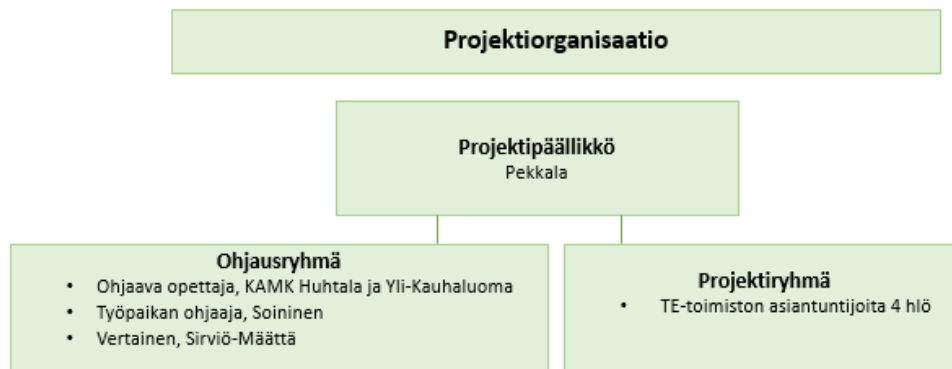
Projekti voidaan määritellä eri näkökulmista, mutta kaikille projekteille on tyypillistä tavoitteellisuus ja toimintaa ohjataan johdetusti sekä suunnitelmallisesti. Projektin toteuttamiseen kootaan joukko ihmisiä, joille jokaiselle asetetaan omat roolit ja vastualueet. (Kettunen 2009, 15–16.) Opinnäytetyö on työelämän kehittämisprojekti, jossa on selkeä tavoite, päämäärä sekä aikataulu, missä ajassa opinnäytetyö tulisi saada valmiiksi. Projekti- ja ohjausryhmän muodostaminen opinnäytetyön yhteyteen sekä näiden johtamisen on tarkoitus opettaa opinnäytetyöntekijälle johtamista ja lisätä organisointitaitoja.

Kaikessa kehittämistoiminnassa korostetaan osallisuuden merkitystä. On tärkeää, että kehittämistoimintaan osallistuvat ja toteuttavat ne henkilöt, joiden työhön toiminta liittyy. Osallistumisen on nähty olevan kehittämistoiminnan onnistumisen kannalta merkittävä asia ja itse kehittämisen on tapahduttava siellä, missä käytännön työn haasteet tai ongelmat ovat. (Toikko & Rantanen 2009, 96.) Opinnäytetyöntekijä toimi projektipäällikkönä, jonka tehtävänä oli huolehtia kokonaisuudesta ja vastata siitä, että opinnäytetyö valmistuu suunnitellussa aikataulussa ja lopputulos vastaa asetettuja tavoitteita. Suunnitteluvaiheessa projektipäällikkö organisoii projektin kokonaisuuden. (Kettunen, 2009, 15–16, 29.) Aikataulu opinnäytetyön valmistumiselle oli suunniteltu tiiviiksi kokonaisuudeksi, mutta kuitenkin toteuttamiskelpoiseksi.

Opinnäytetyötä varten perustettu ohjausryhmä valvoi projektin etenemistä ja oli tämän opinnäytetyön ylin ohjaava taho. Ohjausryhmän kokoonpanoon kuuluivat työelämän ja oppilaitoksen edustajat sekä opinnäytetyön vertainen. Työelämän edustajana toimi Pohjois-Savon TE-toimiston palvelupäällikkö, KAMKista opinnäytetyön ohjaavat opettajat sekä opinnäytetyön vertainen. Ohjausryhmä toimi projektitiimin tukena sekä kannusti erityisesti opinnäytetyöntekijää projektin eri

vaiheissa. Ohjausryhmän tehtäviin kuului muun muassa projektin etenemisen ja resurssien seuranta, lisä-, aikataulu- ja muutostöiden hyväksyminen sekä mahdollisten ongelmatilanteiden käsittely. (Kettunen 2009, 78, 168; Pirinen 2014, 245.)

Ohjausryhmän lisäksi opinnäytetyöprosessiin kuului projektiryhmän määrittäminen. Projektiryhmä oli mukana opinnäytetyöprosessin eri vaiheissa. Projektiryhmään kuuluvat henkilöt olivat kehittämistyössä tiiviimmin mukana kuin ohjausryhmän jäsenet. Opinnäytetyön projektiryhmään kuului TE-palveluiden asiantuntijoita eri työtehtävistä sekä eri paikkakunnilta. Projektiryhmän jäseniä oli yhteensä neljä henkilöä. Näin saatiin kattava asiantuntemus kehittämistyöhön. Oli tärkeää, että projektiryhmään kuului eri työtehtävissä olevia henkilöitä, jotta asiantuntemusta sekä näkemyksiä saatiin mahdollisimman kattavaksi. Projektin tavoitteet on hyvä käydä kehittämistyöhön osallistuneiden kanssa läpi, sillä näin heidän motivaationsa kasvaa, kun he ovat tietoisia etenemisestä sekä lopputuloksista (Kettunen 2009, 34). Kuvassa 5. on kuvattuna tämän opinnäytetyön projektioorganisaatio.



Kuva 5. Projektioorganisaatio (mukaillen Karlsson & Marttala 2001, 77)

Projektipäällikön vastuulle kuului projektin johtaminen sekä ohjaus- ja projektiryhmien koolle kutsumiset hyvissä ajoin ennen kokouksia. Tehtävänä oli huolehtia, että kokouksiin osallistuneet saivat etukäteen tiedon käsiteltävistä asioista. Projektipäällikkyyden vaati vahvaa otetta sekä uskallusta ja rohkeutta puuttua asioihin viemällä määrätietoisesti työelämän kehittämisprojektia kohti sen päämäärää (Kettunen 2009, 29).

Projektipäällikkö ja ohjausryhmä vastasivat yhdessä projektin ohjauksesta sekä etenemisestä. Päätöksenteon tilanteissa projektipäällikkö otti vastuun, mitä on päätettävä, mitkä ovat eri vaih-

toehdot ja miten eri päätökset vaihtoehtojen pohjalta vaikuttivat projektin kulkuun sekä lopputulokseen. Projektipäällikkö osallistui johtamisen lisäksi opinnäytetyön kehittämistyöhön, joten ajankäytön sekä etenemisen kannalta aikataulutus oli tärkeää. Projektipäälliköltä vaaditaan täsmällisyyttä sekä kykyä hoitaa useita asioita yhtäaikaaisesti. (Kettunen 2009, 157.)

Ohjaus- ja projektiryhmän jäsenet ovat olleet projektin alusta alkaen mukana ja heidän läsnäololleen on ollut suuri merkitys opinnäytetyön etenemisen kannalta. Ohjausryhmältä projektipäällikkö on saanut tukea päätöksiinsä, ja tämä on auttanut projektin etenemisessä sekä päätöksen teossa. Ohjausryhmässä ohjaavan opettajan vaihdos tuli alkuperäisen opettajan siirryttyä tutkimusvapaalle syyslukukauden 2024 alussa. Uusi ohjaava opettaja Sari tuli mukaan ohjausryhmän toimintaan ja jatkoi ohjausryhmän jäsenenä loppuun saakka. Ohjausryhmä on kokoontunut säännöllisin väliajoin, vähintään opinnäytetyön isoimpien vaiheiden jälkeen. Näin ohjausryhmä on ollut tietoinen koko prosessin ajan, mitä on tehty ja miten seuraavaksi edetään. Projektiryhmä on kokoontunut toimintatutkimuksen jokaisen syklin vaiheessa vähintään kerran.

4.3 Johtamisen näkökulmana muutosjohtaminen

Muutoksen johtaminen on henkilöstön johtamista ja motivoimista kohti yhteistä tavoitetta. Muutos aiheuttaa työntekijöille monenlaisia tunteita ja jokainen työntekijä kokee muutoksen aiheuttamat tunteet yksilöllisesti. Tunteet vaihtelevat myönteisistä kielteisiin ja niitä voi tuntea jopa yhtä aikaa. Muutosprosessia ei kukaan voi toteuttaa yksin, vaan siihen tarvitaan koko työyhteisö. (Luhtasela, Raheem & Salin 2017, 217.)

Muutoksessa usein työntekijällä työn hallinnan tunne heikkenee sekä aiheuttaa epävarmuutta. Työntekijät ovat työhönsä sitoutuneita ja haluavat tehdä työnsä mahdollisimman hyvin, sillä se on myös itsensä toteuttamisen näkökulmasta merkittävä asia. Muutos vaatii työntekijältä uusien työtehtävien sekä käytäntöjen omaksumista. Usein samaan aikaan käynnissä on myös vanhasta pois oppimista. Uusien tietojen tai työtehtävien oppimisessa esihenkilön tuki, kannustus sekä palautteen saaminen on tärkeää. Oppiminen on yksilöllistä ja esihenkilöltä vaaditaan tässä tilanteessa kärsivällisyyttä, sillä kaikki eivät opi tai sisäistä asioita samaan tahtiin. Muutoksessa asioita tulisi tehdä eri tavalla kuin aikaisemmin, mutta usein entinen, tuttu ja turvallinen tapa houkuttelee. (Pirinen 2023, 18–20.)

Ennakoimalla muutosta sekä keskeisten tavoitteiden läpikäyminen vähentää työntekijän epävarmuuden tunnetta. Puhumalla työn tavoitteista työntekijän lähtökohdista käsin, auttaa tämä työntekijää hahmottamaan muutosta ja mitä häneltä odotetaan. On hyvä miettiä, mitä positiivista muutos mahdollistaa työntekijälle sekä hänen tuleviin työtehtäviinsä. Henkilöstön osallistaminen muutosprosesseissa on tärkeää, sillä silloin työntekijä kokee, että on päässyt vaikuttamaan tulevaan muutokseen. Viestinnän tärkeyttä muutoksessa ei myöskään voi korostaa liikaa. Säännöllinen tiedottaminen muutoksesta kannattaa, sillä työntekijöiden motivaatio muutokseen laskee, mikäli tietoa tulevasta ei ole tarpeeksi. (Pirinen 2023, 19–23.)

Työvoimapalveluiden meneillään oleva muutos on mittaluokaltaan merkittävä ja koskettaa valtakunnan tasolla noin 4000 valtiolla työskentelevää henkilöä. Henkilöstön osallistaminen muutosprosessiin vaihtelee alueittain. Pohjois-Savon alueella jokaisella kolmella työllisyysalueella toimivat omat valmistelijat sekä eri palveluiden osalta erilliset valmisteluryhmät. Ryhmiin on kutsuttu osallistujia Pohjois-Savon TE-toimistosta, ja he osallistuvat näin suunnitteluun tulevista palveluista tai ainakin ovat kuulemassa valmistelun etenemisestä. He samalla toimivat tiedon välittäjinä muutoksen kohteena oleville henkilöille valmistelun tilanteesta. Toimiston johto omalta osaltaan pitää ajan tasalla henkilöstöä valmistelun osalta henkilöstöinfoissa sekä TE24 Teams-kanavan kautta, jota henkilöstö aktiivisesti seuraa. Muutoksen ollessa näin merkittävä, joka on valtakunnallinen ja lainsäätäjät ovat päättäneet työvoimapalveluiden siirtymisestä valtiolta kunnille, ei siirtyvällä henkilöstöllä juurikaan ole vaikuttamismahdollisuuksia muutosprosessin osalta.

Henkilöstön muutoskykyyn vaikuttaa moni asiaa, joita ovat muun muassa henkilöstön ikärakenne ja osaamistaso. Työntekijän aikaisemmat kokemukset muutoksista vaikuttavat siihen, kuinka henkilöstö suhtautuu muutoksiin. Tärkeää muutosjohtamisessa on luottamus johdon ja henkilöstön välillä, jolloin henkilöstö luottaa johdon kykyyn viedä muutosprosessi mahdollisimman hyvin päätökseen sekä johto luottaa henkilöstöön, että muutosprosessi sujuu mahdollisimman sujuvasti. (Salminen 2022, 48.)

Muutoksen johtajalla on kokonaisvastuu muutosprosessista. Johtajalta edellytetään kokonaisuuden hallintaa sekä monialaista joustavuutta, ihmisten johtamisen taitoja ja johtajan tulee ymmärtää organisaation työkulttuuri sekä työskentelytavat. Muutosjohtajan tulee olla läsnä oleva henkilöstölle, joka on kiinnostunut tavoitteista sekä niiden toteutumisesta. Johtajan on oltava henkilöstön käytettävissä, mikäli joku haluaa keskustella tai saada lisätietoa asioista. Johtajan tulisi

omalla toiminnallaan edistää positiivisuutta muutoksesta, ja luoda turvallisuutta sekä luottamusta henkilöstölle muutosta kohtaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 105.) Johdon antama aika muutokselle on tärkeää, sillä hyvin usein muutos tehdään muiden työtehtävien ohessa. Työntekijät kokevat huonoa omaatuntoaan siitä, kun muutoksen toteuttaminen vie aikaa arjen työtehtäviltä. (Luhtasela 2017, 271.) Työvoimapalveluiden valmistelu on ollut kestoaltaan varsin pitkä, joten arkityö tehdään muutosprosessin ohessa siirtymishetkeen saakka.

Avoimuus on yksi avaintekijöistä muutosjohtamisessa, eikä viestinnän merkitystä muutoksessa voi korostaa liikaa. Onnistunut viestintä ylläpitää vuorovaikutusta johdon ja työntekijöiden välillä, mikä auttaa yhteisen näkemyksen saavuttamisessa. Viestintätapa tulee miettiä, sillä muutosviestinnän on tavoitettava kaikki muutoksen piiriin kuuluvat henkilöt sekä viestien on oltava ymmärrettäviä ja oikea-aikaisia. Työntekijöiden tunne siitä, että he ovat tulleet kuulluksi vaikuttaa heidän sitoutumiseensa sekä muutoksen hyväksymiseen. (Luhtasela ym. 2017, 271.)

Johtajuudessa tärkeitä asioita ovat muun muassa kuunteleminen, tunteminen, tukeminen, hyväksyminen, kiittäminen, mahdollistaminen, kannustaminen, vahvistaminen sekä haastaminen. Edellä mainitut asiat ovat mahdollistavia asioita, joita muutoksessa tarvitaan. Kuuntelemisen taito on tärkeää muutosjohtajalta, sillä kuuntelemalla henkilöstön ajatuksia, mielipiteitä sekä toiveita hän saa arvokasta tietoa muutosprosessin etenemiseen. Virallisissa tilaisuuksissa henkilöstö ei välttämättä tuo esille ajatuksiaan, joten kannattaa järjestää epävirallisempia kokoontumisia, kuten kahvihetkiä tai muita vapaan keskustelun tilaisuuksia, jossa keskustelua syntyy yleensä luontaisesti. (Hukari 2023, 40–41; Salminen 2022, 51.)

Kun eri organisaatiot yhdistetään keskenään, tulevat silloin myös erilaiset johtamis- ja toimintatyyli eri organisaatioiden mukana. Yhdistymisessä myös ammatilliset kulttuurit yhdistyvät, jolloin tulee opetella toisen organisaation toimintatapoja. Kun organisaatioita yhdistetään, vaatii se aikaa onnistuakseen ja henkilöiltä, joita se koskettaa tarvitaan ymmärrystä yhdistymisen tavoitteista sekä omasta roolista. (Valpola 2004, 21–22.) Muutosjohtamisen toimilla on vaikutusta siihen, kuinka henkilöstö suhtautuu muutosprosessiin. Tärkeää on, että työntekijät otetaan mahdollisuuksien mukaan muutoksen suunnitteluun ja sen eteenpäin viemiseen. (Pahlin 2015, 59.)

Muutosprosessi vie ylimääräistä energiaa henkilöstöltä, mutta myös johdolta, joka vie henkilöstöä kohti muutosta. Jotta muutosenergiaa riittää koko prosessin ajaksi, on tärkeää informoida pienistäkin onnistumisista tai etenemisestä. Muutosjohtaja voi omalla toiminnallaan vaikuttaa

muutosenergian määrään. Tapoja, joilla energiaa vahvistetaan, on esimerkiksi onnistumisten tunnustaminen, kuvaaminen sekä epävarmuuden ja pelkojen työstäminen. Muutosprosesseissa muutoksen hallinta ja huolellinen suunnittelu on tärkeää. (Salminen 2022, 128–130; Todnem 2005, 378.)

Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstöinfoissa, jotka ovat toimistonjohtajan pitäminen ja toteutuvat kerran kuukaudessa käydään läpi ajankohtaiset asiat työvoimapalveluiden valmistelun osalta. Jokaisen työllisyysalueen ajankohtaiset ja sillä hetkellä tiedossa olevat asiat tiedotetaan kaikille. Hyviä käytäntöjä ja tilanteita jaetaan kaikkien tietoon, mikä on tärkeää koko henkilöstön kannalta.

4.4 Lähteet

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Heikkinen, H.L.T. (2015). Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Heikkinen, L.T. & Jyrkämä, J. (1999). Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa: Heikkinen, H.L.T, Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim). Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena Kustannus.

Heikkinen, H. L. T. Kaukko, M. & Salo, P. (2023). Mitä toimintatutkimus on ja miten sitä tehdään? Teoksessa H. L. T. Heikkinen & M. Kaukko (toim.). Toimintatutkimus - Käytännön opas. Tampere: Vastapaino Oy

Heikkinen H.L.T., Rovio, E. & Kiilakoski, T. (2007). Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (2007). Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (2007). Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.

Hukari, A. (2023). Läsäolo, kohtaaminen ja aito vuorovaikutus työyhteisön voimavarana. Teoksessa Hukari, A., Louhivaara B., Häppölä, H, Sinervä, H-P., Korppi, N., Sokka, L., Kantelus, L., Penanen L., Manka, M-L., Aura, O., Tanner-Heikkilä, T. & Björkstam, U. (2023). Paremmen työelämän voimavarat. Helsinki: Minea Kustannus ja Media Oy.

Jyrkämä, J. (2021). Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavilla 19.9.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Karlsson, Å. & Marttala, A. (2001). Projektikirja. Onnistuneen projektin toteuttaminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kettunen, S. (2009). Onnistu projektissa. Juva: WSOYpro Oy.

Luhtasela, S., Raheem, O. & Salin, S. (2017). Tampereen yliopiston laboratoriopalveluiden muutosjohtamisen toteuttaminen: työntekijöiden näkökulma. Hallinnon tutkimus 4/2017. Saatavilla 6.10.2024 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98424/56249>

Metsämuuronen, J. (2008). Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2020). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pahlin, K. (2015). Staying well in an unstable world of work – Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.

Pirinen, H. (2023). Esihenkilö muutokset johtajana. Helsinki: Alma Talent.

Salminen, J. (2022). Muutoksen johtaminen. Matkaopas organisaation muutosmatkalle. Helsinki: Grano Oy.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Todnem, R. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. Journal of Change Management. Vol 5, No. 4. 369-380. Saatavilla 15.9.2024 <http://dx.doi.org/10.1080/14697010500359250>

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009) 3. korjattu painos. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Valli, R. & Aaltola, J. (2015). 4. uudistettu ja täydennetty painos. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.

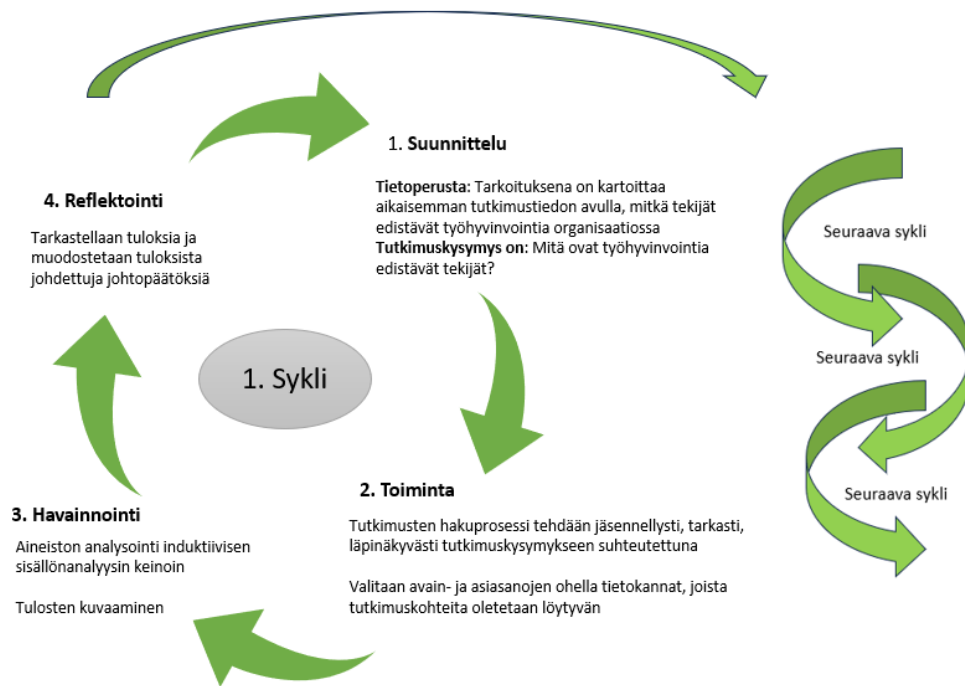
Valpola, A. (2004). Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WS Bookwell Oy.

Vilka, H. (2015). Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Juva: PS-Kustannus.

5 Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus, työhyvinvointia edistävät tekijät (1. sykli)

Kirjallisuuskatsaus on monivaiheinen sekä systemaattinen prosessi. Ensimmäisessä eli suunnittelun vaiheessa laaditaan tietoperusta sekä tarkennetaan aihepiiri, avainsanat sekä määritellään tutkimuskysymys. Toiminnan vaiheessa suunnitellaan hakustrategia, jossa määritellään sisällyttämisen- ja poissulkukriteerit sekä mietitään tutkimusten hakusuunnitelma. Hakusuunnitelmassa mietitään hakusanat sekä valitaan tarkoituksenmukaiset tietokannat, mistä tietoa lähdetään hakemaan. Sen jälkeen toteutetaan haku suunnitelman mukaisesti, jonka tavoitteena on löytää kattavasti aiheeseen liittyviä tutkimuksia. Seuraavaksi on hakutulosten läpikäyminen sekä valitaan mukaan ne tutkimukset, jotka täyttävät ennalta määritetyt valintakriteerit. (Vilka 2023, 38–42.)

Aineiston havainnointivaiheessa aineisto analysoidaan, valitaan mukaan otetut aineistot, eritellään aineisto taulukoimalla ja tehdään valituille aineistoille laadunarviointi sekä kirjoitetaan tulokset. Reflektoinnin vaiheessa nostetaan esiin aikaisemmin laadittu tutkimuskysymys ja kirjoitetaan auki järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen tulokset sekä niistä muodostetut johtopäätökset lisäten mukaan lähdekirjallisuutta. Kirjallisuuskatsaus tiivistää alkuperäistutkimusten olemassa olevan tiedon aiheesta, sekä katsauksen avulla tehdään keskeiset johtopäätökset ennalta asetettuun tutkimuskysymykseen. Opinnäytetyön perustaksi toteutettiin järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus, jossa kartoitettiin aiemmin tehtyjen tutkimusten perusteella työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. (Vilka 2023, 11, 38–42.) Kuvassa 2. on kuvattu ensimmäisen syklin vaiheet.



Kuva 2. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet (mukailien Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 79)

Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämissuunnitelma ohjasi kirjallisuuskatsauksen tekemistä, jossa muun muassa määriteltiin tutkimuskysymys sekä hakukriteerit tutkimuksille. Kirjallisuuskatsaus tiivistää alkuperäistutkimusten olemassa olevan sekä olennaisen tiedon aiheesta sekä muodostaa johtopäätökset ennalta asetettuun tutkimuskysymykseen. (Vilka 2023, 11, 38–39.) Ensimmäisen syklin tarkoitus oli kartoittaa aikaisemman tutkimustiedon avulla, mitkä tekijät edistävät työhyvinvointia organisaatiossa.

5.1 Johdanto (suunnittelu)

Yritykset tarvitsevat osaavaa henkilöstöä, jotta pysyvät kilpailukykyisinä. Liiketoiminnan sekä muutoinkin tuloksellinen toiminta vaatii yrityksiltä ja työnantajilta jatkuvaa uudistumista. Henkilöstöön ja työyhteisön toimivuuteen on työnantajien kiinnitettävä entistä enemmän huomiota, sillä osaavat ja motivoituneet työntekijät ovat tuottavia sekä heillä on potentiaalia tuloksellisiin saavutuksiin. Hyvin toimiva työyhteisö ja selkeät tavoitteet mahdollistavat henkilöstön voimavarat organisaation kannalta parhaiten. Vaikka työhyvinvoinnin edistämisestä puhutaan paljon, on

osalla työnantajista tässä vielä parannettavaa. Työterveyslaitoksen strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014 tutkimusraportin mukaan esihenkilöiden rooli hyvinvoinnin edistäjänä on kehittynyt selkeästi vuosista 2009–2012 ja siihen kiinnitetään entistä enemmän huomiota. Kehitystä on tapahtunut varhaisen puuttumisen sekä työhön paluun tukemisen toteuttamisessa. Strateginen hyvinvointi on se osa työhyvinvointia, joka edistää organisaation tuloksellisuutta. Työterveyshuolto ja työsuojeluasiat ovat tutkimuksen mukaan kunnossa sekä sisäinen viestintä ja työpaikkaliikunta, henkilöstöedut ovat myös tutkimuksen mukaan hyvällä mallilla. Sen sijaan terveellisten elämäntapojen edistämisen toiminnot ovat hyvin vähäisiä. Tutkimus oli jatkoa vuosina 2009–2012 tehdylle Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa tutkimuksille ja se toteutettiin satunnaisotannalla suomalaisille yrityksille. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014, 4–5, 46.)

Työhyvinvoinnin edistäminen on kannattavaa kansantaloudellisesti, mutta myös yksilön ja työyhteisön toimivuuden sekä tuottavuuden kannalta. Työhön liittyvää hyvinvointia määrittävät työssä onnistumisen kokemukset, päämäärien saavuttamiset ja mahdollisuus tehdä työtä omien arvojen mukaisesti. Myös käytännönasiat vaikuttavat työhyvinvointiin, kuten esimerkiksi työpaikan sijainti lähellä kotia sekä joustavat työajat. (Häggman-Laitila 2013, 302.)

Työyhteisöjen työhyvinvointi ei synny itsekseen, vaan vaatii systemaattista johtamista, strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja jatkuvaa työhyvinvoinnin arviointia. Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellisesti toimiva, mukautumiskykyinen ja jatkuvasti itseään kehittävä, tarjoten samalla turvallisen toimintaympäristön. Tavoitteellisuus tarkoittaa sitä, että organisaatiolla on tulevaisuudesta selkeä visio ja strateginen toimintasuunnitelma sen toteuttamiseksi. Strategisten tavoitteiden laadintaan on hyvä ottaa mukaan henkilöstö, sillä tällöin työntekijät ovat mukana sekä kiinnostuneempia toimimaan arjessa luotujen tavoitteiden mukaisesti. (Manka 2016, 80–81.)

Organisaation johdon ja esihenkilöiden on suositeltavaa siirtyä ennakoiwaan suunnitteluun työturvallisuuden ja työterveyden osalta. Tavoitteena tulisi olla työpaikka, joka tukee terveyttä ja takaa turvallisen työympäristön. Työn jatkuvan kehittämisen kautta työntekijöille voidaan tarjota mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen työssä. Lisäksi hyvän työilmapiirin luominen vahvistaa työntekijöiden keskinäisiä sosiaalisia suhteita. Esihenkilöt voivat omalla esimerkillisellä toiminnallaan lisätä työntekijöiden osallisuutta kannustamalla osallistumaan erilaisiin terveyttä edistäviin toimenpiteisiin. (Flintrop 2012, n.d.)

Työhyvinvoinnin kehittämistä voidaan tarkastella kolmella eri tasolla: yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatasolla. Yksilötasolla jokainen työntekijä voi omalta osaltaan vaikuttaa omaan ja työyhteisönsä työhyvinvointiin. Tähän liittyvät esimerkiksi oikea asenne itseän ja kollegoihin, ajan tasalla olevat tiedot ja taidot eli työmarkkinakelpoisuus, työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen, liikunta ja rentoutuminen, terveelliset elämäntavat sekä myönteinen asenne työyhteisön kehittämiseen. Oikea asenne itseensä tarkoittaa, että työntekijä tunnistaa omat vahvuutensa ja kehityskohteensa, ja suhtautuu avoimesti työtovereihin. Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen on yksi työelämän suurimmista haasteista. Työnantaja voi tukea tasapainottamista erilaisilla toimenpiteillä, kuten joustavilla työaikaratkaisulla. Liikunta ja rentoutuminen ovat olennaisia työn vastapainoksi, ja työnantajat voivat tukea näitä esimerkiksi tarjoamalla liikunta- ja kulttuurietuja, joita työntekijät voivat käyttää vapaa-ajallaan. Terveelliset elämäntavat ovat keskeinen osa kokonaisvaltaista hyvinvointia, ja jokainen vastaa niistä itse. Lisäksi positiivinen asenne elämään ja työhön edistää sekä henkilökohtaista että työyhteisön hyvinvointia. (Kauhanen 2016, 87–88.)

Organisaatiotasolla työnantaja voi edistää henkilöstön työhyvinvointia tarjoamalla kiinnostavia ja haasteellisia työtehtäviä, joustavia työaikaratkaisuja sekä luomalla kannustavan työilmapiirin. Lisäksi työnantaja voi seurata ja analysoida sairauspoissaoloja ja ryhtyä toimenpiteisiin niiden vähentämiseksi. Hyvä johtaminen, fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin tukeminen, lakisääteistä laajempi työterveyshuolto sekä terveysneuvonta ovat myös merkittäviä keinoja parantaa työntekijöiden hyvinvointia. (Kauhanen 2016, 89.) Yhteiskunnan tasolla voidaan vaikuttaa osaltaan työhyvinvointiin. Yhteiskunta voi tarjota hyvät kouluttautumismahdollisuudet, työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaamisen kehittämisen, tasokkaan ja nopeasti tarjolla olevan terveydenhuollon, kannustavan työtuloveron-, sosiaaliturva- ja eläkejärjestelmän sekä kehittyneet ammatinvalinnanohjauspalvelut. (Kauhanen 2016, 94.)

Erityisesti organisaatiomuutoksissa työntekijöiden työhyvinvointia tulee ylläpitää ja työyhteisön sisäiseen yhteisöllisyyden vahvistamiseen tulisi kiinnittää huomiota. Mikäli kollegalta ei saa tukea, voi tämä heikentää työhyvinvointia ja johtaa jopa uupumiseen. Lisäksi erityisesti tulee huomioida muutostilanteessa, ettei suvaita häirintää, joka voi johtua muutoksen tuomasta muutosvastarinnasta. (Guidetti, Converso, Loera & Viotti 2017, 226.)

Toimintatutkimuksen ensimmäisen syklin mukaisesti aloitetaan aiheeseen perehtyminen kirjallisuuskatsauksen avulla. Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus on tieteellinen tutkimusmenetelmä, jolla pyritään kattavasti ja järjestelmällisesti kokoamaan, arvioimaan ja syntetisoimaan aiheeseen

liittyvä julkaistu kirjallisuus. Kirjallisuuskatsauksella voidaan kuvata, mitä aiheesta jo tiedetään aikaisemman kirjallisuuden mukaan ja hyödyntää sitä tutkimuksen perustana kohti seuraavaa sykliä. Kirjallisuuskatsauksessa yhdistyvät suunniteltu hakuprosessi, tutkimusten valinta, löydettyjen tutkimusten kriittinen valitseminen, lukeminen, analyysi, muistiinpanojen tekeminen, tietojen vertailu sekä tietojen yhdistäminen uuden tiedon tuottamiseksi. Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen lähtökohtana ovat tarkat, järjestelmälliset sekä toistettavat menettelytavat, joiden avulla saavutetaan mahdollisimman puolueettomia, yleistettäviä ja uskottavia tuloksia. Järjestelmällisessä kirjallisuuskatsauksessa käytetään tutkimusaineistona vertaisarvioituja tutkimusartikkelitaiteita, joita ovat tässä opinnäytetyössä vertaisarvioituiden tieteellisten tutkimusartikkelit tai väitöskirjatutkimukset. (Vilka 2023, 12–13, 17, 33.) Aineistonhaussa tutkimuskysymys ohjaa valintojen tekemistä ja saatujen tulosten avulla tutkimuskysymykseen voidaan vastata. Tutkimuskysymys ensimmäisessä syklissä oli, mitä ovat työhyvinvointia edistävät tekijät?

5.2 Tiedonhakuprosessi (toiminta)

Toimintavaiheessa laadittiin tiedonhaun suunnitelma, jossa suunniteltiin käytettävät hakusanat ja -lauseet sekä tietokannat, mistä tietokannoista hakuja lähdettiin toteuttamaan. Hyvällä ennakkosuunnittelulla kirjallisuuskatsauksesta saa oleellisen, puolueettoman sekä kattavan aineiston. Muistiinpanot katsauksen aikana varmistavat saatujen tulosten toistettavuuden. Hakuprosessissa tutkimuskysymys on määriteltävä huolellisesti sekä tunnistettava avainsanat. Hakujen sisäänotto- ja poissulkukriteerit tulee rajata ja laventaa perustellusti. (Vilka 2023, 54.)

Aiheen rajauksessa sekä tutkimusongelman muotoilussa hyödynnettiin Joanna Briggs -instituutin PCC-mallia, joka ohjaa huomioimaan tutkimuskysymykseen olennaiset asiat sekä ilmaisemaan ne niin, että kirjallisuuskatsauksella voidaan saada vaikuttava tulos aikaan. Sen avulla voidaan myös arvioida, sopiiko tutkimustulos oman kohderyhmän tilanteeseen. (Vilka 2023, 51, 54; Kankkunen, Vehviläinen & Holopainen 2021, 98.) PCC-menetelmässä P tarkoittaa sanaa populaatio eli kohderyhmä, C tarkoittaa sanaa käsite ja C tarkoittaa sanaa konteksti. Tämän opinnäytetyön populaatio oli henkilöstö, käsite oli työhyvinvointi ja konteksti oli muutostilanne. Hakutermeiksi määriteltiin työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvät hakusanat. Suomenkielisiksi hakusanoiksi valikoitui ”henkilöstö ja työhyvinvointi ja edistäminen” sekä englanninkielisiksi hakusanoiksi valikoitui ”occupational well-being”, ”staff AND well-being AND promotion”, ”staff, AND well-being at

work”. Haut suoritettiin suomen- ja englannin kielellä. Aikajakso rajattiin vuosien 2014–2024 väliselle ajalle. (Lehtiö & Johansson 2015, 38.) Asiasanojen muotoilussa hyödynnettiin KAMKin informaation osaamista.

Kirjallisuuskatsaus toteutettiin ennalta laaditun tiedonhaku suunnitelman mukaisesti. Ennen varsinaisia hakuja suoritettiin koehakuja, jotka ohjasivat hakusanojen sekä hakukoneiden valinnassa. Aineistoa haettiin Finnasta, Medicistä, Julkarista, EBSCO sekä Tiede ja tutkimus -tietokannoista. Näiden lisäksi suoritettiin vielä manuaalinen haku Google Scholar -tietokannasta. Manuaalisella haulla voidaan täydentää tietokantojen ulkopuolelle jääviä artikkeleita. (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 49). Manuaalisella haulla etsittiin pääosin englanninkielisiä julkaisuja. Tiedonhaun prosessin aikana tehtiin muistiinpanoja sekä huomioita, miksi jotkin tietokannat sekä tulokset hylättiin tai otettiin mukaan. Pätevät ja tarpeeksi kattavat kriteerit helpottavat aineiston löytymistä sekä samalla vähentävät virheellisten tai puutteellisten katsausten mahdollisuutta (Niela-Vilén & Kauhane 2015, 26.) Työvoimapalveluihin liittyviä työhyvinvoinnin edistämiseen liittyviä tutkimuksia ei löytynyt lainkaan, joten työvoimapalvelut jätettiin pois hakukriteereistä. Ennen varsinaisen aineiston hankintaa, määritettiin aineiston sisäänottokriteerit, jotka ovat nähtävissä taulukossa 1.

Taulukko 1. Sisäänottokriteerit

Sisäänottokriteerit

Lähteet vastaavat tutkimuskysymykseen tai sen osaan

Tieteelliset julkaisut, artikkelit, asiantuntijalausunnat tai väitöskirjatutkimukset

Vuosina 2014-2024 julkaistut

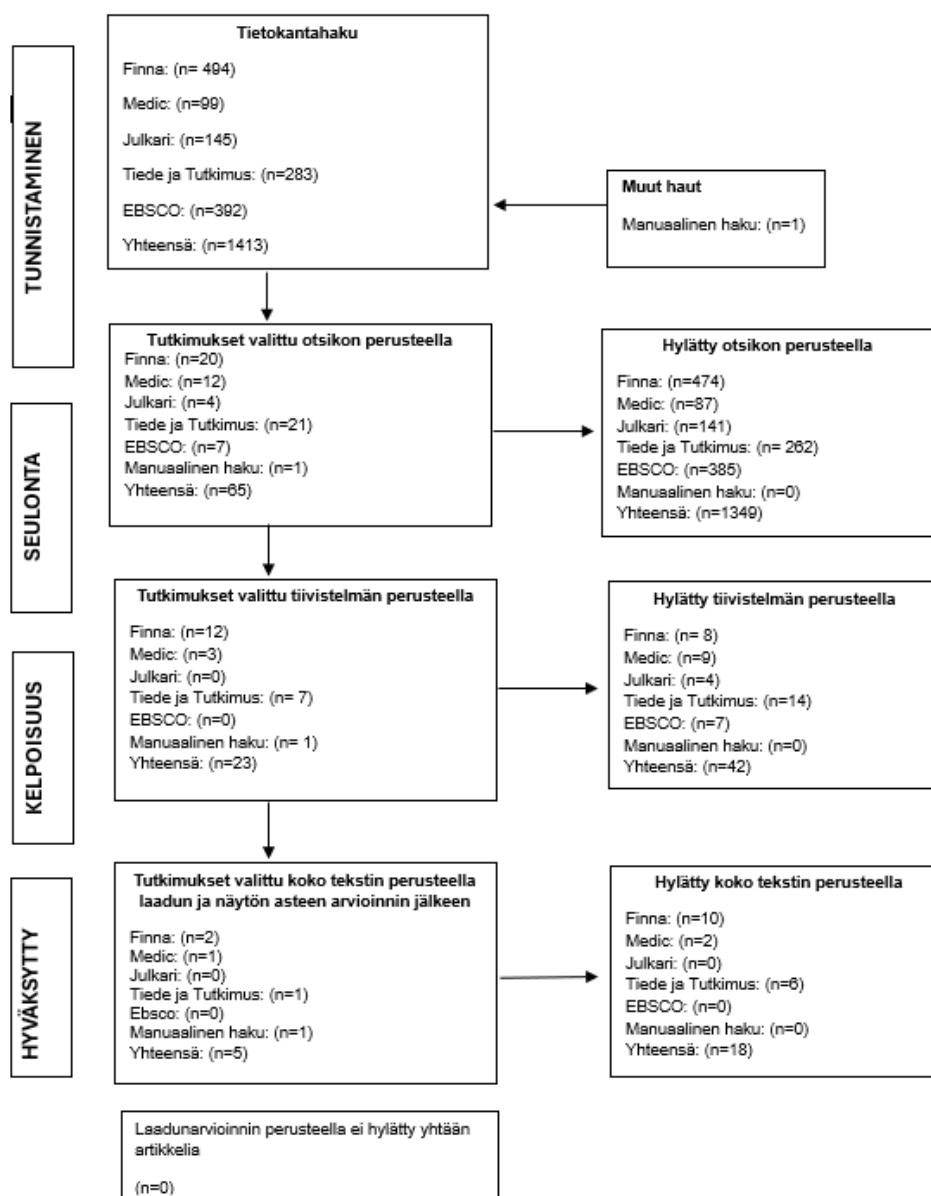
Julkaisu on saatavilla sähköisesti koko tekstinä KAMK:n kirjaston kautta

Julkaisukieli suomi tai englanti

Julkaisu on saatavilla kokotekstinä

Hakujen tuloksia käytiin läpi vaiheittain, ensin valittiin tutkimukset ennalta määriteltyjen sisäänottokriteerien mukaisesti otsikon ja tiivistelmän perusteella ja hylättiin ne tutkimukset, jotka eivät vastanneet ennalta määriteltyjä sisäänottokriteerejä. Lisäksi poistettiin kaksoiskappaleet. Tämän jälkeen luettiin aineistoon valikoituneet artikkelit kokonaisuudessaan huolellisesti läpi useaan kertaan, joista valikoitui mukaan tutkimukset, jotka vastasivat aineiston sisäänottokriteerejä.

Seuraava vaihe kirjallisuuskatsauksen tekemisessä oli hakuprosessin perusteella valittujen tutkimusten laadunarviointi. Arviointiin ei ole vain yhtä oikeaa ohjetta, mutta tutkimuksen arvioinnin voidaan katsoa olevan osa tutkimusten valintaprosessia. Arvioinnin tarkoituksena oli tarkastella alkuperäistutkimuksista saadun tiedon kattavuutta sekä miten ne vastasivat aikaisemmin asetettuun tutkimuskysymykseen. (Niela-Vilén & Kauhanen 2015, 28.) Laadunarvioinnissa hyödynnettiin hoitotyön tutkimussäätiön JBI arviointikriteerejä ja arvioitavan aineiston perusteella valittiin käytettävä JBI-pohja, mikä tutkimus sopi kulloiseenkin tutkimukseen arvioitavaksi (Tutkimusten arviointikriteerit (JBI) 2023). Näytön aste puolestaan arvioitiin Duodecim Käypähoito -toimituksen luokitusta käyttäen. Näytön asteen luokittelussa asteet ovat A-D väliltä, jossa A on vahvin näyttö sekä D on hyvin heikko näyttö. (Duodecim 2022.) Yleensä laadun arviointi toteutetaan kahden tutkijan toimesta, joka lisää luotettavuutta (Vilkkä 2023, 92). Tämä opinnäytetyö ja kirjallisuuskatsaus toteutettiin itsenäisenä työskentelynä, ilman tutkijaparia. Lopulliseen aineistoon valikoitui viisi tutkimusta, joista yksi oli väitöskirja ja loput neljä vertaisarvioituja artikkeleita. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset esitetään liitteessä 2. Aineistonhakuprosessi avataan Prisma kuviossa (kuvio 3.)



Kuvio 3. Tiedonhakuprosessi (PRISMA 2020 flow Diagramin mukaan n.d.)

5.3 Aineiston analyysi (havainnointi)

Kun lopulliset hyväksytyt tutkimukset oli valikoitu, siirryttiin havainnointi vaiheeseen, jossa aineisto ensin analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysissä keskityttiin selvittämään, millaisista teemoista, aiheista sekä asioista aineisto antaa tietoa. Sisällönanalyysin

menetelmällisyys tarkoittaa erilaisten katsausmatriisien eli taulukoiden ja kuvioiden luomista tiedon jäsentämiseen, tiivistämiseen ja analyysin tueksi. Tutkittavaksi valitaan vain aineistot, jotka ovat katsauksen kannalta merkityksellisemmät, jotka pystyvät vastaamaan tutkimuskysymykseen tai niiltä osin, jotka käsittelevät tutkimuskysymyksessä määriteltäviä asioita. (Vilkkä 2023, 86–87.)

Induktiivinen sisällönanalyysi on aineistolähtöinen analyysimenetelmä, jossa tutkija tuottaa luokittelun itse aineiston perusteella. Sisällönanalyysissä on kolme päävaihetta, jotka ovat valmistelu-, analysointi- ja raportointivaihe. Ennen varsinaisen analyysin aloittamista päätetään analyysiyksikkö. Analyysiyksiköksi valikoitui ajatuskokonaisuus tai lause, jonka jälkeen aineistoon perehdyttiin huolellisesti. Huolellinen perehtyminen helpottaa itse analyysin aloittamista. Huolellisen aineiston perehtymisen jälkeen, aineisto litteroitiin kirjallisuuskatsauksen tuloksista ja johtopäätöksistä niiltä osin, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen. Tässä vaiheessa on hyvä tarkistaa tutkimuskysymys ja varmistaa, että valittu aineisto antaa niihin vastaukset. Tämän jälkeen analyysi eteni aineiston pelkistämiseen ja luokkien muodostamiseen, joiden päämääränä oli tiivistää aineisto poimimalla aineistosta analyysiyksikön mukaiset ilmaisut, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen. Pelkistämisessä poistettiin ylimääräiset täytesanat ja muokattiin murre sanat kirjakielen ilmaisuksi. Tässä tulee huomioida, ettei alkuperäinen sisältö saa muuttua tai tutkija tee omaa tulkintaa. (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022, 215–225.) Pelkistämisen jälkeen aineisto koodattiin, jotka toimivat tutkijan ajattelun apuvälineenä. Taulukossa 2. on esimerkki alkuperäisilmauksien pelkistämisestä.

Taulukko 2. Esimerkki alkuperäisilmauksien pelkistämisestä

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
B9. Useat haastateltavista kokivat omat työkaverinsa ja työyhteisönsä voimauttavina tekijöinä. Työkavereiden koettiin olevan samanhenkisiä, joiden kanssa oli tärkeää saada jakaa niin työ- kuin henkilökohtaisempiakin asioita.	B9. Työyhteisö ja työkaverit voimaannuttavia tekijöitä, joiden kanssa voi jakaa työ- ja henkilökohtaisempiakin asioita.
B10. Kohtaamiset toisten kanssa ja mahdollisuus jakaa sekä omia onnistumisia että erilaisia haasteellisia esimerkiksi asiakastilanteita ja niihin liittyviä tunteita vahvistivat työhyvinvointia. Kohtaamiset myös mahdollistivat yhdessä suunnittelun ja erilaisten ratkaisujen löytämisen haasteellisiin tilanteisiin.	B10. Kohtaamiset vahvistavat työhyvinvointia ja mahdollistavat onnistumisien ja haasteellisten asiakastilanteiden jakamisen sekä ratkaisujen löytämisen.
B11. Kuulluksi tuleminen, hyvä tiedonkulku, palautteen saaminen ja antaminen, työkaverin auttaminen ja toisilta avun saaminen sekä avoin keskusteluilmapiiiri, jossa uskalletaan nostaa epäkohtiakin esiin, välittyivät haastattelussa merkittävinä työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä.	B11. Työhyvinvointia lisäävät kuulluksi tuleminen, hyvä tiedonkulku ja palautteen antaminen ja saaminen sekä avoin keskusteluilmapiiiri.

Aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käytiin läpi tarkasti, jonka jälkeen ne ryhmiteltiin eli klusteroitiin samankaltaisuuksien perusteella. Aineiston klusteroinnin jälkeen seuraa aineiston abstrahointi, jossa aineiston alkuperäisilmauksista muodostetaan teoreettiset käsitteet sekä johdospäätökset. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia, niin kauan kuin se on sisällön kannalta mahdollista. Muodostuneet luokat nimettiin sisältölähtöisesti. On tärkeää, että alaluokkien nimet kuvaavat niihin yhdistettyjen pelkistysten ilmaisujen sisältöä mahdollisimman hyvin ja siten, ettei pelkistysten sisältö katoa. Ryhmittely- ja luokitteluvaiheessa vertailtiin pelkistettyjä ilmaisuja keskenään ja niistä etsittiin samankaltaisuuksia. Samaa tarkoittavat asiat vietiin samaan alaluokkaan, jotka nimettiin asiaa kuvaavalla ilmaisulla. Alaluokan nimen tulee olla kuvaava niihin yhdisteltyjen sisältöjen kanssa. (Elo ym. 2022, 220; Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–111.) Taulukossa 3. on esimerkki alaluokan muodostumisesta.

Taulukko 3. Esimerkki alaluokan muodostumisesta

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
B15. Mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin, niin että ne vastaavat omia vahvuuksia ja osaamista.	6. Yksilön ja työyhteisön osaaminen: B15, B16, B23, B34, D45, D47
B16. Työnkuva vastaa työntekijän vahvuuksia ja toiveita.	
B23. Oman osaamisen hyödyntäminen	
B34. Työssä onnistuminen ja oman osaamisen merkitys, jotka ilmentyivät asiakastilanteiden onnistumisina	
D45. Työhyvinvointia edesauttaa yksilölliset kyvyt, kuten kyky ajan hallintaan, delegointiin ja avun pyytämiseen.	
D47. Oma osaaminen tukee työhyvinvointia	

Analyysi eteni vertailemalla alaluokkia ja yhdistelemällä samansisältöiset alaluokat ryhmäksi eli yläluokaksi. Yläluokat nimettiin niiden sisältöä kuvaavalla. Analyysin lopputulos on tiivis kuvaus, jota havainnollistetaan taulukolla tai kuviolla. (Elo ym. 2022, 220.) Alaluokkia muodostui yhteensä

19 sekä yläluokkia 5. Liitteessä 4. on nähtävissä kirjallisuuskatsauksen analyysi. Ryhmittely oli aikaa vievää ja luokkien yhdenmukainen nimeäminen tuntui välillä haasteelliselta ja jouduin sen tekemään muutamia kertoja uudelleen. Ryhmittelyyn sain apua ohjaavalta opettajaltani.

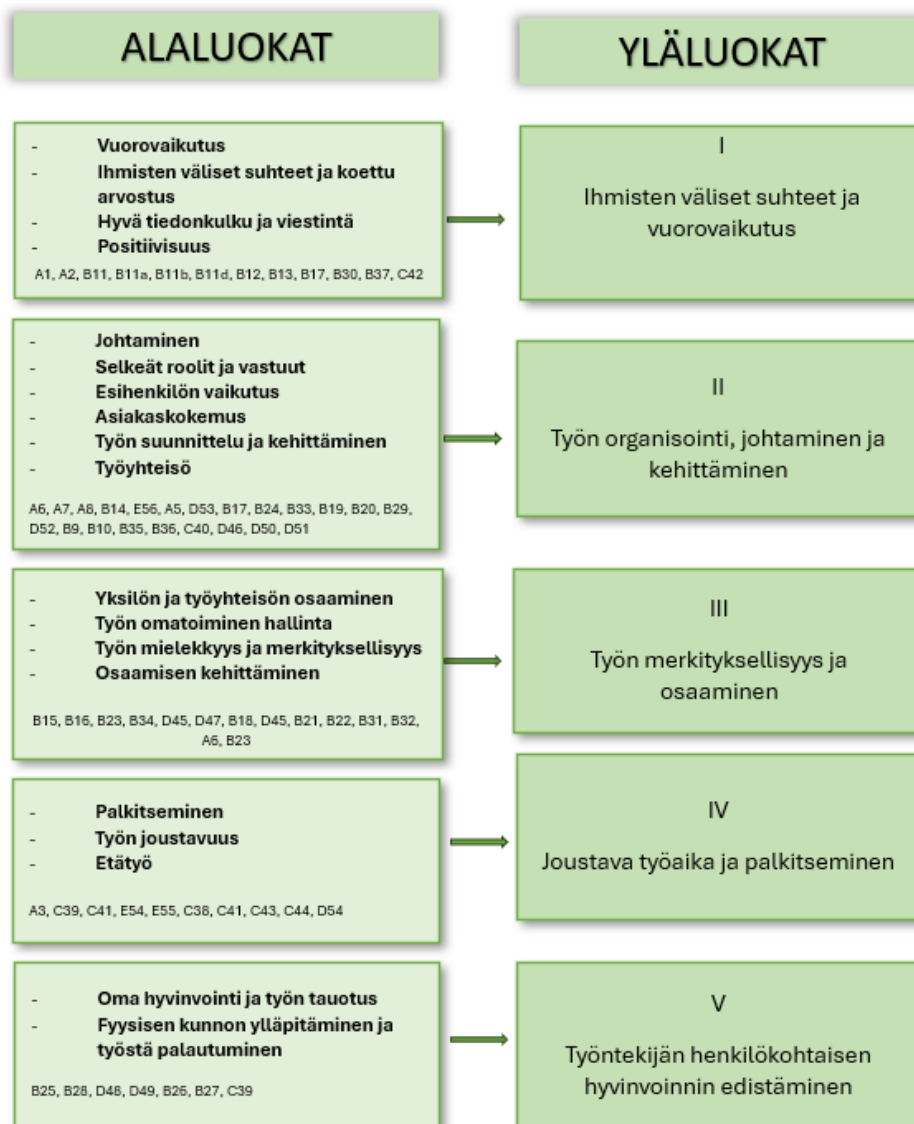
Taulukko 4. Kirjallisuuskatsauksen aineiston ryhmittely

Alaluokka	Yläluokka
1. Vuorovaikutus A1, A4	I Ihmisten väliset suhteet ja vuorovaikutus
2. Palkitseminen A3, C39	
3. Johtaminen A6, A7, A8	
4. Ihmisten väliset suhteet ja koettu arvostus A2, B12, B13, B17, B30, B37, B11a, D51	1, 4, 16, 9
5. Selkeät roolit ja vastuut B14, E56	II Työn organisointi, johtaminen ja kehittäminen
6. Yksilön ja työyhteisön osaaminen B15, B16, B23, B34, D45, D47	3, 5, 13, 10, 15, 17
7. Työn omatoiminen hallinta B18, D45	III Työn merkityksellisyys ja osaaminen
8. Työn mielekkyys ja merkityksellisyys B21, B22, B31, B32	
9. Positiivisuus B30, C42	
10. Asiakaskokemus B24, B33	IV Joustava työaika ja palkitseminen
11. Oma hyvinvointi ja työn tauotus B25, B28, D48, D49	
12. Hyvä tiedonkulku ja viestintä B11, B11b, B11d	
13. Esihenkilön vaikutus A5, D53, B17	V Työntekijän henkilökohtaisen hyvinvoinnin edistäminen
14. Työn suunnittelu ja kehittäminen B19, B20, B29, D52	
15. Työyhteisö B9, B10, B35, B36, C40, D46, D50, D51	
16. Osaamisen kehittäminen A6, B23	
17. Työn joustavuus C41, E54, E55	
18. Etättyö C38, C43, C44, D54	
19. Fyysisen kunnon ylläpitäminen ja työstä palautuminen B26, B27, C39	

Aineistosta muodostui kaikkiaan viisi yläluokkaa, jotka olivat 1) ihmisten väliset suhteet ja vuorovaikutus 2) työn organisointi, johtaminen ja kehittäminen 3) työn merkityksellisyys ja osaaminen 4) joustava työaika ja palkitseminen sekä 5) työntekijän henkilökohtaisen hyvinvoinnin edistäminen. Alaluokkia puolestaan muodostui 19, jotka ovat näkyvissä taulukossa 4. Analyysin etenemisessä on varmistettava, että jokainen muodostettu alaluokka vastaa sisällöllisesti siitä johdettuun yläluokkaan (Elo ym. 2022, 221).

5.4 Kirjallisuuskatsauksesta saadut tulokset

Tutkimuskysymys oli, mitä ovat työhyvinvointia edistävät tekijät aikaisemman kirjallisuuden mukaan. Kirjallisuuskatsauksen induktiivisen sisällönanalyysin lopputuloksena muodostui viisi pääluokkaa ja 19 alaluokkaa, joiden perusteella johdettiin tulokset kirjallisuuskatsauksen aineistosta. Yläluokat ovat ihmisen väliset suhteet ja vuorovaikutus, työn organisointi, johtaminen ja työn kehittäminen, työn merkityksellisyys ja osaaminen, joustava työaika ja palkitseminen sekä työntekijän henkilökohtaisen hyvinvoinnin edistäminen. Kuvassa 4. on koostettu muodostuneet ala- ja yläluokat.



Kuva 4. Työhyvinvointia edistävät tekijät kirjallisuuskatsauksesta saatujen tulosten mukaan

Kirjallisuuskatsauksen yläluokat vastasivat tutkimuskysymykseen, mitkä tekijät edistävät työhyvinvointia työyhteisössä. Saatuja tuloksia hyödynnetään toimintatutkimuksen seuraavassa syklissä, jossa kartoitetaan henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa.

5.4.1 Ihmisten väliset suhteet ja vuorovaikutus

Ihmisten väliset suhteet ja vuorovaikutus- yläluokkaan kuului alaluokat: vuorovaikutus, ihmisten väliset suhteet ja koettu arvostus, hyvä tiedonkulku ja viestintä sekä positiivisuus. Ihmisten välisellä vuorovaikutuksella on suuri merkitys työyhteisössä. Vuorovaikutustyyli varsinkin esihenkilötyössä on parhaimmillaan kuuntelevaa ja keskustelelevaa, millä on positiivinen vaikutus työhyvinvoinnin edistämiseen työyhteisössä. Työntekijälle on tärkeää tulla kuulluksi, jolloin hyvä ja avoin keskusteluilmapiiri on tärkeää. Tällöin uskalletaan nostaa työyhteisössä myös mahdollisia epäkohtia tai vaikeita asioita esille.

”Esimiehen vuorovaikutustyyli-parhaimmillaan keskusteleva ja kuunteleva johtaminen nähtiin kyseenalaistamattomana positiivisena vaikuttajana alaisten työhyvinvointiin” (A4).

Tasa-arvo nähdään työhyvinvoinnin johtavana periaatteena, jolloin työhyvinvoinnin tukemisen toimenpiteet kuuluvat kaikille. Luottamus ja arvostus työkavereita sekä esihenkilöitä kohtaan lisää työhyvinvointia, mikä nähdään kannustavana palautteena sekä aitoina kohtaamisina. Kohtaamiset voivat olla työyhteisön sisällä tai asiakkaiden kohtaamisia. Asiakkaiden kohtaamiset nähtiin tilanteina, jossa annetaan paljon itsestä. Kohtaamiset voimaannuttavat ja antavat motivaatiota työhön. Työyhteisö nähdään turvallisenä paikkana, jossa saa olla omana itsenään ja se tuo samalla positiivista vaikutusta työhyvinvointiin.

”Haastateltavat hahmottivat työhyvinvoinnin alueena, jossa tasa-arvo on johtava periaate, ja kehittämisen keinoja kohdennetaan ajatuksella ”samat työhyvinvoinnin tukemisen toimenpiteet kaikille”(A3).

Tiedonkululla työyhteisössä on työhyvinvoinnin kannalta merkitystä. Hyvä tiedonkulku takaa oikea-aikaisen tiedon siirtymisen työyhteisön sisällä ja avoin viestintä mahdollistaa hyvän keskusteluilmapiirin ja palautteen antamisen työyhteisössä helpottuu. Positiivisen palautteen antaminen ja saaminen edistää työhyvinvointia. Kun keskusteluilmapiiri on avoin, uskalletaan nostaa

helpommin epäkohtia esille. Oma positiivinen asenne tuo työhyvinvointia työyhteisöön sekä työtä kohtaan. Päivittäisessä työssä itsensä kannustaminen tuo positiivisuutta työhön, mutta samalla tulee muistaa itseään kohtaa myös tietynlainen armollisuus.

5.4.2 Työn organisointi, johtaminen ja kehittäminen

Johtaminen ja työn organisointi yläluokkaan kuului alaluokat: johtaminen, selkeät roolit ja vastuut, esihenkilön vaikutus, asiakaskokemus, työn suunnittelu ja kehittäminen sekä työyhteisö. Johtamisella on merkitystä työhyvinvointiin ja sen edistämiseen. Suunnitelmallisen johtamisen elementtejä on esimerkiksi tehokas työvoimatarpeiden suunnittelu, työn sisällöllinen ja ajallinen muotoilu, joka tekee työtehtävästä kiinnostavan. Tämä mahdollistaa henkilöstön sijoittumisen sellaisiin työtehtäviin, jossa osaamista voi hyödyntää parhaiten. Työn tavoitteet tulisi olla sellaisia, että ne motivoivat työntekijää työssään. Esihenkilötyö on tärkeää ja etenkin esihenkilön luottamus työntekijää kohtaan koetaan tärkeänä. Esihenkilön saavutettavuudella myös nähtiin olevan merkitystä, että hän on silloin tavoittavissa, kun häntä tarvitaan.

Työhyvinvointia vahvistavaksi tekijäksi muodostui työyhteisön yhteinen päämäärä sekä suunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijällä tulee olla tiedossa selkeät roolit ja vastuut hänelle kuuluvista työtehtävistä, jotka vahvistavat työhyvinvointia. Lisäksi on panostettava työn rakenteelliseen laatuun ja suunnitteluun.

”Mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviinsä siten, että ne vastasivat omia vahvuuksia ja työntekijän osaamisen hyödyntäminen, nousivat aineistosta tärkeiksi työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi”

(B15).

Asiakastilanteet vaativat työntekijältä huolellista perehtymistä asiakkaan tilanteeseen etukäteen ennen tapaamista. Asiakastilanteet koetaan tärkeiksi, eikä niihin haluta mennä ilman, että on ehditty niihin valmistautua tarpeeksi hyvin. Jotta tarvittavat työtehtävät saadaan tehdyksi, vaatii se ajankäytön suunnittelua ja tarvittaessa asioiden priorisointia tai työn rajaamista. Lisäksi myös muuhun työn kehittämiseen olisi varattava riittävästi aikaa.

Asiakaskokemus on työntekijälle tärkeää ja asiakkaan tilanteen edistäminen sekä hyvän tuottaminen ja onnistuminen omassa tavoitteessaan olivat tärkeitä työntekijän työhyvinvoinnin vahvistavia tekijöitä. Työntekijöillä on vahva tahto tuottaa hyvää asiakkaille sekä edistää heidän hyvinvointiaan, joka samalla vahvisti myös työntekijän omaa hyvinvointia. Työn hallinnassa auttaa myös avun pyytäminen työtoverilta tai työtehtävien delegointi.

”Riittävä aika ryhmien suunnitteluun ja muuhun kehittämistyöhön koettiin työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi, sillä niin ohjaustyö kuin muutkin annetut tehtävät haluttiin tehdä huolella ja työntekijät asettivat itselleen odotuksia työn toteutumiseen liittyen” (B19).

Erilaiset kohtaamiset työyhteisössä vahvistavat työhyvinvointia ja mahdollistavat asiakastilanteiden jakamisen sekä yhdessä ratkaisujen löytämisen asiakastilanteisiin. Työyhteisö koetaan eräänlaisena turvallisen tukiverkkona ja yhteiset hetket sekä kokemukset vahvistavat yhteisöllisyyttä. Työkavereilta, johdolta tai muilta tahoilta, kuten esimerkiksi poliittisilta päättäjiltä saatu tuki on merkittävä työhyvinvoinnin kannalta. Työyhteisön kokoontumiset työajan ulkopuolella lisäävät arvostusta työkavereita kohtaan ja lisäävät yhteisöllisyyttä työyhteisössä.

5.4.3 Työn merkityksellisyys ja osaaminen

Työn merkityksellisyys ja osaaminen yläluokkaan kuului alaluokat: yksilön ja työyhteisön osaaminen, työn omatoiminen hallinta, työn mielekkyys ja merkityksellisyys sekä osaamisen kehittäminen. Jotta työ olisi merkityksellistä on tärkeää, että työntekijällä olisi mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviensä sisältöön siten, että ne vastaisivat työntekijän omia vahvuuksia ja osaamista. Myös työnkuvalla nähtiin olevan merkitystä työntekijän työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työssä onnistuminen nähtiin riittävänä osaamisena työtehtäviin nähden ja saavutetut tulokset, jotka näkyivät myös asiakkaiden onnistumisina. Myös omaan osaamiseen tyytyväisyys vaikuttaa työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä.

”Tärkeimmäksi koettiin, että työnkuva vastasi työntekijän omia toiveita ja vahvuuksia” (B16).

Oman työn hallinta sekä mahdollisuus tehdä työstä omannäköistä, kehittää ja kokeilla erilaisia tapoja tehdä työtä lisäävät työhyvinvointia. Mahdollisuus vaikuttaa ja rytmittää päivä tai viikkotasolla oman kalenterin hallintaa itselle sopivalla tavalla lisää oman työn hallinnan tunnetta. Jotta

työ olisi mielekästä, on työergonomian oltava kunnossa ja työympäristö sekä työvälineet oltava ajanmukaisia.

”Osa haastateltavista nosti esille ergonomian, työympäristön ja välineiden merkityksen. Työtä oli mielekästä tehdä, kun työ- ja liikuntavälineet olivat ajanmukaisia ja huollettuja sekä työssä tarvittavat tietojärjestelmät toimivia” (B21).

Mielekkäät ja merkitykselliset työtehtävät ovat motivoivia ja näiltä osin edistävät työhyvinvointia. Työntekijän omien arvojen mukainen työ sekä mielekkäät ja tärkeiksi koetut työtehtävät koettiin tärkeinä. Työtehtävien mielekkyys ja jossa työntekijä pystyy hyödyntämään omia vahvuuksiaan, edistävät työhyvinvointia ja työssä viihtymistä.

5.4.4 Joustava työaika ja palkitseminen

Joustava työaika ja palkitseminen yläluokkaan kuuluivat alaluokat: palkitseminen, työn joustavuus ja etättyö. Työn joustavuus esimerkiksi työaikojen järjestelyssä koetaan tärkeäksi, sillä työn muuttuva luonne mahdollistaa erilaiset työn joustot. Etättyötä tekevät kokevat oman työhyvinvointinsa paremmaksi verrattuna sellaisiin, jotka eivät tee etättyötä. Etättyö mahdollistaa työaikojen jouston ja se koettiin merkityksellisenä. Tulevaisuudessa etättyötä toivotaan lisättävän.

”Tämä näyttäytyi työntekijälle mahdollisuutena tehdä työstä omannäköistä, kehittää ja kokeilla erilaisia kuntalaisille suunnattuja palveluita sekä suunnitella omaa työtänsä. Mahdollisuus rytmittää viikko- ja päiväkalenteri itselle sopivalla tavalla lisäsi työhyvinvointia”(B18).

Työhyvinvoinnin toimenpiteet nähdään usein palkitsemisen elementteinä, kuten erilaiset liikunta- ja kulttuuriedut. Taukoliikunta ja työnohjaus nähtiin myös eräänlaisena työnantajan tarjoamana palkitsemisena. Työn muuttuvan luonteen sekä työyhteisöjen moninaisuuden myötä yksilölliset palkitsemisen keinot lisääntyvät. Palkitsemisen tulisi olla kuitenkin tasapuolista kaikkia kohtaan.

5.4.5 Työntekijän henkilökohtaisen hyvinvoinnin edistäminen

Työntekijän henkilökohtaisen hyvinvoinnin edistäminen yläluokkaan kuului alaluokat: oma hyvinvointi ja työn tauotus sekä fyysisen kunnon ylläpitäminen ja työstä palautuminen. Ihmisen työhyvinvointi on kokonaisvaltainen käsite. Työntekijän on huolehdittava omasta hyvinvoinnista myös työpäivän aikana sekä sen jälkeen. Työaikana on tärkeää tauottaa tarpeeksi usein työtä sekä huolehtia riittävästä ja terveellisestä ravinnosta työpäivän aikana.

”Omasta hyvinvoinnista huolehdittiin sekä työpäivänä aikana että vapaa-ajalla. Työpäivän aikana se toteutui tauottamalla työtä ja huolehtimalla ruokailusta”(B25).

Omasta fyysisen kunnon ylläpitämisestä tulee huolehtia, joka luonnollisesti jää vapaa-ajalle. Työn vastapainona nähtiin tärkeänä työhyvinvointia edistävänä asiana työstä palautuminen. Palautumiseen vaikuttaa säännöllinen elämänrytmi, riittävä uni, ravitsemus sekä mielekäs vapaa-ajan tekeminen. Oikea suhde työn ja vapaa-ajan välillä tasapainottaa sekä tukee työhyvinvointia.

5.5 Johtopäätökset (reflektointi)

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kartoittaa aikaisemman tutkimustiedon avulla, mitkä tekijät edistävät työhyvinvointia organisaatiossa. Tutkimuskysymys oli, mitä ovat työhyvinvointia edistävät tekijät. Aikaisempia tutkimuksia työhyvinvointia edistävästä tekijöistä työvoimapalveluissa ei löytynyt, joten kirjallisuuskatsauksen hakukriteereistä poistettiin työvoimapalveluihin liittyvä rajaus. Aiheen rajaus on tyypillistä aineiston keruun vaiheessa ja usein aihetta joudutaan suuntaamaan jopa uudelleen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 81).

Kirjallisuuskatsauksen yläluokiksi muodostui: ihmisten väliset suhteet ja vuorovaikutus, työn organisointi, johtaminen ja kehittäminen, työn merkityksellisyys ja osaaminen, joustava työaika ja palkitseminen sekä työntekijän henkilökohtaisen hyvinvoinnin edistäminen. Kuvassa 5. on kuvattu työhyvinvointia edistävät tekijät, jotka nousivat esille kirjallisuuskatsauksesta.



Kuva 5. Työhyvinvointia edistävät tekijät

Vuorovaikutus ja sosiaaliset suhteet työssä sekä työajan ulkopuolella työkavereiden kanssa koettiin tärkeäksi työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi. Kollegojen kanssa pystyttiin jakamaan työhön sekä henkilökohtaiseen elämään liittyviä asioita. Myös onnistumisen kokemukset sekä haasteellisten asiakastilanteiden käsittely ja niihin liittyvien tunteiden käsittely onnistuu kollegojen kesken. Haasteellisiin asiakastilanteisiin löydettiin yhdessä ratkaisuja. Tiedonkulku, kuulluksi tuleminen, palautteen saaminen ja antaminen koettiin tärkeinä työhyvinvointia edistävinä tekijöinä. Lisäksi avoin keskusteluilmapiiri oli tärkeää, jolloin on helppo ottaa vaikeitakin asioita puheeksi. (Harmokivi-Saloranta, Punna & Laitinen-Väänänen 2024, 115.) Sosiaalisiin suhteisiin työpaikalla tulisi suoda mahdollisuus organisaatiossa, sillä se edistää työhyvinvointia, mutta samalla työyhteisöön tulee yhteenkuuluvuuden tunnetta ja haastavimmistakin asioista on helpompi kollegojen kanssa yhdessä pohtia ja keskustella.

Esihenkilöiden vuorovaikutustyyllillä koettiin olevan positiivinen vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin, mikä on parhaimmillaan keskustelevaa ja kuuntelevaa. Esihenkilöiden luottamus työntekijöitä kohtaan nousi esille työhyvinvointia vahvistavana tekijänä. Tämä näkyi työntekijälle mahdollisuutena tehdä työstä omannäköistä sekä kehittää sitä ja kokeilla sekä suunnitella omaa työtänsä. (Viitala & Lehto 2019, 23; Harmokivi-Saloranta ym.2024, 115.) Henkilöstö kokee esihenkilön läsnäolon tärkeänä. Läsnäololla esihenkilö varmistaa, että hän on henkilöstön käytettävissä ja antaa tukensa alaisilleen. Työhyvinvoinnin näkökulmasta esihenkilön saavutettavissa ololla on positiivinen vaikutus. (Herttua 2023, 51.) Esihenkilötyöhön on tärkeää kiinnittää huomiota arjen keskellä, jotta esihenkilöllä on riittävästi aikaa päivittäisissä tilanteissa. Avoin keskustelukulttuuri työyhteisössä luo luottamusta esihenkilön ja työntekijän välille, mikä puolestaan edistää työhyvinvointia.

Työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi nousi työyhteisön yhteinen päämäärä sekä selkeä suunnitelma ja tavoitteet päämäärän saavuttamiseksi. Selkeät roolit ja vastuut työyhteisössä vahvistivat

työhyvinvointia. Työtehtävät, jotka vastaavat työntekijän osaamista ja joihin työntekijä voi itse vaikuttaa lisäsivät työhyvinvointia. Monipuolinen työnkuva koettiin tärkeänä, mutta kaikista tärkeimmäksi tekijäksi muodostui se, että työnkuva vastasi työntekijän omia toiveita ja vahvuuksia. (Harmokivi-Saloranta ym. 2024, 115) Tulevaisuutta ajatellen, olisi pyrittävä tunnistamaan sekä muuttamaan työn rakenteellisia tekijöitä, kuten esimerkiksi työn suunnittelua, jotta työvoiman saatavuus halutaan turvata. (Kowalski & Loretto 2017, 2248). Kun työntekijät tietävät selkeät työtehtävät sekä vastuunsa työssä ja työ on mielekästä, lisää tämä työssä viihtymistä sekä työhyvinvointia.

Työ muuttuu nopeasti sekä teknilliset ratkaisut tulevat entistä enemmän mukaan päivittäiseen arkeen monella alalla. Työtehtävät ovat monipuolisia ja vaativat jatkuvaa oppimista. Puhutaan osaamisen uudistamisesta eli oppimisesta, jota pidetään tärkeänä työelämässä. (Ojala & Meklin 2021, 14). Osaamisen uudistaminen on myös yhteiskunnan keskeisiä mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Sitra on laatinut yhteiskunnallisten toimijoiden kanssa yhteisen tahtotilan elinikäisestä oppimisesta. Lähtökohtana tälle on, että elinikäinen oppiminen on tuottava, pitkän välin investointi ja hyvinvoinnin lähtökohta, josta hyötyvät niin yksilöt, yhteisöt kuin koko yhteiskunta. Elinikäisessä oppimisessa on neljä kokonaisuutta. Jotka ovat 1. Kaikki oppivat läpi elämän, 2. Yleissivistys, perustaidot ja osaaminen ovat hyvinvoinnin perusta, 3. Osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä osaamista ja 4. Suomen menestys rakentuu osaamiselle. (Kohti osaamisen aikaa, n.d.)

Työyhteisö koetaan merkittävä voimavarana, jossa työhön liittyvistä asioista on helppo keskustella työkavereiden kanssa ja näin voidaan jakaa asiakaskokemuksia sekä oppia toisilta. On tärkeää, että työtehtävät vastaavat työntekijän vahvuuksia ja työn omatoimiselle aikataulutukselle sekä suunnittelulle jää aikaa riittävästi. Asiakastyö vaatii asiakkaan tilanteeseen valmistautumisen ja näin ollen asiakastyössä onnistuminen on merkki työntekijälle hänen osaamisestaan liittyen työtehtäviin, mikä samalla vahvistaa työhyvinvointia. Työn tekemisen välineet on oltava kunnossa ja ajanmukaiset sekä otettava huomioon työn ergonomia-asiat asianmukaisesti. (Harmokivi-Saloranta ym. 2024, 115–116.) Olipa kyseessä millainen asiakastyö tahansa, ilman asiaan kuuluvaa valmistautumista ja paneutumista sitä on mahdotonta tehdä laadukkaasti. Kaikkeen ei aina voi varautua, mutta huolellinen perehtyminen tilanteeseen auttaa työntekijää siinä, että asiakaspalvelutilanne sujuu hyvin ja asiakas saa tarvitsemansa palvelun tai asian hoidetuksi.

Kannustava ilmapiiri on keskeisessä roolissa organisaation toimivuudessa ja viihtyvyydessä ja samalla sillä on vaikutusta työhyvinvointiin sekä sitä kautta myös tuottavuuteen (Kauhanen 2016,

91). Työntekijän yksilölliset kyvyt edesauttavat työssä viihtymistä ja oman osaamisen hyödyntämisessä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijällä on kyky itsenäiseen ajanhallintaan, tarvittaessa töiden delegointiin sekä avun pyytämiseen. Työyhteisön osaaminen koetaan myös työhyvinvoinnin edistämiseen vaikuttavana tekijänä. (Herttuala 2023, 49.) Hiljainen tieto, taidot sekä osaaminen siirtyvät hitaasti organisaation sisällä, ellei osaamisen kehittämiseen kiinnitetä huomiota ja kehitetä toimintatapoja tiedon sekä kokemuksen siirtämiseen työyhteisössä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 34.)

Jotta työ on mielekästä, positiivinen asenne työtä kohtaan lisää työhyvinvointia (Harmokivi-Saloranta 2024, 116). Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että ihminen kokee osaavansa tehdä työnsä. Jokaisella työntekijällä on itsellään vastuu siitä, että hän kehittää itseään työssä ja näin uuden oppiminen mahdollistuu. Työnantajan puolelta tulee tarjota mahdollisuus kehittymiselle ja esihenkilöiden tehtävänä on luoda siihen mahdollisuudet. (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 10–11.) Työyhteisössä osaamisen jakaminen sekä kollegalta kysyminen auttaa työntekijää työtehtävien hoitamisessa ja samalla lisää työviihtyvyyttä. Positiivinen asenne työtä, itseään sekä työyhteisöä kohtaan vahvistaa työhyvinvointia ja edesauttaa työssä viihtymistä sekä auttaa jaksamaan päivittäisessä tekemisessä. Organisaatioissa tulee luoda sellainen kulttuuri, jossa omien tunteiden näyttäminen on sallittua.

Työn erilaiset joustot parantavat työhyvinvointia, esimerkiksi etätyö koettiin työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Etätyötä tekevät ovat kokeneet työjärjestelyt, johtamisen ja tiedottamisen sekä yleisen työhyvinvoinnin paremmaksi. Etätyön aikana koettiin myös työnimun kasvavan. Etätyötä toivotaan lisättävän, sillä sen joustavuus työn tekemiseen koettiin työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. (Rautiainen, Vauhkonen, Salminen, Rinne & Saaranen 2024, 219–220.) Työn Suomi -tutkimuksen mukaan työn muodot ovat kehittyneet etä- ja läsnäolotyön moninaisuuden myötä. Tutkimuksen mukaan valtiosektorilla työskennellään paljon etätyössä, kun taas kuntasektorilla ei juuri lainkaan. Tällä nähdään olevan merkitystä siihen, miten työt organisoidaan ja millaiseksi työyhteisön rooli muodostuu. Etätyön nähdään mahdollistavan aikaisempaa itsenäisempää päätöksentekoa oman työnteon suhteen. Monille koti on häiriötön työskentely-ympäristö ja tämä mahdollistaa paremman keskittymisen työhön. Etätyö vapauttaa aikaa esimerkiksi työmatkojen osalta ja on lisännyt ajan hyödyntämisen vapaa-ajan toimintoihin. (Väänänen, Toivanen, Selander, Joensuu & Airaksinen 2024, 92; Ranki 2023, 12.) Työn tekeminen ei nykyisin vaadi välttämättä koko-aikaista läsnäoloa toimipaikalla, vaan työtä voidaan tehdä etänä, ainakin osan viikosta. Etätyö lisää

työhyvinvointia, sillä monella työmatka voi olla pitkä, jolloin arkeen jää enemmän aikaa olla perheen kanssa tai harrastuksille vapautuu aikaa. Organisaatioiden tulisi avoimesti suhtautua etätyöhön ja sen tuomiin hyötyihin, unohtamatta kuitenkaan työpaikalla läsnäoloa, joka tukee yhteisöllisyyttä.

Palkitsemisen merkitys tiedostetaan nykyisin työhyvinvointitoimenpiteenä. Liikunta- ja kulttuuriharrastuksien tukeminen on yksi käytetyimmistä palkitsemisen keinoista työpaikoilla. Palkitsemisen tulee toteutua tasapuolisesti kaikille työntekijöille. Tulevaisuuden palkitsemisen keinoja työnantajat miettivät ja ne voivat olla nykyistä yksilöllisempiä sekä räätälöidympiä. (Viitala & Lehto 2019, n.d.) Palkitsemisena toivottiin taukoliikuntaa, työnohjausta sekä osallistumismahdollisuuksia kulttuuri- ja liikuntatapahtumiin (Rautiainen ym. 2024, 219).

Työhyvinvointi on osa ihmisen kokonaishyvinvointia, eikä työhyvinvointia voi rajata koskemaan vain pelkästään työtä (Herttua 2023, 19). Työntekijän itsensä on huolehdittava omasta hyvinvoinnistaan niin työpäivän aikana sekä vapaa-ajallaankin. Työpäivän aikana oman hyvinvoinnin edistäminen onnistuu tauottamalla työtä säännöllisesti sekä huolehdittava ruokailusta työpäivän aikana. Säännölliset ja terveelliset elämäntavat auttavat työntekijää palautumaan työstä. Riittävä uni, terveellinen ruoka, säännöllinen elämänrytmi sekä mielekäs vapaa-ajan tekeminen ovat muun muassa terveellisiä elämäntapoja, jotka edesauttavat ihmisen kokonaishyvinvointia. Fyysisen kunnon ylläpitäminen vapaa-aikana on myös tärkeää työhyvinvointia edistävä tekijä. (Rautiainen ym. 2024, 116.) Työntekijöiden aktiivinen oman terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen lisää hyvinvointia ja esimerkiksi työn tauottaminen työpäivän aikana on tärkeää. (Sonnentag, Tay & Shoshan 2022, 486). Henkilökohtaisen hyvinvoinnin edistäminen on tärkeää, jotta työntekijä pysyy työkuuntoisena koko työuransa ajan. Työnantajan kannattaa kiinnittää huomiota ennaltaehkäiseviksi toimenpiteiksi esimerkiksi liikunnan lisäämistä.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten ja johtopäätösten perusteella työhyvinvointia tarkasteltiin tässä opinnäytetyössä seuraavien muodostuneiden luokkien kautta. Luokat ovat, ihmisten väliset suhteet ja vuorovaikutus, työn organisointi, johtaminen ja kehittäminen sekä työn merkityksellisyys ja osaaminen. Kirjallisuuskatsauksessa työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi nousi myös joustava työaika ja palkitseminen sekä työntekijän henkilökohtaisen hyvinvoinnin edistäminen, mutta nämä luokat jätettiin tarkastelun ulkopuolelle. Työhyvinvointi on suuri kokonaisuus ja tähän opinnäytetyöhön rajataan työhyvinvoinnin tarkastelua edellä mainittujen kokonaisuuksien kautta.

5.6 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä ja jokaisessa tutkimuksessa on arvioitava tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134). Tutkimuksen luotettavuus eli reliabelius tarkoittaa tulosten tarkkuutta sekä toistettavuutta. Toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että kuka tahansa muu tutkija saa saman tuloksen tutkijasta riippumatta. Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää moni asia tutkimusmatkan aikana, kuten esimerkiksi vastaaja ymmärtää asian eri tavalla kuin tutkija tai tutkija tekee virheitä tallentaessaan tuloksia. Tutkimuksen tavoitteiden kannalta virheiden vaikutus ei ole kuitenkaan välttämättä kovin suuri ja tässä on tärkeintä, että tutkija ottaa kantaa tutkimuksessa ilmenneisiin satunnaisiin virheisiin ja raportoi niistä. (Vilka 2015, 194.)

Kirjallisuuskatsauksessa tiedonhakuja määrittelee arviointikriteereinä aineiston kattavuus ja perusteellisuus suhteessa valittuun tutkimuskysymykseen. Näiden ehtojen saavuttaminen edellyttää monipuolisia hakusanoja ja tietokantojen monipuolisuus lisää katsauksen kattavuutta sekä luotettavuutta. Systemaattisen haun tulee olla kattava ja sen tulee muodostua ennalta määriteltyjen kriteereiden perusteella. Tarkoituksenmukaisen aineiston määrä on jokaisessa tutkimuksessa yksilöllinen ja joskus on myös todettava, ettei aineistoja löydy riittävästi. Tutkijan on perusteltava vakuuttavasti tutkimustulosten määrä. Tässä opinnäytetyössä toteutettiin systemaattinen kirjallisuuskatsaus, jonka lähtökohtana ovat järjestelmälliset ja toistettavat menettelytavat, joilla saavutetaan puolueettomia sekä uskottavia tuloksia. (Vilka 2023, 92–96.)

Kirjallisuuskatsaus oli opinnäytetyöprosessin haasteellisin osuus ja opinnäytetyöntekijän kokemattomuus on osaltaan voinut vaikuttaa määrällisesti sekä laadullisen aineiston kattavuuteen. KAMKin informaation kanssa kävimme yhdessä lävitse hakukriteereitä sekä tietokantoja. Aineistonhaun vaiheessa informaation kanssa yhteinen tarkastelu ei enää onnistunut informaation aikataulullisista syistä. Kirjallisuuskatsauksella saatiin vastaukset ennalta määritettyyn tutkimuskysymykseen.

Katsaukseen valituille tutkimuksille suoritettiin laadunarviointi JBI arviointikriteereiden perusteella, jossa jokainen artikkeli arvioitiin erikseen. Esimerkki JBI arviointikriteeristä liitteessä 3. Arviointikriteeristön mukaisesti arviointi tulisi suorittaa kahden tutkijan toimesta itsenäisesti (JBI arviointikriteerit). Tässä opinnäytetyössä arvioinnin on tehnyt opinnäytetyöntekijä itsenäisesti

KAMKin opinnäytetyön ohjeistuksien mukaisesti. Yhden tutkijan toimesta suoritettu arviointi voi heikentää laadunarviointia.

Sisällönanalyysin luotettavuutta lisäsi alkuperäisten lainausten lisääminen raportoinnin vaiheessa, mikä vahvistaa tutkijan tekemän tulkinnan luotettavuutta. Sisällönanalyysin raportointi on merkittävä osa luottavuuden todentamista. Kirjallisuuskatsauksesta muodostui yläluokkia yhteensä viisi luokkaa, jotka kuvaavat, mitkä tekijät edistävät työhyvinvointia. Tutkijan on tarkistettava analyysipolku alaluokasta pääluokkaan ja näin varmistaa, että alaluokka vastaa sisällöllisesti johdettuihin yläluokkiin. (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen ym. 2022, 221, 224). Sisällönanalyysin vaiheessa opinnäytetyöntekijä sai ohjaavalta opettajalta apua analyysin luokitteluun ja näin varmennusta valinnoille ala- ja yläluokkien muodostamisesta. Kirjallisuuskatsaus on opinnäytetyöntekijän näkökulmasta hyvin vaativa ja aikaa vievä prosessi. Kokemattomuus katsauksen tekemisestä toi omat haasteensa kirjallisuuskatsauksen tekemiselle, mutta katsaus kuitenkin toteutettiin järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen prosessin mukaisesti. Aikataulullisesti alustavan suunnitelman mukaisesti tähän oli varattu aikaa runsaasti ja aikataulu toteutui suunnitellusti.

Eettisyys on tieteellisen tutkimuksen toiminnan ydin. ”Tutkimusetiikka luokitellaan normatiiviseksi etiikaksi, joka pyrkii vastaamaan kysymykseen oikeista säännöistä, joita tutkimuksen teossa tulee noudattaa”. (Kankkunen-Vehviläinen-Julkunen 2013, 211.) Tutkija tekee itsenäiset eettiset ratkaisut tutkimustyötään koskevissa asioissa sekä vastaa niiden todellisuudesta. Tutkijan tulee kuitenkin noudattaa yhteisesti sovittuja periaatteita. Jotta tieteellinen tutkimus on eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa sekä niiden tulokset uskottavia, tulee tutkimus suorittaa hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Jotta tutkimus voidaan luokitella eettisesti hyväksi, se edellyttää tutkijalta tieteellisiä tietoja, taitoja ja hyviä toimintatapoja. Näitä tapoja ovat muun muassa yleinen huolellisuus, rehellisyys, tarkkuus niin itse tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tulosten arvioinnissa. Tutkijan tulee huomioida avoimuus tuloksia julkaistessaan ja huomioida muiden tutkijoiden saavutukset asianmukaisin huomioin. Tutkijan tulee huolehtia, että tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti ja tieteellisen tiedon vaatimusten mukaisesti. (Kuula 2011, 34–35.)

Tämän opinnäytetyön osalta opinnäytetyöntekijänä olen pyrkinyt aineiston huolelliseen käsitteelyyn, tulosten rehelliseen analysointiin sekä tarkkuuteen, osaamiseni mukaisesti. Opinnäytetyön

tekijänä minulla ei ole aikaisempaa tutkijan kokemusta. Opinnäytetyön raporttiin on pyritty kuvaamaan jokaisen syklin vaiheet ja valinnat mahdollisimman tarkasti uskottavuuden edistämiseksi.

5.7 Lähteet

Aura, O, Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2014). Tutkimusraportti. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Helsinki: Pohjola Vakuutus Oy ja Suomen Terveystalo. ISBN 978-952-261-490-2

Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*. Saatavilla 19.5.2024 <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>

Guidetti, G., Converso, D., Loera, B., & Viotti, S. (2018). Concerns about change and employee wellbeing: The moderating role of social support. *Journal of Workplace Learning*, 30(3), 216–228.

Duodecim Käypähoito -toimitus (2022). Näytön asteen luokitus Saatavilla 20.5.2024 <https://www.kaypahoito.fi/inf04224>

Heikkinen H. L. T., Roivio. E. & Kiilakoski, T. (2006). Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, E. Roivio & L. Syrjälä (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat.* (78–93). Vantaa: Dark Oy

Flintrop, J. (2012). Commitment and leadership as key occupational health and safety principles. European Agency for Safety and Health at Work. Saatavilla 24.9.2024 <https://oshwiki.osha.europa.eu/en/themes/commitment-and-leadership-key-occupational-health-and-safety-principles>

Häggman-Laitila, A. (2013). Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus. Katsaus suomalaisten tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin. *Hallinnon tutkimus* 4/2013. Saatavilla 6.10.2024 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/download/99153/56847>

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. (2004). *Kehitä osaamista-hyödynnä kokemusta*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lehtiö, L. & Johansson, E. (2015). Järjestelmällinen tiedonhaku hoitotieteessä. Teoksessa: M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. (38). Turun yliopisto, hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A: 73/2015. Turku: Juvenes Print.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2013). Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro.

Kauhanen, J. (2016). Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämishojelman laatiminen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Kangasniemi, M. & Pölkki, T. (2015). Aineiston käsittely: Kirjallisuuskatsauksen ydin. Teoksessa R. Suhonen, A. Axelin & M. Stolt (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. (83, 89–90). Turun yliopisto. Hoitotieteen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Sarja A73. Turku: Juvenes Print.

Kohti osaamisen aikaa. (N.d.). Sitra. Saatavilla 5.10.2024 <https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/02/sitraselvityksiaelinikaisenoppimisentahtotila-factsheetfinal.pdf>

Kuula, A. (2011). Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino

Manka, M-L. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.

Niela-Vilén, H-K. & Kauhanen, L. (2015). Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa R. Suhonen, A. Axelin & M. Stolt (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. (23). Turun yliopisto. Hoitotieteen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Sarja A73. Turku: Juvenes Print.

Näytön asteen määrittäminen. (N.d.). Hotus. Saatavilla 25.5.2024 <https://hotus.fi/hoitosuosituksset/laadinta/>

Otala, L. & Meklin, S. (2021). Ketterä Oppiminen 2. Strategiasta käytäntöön. Helsingin kauppakamari.

Pudas – Tähkä, S-M. & Axelin, A. (2007). Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajausta, hakutermit ja abstraktien arviointi. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L. (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007, 46–57.

Prisma 2020 flow diagram for new systematic reviews which included searches of databases and registers only (N.d.). PRISMA. Saatavilla 25.5.2024 <https://www.prisma-statement.org/prisma-2020-flow-diagram>

Ranki, S. (2023). HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkömät. Työterveyslaitos. PunaMusta Oy. ISBN 978-952-391-067-6 (pdf)

Repo, S, Ravantti, E. & Pääkkönen, R. (2015). Johda tuottavasti. Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavilla 15.6.2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-494-0>

Sonnentag, S. Tay, L. & Shoshan, H. (2022). A review on health and well-being at work: More than stressors and strains. DOI: 10.1111/peps.12572

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimusten arviointikriteerit (JBI). (N.d.) Hotus. Saatavilla 5.5.2024 <https://hotus.fi/kansainvalinen-yhteistyö/jbi-keskus/tutkimusten-arviointikriteeritot-jbi/>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/htk_ohje_verkko14112012.pdf

Vilkka, H. (2023). Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Art House: Helsinki.

Vilkka, H. (2015). Tutki ja kehitä. 4. Uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Väänänen, A., Toivanen, M., Selander, K., Joensuu, M. & Airaksinen, J. (2024). Työn Suomi. Työolot, työkyky ja työhyvinvointi Terve Suomi -tutkimuksessa. Työterveyslaitos. ISBN 978-952-391-157-4 (PDF)

Kirjallisuuskatsauksen lähteet

Harmokivi-Saloranta, P. Punna, M. & Laitinen-Väänänen, S. (2024). Liikunnanohjaustyötä tekevien työhyvinvointia vahvistavat tekijät itsemääräämisteorian viitekehyksessä. Julkaisussa *Liikunta ja tiede* 61 (2024): 1, s. 112–118. Saatavilla 9.5.2024 https://www.lts.fi/media/lts_vertaisarvioitdut_tutkimusartikkelit/2024/liikunta-tiede-lehti-1-2024-sivut-112-118-harmokivi-saloranta-ym.pdf

Herttua, N. (2023). Työhyvinvointi ja sen määrittäjät sosiaali- ja terveydenhuollon johtajilla. Tampereen yliopisto. Saatavilla 5.5.2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3084-2>

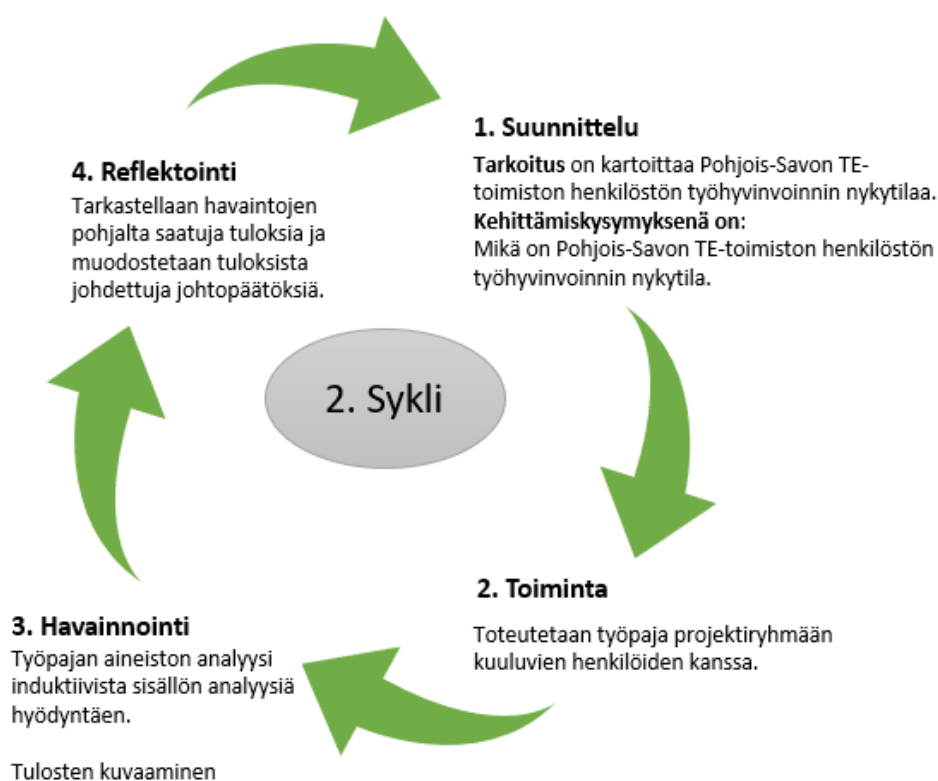
Kowalski, T.H.P. & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28:16, 2229–2255, Saatavilla 8.5.2024: 10.1080/09585192.2017.1345205

Viitala, R. & Lehto, K. (2019). Työhyvinvoinnin edistäminen kuntien hr-vastuullisten puheissa. Julkaisussa *Focus localis* 47 (2019): 4, s. 42–61. Saatavilla 7.5.2024 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202001243431>

Rautiainen, I., Vauhkonen, A. Salminen, L., Rinne, J. & Saaranen, T. (2024). Sosiaali- ja terveystieteiden opettajien työhyvinvointi ja sitä edistävät tekijät poikkileikkaustutkimus Suomessa 2020. Julkaisussa *Hoitotiede* 35 (2023):3, s. 2011–223. Saatavilla 8.5.2024 <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/137289> (artikkeli pyydetty KAMK:in kirjastosta koko tekstinä)

6 Henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila (2. sykli)

Opinnäytetyön toisessa syklissä tarkoitus oli kartoittaa Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa. Kehittämiskysymyksenä oli, mikä on Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila. Aineiston hankinta tapahtui henkilöstöstä koostetun projektiryhmän kanssa työpajassa. Kuvassa 6. on kuvattuna opinnäytetyön toinen sykli toimintatutkimuksen mukaisesti.



Kuva 6. Toimintatutkimuksen toinen sykli

Kirjallisuuskatsauksesta esiin tulleet asiat ohjasivat henkilöstön nykytilan kartoitusta. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 63). Kirjallisuuskatsauksesta esille nousseet tulokset sekä johtopäätökset muodostivat luokat, joiden pohjalta lähdettiin projektiryhmän jäsenten kanssa miettimään henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa. Toisen syklin suunnitteluvaiheessa koottiin tietoperusta sekä laadittiin kehittämiskysymys. Toiminnan vaiheessa kartoitettiin henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa. Kartoitus tapahtui projektiryhmään kuuluvien henkilöiden kanssa virtuaalisesti työpajassa. Havainnointivaiheessa työpajasta saatu aineisto analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin avulla,

jonka jälkeen kuvattiin saadut tulokset. Viimeiseksi laadittiin syklin reflektointivaiheessa johtopäätökset. Teoriasta saatu tieto auttaa edistämään käytäntöä ja käytäntö puolestaan kehittämään teoriaa. (Kemmis 2023, 10; Heikkinen, Kaukko & Salo 2023, 24–25.)

Kirjallisuuskatsauksesta saatiin tulokseksi viisi luokkaa, jotka edistävät työhyvinvointia organisaatiossa. Luokat olivat ihmisten väliset suhteet ja vuorovaikutus, työn organisointi, johtaminen ja kehittäminen, työn merkityksellisyys ja osaaminen, joustava työaika ja palkitseminen sekä työntekijän henkilökohtaisen hyvinvoinnin edistäminen. Työhyvinvointi tunnustetaan olevan laaja käsite, joten saaduista tuloksista jätettiin pois joustava työaika ja palkitseminen sekä työntekijän henkilökohtaisen hyvinvoinnin edistäminen. Työvoimapalveluiden siirtymiseen on aikaa enää rajatusti, joten rajausta tehtiin sen vuoksi, ettei edellä mainittuihin rajauksiin ole vaikuttamisen mahdollisuuksia rajallisen ajan vuoksi.

6.1 Johdanto (suunnittelu)

Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstö on työvoimapalveluihin liittyvän muutoksen keskellä ja työhyvinvointi muutoinkin hektisessä arjessa on tärkeää. Muutos kuormittaa työntekijöitä, sillä TE24-uudistus vaikuttaa moneen eri asiaan, kuten esimerkiksi työpaikan sijaintiin, työtehtäviin, henkilöstöetuihin, työterveyshuoltoon sekä luultavasti moniin muihinkin asioihin, jota ei ole opinnäytetyön tekovaiheessa vielä tiedossa. Muutoksen kohtaaminen on epävarmuudessa elämistä, jossa tuttu ja turvallinen vaihtuu toisenlaiseksi eikä ennakolta voi tietää, millaiseksi työ muuttuu tulevaisuudessa. Mielessä voi olla kysymyksiä, miten minun käy, mitä minulta vaaditaan, millaista osaamista minulta odotetaan sekä riittääkö osaamiseni. On inhimillistä kantaa huolta tulevaisuudesta ja oikeudenmukaista saada ilmaista itseään muutoksen keskellä. Ihminen miettii, miten voi itse vaikuttaa tuleviin työtehtäviinsä ja saada itselleen mieluisia työtehtäviä. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 16–17; Valpola 2004, 180.)

Olisi tärkeää saada tulevista työtehtävistä tietoa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, sillä tehtävät voivat muuttua oleellisesti nykyisistä tai tulla entistä laajemmiksi tehtäväkokonaisuuksiksi. Työvoimapalvelut ovat tulevaisuudessa saatavilla myös sellaisilla paikkakunnilla, joissa tällä hetkellä ei ole TE-palveluiden asiointipistettä. Tämä voi vaikuttaa henkilöstöön siten, että tulevan työpaikan sijainti muuttuu ja työmatkustus lisääntyy entisestään.

Muutostilanteet koskettavat aina ihmisiä, jotka ovat siinä kohteena. Vaikka muutoksia olisi ollut vuosien saatossa useita, jokainen muutos on erilainen ja ainakin alkuun se voi tuntua vaikealta. Omia työtehtäviä koskeviin muutoksiin on itse vaikea tarttua, eikä helposti halua päästää tutusta ja turvallisesta irti. Julkisella sektorilla on tyypillistä odottaa ylemmän johdon päätöstä muutoksesta, esimerkiksi valtiolla ministeriön päätöstä. (Mönkkönen & Roos 2010, 23–26.) Työvoimapalveluissa on ollut lukuisia muutoksia ja yleensä neljän vuoden välein jokin muuttuu. Esimerkiksi voi muuttua asiakaspalvelumalli, jossa määritellään kuinka usein asiakas kontaktoidaan tai työllistämisen edistämiseen laadittuja aktiivimalleja, joiden tarkoituksena on lisätä työllisten määrää. Opinnäytetyön aikana tämä nykyinen työvoimapalveluiden muutos on mittaluokaltaan suurin.

Työn vaatimukset ovat lisääntyneet työelämässä ja esimerkiksi teknologia kehitty nopealla vauhdilla. Muutokset, erilaiset tulospainet sekä työn hektisyys ovat lisääntyneet ja tämä aiheuttaa henkilöstölle paineita. Epävarmuuden keskellä on usein vaikeaa motivoida henkilöstöä siihen, että muutos voi tuoda mukanaan uusia asioita. Muutostilanteessa työhyvinvoinnin edistäminen ja siihen huomion kiinnittäminen on tärkeää. Työyhteisöjen toimivuuteen tulee kiinnittää huomiota, sillä ihmisten keskinäinen yhteistyö lisää työn mielekkyyttä sekä työn tuloksellisuutta. (Mönkkönen & Roos 2010, 16–17.)

Työ on ihmiselle keskeinen hyvinvoinnin lähde ja se on oleellinen osa elämää. Työstä saatava toimeentulo lisää hyvinvointia ja työ rytmittää sekä tuo arjen rutiineja. Työn kautta sosiaaliset suhteet lisääntyvät ja sillä on vaikutusta ihmisen kokonaisyhyvinvointiin. Jokaisen henkilökohtainen elämä kaikkine elämäntapoineen sekä taloudellisine tilanteinaan heijastuu työelämään. Työhyvinvointia on näin ollen vaikea erottaa muusta ihmisen hyvinvoinnista. Hyvinvointi on jokaiselle yksilöllinen kokemus ja se voidaan tuntea ja hahmottaa eri tavoin. Ihmisillä voi olla erilaisia määritelmiä, mitä työhyvinvointi kullekin merkitsee. (Rauramo 2012, 10.)

Kun organisaatiossa lähdetään kehittämään työhyvinvointia, on syytä tarkastella henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa. Varsinkin isommissa organisaatioissa tehdään vuosittain henkilöstökyselyitä, jossa kysytään palautetta työhyvinvointiin sekä johtamiseen liittyvistä asioista. Kyselyillä saadaan tietoa henkilöstöltä, mutta hyvin usein käy niin, ettei henkilöstön antamaan palautteeseen reagoida. Tämän seurauksena seuraaviin kyselyihin tulee vähemmän vastauksia, sillä niitä ei koeta tärkeiksi. (Kauhanen 2016, 74–75.) Valtiolla on käytössä kerran vuodessa tehtävä henkilöstöbarometrikysely, jossa kartoitetaan muun muassa työhyvinvointiin liittyviä asioista sekä työtyy-

tyväisyyttä. Tämän kautta saadaan suuntaa antavaa tietoa henkilöstön hyvinvoinnin tilasta ja vuosittain otetaan tarkempaan selvittelyyn sellaisia asioita, missä tulokset ovat heikentyneet edellisestä vuodesta tai jokin muu asia on noussut kyselyssä esille.

Työhyvinvointia voidaan määritellä myös niin sanotun tasapainomallin kautta. Työhyvinvointi laskee, kun työn kuormittavuustekijät (vaatimukset) ylittävät työn voimavaratekijät (resurssit). Näin ollen on kiinnitettävä huomiota työn kuormittavuustekijöihin. Työntekijän tulisi huolehtia siitä, että henkilöstöä on riittävästi suhteutettuna työn vaatimuksiin sekä työn määrään nähden. Tasapaino horjuu, mikäli työtä on liikaa. Tämä lisää työn kuormittavuutta ja voi heikentää työhyvinvointia. (Mönkkönen & Roos 2010, 231–233.)

Työhyvinvointia edistää tavoitteiden selkeys, oman työn merkityksen ymmärtäminen sekä työn kokonaisuuden hallinta. Ennakointi työhyvinvoinnissa on tärkeää, mikä tarkoittaa sitä, että henkilöstöstä pidetään hyvää huolta koko ajan, eikä vain ongelmien esiintyessä. Mahdollisiin ongelmatilanteisiin on puututtava varhain, eikä niitä tule päästää etenemään liian pitkälle. (Mönkkönen & Roos 2010, 231–233.) Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, millaiseksi työntekijä kokee olonsa työpäivän aikana. Mihin voimavarat menevät ja ovatko työtehtävät sekä osaaminen sopuisuudessa. Työhyvinvoinnin käsite liitetään usein työterveyteen ja työkykyyn. Käsitteenä työhyvinvointi tarkoittaa yksilön hyvinvointia ja henkilökohtaista tunnetta sekä vireyttä, mutta toisaalta myös koko työyhteisön vireystilaa. Ennen kaikkea työhyvinvointi on ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella sen jäsenellä on mahdollisuus onnistua ja kokea työn iloa. (Ojala & Ahonen 2005, 28.) Toisen syklin kehittämiskysymys oli: Mikä on Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila.

6.2 Työpajatyöskentely henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilan kartoittamisesta (toiminta)

Työpajatyöskentelyä voidaan käyttää kehittämistoiminnan ideointiin sekä asioiden käytäntöön viemiseen. Työpajatyöskentelyssä osallistujat keskustelevat ja tuovat omia näkökulmiaan kehittämiseen. Työskentelyssä keskeistä oli erilaisten näkökulmien esiintuominen sekä tarpeiden huomioiminen, kuunteleminen sekä näiden yhteensovittaminen. Työpajaan osallistujien ideat sekä

ajatukset olivat kaikki samanarvoisia, vaikka osallistujat ovat eri ammattiryhmistä. Työpajatyöskentely osallistaa työntekijät kehittämistoimintaan, jota pidetään toimintatutkimuksessa ensiarvoisen tärkeänä. (Toikko & Rantanen 2009, 90; Työkalu: Innopaja n.d.)

Henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilan kartoittamisessa toteutettiin työpaja projektiryhmän jäsenten kanssa. Työpaja toteutettiin virtuaalisesti Teams -kokouksena. Työpajan ohjaavana lähtökohtana pidettiin kehittämiskysymystä. Työpajan aluksi käytiin läpi, millaisia tuloksia kirjallisuuskatsauksesta oli noussut sekä mitkä teemat ohjaavat henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilan kartoitusta.

Työpajatyöskentelyssä hyödynnettiin Flīngā-työkalun valkotaulua. Flīngā on suomalainen helppokäyttöinen pilvipalvelu, joka on tarkoitettu yhteisölliseen tiedon tuottamiseen. Flīngā tarjoaa työkaluja esimerkiksi ideointiin, ja sitä käytetään internetiselaimen kautta ja lisäksi se toimii kaikilla laitteilla. Flīngān käyttö on helppoa, liittymistä varten ryhmän vetäjä luo avainkoodin, jonka avulla muut osallistujat pääsevät sisään luotuun valkotauluun. Flīngā mahdollistaa useamman ihmisen yhtäaikaisen työskentelyn jaetussa työtilassa. (Helppo ja hauska Flīngā n.d.) Opinnäytetyöntekijä toimi työpajassa fasilitaattorina ja teki etukäteen Flīngāan istunnon tulevaa työpajaa varten. Ennen varsinaisen keskustelun aloittamista jaettiin istunnon avainkoodi osallistujille, jotta osallistujat pääsevät samaan työtilaan.

Yhdessä luodut vastaukset taltioituivat valkotaululle myöhempää tarkastelua varten. Flīngā mahdollistaa eri värien käytön ja jokainen sai itse valita millä värillä kirjoittaa asiat. Tässä työpajassa ei ollut väliä mikä idea tai ajatus on kenenkin, eivätkä näin ollen muut osallistujat tienneet, kuka mitään on kirjoittanut. Työpajan alussa opinnäytetyön tekijä kertoi osallistujille, että saadut tuotokset ovat ryhmän yhteisiä tuotoksia.

Opinnäytetyöntekijän rooli työpajassa oli fasilitoijan rooli, joka huolehti asiassa pysymisen ja tarpeen mukaan palautti keskustelun aiheeseen. Fasilitaattori on henkilö, jonka tehtävänä on tukea ryhmän ajattelua sekä edistää yhdessä tekemistä. Fasilitoinnilla luodaan yhdessä tekemisen olosuhteista mahdollisimman helpot, joten fasilitaattori luo tilan, ajan, paikan ja tunnelman, jossa hyvälle ajattelulle on tilaa. Fasilitaattoria käytetään yleensä kokouksissa ja työpajoissa sekä yleensäkin uuden luomisessa. Fasilitointia käytetään ongelmanratkaisuun, päätöksentekoon ja luovaan työskentelyyn. Fasilitaattorin roolin ottaa joku ryhmästä. Opinnäytetyössä fasilitaattorina toimii

opinnäytetyöntekijä. Parhaimmillaan fasilitointi on hyvää ennakkosuunnittelua, ajallaan toteutusta sekä ryhmän tekemistä tukevaa toimintaa, jossa ryhmäläiset kokevat olonsa sellaiseksi, että voivat puhua tai toteuttaa itseään siten kuten ajattelevat. (Mitä fasilitointi on 2021, n.d.) Ryhmässä fasilitaattori pyrkii saamaan osallistujat aktiivisesti osallistumaan ja on tärkeää, että he tietävät, miksi he ovat mukana ryhmässä (Sipponen-Damonte 2020, 14). Työpajassa opinnäytetyöntekijä pyrki toimimaan mahdollisimman puolueettomasti ja neutraalisti osallistuen kuitenkin samalla itse keskusteluun ja ajatusten sekä mielipiteiden esille tuomiseen. Työpajan tuloksena saadut mielipiteet säilytettiin, eikä niitä arvioitu työpajassa. Kaikkiaan nykytilan kartoituksessa saatiin yhteensä 76 kappaletta kommentteja tämänhetkisestä henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilasta.

6.3 Aineiston analyysi (havainnointi)

Kun aineisto oli hankittu, oli seuraavaksi vuorossa sen huolellinen läpikäynti sekä analysointi. Työpajan aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Luokiteltu aineisto kuvataan liitteessä 7. Sisällönanalyysiä voi käyttää laadullisissa tutkimuksissa. Toimintatutkimus katsotaan yleensä laadulliseksi, kvalitatiiviseksi lähestymistavaksi, joten siinä voidaan hyödyntää laadullisia analyysimenetelmiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 61). Analyysiyksiköksi valittiin yksittäinen sana tai lause. Kehittämiskysymys oli pidettävä mielessä koko aineiston analyysin ajan ja muistettava, että analyysi vastaa ennalta asetettuun tutkimuskysymykseen. (Toikko & Rantanen 2009, 117.) Tarkoitus oli kartoittaa henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa. Kehittämiskysymys oli: Mikä on Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila?

Alkuperäiset työpajan ilmaukset taulukoitiin alkuperäisilmauksen ja pelkistämisen eli abstrahoinnin osalta ja niistä muodostettiin merkitykset eli alaluokat. Luokittelu oli selkeintä jättää alaluokkiin, sillä näin jokainen alaluokka kuvaa henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa. Yläluokkien muodostamisen osalta opinnäytetyöntekijän mielestä ei ollut järkevää jatkaa, joten luokittelu päättyi alaluokkiin. Sisällönanalyysin tuloksena saatiin neljä alaluokkaa, joita opinnäytetyöntekijä tulkitsee ja tekee niistä johtopäätökset. (Ojasalo ym. 2020, 140–143.) Taulukossa 5. on kuvattuna esimerkki alkuperäisten ideoiden ja ryhmien sisältöä kuvaavat luokat.

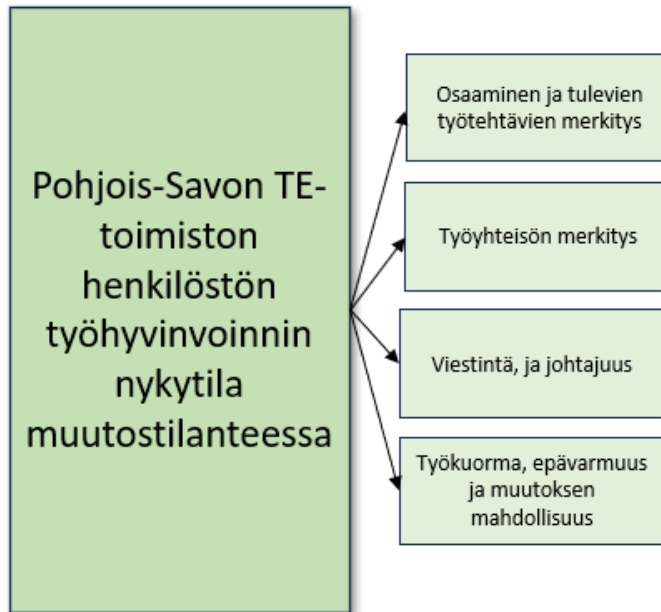
Taulukko 5. Esimerkki työpajan aineiston ryhmittelystä

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistys	Alaluokka
1. Se, että osajia vakuutetaan tarvittavan jatkossakin tuottaa toivoa	1. Osajia tarvitaan jatkossakin	I. Osaaminen ja tulevien työtehtävien merkitys: 1, 2, 3, 4, 5, 6,7, 8, 24, 57, 62, 66, 69,71, 72
2. Ihmiset uskovat osaamiseensa toistaiseksi. Mitä tulee vuoden vaihteessa, on toinen juttu.	2. Tällä hetkellä ihmiset uskovat omaan osaamiseensa.	II. Työyhteisön merkitys: 11, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 26, 29, 30, 31,32, 33, 41, 43
3. Riittääkö osaaminen tulevaisuudessa	3. Osaaminen tulevaisuudessa	
4. Uuden työnkuvan toivoisi olevan itselle kiinnostava. Se toisi merkityksellisyyden tunnetta, kun saisi tehdä jotain itselle mieltuisaa.	4. Mielenkiintoinen työnkuva tuo merkityksellisyyttä sekä saa tehdä itselle mieltuisia töitä	
5. Monia ehkä mietityttää, kuinka paljon uutta opittavaa ensi vuonna on edessä.	5. Kuinka paljon uutta opittavaa ensi vuonna	III. Viestintä ja johtajuus: 10, 12, 27, 28, 34, 35, 37, 58, 59, 60, 61, 63, 65, 67, 68, 70, 74, 75
6. Muuttuuko työtehtävät?	6. Muuttuuko työtehtävät	
7. Tulevat tehtävät epäselvät	7. Tulevista tehtävistä ei tietoa	
8. Tulevat työtehtävät ja sijoituspiste mietityttää. Pitääkö pelata varman päälle ja irtisanoutua jo valmiiksi?	8. Tulevat työtehtävät ja työn sijoituspiste mietityttää.	
9. Miten työt organisoidaan loppuvuodesta, jos porukkaa lähtee	9. Töiden organisointi loppuvuodesta	
10. Useat ovat väsyneitä valmisteluvaiheeseen	10. Valmisteluvaihe väsyttää	IV. Työkuorma, epävarmuus ja muutoksen mahdollisuus: 9, 13, 14, 23, 25, 36, 38, 39, 40, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 64, 73, 76
11. Jännittää minkälaisia uudet työkaverit ensi vuonna olisivat ja millainen esihenkilö. Hyvästä ei haluaisi vaihtaa huonompaan.	11. Millaiset uudet työkaverit ja esihenkilö. Hyvää ei haluaisi vaihtaa.	
12. Palaute tehdystä työstä on tärkeää	12. Palaute työstä tärkeää	
13. On vaikea pysyä positiivisena	13. Positiivisuus on vaikeaa	
14. Positiivisuus auttaa muutoksessa	14. Positiivisuus auttaa	
15. Työyhteisö on voimavara	15. Työyhteisö voimavarana	
16. Mukava työporukka tällä hetkellä	16. Mukava työporukka	
17. Työtoverilta voi kysyä apua	17. Työkaverilta saa apua	

Huomioitavaa oli, että ryhmältä saaduista kommentteista osa oli samaa tarkoitavia, esimerkiksi tulevat työtehtävät mietityttävät ja työyhteisön tuki koettiin useassa kommentissa tärkeäksi voimavaraksi käynnissä olevassa muutostilanteessa. Epävarmuus nousi kommentteissa usein esille, unohtamatta kuitenkin positiivisuutta ja myönteistä suhtautumista muutokseen.

6.4 Työpajasta saadut tulokset henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilasta (havainnointi)

Induktiivisen sisällönanalyysin tuloksena saatiin neljä alaluokkaa, jotka kuvaavat Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa. Nykytilanne muodostuu seuraavista alaluokista: Osaaminen ja tulevien työtehtävien merkitys, työyhteisön merkitys, viestintä ja johtajuus, työkuorma, epävarmuus ja muutoksen mahdollisuus. Kuvassa 7. on kuvattu Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila.



Kuva 7. Pohjois-Savon TE-toimiston työhyvinvoinnin nykytilaa kuvaavat asiat

Työpajasta saadut tulokset vastasivat kehittämiskysymykseen, mikä on Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila. Tuloksissa on nähtävissä muutostilanne, joka aiheuttaa osin huolta tulevasta, tämänhetkisestä jaksamisesta, työyhteisön merkityksestä sekä epävarmuudesta, mutta muutos nähdään myös mahdollisuutena.

6.4.1 Osaaminen ja tulevien työtehtävien merkitys

Työntekijän osaaminen on tärkeää muutoksessa ja osaajia sekä osaamista tarvitaan uusilla työllisyysalueilla. Pohjois-Savon TE-toimiston työntekijöiden näkökulma on, että omaan osaamiseen luotetaan tämänhetkisissä työtehtävissä. Henkilöstö hallitsee asiakkaille tarjolla olevat palvelukonaisuudet, joita tarvitaan päivittäisessä työssä nyt sekä tulevaisuudessa uusilla työllisyysalueilla. Tämän myötä osaamisen katsotaan olevan ajan tasalla. Jokaisella on mahdollisuus kehittää omaa työtä ja tehdä sitä omalla persoonalla, toki huomioiden lakien sekä ohjeistuksien mukaiset säännöt. Työn muuttuva luonne ja hallituksen muutokset lainsäädäntöön haastavat osaamisen kehittämisen päivittäisessä arjessa.

”Ihmiset uskovat osaamiseensa toistaiseksi. Mitä tulee vuoden vaihteessa, on toinen juttu”. (2)

”Uuden työnkuvan toivoisi olevan itselle kiinnostava. Se toisi merkityksellisyyden tunnetta, kun saisi tehdä jotain itselle mieluista”. (4)

Tulevat työtehtävät sekä niiden sisältö mietityttää muutoksessa. Muuttuuko mahdollisesti työtehtävät paljonkin ja riittääkö uusiin työtehtäviin tämänhetkinen osaaminen. TE-palveluiden siirtymässä kunnille lisääntyvät paikalliset palvelut nykyistä enemmän sellaisille paikkakunnille, joissa palvelua ei nykyisellään ole ollut. Henkilöstön huolena on, muuttuuko työnteon paikkakunta, joka luonnollisesti lisää matkustamista sekä lisää työpäivien pituutta.

6.4.2 Työyhteisön merkitys

Muutostilanteessa työhyvinvoinnin näkökulmasta kollegojen ja työyhteisön merkitys korostuvat. Työyhteisöä pidetään yhtenä voimavarana ja kollegalta saa aina apua sekä vertaistukea myös muutostilanteessa. Työllisyysalueiden jakaantuessa Pohjois-Savossa kolmeen eri alueeseen, tuttujen kollegoiden siirtyminen samalle työllisyysalueelle luo turvallisuuden tunnetta muutostilanteessa. Tärkeää olisi tutustua jo ennen muutosta kuntien ja kaupunkien työntekijöihin, joista tulee uusia kollegoita vuoden 2025 alusta.

”Tähän saakka työllisyysalueilla on osassa järjestetty työpajoja, jotka ovat olleet mukavia sekä niissä on ollut mukavaa porukkaa. Yhdessä suunnittelemalla sekä tutustumalla toisiimme helpottaa tulevaa siirtymistä”. (21)

”Tuttuja henkilöitä siirtyy uudelle työllisyysalueelle ja tuttuja on myös vastaanottavassa organisaatiossa”. (20)

Nykyisessä organisaatiossa työilmapiiri koetaan hyväksi, mutta tulevien organisaatioiden ilmapiiri mietityttää tällä hetkellä. Kahden eri organisaation yhdistyminen tuo mukanaan eri toimintatapoja, ohjeistuksia sekä sääntöjä, jotka vaikuttavat osaltaan työilmapiiriin. Tämänhetkinen työpaikka koetaan turvallisenä ja hyvänä sekä työpaikalle tulo koetaan positiivisena asiana. Kollegoiden kanssa pääsee työpaikalla juttelemaan myös muista kuin työasioista, mikä on tärkeää sosiaalisen kanssakäymisen vuoksi.

”Työpaikalle on mukava tulla, näkee työkavereita ja on mukava jutella muustakin kuin työasioista”. (32)

Työpajassa nousi esiin se, että nykyisessä organisaatiossa tulisi tällä hetkellä keskittyä siihen, mitkä asiat ovat hyvin ja pyrkiä vahvistamaan niitä. Nykyinen työyhteisö koetaan voimavarana työssä jaksamisessa ja muutoksessa. Työntekijän oman hyvinvoinnin huolehtiminen on tärkeää, mielekäs tekeminen vapaa-aikana tuo jaksamista työpäiviin ja tulevaan muutokseen.

6.4.3 Viestintä ja johtajuus

Muutoksessa viestinnällä on tärkeä merkitys ja sen tulee olla mahdollisimman avointa. Tilaisuuudet, joissa TE-toimiston ja kuntien sekä kaupunkien henkilöstö on ollut yhdessä, on koettu hyvänä asiana. Tämä on tuonut mahdollisuuden tutustua uusiin tuleviin työkavereihin. Viestinnässä haasteen tekee sen, että tietoa on saatavilla monikanavaisesti, jolloin oikean tiedon löytäminen oikeaan aikaan on haasteellista. Eri viestintäkanavia on useita ja niiden säännöllinen seuraaminen ja asioiden ajan tasalla pysyminen tuottaa haastetta. Viestintää tulisikin keskittää tietyille foorumeille, jolloin muutosta koskeva tieto löytyy keskitetysti.

Nykyinen johtaminen TE-toimistossa koetaan hyvänä. Muutostilanteessa johtaminen on keskeinen ja tärkeä asia. Johtajan tulee olla tasapuolinen ja häneltä toivotaan jämäkkyyttä. Henkilöstöä mietityttää tulevat johtajat, sillä emme tiedä ennalta millaiset johtajat ja mitkä johtamisen tavat kullakin on. On huomioitava, että nykyinen organisaatio jakaantuu tulevaisuudessa kolmelle eri työllisyysalueelle, joten henkilöstölle on tulossa kolme eri johtajaa. Vuoden vaihteen lähestyessä johdolta kaivataan selkeitä ohjeistuksia välttämättömistä työtehtävistä, jotka on hoidettava. Esihenkilötyössä toivotaan tasapuolista kohtelua töiden jakaantumisesta.

6.4.4 Työkuorma, epävarmuus ja muutoksen mahdollisuus

Loppuvuodesta 2024 ei nykyiseen Pohjois-Savon TE-toimiston organisaatioon palkata enää uusia työntekijöitä, sillä työvoimapaalveluiden siirto kuntiin lähenee ja rekrytointivastuu siirtyy tuleville työllisyysalueille. Mikäli tämänhetkisestä työntekijävahvuudesta siirtyy osa muualle, työtehtävät hoidetaan niillä olemassa olevilla resursseilla. Lomien pitämisestä on tullut erillinen ohjeistus, jossa siirtyvällä henkilöstöllä saa olla jäljelle viisi lomapäivää vuoden 2025 puolelle. Tämä luon-

nollisesti lisää nykyisen henkilöstön poissaoloja loppuvuodesta. Työkuorman kasvaminen muutostilanteessa huolettaa ja vaikuttaa oleellisesti myös työhyvinvointiin. Sijaistamiset voivat aiheuttaa yksittäisten ihmisten kuormittumista, joten on tärkeää seurata kuormittavuutta. Toimipaikoittain kuormittavuudessa voi olla eroavaisuuksia.

Kun väki vähenee ja/tai vaihtuu, tarvitaan esihenkilöiden puuttumista töiden jakamiseen. Tämä olisi hyvä ainakin niissä tilanteissa, jossa työnjako ja sijaistukset jakautuvat epäreilusti. Jokaisella on tietenkin vastuu ilmaista, jos kuormittuu liikaa. (68)

Työllisyyspalveluiden siirtymisessä kuntien vastuulle henkilöstö siirtyy kuntatyönantajien palkkalistoilta liikkeenluovutuksena eli viranhaltijat siirtyvät luovutuksen saajan palvelukseen entisiin työ- ja virkasuhteen ehdoin. Yksityisellä sektorilla tällä tarkoitetaan ”vanhoina työntekijöinä” siirtymistä. Siirtyneellä henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta vastustaa liikkeenluovutusta, eikä se ole sellaisenaan irtisanomisperuste. (Henkilöstön asema liikkeen luovutuksessa, n.d.) On huomioitava, että liikkeenluovutuksena siirtyy vain vakituinen henkilöstö eli lukuisa joukko määräaikaissa palvelusuhteessa olevia ei siirry, mikäli heidän virkasuhteensa ei kestä yli vuoden vaihteen. Valtion virkaehtosopimus on voimassa helmikuun 2025 loppuun saakka, mutta kuntatyönantajat ovat neuvotelleet, että siirtyminen kunta- ja hyvinvointialan työ- ja virkaehtosopimuksen piiriin tapahtuu jo heti siirtymähetkellä. Palkka maksetaan niin sanottuna kokonaispalkkana kesäkuun 2025 loppuun saakka ja sen jälkeen jokaiselle määritellään uuden tehtävän mukainen palkka. (Kuntiin siirtyvän henkilöstön virka- ja työehtosopimukset 1.1.2025 lukien, 2024.) Epätietoisuus tulevasta palkkauksesta siirtymävaiheessa aiheuttaa huolta ja tuo taloudellista epävarmuutta henkilökohtaiseen elämään liittyen.

Epävarmuus heijastui myös vastauksissa työsuhteen jatkuvuuden osalta, sillä kuntien taloustilanteet ovat heikentyneet useassa kunnassa ja osassa kunnista on meneillään yhteistoimintaneuvotteluja, jotka voivat johtaa henkilöstövähennyksiin. Valtio ei ole neuvotellut siirtyvälle henkilöstölle irtisanomissuojaa, joten siinä mielessä eri työllisyysalueilla voi olla erilainen tarve työntekijämääräistä tulevaisuudessa. Nykyisessä organisaatiossa toisen työntekijän sijaistaminen onnistuu ketterästi riippumatta työntekijän sijaintipaikkakunnasta, sillä työtä pystyy monissa eri työtehtävissä suorittamaan myös etäyhteyksillä. Työsuhteen jatkumisen osalta toimipaikoilla koetaan tietynlaista eriarvoisuutta työntekijöiden osalta, sillä kaikki työntekijät eivät ole vakituisia. Määräaikaisten osalta työ päättyy kokonaan, mikäli työllisyysalueilla ei ole tarvetta määräaikaisille henkilöille esimerkiksi sairauslomien sijaistamisten osalta.

Epävarmuus heijastuu ihmisten välisiin suhteisiin, esimerkiksi työsuhteiden osalta. (50)

Epävarmuutta ilmoilla. Se vaikuttaa melkeinpä päivittäin keskusteluissa negatiivisella sävyllään.

(49)

Muutos ei ole aina negatiivinen asia, vaan se koetaan usein yhtenä mahdollisuutena. Muutos voi tuoda mukanaan täysin uudenlaisia työtehtäviä, joita ei kenties ole nykyisessä organisaatiossa ollut tai ne hoidettu keskitettynä palveluna. Mahdolliset uudet työtehtävät kehittävät osaamista ja tätä kautta työn mielekkyys voi kasvaa. Tällä hetkellä on luotettava, että muutos tuo hyvää ja uudenlaista näkökulmaa tai uusia työkaluja työllistämiseen. Tämä auttaa henkisesti jaksamaan muutostilanteessa.

Toivottavaa olisi, että muutos toisi hyvää mukanaan. Se antaisi voimia jaksaa. (46)

Muutos voi olla mahdollisuus jollekin uudelle. (47)

Alueellisesti työllisyysalueet ovat hyvin eri tilanteissa valmistelun osalta ja tämä osaltaan aiheuttaa hämmennystä. Konkretian puute hämmentää, tuo turhia huhupuheita ja osin myös pelottaa. Tulevat tehtäväkuvat sekä henkilöstön sijaintipaikkakunnat auttaisivat siirtyvää henkilöstä valmistautumaan muutokseen ja sitä myötä kehittämään osaamistaan tulevaa varten.

6.5 Johtopäätökset (reflektointi)

Nykytilaa kartoitettiin projektiryhmään kuuluvien henkilöstön edustajien kanssa työpajassa. Työpajan taustalla oli kirjallisuuskatsauksesta nousseet kokonaisuudet työhyvinvointia edistävästä tekijöistä. Työhyvinvoinnin laajuuden vuoksi rajattiin kirjallisuuskatsauksen tuloksista: ihmisten väliset suhteet ja vuorovaikutus, työn organisointi, johtaminen ja kehittäminen sekä työn merkityksellisyys ja osaamisen kokonaisuudet, joiden pohjalta lähdettiin kartoittamaan nykytilaa. Henkilöstön nykytilan kartoituksen tulokseksi muodostui neljä pääluokkaa, jotka olivat: osaaminen ja tulevien työtehtävien merkitys, työyhteisön merkitys, viestintä ja johtajuus sekä työkuorma, epävarmuus ja muutoksen mahdollisuus. Tämän syklin saatuja tuloksia voidaan hyödyntää opinnäytetyön seuraavassa vaiheessa, jossa laaditaan työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma.

Työvoimapalveluissa tehtävä työ on vaatinut jatkuvaa osaamisen kehittämistä, sillä työtä ohjaavat useat eri lait. Lain muutokset sekä niiden soveltaminen on arkipäiväistä toimintaa. Työelämän nopeat muutokset vaativat työntekijältä tietynlaista epävarmuuden sietämistä, itseohjautuvuutta sekä kykyä omaksua asioita ketterästi. Työelämässä oppiminen on nykyisin jatkuvaa ja tarpeenmukaista. Työelämän nopeiden muutosten ja kehityksen myötä oppimistarvetta on vaikea usein ennakoida. Vastuu oppimisesta jää entistä enemmän yksilön omalle vastuulle, jossa pitää itse osata sekä haluta etsiä tietoa. Työpaikalla pitää myös antaa mahdollisuus itseohjautuvuuteen, itsensä johtamiseen ja vastuuta oman osaamisen kehittämiseen. Uuden oppiminen vaatii myös sosiaalisia taitoja ja yhteisöllisyyttä, sillä asioiden ymmärtäminen ja niiden soveltaminen onnistuu parhaiten yhdessä vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Uuden oppiminen vaatii toimintatapoja, jossa tekemisen ja kehittämisen ohella opitaan. Tiimityöskentelyssä tapahtuu oppimista luonnostaan vuorovaikutuksessa työkavereiden, asiakkaiden sekä yhteistyökumppaneiden kanssa. Oppiminen on osa työtä, ja työ on osa oppimista. (Ojala & Meklin 2021, 16, 19, 46.)

Nykyisessä työyhteisössä työtä tehdään tiimeissä, jolloin yhdessä oppiminen ja ohjeiden soveltaminen käytäntöön on arkipäiväistä. Toisilta kysyminen on luonteva tapa toimia, mikä lisää luontaisesti työyhteisön yhteisöllisyyttä. Eri palveluista tai asiakokonaisuuksista on olemassa asiantuntijoiden päivystysajat kollegoille, jolloin voi kysyä apua tai tarkennusta lain tulkinnasta tai ohjeistuksesta sellaiselta henkilöltä, jolla on asiaan enemmän perehtyneisyyttä. Esimerkiksi työttömyysturva, palkkatuki tai erilaiset opiskelun taloudelliseen tukeen liittyvät asiat ovat sellaista, jossa tarvitaan kollegan erityisasiantuntemusta.

Tulevat työllisyysalueen työtehtävät mietityttävät, sillä niiden sisällöstä ole vielä tarkkaa tietoa ja alueellisia eroja on esimerkiksi, miten tehtävä kokonaisuuksia jatkossa tehdään. Muutoksen seurauksena työtehtävät voivat vaihtua, jolloin on opeteltava uusia asioita, rooleja ja vastuita sekä mahdollisesti työn tekemisen tapakin muuttuu. Esihenkilöllä ja johdolla on tässä tärkeä ja suuri rooli johtaa tilannetta määrätietoisesti. Esihenkilön tehtävänä on ennakoida asioita ja olla ajan tasalla sekä huolehtia resurssien kohdentumisesta tasaisesti. (Pirinen 2014, 157–158.) Muutoksen keskeneräisyys aiheuttaa työn sujumuuteen monenlaisia häiriöitä, jotka vaikuttavat henkilökohtaiseen jaksamiseen. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 52.) Työllisyysalueiden toimivalta alkaa vuoden 2025 alussa, joten siirtyminen tapahtuu nykyisillä tehtävänkuvilla.

Muutosprosessissa viestinnällä on merkittävä rooli. Mitä isommasta muutoksesta on kyse, sitä suurempia pelkoja se aiheuttaa muutoksen seurauksiin liittyen. Viestinnän tulee olla selkeää, oikea-aikaista sekä sen tulee perustua tosiasioihin. Viestit tulee pystyä kertomaan kaikille samalaisina. Läheltä lähelle viestintä on oleellista, jossa esihenkilö kertoo johdolta saamansa tiedot alaisilleen. Johdon viestinnän henkilöstölle tulee olla samansuuntaista, sillä se lisää henkilön luottamusta johdon suuntaan sekä luo turvallisuutta. Viestintä tarvitsee toistoja, joka varmistaa asian ymmärrettävyyttä ja vähentää huhujen lähtemistä liikkeelle. Henkilöstöllä tulee olla mahdollisuus keskustella asioista työyhteisössä kollegoiden sekä esihenkilöiden kanssa. (Valpola 2004, 62–63.) Tiedonsaanti muutosprosessin aikana helpottaa esimerkiksi organisaatioon samaistumisessa. Usein muutoksesta koetaan saavan tietoa tarpeeksi, mutta sen tiedollinen sisältö koetaan hankalana ymmärtää. (Ponteva 2010, 46.)

TE-toimistossa viestintää muutoksen suhteen tulee useista eri kanavista. Valtakunnallinen viestintä on keskittynyt suurempien linjojen tiedottamiseen, kuten esimerkiksi työllisyysalueiden muodostumiseen sekä aikataulutukseen liittyen. Toimistokohtaisesti viestintää on kahdenlaista, koko Pohjois-Savon TE-toimiston koskevaa sekä työllisyysaluekohtaista eli kolmen tulevan työllisyysalueen viestintää. Muutosvaiheen loppupuolella keskittyminen oman tulevan työllisyysalueen tiedotukseen ja viestintään on tärkeää. Tällöin henkilöstö saa mahdollisimman konkreettista tietoa mitä, milloinkin tapahtuu. Tiedotuskanavina ovat muun muassa on toimiston sisäinen intra, Teams-kanava sekä valtakunnalliset TE24-sivut, joista voi seurata muutoksen etenemistä. Lisäksi eri työllisyysalueet järjestävät infotilaisuuksia virtuaalisina toteutuksina, mutta myös yhteisinä koontumisina kasvokkain.

Vuorovaikutuksen merkitys muutostilanteessa on tärkeää. Avoimeen vuorovaikutukseen kuuluu muun muassa, että puhutaan työstä ja siihen liittyvistä asioista, jossa jokaisella työntekijällä on oikeus saada tietää työtä koskevia asioita. Puhutaan rakentavasti, jolloin vuorovaikutus on vastavuoroista sekä varmistetaan, että viesti on ymmärretty oikein. (Järvinen 2008, 94–100.) Eri toimipaikoilla vuorovaikutus työyhteisön jäsenten kesken lienee erilaista, sillä työyhteisöt ovat erikoisia ja työtilat vaikuttavat osaltaan siihen, kuinka paljon työyhteisön jäsenet ovat toistensa kanssa tekemisessä.

Työntekijöiden välinen kommunikaatio ja toiminta yhdessä on työhyvinvoinnin kannalta tärkeää. Vastavuoroinen auttaminen ja yhteenkuuluvuuden tunne lisäävät hyvinvointia. Myös työtehtävien ulkopuolella tapahtuu vuorovaikutusta työntekijöiden välillä, ja silloin yhteinen tekeminen

on vapaamuotoisempaa. Vapaamuotoinen tekeminen vähentää jännitystä ja näin on helpompi kommunikoida myös työssä. (Argyle & Martin 1991, 88.) Työssä onnistumisen lisäksi on tärkeää työyhteisöltä saatu tuki. Sosiaalinen tuki kollegoilta ja esimiehiltä edistää yksilöiden tyytyväisyyttä. Kannustus ja arvostus lisää puolestaan merkityksellisyyden kokemusta. (Hakanen 2004, 222.) Työyhteisössä avoin vuorovaikutus on peruspilari, joka ei kuitenkaan ole helposti määriteltävissä.

Organisaation johto antaa oman osaamisensa ja tukensa muutoksen läpivientiin. Myönteinen, tarmokas, yhteistyökykyinen sekä läsnä oleva johtaja tuo muutokselle energiaa. Johdon tulisi kiertää eri yksiköissä ja olla siellä tavattavissa sekä tavoitettavissa henkilöstön keskuudessa. Näin johtaja pääsee lähelle eri työyksiköiden työyhteisöjä. Henkilöstö voi näin helpommin keskustella ja vaihtaa kuulumisia johtajan kanssa kuin isommissa yhteisöissä. Spontaanit pistäytymiset ovat tehokkaita keinoja, sillä usein tiukat aikataulut ja ennako-ohjelma aiheuttaa turhaa kiireen tuntua. (Valpola 2004, 56.)

Työllisyysalueiden valmistelua on tehty jo pitkään, toiset alueet pidemmän aikaa ja toiset vähemmän. Työvoimapalvelut ovat suuri kokonaisuus, jossa on palveluita henkilöasiakkaille sekä yrityksille. Työllisyysalueilla toimii useita eri valmisteluryhmiä, jotka on pääsääntöisesti jaettu eri palvelukokonaisuuksiin. TE-toimiston henkilöstö on saanut mahdollisuuden olla mukana valmisteluryhmissä. Osassa ryhmistä on useampi osallistuja, mutta pääsääntöisesti yksi henkilö edustaa oman alansa palveluiden suunnitteluryhmää alueellisesti. Suunnitteluryhmään osallistuva tuo saadun tiedon valmistelusta muulle henkilöstölle. Ryhmiin osallistujat ovat kuin lähettäjiä, jotka tuovat tietoa alueellisista suunnitteluryhmistä henkilöstön tietoon sekä tarvittaessa vie viestiä henkilöstöltä ryhmään. Vierailut tulevaisuustyötiloissa ja tulevan työyhteisön henkilöstön tapaaminen ovat tehokas tapa tutustua ja päästä tutustumaan tuleviin työtiloihin. (Valpola 2004, 57.)

Työyhteisö tukee työhyvinvointia muutoksessa, sillä työyhteisön jäsenet ovat samassa tilanteessa, ja keskustelu työyhteisön kesken on luontevaa. Mitä lähempänä muutos on toteutumassa, sitä enemmän se aiheuttaa keskusteluja työyhteisön sisällä. Mieltä askarruttavista asioista on helppoa kertoa samassa tilanteessa olevalle kollegalle. Muutostilanteissa usein puhutaan työntekijöiden muutosvastarinnasta, mutta onko kuitenkaan kyseessä itse muutoksen vastustaminen vai voisiko kyseessä olla inhimillisestä ja ihmiselle luonteenomaisesta reaktiosta. Muutostilanne ei ole työnantajan hyökkäys työntekijää kohtaan, eivätkä työntekijän ajatukset tai toiminnan muutokset ole kosto työnantajan toimia kohtaan. Molemmissa on havaittavissa oman tulevaisuuden

turvaaminen. Tämän hyväksyminen ja ymmärtäminen parantaa muutostilanteen lähtöasetelmia puolin ja toisin. (Virtapuro 2006,119.)

Itsessään työvoimapaalveluiden muutostilanne kuormittaa henkilöstöä, joten arjen työmäärän on oltava hallittu ja esihenkilöiden tulee seurata työntekijöiden jaksamista ja kuormittumista. Ennen työllisyysalueille siirtymistä on nykyiset työtehtävät sekä asiakastilanteet hoidettava normaaliin tapaan siten, ettei muutos heikennä asiakkaiden palvelua. Osa henkilöstöstä on muutoksen myötä vaihtanut työpaikkaa, ja tämä on näkynyt lukuisina rekrytointeina. Viimeaikaiset rekrytoinnit on toteutettu määräaikaisten. Määräaikaisten työntekijöillä ei ole töiden jatkumisesta tietoa, mikäli heidän virkasuhteensa ei kestä yli vuoden vaihteen. On siis luontevaa, että määräaikaisten oleva käynnistää oman työnhakunsa hyvissä ajoin ennen nykyisen organisaation toiminnan loppumista. Alkuvuodesta kesään 2024 saakka uusien työntekijöiden rekrytointi on lisännyt perehdyttämistyötä sekä työntekijöille että esihenkilöille. Johdon toivotaan seuraavan henkilöstön kuormittumista, mikäli eri sijaistamisista tulee liaksi. On tärkeää, että henkilöstö siirtyy hyvinvoinnista uuden työnantajan palvelukseen. Työhön liittyvän hallinnan tunnetta lisää se, kun kaikki tiimin jäsenet ovat tietoisia yhteisistä tavoitteista, omista sekä muiden työtehtävistä sekä yhteisistä pelisäännöistä. Henkilöstön osaamisen jakaantuminen tasaisesti tiimeittäin helpottaa työkuorman jakautumista kiireajankohtina. (Järvinen 2008, 42–43.)

6.6 Lähteet

Argyle, M. & Martin, M. (1991) The psychological causes of happiness. Teoksessa Strack, F. & Argyle, M. & Schwarz, N. (toim.) (1991) Subjective Well-Being. An interdisciplinary perspective. Oxford: Pergamon Press. https://www.researchgate.net/publication/27486202_Subjective_Well-Being_an_interdisciplinary_perspective

Hakanen, J. (2004). Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos. Tampereen yliopistopaino.

Heikkinen, H. L. T. Kaukko, M. & Salo, P. (2023). Mitä toimintatutkimus on ja miten sitä tehdään? Teoksessa H. L. T. Heikkinen & M. Kaukko (toim.) Toimintatutkimus - Käytännön opas. Tampere: Vastapaino Oy

Heikkinen, H.L.T. & Jyrkämä, J. (1999). Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa: Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim). Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena Kustannus.

Helppo ja hauska Flinga (N.d.). Flinga. Saatavilla 15.6.2024 <http://www.nordtouch.fi/flinga/etusivu/>

Henkilöstön asema liikkeen luovutuksessa. (N.d.) Kunta ja hyvinvointialueyönantajat. Saatavilla 20.6.2024: <https://www.kt.fi/palvelussuhde/muutostilanteet/liikkeen-luovutus/henkiloston-asema>

Järvinen, P. (2008). Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Kauhanen, J. (2016). Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Viro: Printon.

Kemmis, S. (2023). Teoksessa H. L. T. Heikkinen & M. Kaukko (toim.) Toimintatutkimus - Käytännön opas. Tampere: Vastapaino Oy.

Kuntiin siirtyvän henkilöstön virka- ja työehtosopimukset 1.1.2025 lukien. (15.3.2024). Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. <https://www.kt.fi/yleiskirjeet/2024/10/TE2024-uudistuksen-yhteydessä-valtion-palveluksesta-kuntiin-siirtyvan-henkiloston-virka-ja-tyoehtosopimukset-1.1.2025-lukien>

Mitä fasilitointi on. (2021). Ideapakka. Saatavilla 20.3.2024 <https://ideapakka.fi/blogi/mita-fasilitointi-on/>

Mönkkönen, K. & Roos, S. (2010). Työyhteisötaidot. 2. painos. UNIPress.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2020). 3.–6. painos. Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentehtäjänä. 2. Uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Otala, L. & Meklin, S. (2021). Ketterä oppiminen 2. Strategiasta käytäntöön. Viro: Meedia Zone Oy.

Pirinen, H. (2014). Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ponteva, K. (2010). Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOY Oy.

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

Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L. & Ala-Laurinaho, A. (2013). Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Sipponen-Damonte, M. (2020). Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent Oy.

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Työhyvinvointi muutoksessa. (2007). Helsinki: Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. Saatavilla 17.8.2024 <https://vm.fi/documents/10623/307711/Ty%C3%B6hyvinvointi+muutoksessa+kirja+2007.pdf/dcd00741-f076-48b3-b503-b98898e14cdc>

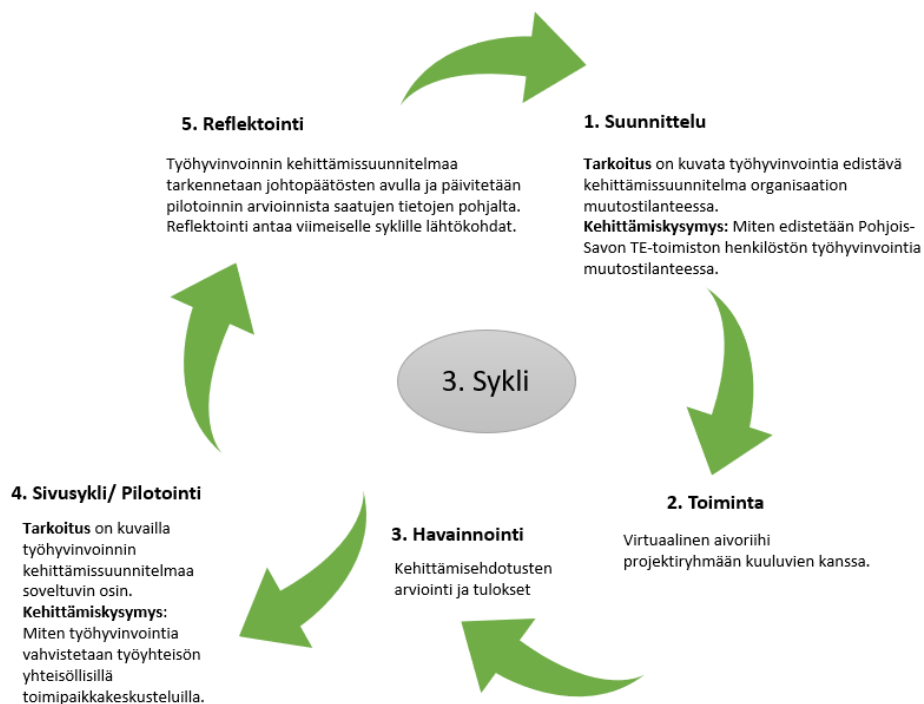
Työkalu: Innopaja (N.d.). Innokylä. Saatavilla 1.7.2024 <https://innokyla.fi/fi/tyokalut>

Valpola, A. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

Virtapuro, M. (2006). Muutoksen kohtaaminen-miten motivoida ja sitouttaa henkilöstö muutosprosessiin ja uudenlaiseen toimintatapaan. Teoksessa L. Sundvik (toim.) Toimiva työyhteisö – Esiemiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.

7 Työhyvinvoinnin edistäminen muutostilanteessa (3. sykli)

Opinnäytetyön kolmannen syklin tarkoitus oli kuvata työhyvinvointia edistävä kehittämissuunnitelma organisaation muutostilanteessa. Sisältö muodostui aikaisempien syklien eli kirjallisuuskatsauksen sekä henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilan kartoittamiseen pohjautuen. Kehittämissuunnitelman sisältöä pohdittiin yhdessä opinnäytetyön projektiryhmän kanssa virtuaalisessa aivoriihessä. Kuvassa 8. on toimintatutkimuksen kolmas sykli kuvattuna.



Kuva 8. Toimintatutkimuksen kolmas sykli

Syklän suunnitteluvaiheessa koottiin aiheeseen liittyvä tietoperusta työhyvinvoinnin suunnitelmallisuudesta ja asetettiin kehittämiskysymys, miten edistetään Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön työhyvinvointia muutostilanteessa. Toiminnanvaiheessa ideoitiin virtuaalisen aivoriihen avulla, millä menetelmillä henkilöstön työhyvinvointia voidaan edistää muutostilanteessa. Havainnointivaiheessa analysoitiin ja kuvattiin saadut tulokset, jonka pohjalta laadittiin työhyvinvointia edistävä kehittämissuunnitelma. Reflektoinnin vaiheessa laadittiin tuloksista saadut johtopäätökset. Sivusyklän toteutettiin työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman osan pilotointi.

7.1 Työhyvinvoinnin suunnitelmallisuus (suunnittelu)

Työnantajalla on lakisääteisiä veloituksia liittyen työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen. Työhyvinvoinnilla on kuitenkin merkittävä vaikutus yksilön kannalta, mutta myös yhteiskunnallisen vaikutuksen kannalta työnantajan näkökulmasta. Henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi on työnantajalle tärkeää, sillä hyvinvoiva työntekijä on tuloksellisempi sekä tuottavampi. Työhyvinvoinnin kehittämiseen suuntaavat toimenpiteet vähentävät tapaturmia sekä vähentävät sairauspoissaoloja, jolloin myös toisen työntekijän sijaistamiset eivät kuormita työyhteisön jäseniä. (Rauramo 2012, 17–19.) TE-toimistossa työhyvinvointiin on kiinnitetty huomiota, ja käytössä on muun muassa laadukkaat sekä laajat työterveydenhuollon palvelut. Virkistystoimintaa on paikallisesti sekä koko toimiston väen osalta tasaisin väliajoin. Valtakunnallisesti toteutetaan sähköisesti vastattava henkilöstöbarometrikysely, jossa kartoitetaan henkilöstön työhyvinvointiin sekä työtyytyväisyyteen liittyviä asioita. Meneillään oleva muutostilanne on koko organisaation väelle uudellinen tilanne ja tämä väistämättä vaikuttaa työhyvinvointiin, niin yksilön kuin koko työyhteisön kautta tarkasteltuna.

Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan se vaatii myös systemaattista johtamista, hyvää suunnittelua, erilaisia toimenpiteitä henkilöstön työhyvinvoinnin lisäämiseksi sekä jatkuvaa arviointia. Hyvinvoivassa organisaatiossa on henkilöstön mahdollisuus kehittää itseään ja siellä on turvallinen ilmapiiri työskentelyyn. Hyvinvoivalla organisaatiolla toiminta on tavoitteellista, jossa luodaan selkeä visio ja toimintasuunnitelma sen toteuttamiseksi. Toiminnan suunnitteluun kannattaa osallistaa mahdollisimman paljon henkilöstöä, jotta heidän sitoutumisensa ja motivaationsa toteuttaa yhdessä sovittuja tavoitteita vahvistuu. Kun henkilöstö otetaan muutokseen mukaan mahdollisimman varhain, he tuntevat, että voivat vaikuttaa muutokseen ja näin muutos voidaan kokea jopa mahdollisuutena. Työyhteisön kannalta olisi tärkeää työstää aktiivisesti muutosta, miten se käytännössä toteutetaan ja kuinka se saadaan onnistumaan parhaiten. Tällöin ei jäädä pelkästään tulevaisuuden pelkojen pohdintaan. Työhyvinvoinnin kehittäminen ei voi olla erillinen tai yksittäinen asia, vaan sen tulee tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista ja olla osa organisaation strategiaa. (Manka & Manka 2016, 80–81; Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 24.)

Aikaisemmissa sykleissä esille nousseet työhyvinvointia edistävät tekijät sekä henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilan kartoituksen tulokset olivat hyvin samankaltaisia. Esimerkiksi työn kehittäminen, johtaminen ja työn organisointi nousivat molemmissa sykleissä esille. Kyseiset asiat ovat

tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta organisaation kehittämässä, mutta myös muutostilanteessa ajankohtaisia. Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii myös organisaation johdolta sitoutumista ja sitä, että jokainen työntekijä tuntee itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi. Olennaista tällaiselle vuorovaikutteiselle johtamiselle on avoin viestintä sekä kuunteleminen. Henkilöstö haluaa olla mukana vaikuttamassa työn tekemisen tapoihin ja heitä koskeviin tavoitteisiin sekä miten työtä tehdään. Johtaminen on vuorovaikutusta, jossa esihenkilöllä ja alaisella on kummallakin oma roolinsa. Hyvä johtaminen saa aikaan työyhteisötaitoja ja työntekijöiden hyvät työyhteisötaidot vahvistavat hyvän johtajuuden muodostumista. Muutostilanteissa etenkin työntekijät haluavat olla vaikuttamassa omien tunteidensa esiintuojina. (Manka & Manka 2016, 134–136.)

Nykyinen työelämä vaatii jatkuvaa osaamisen kehittämistä, sillä työelämä muuttuu nopeasti. Osaaminen nykyisiin työtehtäviin on kunnossa, mutta tehtäväkuvat voivat laajentua tai mahdollisesti muuttua uusien työnantajien palveluksessa. On tärkeää kehittää osaamista jo nykyisen organisaation aikana. Työyhteisössä voidaan oppia toisilta ja tarjota tukea kollegoille, mikä mahdollistaa uusien asioiden omaksumisen. Siksi olisi tärkeää saada ennakkoon tietoa tulevista työtehtävistä ennen varsinaista siirtymistä työllisyysalueille, jotta osaamista voidaan kehittää ajoissa. Jatkuva osaamisen kehittäminen auttaa työntekijöitä muuttuvissa työolosuhteissa. Suurin osa työelämän oppimisesta tapahtuu käytännössä työpaikalla. (Manka & Manka 2016, 88.) Organisaatio voi edesauttaa henkilöstön oppimista. Oppiva organisaatio muodostuu itseohjautuvista ihmisistä, joilla on vuorovaikutusta toistensa kanssa sekä jatkuvaa keskustelua yhteisestä tulevaisuudesta. Selkeät tavoitteet, toimintatavat ja rakenteet, jotka sisältävät oppimisen sekä johtamisen esimerkin mahdollistaa oppivan organisaation toiminnan. (Ojala & Meklin 2021, 113–114.)

Valtion organisaationa työhyvinvointi nähdään tärkeänä ja sen edistämiseksi tehdään paljon työtä. Laadukkaat ja laajat työterveyspalvelut ovat valtionhallinnolla erinomaisia, jotka tukevat henkilöstön työhyvinvointia sekä työkykyä. Työhyvinvointi on osa organisaation strategiaa, erityisesti työntekijöiden osaamisen kehittämisen osalta. Nopeat toimintaympäristön muutokset asettavat kuitenkin haasteita henkilöstön osaamiselle, sillä asiakastyön painopisteet muuttuvat eri hallituskausien aikana. (TE-palvelustrategia 2020, 74.) Asiantuntijatyössä tarvitaan paljon osaamista eri palvelujärjestelmien ja palveluiden tuntemista, eri lakien hallintaa sekä niiden tulkintaa. Työ TE-toimistossa on pääosin asiakaspalvelutyötä, ja jokainen asiakastilanne on yksilöllinen ja vaatii työntekijältä huolellista perehtymistä asiakkaan tilanteeseen.

Johtamisella on todettu olevan keskeinen vaikutus työhyvinvointiin, ja sitä voidaan kehittää monin eri tavoin. Hyvä ihmisten johtaminen tukee työntekijöiden työskentelyä ja luo hyvät edellytykset työssä onnistumiselle. Esihenkilöiden on hyvä mieltää oma rooli organisaatiossa ihmisten osaamisten vaalijoina ja sujuvan työskentelyn mahdollistajina. Työhyvinvoinnissa usein keskitytään helposti ilmapiiriin parantamiseen, virkistäytymiseen tai kiireen minimointiin. Työhyvinvoinnin edistämiseksi työn sisällön ja mielekkyyden kehittäminen sekä sen arviointi usein jää taka-alalle, vaikka ovat erityisen tärkeitä asioita. (Juuti 2006, 77–85.)

Työhyvinvoinnin kannalta olisi tärkeää löytää työntekijän osaamista vastaava tehtävä, jossa on myös sopivasti haastetta. Tämä on tärkeää myös organisaatiolle, sillä tällöin organisaatio saa parhaimman hyödyn työntekijästä. Työ vaatii jatkuvaa oppimista ja luottamuksellisessa työyhteisössä opitaan toisilta. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 36.) Pohjois-Savon TE-toimistossa on avoin ja toisia auttava kulttuuri. Uuden työntekijän tullessa taloon perehdyttämisohjelma on laaja ja aikaa työhön perehtymiseen on käytettävissä hyvin. Työtehtävät perustuvat monilta osin eri lakeihin sekä lukuisiin erilaisiin ohjeistuksiin. Jatkuva oppiminen on siten arkipäiväistä, ja näin itsenäinen sekä yhteinen oppiminen työyhteisössä on säännöllistä.

Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman tarkoituksena oli edistää työhyvinvointia, joka on tavoitteellista ja ohjaa konkreettisiin toimenpiteisiin. Työhyvinvointisuunnitelma tulee laatia organisaation omista lähtökohdista. (Kehusmaa 2011, 138.) Työvoimapalveluiden muutosvaiheessa työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma on hyvin konkreettinen toimintasuunnitelma, sillä aikaa on vain muutamia kuukausia ennen muutosta. Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman painopisteet pysyivät samoina, jotka nousivat henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilan kartoituksessa. Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön nykytilaa kartoitettiin toisessa syklissä järjestetyssä työpajassa. Henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila muodostui seuraavista asioista: viestintä ja johtaminen, työkuorma, epävarmuus ja muutoksen mahdollisuus, työyhteisön merkitys sekä osaaminen ja tulevien työtehtävien merkitys.

Työhyvinvoinnin kehittäminen organisaatiossa kannattaa tehdä yhdessä henkilöstön kanssa, jossa yhdessä mietitään tavoitteet kehittämiselle. Keskustelussa olisi hyvä tuoda esille, mikä lisäisi hyvinvointia, eikä niinkään mietitä, mikä on vialla tai ei toimi. Työhyvinvoinnin suunnitteluun on hyvä kirjata jo käytössä olevat rahalliset panostukset henkilöä kohti. Näitä rahallisia panostuksia ovat esimerkiksi liikunta- ja kulttuuriedut sekä mahdolliset ruokailuedut. Näitä voi pohtia yhdessä henkilöstön kanssa, onko näillä toimilla ollut vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin ja tulisiko näitä

kenties lisätä. (Manka & Manka 2016, 95–96.) Valtion organisaationa liikunta- ja kulttuurietu on sama kaikille riippumatta siitä, missä yksikössä työskentelee. Varsinkin muutostilanteessa yhteisesti ajan viettäminen vapaamuotoisemman tekemisen ympärillä on lisännyt yhteisöllisyyttä.

Työpaikan sisäisestä intra-kanavasta löytyy muutoksessa onnistumiseen erilaisia työhyvinvoinnin vinkkejä, jotka sisältävät materiaaleja, luentotallenteita sekä tehtäviä. Kukin voi itsenäisesti poimia sieltä valikoidusti itseä kiinnostavia aineistoja tai luentoja. Tarjolla on esimerkiksi hyvinvointiluentoja mielen hyvinvoinnista, liikunnasta ja ergonomiasta, ravitsemuksesta sekä unen merkityksestä hyvinvointiin. Materiaalia on tarjolla monipuolisesti. Tämä vaatii jokaiselta omatoimisesti ajan löytämisen näihin asioihin perehtymiseen. Työnantaja voisi enemmän markkinoida käytettävissä olevaa materiaalia, sillä näiden olemassaolosta ei ole kovin monesti muistutettu. Tarjolla on ollut myös valtakunnallisia muutosvalmennuksia TE2024 uudistuksen osalta, joihin on vaadittu ennakoilmoittautumista. Viimeiset muutosvalmennukset olivat keväällä 2024. Esihenkilöille on ollut omia muutosvalmennusryhmiä sekä henkilöstölle omia. Luottamushenkilöt sekä työsuojeluvaltuutetut ovat tärkeässä asemassa työvoimapalveluiden muutostilanteessa. He toimivat viestinviejinä henkilöstön ja johdon välillä.

7.2 Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman ideointia (toiminta)

Ohjaavana lähtökohtana virtuaalisessa aivoriihessä käytettiin kehittämiskysymystä, miten edistetään Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön työhyvinvointia muutostilanteessa. Muutostilanteen työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman suunnittelu alkoi, kun kirjallisuuskatsauksen ja työpajan tulokset olivat selvillä. Projektiryhmän jäsenille järjestettiin virtuaalinen aivoriihi, jonka avulla saatiin tuotettua käytännön ideoita muutostilanteen työhyvinvointia edistävään kehittämissuunnitelmaan.

Aivoriihen yhtenä peruseriaatteena on, että määrä tuottaa laatua. Saatujen ideoiden määrä pyritään maksimoimaan ja sitä suuremmalla todennäköisyydellä joukossa on laadukkaita ideoita. Ideointivaiheessa oli tärkeää kadottaa sanat ”ei” ja ”mutta” osallistujien sanavarastosta, sillä ideointivaiheessa ei tule ajatella onko idea toteutettavissa vai ei ja ideoijilla säilyy positiivinen suhde tuottaa ideoita. (Aivoriihi-toteutus ja peruseriaatteet 2018.) Aivoriihi oli hyvä tapa saada esiin

runsaasti ideoita, joita voidaan yhdistellä ja kehittää edelleen työhyvinvoinnin edistämiseksi. Saatujen ideoiden jatkekehittämisessä voidaan hyödyntää ryhmän jäsenien asiantuntemusta. Aivoriihi mahdollistaa suuren ideamäärän tuottamisen ja samalla osallistaa ryhmän jäsenet työskentelemään (Virtuaalinen ideariihi n.d.; Karsson & Marttala 2001, 39). Aivoriihen työkaluksi valikoitui Flinga Whiteboard valkotaulu, sillä tätä työkalua on hyödynnetty jo aikaisemmassa työpajassa, joten työkalu oli entuudestaan tuttu projektiryhmän jäsenille. Kokoustyökaluna käytettiin Teams-alustaa ja kokoukseen oli varattu aikaa kaksi tuntia. Projektipäällikkö kertasi vielä virtuaalisen työtilan käytön ja varmisti, että kaikki jäsenet osaavat työkalun käytön, ennen ideoinnin aloittamista. Aluksi ideoitiin 15 minuutin ajan, jonka jälkeen kävimme keskustelua syntyneistä ideoista. Tämän jälkeen jatkoimme vielä 10 minuutin ajan ideointia uusien ideoiden saamiseksi. Syntyneet ideat siirrettiin samaa asiakokonaisuutta tarkoittaviin sarakkeisiin, mikä helpotti opinnäytetyöntekijän jatkotyöskentelyä. Sarakkeiden otsikot olivat samat, jotka muodostuivat henkilöstön nykytilan analyysistä syklissä kaksi ja toimivat kehittämissuunnitelman lähtökohtina. Projektiryhmän jäsenien kanssa aineistoa käsiteltiin yhdessä ja laitettiin saadut ideat oikean painopistealueen alle. Tämä auttoi opinnäytetyöntekijää aineiston jatkokäsittelyssä, sillä mitä pidemmälle aineisto käsitellään ja analysoidaan ryhmän kanssa, sitä helpompaa se on opinnäytetyöntekijälle (Vilka 2021, 89–90).

Projektiryhmä oli yksimielinen siitä, että työhyvinvointisuunnitelman kehittämisen kohteiden on oltava konkreettisia ja käytännönläheisiä, sillä aikaa on enää vähän jäljellä nykyisen organisaation olemassa ollessa. Pienilläkin asioilla voidaan edistää henkilöstön työhyvinvointia työvoimapalveluiden muutostilanteessa. Virtuaalisesta aivoriihestä saanut ideat muotoutuivat teemoittain. Teemoittelussa aineistosta voidaan poimia keskeiset asiat ja se on suositeltava aineiston analysointitapa käytännön ongelman ratkaisemisessa. Tällöin aineistosta voidaan poimia tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa ja käyttää yhtenä sisällönanalyysin muotona. Teemat ovat aineistosta toistuvia asioita. (Eskola & Suoranta 1998, 175–176.; Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Aivoriihityöskentelyn jälkeen opinnäytetyöntekijä laati ehdotuksen kehittämissuunnitelmasta ja jakoi sen kommentoitavaksi yhteiselle Teams-kanavalle. Kesäloma-aika haastoi ajallisesti projektiryhmän kokoontumisen, mutta Teams-kanavan avulla tietoa pystyttiin jakamaan projektiryhmän kesken. Projektiryhmään osallistuneet henkilöt pystyivät kommentoimaan sekä lisäämään ideoitaan työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaan.

7.3 Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman aineiston analysointi ja tulokset (havainnointi)

Projektiryhmän kanssa käytiin läpi yhdessä toteutetut ideat. Tämä varmisti sen, että kaikki ryhmän jäsenet ovat ymmärtäneet asian samalla tavalla. Ryhmäläisten oli vielä mahdollisuus täydentää tai tarkentaa luotuja ideoita. (Työkalu: Virtuaalinen aivoriihi n.d.) Opinnäytetyöntekijä perehtyi huolellisesti syntyneisiin ideoihin ja tarkisti, että ryhmän kanssa ryhmitellyt ideat olivat oikeiden teemojen alla. Tämä helpotti hahmottamaan saatuja ideoita jo tässä vaiheessa aineiston käsittelyä.

Virtuaalisessa aivoriihessä syntyi ideoita sekä keskustelua konkreettisista asioista, joiden avulla voidaan edistää työhyvinvointia organisaation muutostilanteessa. Esiin nousseiden ideoiden pohjalta luotiin muutostilanteen työhyvinvointia edistävä kehittämissuunnitelma ennen nykyisen organisaation toiminnan päättymistä ja henkilöstön siirtymistä uusille työnantajille. Suunnitelman painopisteet, tavoitteet ja toimenpiteet ovat nousseet aikaisempien syklejä mukaillen. Laadittu työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma rakentui neljästä eri osa-alueesta. Painopistealueiksi työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaan määriteltiin työpajan tuloksista muodostuneet luokat henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilasta. Nämä osa-alueet olivat viestintä ja johtajuus, työkuorma, epävarmuus ja muutoksen mahdollisuus, työyhteisön merkitys sekä osaaminen ja tulevien työtehtävien merkitys. Jokaiselle työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman painopistealueelle muodostettiin tavoitteet sekä kehittämisen menetelmä, aikataulu kehittämisen toteuttamiseen, toimenpiteen vastuhenkilö, mittarit sekä seuranta. Kehittämisen tavoitteiksi muotoutuivat: luoda henkilöstön ja johdon välille luottamuksellinen keskusteluyhteys, selkiyttää viestintää muutostilanteessa, tasata työkuormaa loppuvuodesta, vahvistaa työyhteisön yhteisöllisyyttä, turvata henkilöstön osaaminen muutostilanteessa sekä tutustua työllisyysalueisiin ja uusiin työnantajiiin. Kyseiset tavoitteet muodostuivat virtuaalisen aivoriihen tuloksena, jossa projektiryhmän kanssa ideoitiin, miten edistetään henkilöstön työhyvinvointia muutostilanteessa. Aivoriihen aineisto esiteltynä liitteessä 8. Taulukossa 6. on kuvattu Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön muutostilanteen työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma.

Taulukko 6. Henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma muutostilanteessa

HENKILÖSTÖN MUUTOSTILANTEEN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISSUUNNITELMA						
Painopisteet	Kehittämisen tavoite	Kehittämisen menetelmät	Kehittämisen aikataulu	Toimenpiteen vastuuhenkilö	Kehittämisen mittarit	Seuranta ja arviointi
Viestintä ja johtaminen	Luodaan henkilöstön ja johdon välille luottamuksellinen keskusteluyhteys	Esihenkilöiden läsnäolo arjessa	Syky 2024	Johto ja esihenkilöt	Fiilismittari	Esihenkilöpalaverissa kuukausittain läpi käynti
		Johtaja säännöllisesti eri toimipaikoilla fyysisesti paikalla	Kerran kuukaudessa/ toimipaikka	Johto	Käyntikertojen lukumäärä	Fiilismittarin seuranta tuloksista
	Selkiytetään viestintää muutostilanteessa	Viestinnän keskittäminen tietyille foorumeille	Syky 2024	Viestintä	Fiilismittari	Johto, viestintä. Fiilismittarin tulosten paraneminen
		TE24 kanavan aktiivinen seuraaminen	Loppuvuosi 2024	Koko henkilöstö	Fiilismittari	Fiilismittarin tulosten paraneminen
		Huomioidaan tiedottamisessa määräaikaist työntekijät	Loppuvuosi 2024	Johto, esihenkilöt, viestintä	Fiilismittari	Fiilismittarin tulosten paraneminen
Painopisteet	Kehittämisen tavoite	Kehittämisen menetelmät	Kehittämisen aikataulu	Toimenpiteen vastuuhenkilö	Kehittämisen mittarit	Seuranta ja arviointi
Työkuorma, epävarmuus ja muutoksen mahdollisuus	Tasataan työkuormaa loppuvuodesta	Tilannetarkistuksia työn kuormituksesta loppuvuodesta. Jakautuvatko työtehtävät tasaisesti	Viikoittain	Esihenkilöt	Esihenkilöpalaverissa säännöllinen seuranta kuormittavuudesta/ henkilöstötilanteesta	Tiimeittäin viikoittainen seuranta. Esihenkilöt ja johto priorisoivat viikkotasolla
		Asiaksmäärien seuranta	Syksyn aikana säännöllinen seuranta	Esihenkilöt	Työnhakijoiden määrä/asiiantuntija ja hoitamattomien asioiden lukumäärä muistilistoilla	Esihenkilö ja asiantuntijan oma arvio
		Työtehtävien priorisointi loppuvuodesta, huomioiden työtilanne sekä resurssit	Loppuvuosi 2024	Esihenkilöt		Esihenkilö
Painopisteet	Kehittämisen tavoite	Kehittämisen menetelmät	Kehittämisen aikataulu	Toimenpiteen vastuuhenkilö	Kehittämisen mittarit	Seuranta ja arviointi
Työyhteisön merkitys	Vahvistetaan työyhteisön yhteisöllisyyttä	Yhteisiä keskusteluhetkiä toimipaikoittain	Tarvittaessa	Esihenkilöt	Keskustelutilaisuuteen osallistuneiden määrä	Tilaisuuksista saatujen palaukset
		Messi, työnhaun maailma (ajanvaraukseton palvelu) kiinni lounastuntien ajaksi	Loppuvuosi 2024	Johto, esihenkilöt, tiimit	Fiilismittari	Fiilismittarin tulosten seuranta
		Koko henkilöstö toimistolle koole yhtä aikaa kerran kuukaudessa yhteisesti sovittuna päivän	Kuukausittain	Johto, esihenkilöt	Toteutuneiden lähipäivien määrä	Esihenkilö/oma arvio. Saadut palaukset hyödyistä
		Määräaikaistilaa tukea työnhakuun	Loppuvuosi 2024	Johto, esihenkilöt	Onko työnhaun tukemisen tilaisuudet toteutuneet	Työntekijän oma arvio
Painopisteet	Kehittämisen tavoite	Kehittämisen menetelmät	Kehittämisen aikataulu	Toimenpiteen vastuuhenkilö	Kehittämisen mittarit	Seuranta ja arviointi
Osaaminen ja tulevien työtehtävien merkitys	Turvataan henkilöstön osaaminen muutostilanteessa	Osallistuminen syksyn aikana KEHA-keskuksen järjestämiin webinaareihin ja omatoimiseen itseopiskeluun ajan järjestäminen	Viikoittainen seuranta	Jokaisella vastuu huolehtia osallistumisesta	Koulutuksiin osallistuneiden määrä/ tunnit	Esihenkilö seuraa työaika ja keskustelee osaamisen kehittämisen tarpeista
		Yhteinen kertaus, mistä löytyy opittavaa materiaalia ja tallenteita.	Tarvittaessa	Henkilöstöinfot, tiimipalaverit	Yhteisten kertaushetkien määrä ja toteutuminen	Keskustelut tiimin/ esihenkilön kanssa osaamisen kehittämisen tarpeista
		Viikoittain ajan järjestäminen eri tilaisuuksiin tai tallenteiden osallistumiseen/katsomiseen 1–2 h /vko/hlö.	Viikoittain	Johto, esihenkilöt	Kouluttautumiseen merkitty työaika työajanseurannassa	Oma arvio
		Valtakunnallisten koulutusten syventäminen omassa organisaatiossa	Viikoittain	Tiimit	Oman osaamisen arvio 0–5 asteikolla	Oma arvio
	Tutustutaan työllisyysalueisiin ja uusiin työnantajisiin	Toimipaikoittain kokouksia, jossa valmisteluryhmiin osallistuneet kertovat kaikille kuulumiset, miten suunnittelu on edennyt	Tarvittaessa	Esihenkilöt, valmisteluryhmiin kuuluneet henkilöt	Fiilismittari	Toteutuneiden tilaisuuksien määrä
	Yhteistyö tiiviiksi työllisyysalueille ja mahdollisuuksien mukaan uusista työtehtävistä tietoa hyvissä ajoin	Tarvittaessa	Johto, esihenkilöt, työllisyysalueet	Fiilismittari	Tapaamisten määrä	
	Työllisyysalueet kertomaan tulevista mahdollisuuksista työn tekemisen paikkana	Tarvittaessa	Johto, työllisyysalueiden vastuuhenkilö	Fiilismittari	Tilaisuuksien määrä	
	Konkretiaa muutoksesta, työskentelypaikat, työtehtävät, etätönn mahdollisuudet	Loppuvuosi 2024	Johto, työllisyysalueiden vastuuhenkilö (ei toimivaltaa TE-palveluilla)	Fiilismittari		

Muutostilanteen työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma muodostui hyvin konkreettisista asioista ja menetelmistä, joilla työhyvinvointia voidaan edistää. Kehittämissuunnitelmaan osallistuneet henkilöt kokivat tärkeänä asiana työhyvinvoinnin kehittämisen. Seuraavaksi kuvaan suunnitelman painopistealueiden mukaisesti tuloksia.

Viestintä ja johtaminen

Viestinnän ja johtamisen painopistealueen tavoitteena oli luoda henkilöstön ja johdon välille luottamuksellinen keskusteluyhteys. Muutostilanteessa keskusteluyhteyden löytäminen on tärkeää, sillä tällöin henkilöstö uskaltaa avoimesti tuoda esille asioita, mikä heitä askarruttaa. Toimenpiteiksi suunnitelmaan muodostui esihenkilöiden läsnäolo arjessa toimipaikoilla, jolloin he ovat helposti tavoitettavissa. Myös toimistonjohtajan säännöllistä vierailua toimipaikkakohtaisesti toivottiin. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi kerran jokaisessa toimipaikassa ennen siirtymän toteuttamista.

”Esihenkilöiden läsnäolo arjessa. Kasvokkaiset kohtaamiset luovat turvallisuuden tunnetta sekä lisäävät luottamusta”

Viestinnän tärkeyttä muutoksessa ei voi liiaksi korostaa. Viestintä korostuu muutostilanteessa, sillä usein henkilöstöllä nousee lukuisia kysymyksiä tulevasta sekä muutoksen aikaisesta työn tekemisestä. Kun organisaatiolla on useita toimipaikkoja ja paljon henkilöstöä, viestinnän tulee olla oikea-aikaista ja on huolehdittava siitä, että käytettävissä olevat viestintäkanavat ovat kaikkien tiedossa. Työpäivän aikana seurataan useita viestintäkanavia, kuten henkilökohtainen sähköposti, useat organisaatiopostilaatikot, jonne välitetään asiakkaiden asiakirjoja tai yhteydenottopyyntöjä, useita Teams -ryhmiä, sekä organisaation intra. On olennaista, että muutoksen liittyvä tiedotus tapahtuu mahdollisuuksien mukaan muutamilla oleellisilla kanavilla.

”Keskitetty viestintä tietyille foorumille, ei samoja asioita moneen kertaan eri kanaville”

Jokaisella työntekijällä on itsellään vastuu seurata viestintäkanavia sekä tiedottaa muille, mikäli saa sellaista tietoa, josta voisi olla muillekin hyötyä. Vaikka muutos on merkittävä, ei aina ole viestinnällisiä tapahtumia tai tiedotettavaa. Myös tällöin on tärkeää viestiä, että kaikki on niin sanotusti hyvin ja asiat etenevät. Viestintää selkeyttää, kun seurattavia kanavia on vain muutama

ja tarvittava tieto, niin valtakunnallinen kuin paikallinen löytyy niistä. Organisaation sisäisessä intrassa on valtakunnallinen TE24 kanava, jonne tulee valtakunnallista tietoa työvoimapalveluiden siirtymisestä. Tämän lisäksi on organisaation sisäinen Teams-ryhmä, jonne viestitään paikallistasoisesti ajankohtaisista asioista muutokseen liittyen. Kuka tahansa henkilöstöstä voi käydä lisäämässä tai kommentoimassa tiedotettavia asioita muutokseen liittyen.

Työkuorma, epävarmuus ja muutoksen mahdollisuus

Työn kuormittavuus loppuvuoden aikana nousi projektiryhmän keskusteluissa sekä ideoinneissa usein esille. Palveluiden siirtymiseen mennessä tulee henkilöstön pitää kertyneitä vuosilomia siten, että lomina siirtyy työntekijän mukana uudelle työnantajalle korkeintaan viisi lomapäivää. Lomien pitäminen loppuvuoden eli muutamien kuukausien aikana voi aiheuttaa tiimin sisällä päällekkäisiä poissaoloja. Poissaolot kuormittavat tiimin jäseniä, sillä sijaistamiset hoidetaan pääosin oman tiimin kesken. Tavoitteena olisi mahdollisimman tasainen työkuorma kaikilla tiimeillä koko toimiston osalta. Esihenkilöiden tehtävänä on seurata viikoittain asiakkaiden sekä käytettävissä olevia resurssien määrää, ja näin he pystyvät huolehtimaan työkuorman tasaisesta hallinnasta ja tarvittaessa jakamaan työtehtäviä muille tiimeille.

”Tilannetarkistuksia työn kuormituksesta loppuvuodesta. Jakautuuko työtehtävät tasaisesti.”

Työnhakijoille on viime aikoina tullut lukuisia heikennyksiä taloudellisesti. Asiakkaat ovat aikaisempaa huolestuneimpia heidän taloudellisesta tilanteestaan, ja tämän takia palveluohjausta on tehty normaalia enemmän eri toimijoiden palveluihin. Nykyinen asiakaspalvelumalli tarkoittaa asiakastyössä hyvin tiivistä yhteydenpitoa asiakkaaseen. Yhteydenpidon väli on kaksi viikkoa, jolloin tarkastetaan asiakkaan työnhaun edistymisen tilanne. Asiakkaan kanssa laadittavassa työnhakusuunnitelmassa sovitaan muun muassa työnhakuvelvoitteesta eli siitä, kuinka monta työpaikkaa asiakkaan tulee hakea kolmen kuukauden tarkastelujaksolla. Asiakkaan työllistymissuunnitelmaan tulee sisällyttää kolme kuukauden kestävää tarkastelujaksoa, jossa tulee hakea neljää työmahdollisuutta hänen osaamistaan vastaavilta aloilta. Tietyin edellytyksin, kuten esimerkiksi asiakkaan terveydellisten seikkojen, puutteellisen koulutuksen tai alan työpaikkojen tarjonnan vähyyden vuoksi voidaan työnhakuvelvollisuutta alentaa. Työnhakuvelvollisuuden asettaminen sekä sen alentaminen on lailla säädettyä ja edellyttää TE-toimiston harkintaa. Työnhakuvelvolli-

suuden asettaminen voi tuottaa asiakkaalle erilaista ahdistuneisuutta ja vaikuttaa asiakaspalvelutilanteen sujumiseen. Asiantuntija on asiakkaan tukena kukin omalla persoonallaan. Työnhakuvelvoitteen asettaminen on tuonut asiakastilanteisiin haastavuutta ja vaatii työntekijältä asiantuntemusta sekä asiakaspalvelutaitoa hoitaa haastavat asiakastilanteet. Asiakkaiden huoli omasta tilanteestaan sekä taloudellisista heikennyksistä on lisännyt työn kuormittavuutta työntekijätasolla, kun entistä enemmän asiakaspalvelutilanteet vaativat syvällistä osaamista sekä paneutumista myös muiden toimijoiden palveluihin.

Työvoimapalveluiden siirtymiseen kunnille on aikaa muutama kuukausi tämän opinnäytetyön kirjoittamisen aikana, joten työtehtävien priorisoimista toivotaan. Uusia rekrytointeja ei enää nykyiseen organisaatioon tehdä, joten henkilöstön määrää ei ole enää mahdollista kasvattaa, vaikka työtilanne näin vaatisi. Työn kohdentaminen sellaisiin asiakkaisiin, jotka eniten tarvitsevat tukea tai ohjausta olisi järkevää loppuvuoden osalta. Esimerkiksi yksi asiakasryhmä ovat lomautetut, joissa asiakasprosessia voitaisiin keventää. Heillä on kuitenkin olemassa työpaikka, jonne palata lomautuksen jälkeen.

Työyhteisön merkitys

Työyhteisön merkitys korostuu muutostilanteessa, sillä koko henkilöstö on samassa tilanteessa. Tavoitteena on vahvistaa työyhteisön yhteisöllisyyttä. Pitkän etätyörupeaman eli koronapandemian jälkeen organisaatiossa on kokeiltu niin sanottua toimistokeskiviikkoa, jolloin toimipaikoittain koko henkilöstö on yhtä aikaa toimipaikalla. Tämä on ollut hyväksi havaittu toimintatapa, mutta tässä on toimipaikoittain eroja sen toteutumisessa. Muutostilanteessa tätä toimintatapaa on suositeltavaa jatkaa ja saada se toteutumaan kaikilla toimipaikoilla tasapuolisesti.

”Yhteisiä keskusteluhetkiä toimipaikoittain tai tiimeittäin, jossa voi kertoa mieltä askarruttavista asioista”

Säännöllinen kollegoiden tapaaminen kasvokkain lisää yhteisöllisyyttä ja sosiaalisia suhteita etätapaamisia paremmin. Yhteisiä keskusteluita toivottiin, jossa jokainen saisi kertoa mielipiteensä tai purkaa tunteitaan. Keskusteluita käydään paljon kahvipöydissä, käytävillä tai pienimmissä ryhmissä. Henkilöstö kokee, että tarvetta olisi vapaamuotoisille keskusteluille, jossa pääsisi kuulemaan toisten ajatuksia ja tunteita.

Määräaikaiset työntekijät ovat tässä muutoksessa eri asemassa kuin vakituinen henkilöstö. Tällä hetkellä ei ole tiedossa, onko heillä mahdollisuutta työn jatkumiseen vuoden 2025 puolella. Määräaikaiset työntekijät kaipaavat tietoa palveluiden siirtymistä samalla tavalla kuin vakituinen henkilöstö.

”Miten huomioitu määräaikaiset työntekijät”

”Määräaikaisille urapolkujen löytäminen, tuki siihen”

Muutos on heillekin merkittävä asia, mutta samalla heidän tulee käynnistää oma aktiivinen työnhakeminen uuden työpaikan löytämiseksi. Muutostilanteessa työnantaja usein järjestää niin sanottua uudelleensijoittumisvalmennusta. Aivoriihessä keskusteltiin, voisiko uravalmennusta hankkia tämänhetkisen henkilöstön useille määräaikaisille työntekijöille.

Osaaminen ja tulevien työtehtävien merkitys

Osaamisen ylläpitäminen työvoimapalveluiden siirtymisessä on tärkeää. Sen tavoitteena on turvata osaaminen siirtymävaiheessa sekä tulevaisuudessa työtehtävissä. Tulevat työtehtävät ovat vielä avoimia kaikkien työllisyysalueiden osalta (lokakuu 2024), mutta siitäkin huolimatta osaamista on syytä kehittää. Henkilöstön mukaan osaaminen nykyisiin työtehtäviin koettiin olevan ajanmukainen.

Syyskuun alussa tulleet hallituksen uudistukset sekä tietojärjestelmän isot muutokset käyttöjärjestelmän osalta loppuvuoden 2024 aikana tuovat suuren määrän opeteltavaa ja lisää arjen kuormittavuutta. KEHA-keskus eli (ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus) tuottaa TE-toimistoille osaamisen kehittämisen palveluita. Henkilöstön on mahdollisuus opiskella palveluita, palveluprosesseja sekä tietojärjestelmän käyttöä KEHA:n tuottamina. Webinaareja, tietoiskuja sekä koulutuskokonaisuuksia on tällä hetkellä monessa eri paikassa, kuten E-oppivassa, TE-perehdyttämisen kanavalla sekä Moodlessa. Eri koulutusten sijaintipaikkojen kertaaminen olisi tärkeää ja ajankohtaista, sillä näin turhaa aikaa ei kulu opintomateriaalia etsiessä. Jatkossa kaikki koulutukseen liittyvä materiaali löytyy Tuutti-palvelusta, joka tulee jäämään myös tulevien työllisyysalueiden käyttöön. Tällä hetkellä kaikkea ei vielä Tuutin kautta ole löydettävissä. Tuutti-palvelu on tietokirjasto, joka rakentuu kuntien ja uusien työvoimaviranomaisten tueksi. Tuutti-palvelu tarjoaa operatiivisen työn tueksi tietoa tiedolla johtamiseen, tietojärjestelmien

käyttöön sekä lakien tulkintaan. (Tuutti palvelu 2024.) Jotta jokainen kehittäisi osaamistaan, olisi tärkeää johdon puolelta antaa siihen aikaa esimerkiksi viikko- tai kuukausitasolla.

”Viikoittain ajan järjestäminen eri tilaisuuksiin tai tallenteiden osallistumiseen/katsomiseen 1–2 h /vko/hlö.”

Kullakin työllisyysalueella on omat valmisteluryhmät, jonne TE-toimiston henkilöstö on saanut valita oman edustajansa. Ryhmiä on useita, joten pääsääntöisesti yhdessä ryhmässä on yksi edustaja aihealuetta koskien. On tärkeää tuoda kaikille tiedoksi, mitä valmisteluryhmissä on keskusteltu tai miten asiat etenevät.

”Eri työllisyysalueet kertomaan työllisyysalueiden mahdollisuuksista työnantajana.”

Ennen palveluiden siirtymistä olisi tärkeää tutustua alueittain tuleviin työnantajiin sekä kollegoihin. Tutustumisen lisäksi tulevat työtehtävät, toimipaikat sekä muut käytännön asiat kiinnostavat ja mahdollisuuksien mukaan tätä tulisi edistää loppuvuoden 2024 aikana jokaisella työllisyysalueella. Tämän toteutuminen riippuu kuitenkin työllisyysalueiden tahtotilasta sekä heidän aikataulustaan, johon TE-toimistolla ei ole toimivaltaa.

Henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmassa mainitaan mittareina useaan kohteeseen fiilismittari. Fiilismittari on ollut nykyisen organisaation käytössä jo vuosien ajan, ja esihenkilöt ovat omilta tiimin jäseniltä kysyneet säännöllisesti, millainen fiilis tiimin jäsenillä on. Tämä antaa suuntaa arjessa henkilöstön hyvinvoinnista. Fiilismittari on anonyymi palvelu, jonka avulla työnantaja tietää miten työyhteisö voi. Fiilismittari mahdollistaa työyhteisön fiilisen ja siihen vaikuttavien asioiden ymmärtämisen ja seuraamisen. (Fiilismittari n.d.) Osa esihenkilöistä käyttää useammin fiilismittaria kuin toiset. Tämän työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman arvioinnin mittareiksi valikoitui fiilismittari sen helppokäyttöisyyden ja tunnettavuuden vuoksi. Toiminta-ajan ollessa lyhyt, ei ole järkevää lähteä kehittämään uusia seurannan mittareita työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman osalta. Fiilismittari antaa suuntaa työhyvinvoinnin tilasta, ja siinä on myös vapaan kommentoinnin mahdollisuus, jota kautta tietoa voi viestittää johdolle.

7.3.1 Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman osan pilotointi (suunnittelu)

Työyhteisössä avoimelle keskustelulle pitää luoda mahdollisuudet. Mikäli jokin asia tai tilanne vai-
vaa, se pitää nostaa keskusteluun. Pahinta on jättää asia ilman minkäänlaisia toimenpiteitä, jolloin
asia voi saada entistäkin suuremmat mittakaavat. Kun luodaan avoimelle keskustelulle mahdolli-
suuksia, voidaan tällä ennaltaehkäistä väärinkäsityksiä. Keskusteluissa jokaisella on mahdollisuus
tuoda äänensä kuuluviin ja samalla kuulee muiden työntekijöiden kokemuksia. (Palsola & Sundvik
2006, 226.) Toimivassa, terveessä ja hyvinvoivassa työyhteisössä yhteistyö toimii ja jokaisen on
hyvä siellä työskennellä. Työyhteisön jäsenten kehittymiselle on tärkeää toiminnan säännöllinen
arviointi, johon tarvitaan esimerkiksi yhteisesti sovitut palaveri- ja kehityskeskustelukäytännöt.
Työyhteisössä tulee olla rohkeutta kyseenalaistaa asioita, vastaanottaa sekä antaa palautetta,
mitkä luovat avoimen ja ammatillisen keskustelukulttuurin. Monessa työyhteisössä tässä on kui-
tenkin vielä parannettavaa. Työpaikoilla ihmissuhteet ja henkilökemiat vaikuttavat siihen, millai-
nen keskustelukulttuuri työyhteisössä on. Huomioitavaa on, ettei työpaikalla tarvitse olla kaikkien
”kaveri”, mutta kaikkien kanssa tulee tulla toimeen työyhteisön jäsenenä. Viime vuosituhannen
lopussa alettiin useissa työyhteisöissä toimia tiimeinä, jossa korostettiin me-henkeä sekä yhteen-
kuuluvuutta. Usein jopa esihenkilöiden tasolta kuviteltiin, että hyvä tiimi muodostuu kaveruu-
desta. Toisin kuin kuviteltiin, hyvän työyhteisön tunnistaa siitä, että sen jäsenet toimivat amma-
tillisesti eli työrooleistaan käsin, ei kaveruuden pohjalta. (Järvinen 2008, 79–81.)

Avoin vuorovaikutus on yksi työyhteisön peruspilareista ja sen merkityksellisyyteen on helppo
yhtyä. Käsitteenä avoin vuorovaikutus on kuitenkin hyvin laaja ja vaarana on, että se ymmärre-
tään monin eri tavoin. Järvinen (2008) määrittelee neljä näkökohtaa, joiden tulisi toteutua työyh-
teisössä, jotta sen toimintatapaa voidaan luonnehtia avoimeksi. Ensimmäisenä tulisi puhua työstä
ja siihen liittyvistä asioista eli jokaisella on oikeus saada työhön ja sen tekemiseen liittyviin asioihin
tietoa sekä velvollisuus myös itse kertoa havaituista ongelmista tai mahdollisista kehittäminen-
kohteista. Tämä ei poissulje normaaleja henkilökohtaisia keskusteluita, mutta toisten asioiden
henkilökohtainen käsittely tai juoruilu ei kuulu hyvään työyhteisöön. Toisena asiana on se, että
ongelmatilanteissa puhutaan niiden kanssa, joita asiat koskevat. Tämä tarkoittaa sitä, ettei toisen
tietämättä puhuta epäkohdasta. On tärkeää kertoa ja keskustella henkilön kanssa, jota asia kos-
kettaa, jotta hänellä on mahdollisuus parantaa tai muuttaa toimintatapaansa. Kolmas avoimen
työyhteisön merkki on, että puhutaan rakentavasti. Kanssakäymisen tulisi olla sellaista, mikä tu-
kee työntekoa, auttaa ratkomaan siihen liittyviä ongelmia sekä parantaa ilmapiiriä. Neljännellä

vaatimuksella varmistetaan, että haluttu viesti on ymmärretty oikein. On tärkeää käyttää ymmärrettävää kieltä, jotta vältetään väärinymmärryksiä (Järvinen 2008, 94–100.)

Avoimen vuorovaikutuksen lisäksi on tärkeää, että organisaatiomuutosprosessin viestintä on läpinäkyvää ja toiminta on hyvin suunniteltua muutosprosessin vaiheiden saamiseksi käytäntöön. Positiivisten asenteiden sekä sitoutumisen edistäminen muutosprosessiin ovat toimia, joilla muutos voidaan nähdä myönteisenä. Kielteisiä asenteita voidaan minimoida muutosprosessin aikana lisäämällä elämänlaatua ja hyvinvointia koskevilla ohjelmilla. Tiedottamisella organisaatiomuutoksesta säännöllisesti voidaan muutosprosessin negatiivisia puolia minimoida. Hyvin hallittu muutosvastarinta pyrkii helpottamaan muutosprosessia. (Nery, Franco & Neiva 2020, 232.) Työyhteisössä on tärkeää muutostilanteessa puhua sen herättämistä tunteista ja ajatuksista. Esihenkilön tulee luoda turvalliset puitteet tällaiselle keskustelulle, ja hänen on oltava valmis ottamaan vastaan myös kiukku ja vihan purkaminen, sillä ne kuuluvat luonnollisesti muutoksen käsittelemiseen. Jotta muutosvastarinta ei jää pysyväksi olotilaksi, sitä on pystyttävä käsittelemään. Tiedon saamisen merkitys muutoksen hallinnassa on tärkeää, eikä tietoa voi olla koskaan liikaa. Työntekijän arvostaminen ja arvostava kohtelu on tiedonsaantia tärkeämpi asia. Kun työntekijä kokee olevansa arvostettu, hän kokee silloin saavansa myös tietoa. (Manka 2007, 69–70.)

Työhyvinvoinnin suunnitelmallinen kehittäminen on tärkeää ja sen tulisi olla proaktiivista eli ei korjata ongelmia vaan pyritään luomaan sellaiset työolot, jossa on helppo tehdä työtä. Työyhteisön sujuva toiminta ehkäisee myös ongelmien syntymistä. Kehittämisessä kannattaa lähteä miettimään, mikä lisäisi hyvinvointia, eikä suinkaan siitä mikä on vialla tai ei toimi. On hyvä pysähtyä miettimään, mitä kaikkea tehdään työhyvinvoinnin eteen tällä hetkellä ja kirjata asioita ylös. (Manka & Manka 2016, 92; Kehusmaa 2011, 136.) Muutostilanteessa työyhteisön energia usein kuluu erilaisten arvailujen ja huhujen pohtimiseen, myös väärinkäsityksiä asioista voi olla. Mitä enemmän henkilöstöllä on tietoa tulevasta, sitä vähemmän huhuja sekä arvailuja tulevasta muutoksesta aiheutuu.

Työyhteisö ja ihmissuhteet työssä ovat tärkeitä asioita sekä oleellinen osa työmotivaatiota, tulokellisuutta sekä työhyvinvointia (Rauramo 2012, 105). Ihmisille ei ole yhdentekevää, kuinka heidän ajatuksiinsa suhtaudutaan. Palavereita pidettäessä on tärkeää luoda sellainen ilmapiiri, jossa jokainen tuntee tulleen kuulluksi ja arvostetuksi. Palaverin vetäjällä on tässä suuri merkitys ja olla keskustelun rakentaja, joka mahdollistaa hiljaisemmankin jäsenten mukaan yhteiseen kes-

kusteluun. Liian jäykät ja viralliset keskustelutilaisuudet aikaansaavat usein vain muodollista pu-
hetta ja tällöin monet henkilöt vetäytyvät syrjään, koska he jännittävät virallisia palavereita. Jotta
palaverit ja keskustelufoorumit olisivat mahdollisimman vuorovaikuttaisia, tulisi välttää tilanteita,
että palaveri pidettäisiin tiedotustilaisuuden omaisesti. Tällöin on vaarana, että palaverin vetäjä
pitää palaveria yksinään, ja osallistujat puolestaan kokevat, ettei tilaisuudesta ole heille juurikaan
hyötyä. (Juuti & Vuorela 2015, 102–104.)

Organisaatioiden muutokseen liittyviä tutkimuksia on tehty laajasti. Joissakin tutkimuksissa on
tarkasteltu esimiesten rooleja positiivisemmän asenteen ylläpitämisessä ja psyykkisen hyvinvoin-
nin ylläpitämiseen organisaatiomuutoksen aikana. Kollegoiden tuki liittyy tutkimusten mukaan
myös suoraan positiiviseen palautteeseen ja positiivisempaan muutosarviointiin muutoksen jäl-
kivaiheessa. Tutkimus osoittaa, että organisaatioiden on syytä ylläpitää työntekijöiden hyvinvoin-
tia vaalimalla työtovereiden välistä yhteistyöilmapiiriä. Organisaatiomuutos saattaa aiheuttaa ne-
gatiivisia tunteita ja työtovereiden tuki nähdään ennakointivaiheesta lähtien tärkeänä. (Guidetti
ym. 2018, 226)

Yhteisöllinen toimipaikkakeskustelu

Tämän opinnäytetyön pilotoinnissa testataan yhteisöllistä toimipaikkakeskustelua, jotta saadaan
tietoa sen toimivuudesta. Saadun palautteen perusteella keskustelutilaisuutta voidaan kehittää
paremmaksi. Pilotointi auttaa tutustumaan ja valmentamaan tulevaan muutokseen ja lievittää
siirtymävaiheen kipuilua. On huolehdittava, ettei pilotointiprosessi muodostu liian pitkäksi. Pitkä
prosessi kyseenalaistaa uuden toimintatavan omaksumisen henkilöstön keskuudessa ja näin pilo-
toitava asia menettää merkityksensä. Tämän vuoksi selkeä alku ja loppu pilotoinnille on tärkeää.
(Mattila 2007, 158–159.) Pilotoinnissa tuotetta tai toimintaa testataan rajatussa ympäristössä ja
saadun palautteen sekä kokemusten jälkeen toimintaa voidaan laajentaa. Opinnäytetyöntekijän
tulee huolehtia, että kehittämisprosessista muodostuu aineisto, jota voidaan analysoida ja tämän
pohjalta ohjata kehittämisprosessia. (Toikko & Rantanen 2009, 101.) Tässä opinnäytetyössä pilo-
toinnin tarkoitus oli kuvailla työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaa soveltuvin osin.

Työvoimapalveluiden siirtymiseen liittyvään muutokseen pidetään lukuisia palavereita ja tilai-
suuksia, jossa kerrotaan muutoksesta ja sen etenemisestä. Tilaisuudet ovat usein koko henkilös-

tölle tarkoitettuja ja niissä vapaamuotoinen keskustelu on hyvin vähäistä. Tämän vuoksi on tärkeää kokeilla tuovatko toimipaikkakohtaiset keskustelutilaisuudet vuorovaikutusta enemmän ja tämän myötä työyhteisön yhteisöllisyys vahvistuu ja vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin muutostilanteessa. Projektiryhmän kanssa pohdittiin konkreettista asiaa laaditusta työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmasta, jota halutaan lähteä kokeilemaan sen toimivuutta arjessa. Työyhteisön vahvistaminen koettiin tärkeänä voimavarana muutostilanteessa. Laaditun henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman työyhteisön merkitys osa-alueesta pilotoitiin työyhteisön yhteisöllisyyden vahvistaminen, mikä vastasi asetettuun kehittämiskysymykseen. Kehittämiskysymys oli: Miten työhyvinvointia vahvistetaan työyhteisön yhteisöllisillä toimipaikkakeskusteluilla. Pilotoitavaksi menetelmäksi valikoitui yhteisölliset toimipaikkakeskustelut.

7.3.2 Yhteisöllisen toimipaikkakeskustelun pilotointi (toiminta ja havainnointi)

Pilotoitavan kohteen eli yhteisöllisten toimipaikkakeskustelujen toimipaikaksi valikoitui Iisalmen toimipaikka ja sen henkilöstö. Iisalmen toimipaikka on kooltaan reilun kolmenkymmenen henkilön toimipiste, joka oli sopivan kokoinen keskustelutilaisuuteen. Toimipaikassa on tiivis työyhteisö ja iso osa työntekijöistä on työskennellyt useita vuosia kyseisessä toimipaikassa. Toimipaikan esihenkilön kanssa suunniteltiin tilaisuus ja se järjestettiin Teams-yhteydellä. Toimipaikan esihenkilö teki tapahtumaan kalenterivarauksen, jossa työyhteisön jäsenille tiedotettiin keskustelutilaisuudesta ja kerrottiin, että se on osa opinnäytetyön prosessia organisaation työhyvinvoinnin kehittämisessä. Opinnäytetyöntekijä toimi keskustelutilaisuuden fasilitaattorina ja huolehti ajankäytöstä sekä siitä, että tilaisuuden keskustelu pysyy aiheessa.

Tavoitteena yhteisellä keskustelutilaisuudella oli vahvistaa työyhteisön yhteisöllisyyttä muutostilanteessa. Jokaisella Iisalmen toimipaikan työntekijällä oli mahdollisuus osallistua tilaisuuteen, olipa työntekijän virkasuhde määräaikainen tai vakituinen. Myöskään tulevan työllisyysalueen siirtosuunnalla ei ollut väliä osallistumisessa. Siirtosuunnalla tarkoitetaan tässä sitä, että Pohjois-Savon TE-toimiston henkilön siirtosuuntia voivat olla Ylä-Savon työllisyysalue, Kuopion työllisyysalue, Keski-Savon työllisyysalue, Pohjois-Savon ELY-keskus tai KEHA-keskus. KEHA-keskus on ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus, joka toimii valtakunnallisesti, verkostomaisesti maantieteellisesti hajautetulla toimintamallilla. KEHA-keskuksen tehtäviin kuuluu laaja-alaiset kehittämis- ja hallintopalvelut digitalisaation edistämiseen. (KEHA-keskus n.d.)

Kokemusten ja omien tunteuksien jakaminen lisää toimipaikan yhteisöllisyyttä sekä avoin vuorovaikutus helpottaa selviytymään erilaisten ihmisten kanssa. Muutoksessa selviytymisessä tarvitaan lisäksi myös omaa aktiivisuutta, sillä muutostilanteessa tulee olla itse kiinnostunut siirtymiseen liittyvistä asioista. Avoimuus ja aktiivisuus edellyttää luottamusta työntekijän omiin kykyihin (Vesterinen 2006, 128). Toimipaikkakeskustelun aluksi opinnäytetyöntekijä avasi tilaisuuden kertomalla, mistä tilaisuudessa on kysymys. Toimintatutkimuksen syklinen eteneminen käytiin läpi osallistujille ja mistä idea keskustelutilaisuuden järjestämiseksi oli tullut. Lisäksi kerrottiin, että tilaisuuteen osallistuminen on vapaaehtoista. Tilaisuus oli vapaamuotoinen keskustelu, jossa työntekijät saivat avoimesti jakaa huolenaiheitaan ja pohtia, mikä heitä mietityttää muutoksessa ja mitä positiivista he odottavat muutoksen tuovan.

Muutostilanteessa jokaisella työntekijällä on oikeus päästä kertomaan häntä askarruttavia asioita, olipa hänen työsuhteensa määräaikainen tai vakituinen. Henkilöstö siirtyy uudelle työnantajalle liikkeenluovutuksella, mutta tämä koskettaa vain vakituksessa virkasuhteessa olevia henkilöitä tai niitä, joiden määräaikaisuus kestää vuoden vaihteen yli. Näin ollen määräaikaiset työntekijät ovat eri asemassa verrattuna vakituisiin henkilöihin. Muutos luo erilaisia keskusteluja käytävillä sekä kahvipöydässä, mutta on tärkeää yhdessä kokoontua keskustelemaan mitä kenelläkin on mielessä. Esihenkilön mukanaolo tilaisuudessa oli tärkeää, sillä hän sai arvokasta tietoa siitä, mitkä ovat henkilöstön huolenaiheita tai mitkä asiat ovat tuoneet iloa sekä positiivisuutta muutostilanteessa. Esihenkilö pystyi viemään keskusteluissa ilmenneitä asioita eteenpäin johdolle tai tulevalle työllisyysalueelle. Esihenkilö voi tarvittaessa pitää uusia keskusteluhetkiä, jolloin vastauksia askarruttaviin kysymyksiin jo kenties olisi. Muutosprosessi ja henkilöstön siirtyminen uusille työllisyysalueille koskettaa vain vakituista henkilöstöä. Määräaikaiset työntekijät eivät ole päässeet osallistumaan samalla tavalla muutosprosessiin tai heidän oma tilanteensa on vielä enemmän avoimena kuin vakituisen henkilöstön. Yhteisölliseen keskustelutilaisuuteen oli kutsuttuna koko lisälmen toimipaikan henkilöstö sekä lisäksi kutsuttuna oli Pohjois-Savon TE-toimiston työsuojeluvaltuutettu. Näin määräaikaiset työntekijät saivat mahdollisuuden kertoa heitä askarruttavia asioita muutoksessa ja olivat tasa-arvoisessa asemassa vakituisen henkilöiden kanssa.

Varsinaisen tilaisuuden päätyttyä osallistujat saivat arvioida tilaisuuden onnistumista Forms-työkalulla laadittuun kyselyyn. Forms-kyselyllä voi laatia anonyymejä kyselyitä sekä saada ja tarkastella vastauksia helposti (Google Forms n.d.). Kyselyssä oli tähtiasteikko 1–5, jossa 1 oli heikoin ja 5 oli paras arvosana. Kyselyssä oli mahdollista antaa myös vapaata palautetta, millaisena vastaajat

kokivat yhteisen keskustelutilaisuuden. Osallistujien antama arvosana ei ollut varsinainen analysointimenetelmä, mutta se toimi suuntaa antavana opinnäytetyöntekijälle, miten osallistujat kokivat tilaisuuden. Vastauksia tuli kaikkiaan 11 kappaletta ja kaikki vastanneet henkilöt kokivat tilaisuuden antamalla täydet viisi tähteä. Vapaassa kommentointiosiossa vastauksissa kiitettiin tilaisuuden järjestämistä, tilaisuus oli osallistujille tärkeä ja niitä toivottiin muutosprosessin edetessä lisää.

Pilotoitua kohdetta tulee arvioida, jotta siitä saadaan palautetta. Saadun palautteen perusteella toimintaa voidaan tarvittaessa kehittää paremmaksi. Arvioinnissa myös tarkastellaan, ovatko ennalta asetetut tavoitteet saavutettu. (Ojasalo ym. 2020, 47–48). Yhteisöllisten toimipaikkakeskustelujen pilotoinnin arvioinnissa käytettiin asiantuntija-arviointia, jossa projektiryhmän jäsenet toimivat asiantuntijoina. Opinnäytetyöntekijä itse ei osallistunut arviointiin, vaikka toimii yhtenä projektiryhmän jäsenenä. Asiantuntijoille lähetettiin sähköpostitse linkki Forms-työkalulla toteutettuun kyselyyn. Asiantuntijat antoivat kirjallista palautetta tilaisuudesta sekä arvioivat menetelmän tarpeellisuutta työyhteisön yhteisöllisyyden vahvistamisessa muutostilanteessa. Taulukossa 7. on nähtävillä kysymykset, jotka lähetettiin projektiryhmän jäsenille asiantuntija-arviota varten.

Taulukko 7. Asiantuntija-arvioinnin kysymykset

1. Miten mielestäsi keskustelutilaisuus vahvisti työyhteisön yhteisöllisyyttä muutostilanteessa?
2. Millaisena kokemuksena pidit keskustelutilaisuutta?
3. Millainen keskustelun ilmapiiri mielestäsi oli?
4. Vapaa sana

Asiantuntija-arvioinnin antaminen tapahtui nimettömänä, jolloin ketään vastaajaa ei voitu tunnistaa. Kysely lähetettiin kaikille projektiryhmään kuuluville jäsenille eli yhteensä neljälle henkilölle. Vastauksia saatiin yhteensä neljä kappaletta, joten kaikki projektiryhmän jäsenet vastasivat kyselyyn. Asiantuntija-arviointi on nopea sekä kustannustehokas arviointimenetelmä, joka ei vaadi suuria etukäteisvalmisteluja. Suositeltavaa on, että arvioimassa olisi useampi kuin yksi asiantuntija, mutta suurikaan osallistujien määrä ei takaa sitä, että kaikki ongelmat löydettäisiin. Hyvänä asiantuntijoiden määränä pidetään vähintään kolmea arvioijaa. (Korvenranta 2005, 111–114.)

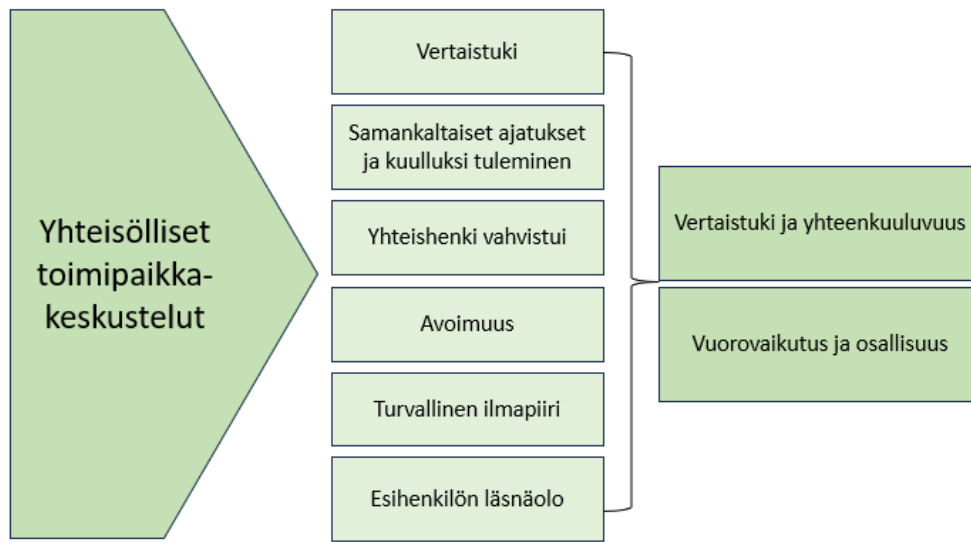
Asiantuntija-arvioinnin aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Liitteessä 10. esitellään asiantuntija-arvioinnin tulokset. Sisällönanalyysi on menetelmä, jolla voidaan analysoida systemaattisesti ja sillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetysti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 117.) Kuvassa 9. esimerkki sisällönanalyysin luokkien muodostumisesta.

Miten työhyvinvointia vahvistetaan työyhteisön yhteisöllisillä toimipaikkakeskusteluilla?			
Miten mielestäsi keskustelutilaisuus vahvisti työyhteisön yhteisöllisyyttä muutostilanteessa		Alaluokka	Pääluokka
Hyvin. Jokainen sai kertoa, mielipiteitään avoimesti ja sai huomata, ettei ole ajatuksineen tilanteessa yksin. Vertaistuen merkitys korostui. Myös erilaisten näkökulmien kuuleminen auttoi ymmärtämään kokonaisuutta paremmin (mm. määräaikaisten työntekijöiden tilanne).	1.sai ilmaista avoimesti mielipiteitä 2.mielipiteitä sai kertoa 3.vertaistuki korostui 4. kokonaisuus avautui muutoksen osalta, esimerkiksi määräaikaisten osalta 5.kuuli erilaisia näkökulmia, joka auttoi ymmärtämään kokonaisuuden 6.sai vertaistukea 7. vahvisti yhteisöllisyyttä 8. samoja ajatuksia oli monella 9. pelkkä kuulolla olo auttoi 10. sai vertaistukea 11. samat ajatukset ja yhteisöllisyys vahvistui 12. vahvistui, että ollaan samassa veneessä, vaikka suunta voi olla eri	A. Vertaistuki (3, 6, 9, 10, 14, 27) B. Samankaltaiset ajatukset ja kuulluksi tuleminen. Kokonaisuuden hahmottaminen (4, 5, 8, 11, 21, 22, 23, 25) C. Yhteishenki vahvistui (7, 12, 17, 20, 23, 24) D. Avoimuus (1,2) E. Turvallinen ilmapiiri ja aikaa riittävästi (13, 15, 16, 19, 25, 28) F. Esihenkilön läsnäolo (18, 19, 26)	I Vertaistuki ja yhteenkuuluvuus (A, C, F) II Vuorovaikutus ja osallisuus (B, D, E)

Kuva 9. Esimerkki induktiivisen sisällönanalyysin muodostumisesta

Ennen varsinaisen induktiivisen sisällönanalyysin aloittamista valittiin analyysiyksikkö, joka oli ajatuskokonaisuus tai lause. Seuraavaksi käytiin koko asiantuntija-arvioinnista saatu aineisto huolellisesti lävitse, joka antoi kokonaiskuvan opinnäytetyöntekijälle aineistosta. Tämän jälkeen aineistosta poimittiin alkuperäisilmaukset, jotka koodattiin ennen varsinaista luokittelua. Aineiston analyysi eteni viemällä samaa tarkoittavat ilmaukset samaan alaluokkaan ja se nimettiin. Analyysi eteni vertailemalla muodostettuja alaluokkia keskenään ja yhdistelmällä samansisältöiset alaluok-

kat ryhmäksi eli yläluokaksi. (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022, 218.) Kuvassa 10. on havainnollistettu asiantuntija-arvioinneista saadut luokat, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen eli miten työhyvinvointia vahvistetaan työyhteisön yhteisöllisillä toimipaikkakeskusteluilla.



Kuva 10. Yhteisöllisen toimipaikkakeskustelun asiantuntija-arvioinnin tulokset

Vertaistuki ja yhteenkuuluvuus

Keskustelutilaisuuden henki oli hyvin avoin, keskusteleva ja vuorovaikutteinen. Ihmiset kertoivat omia tuntemuksiaan miltä muutos tuntuu ja kuinka haikealta tuntuu, kun työyhteisö tässä laajuudessa eroaa. Määräaikaiset työntekijät kokivat hyvänä, että he saivat myös osallistua tähän muutosprosessiin, sillä kaikki muut infotilaisuudet ovat olleet suuremmaksi osaksi painottuen vakituisen henkilöstön siirtymiseen liittyviin asioihin.

”Myös erilaisten näkökulmien kuuleminen auttoi ymmärtämään kokonaisuutta paremmin (mm. määräaikaisten työntekijöiden tilanne” (5).

Yhteenkuuluvuuden tunne vahvistui keskustelutilaisuudessa ja osallistujat saivat toisiltaan vertaistukea työvoimapalveluiden siirtymiseen liittyen. Jokainen työntekijä on keskustellut aihe-

seen liittyen pienemmissä keskusteluissa, mutta hyvänä koettiin, että kaikki halukkaat olivat paikalla ja pystyivät tuomaan omia mielipiteitään tai asioita esille. Myös se koettiin hyvänä, ettei kenenkään ollut pakko osallistua, vaan pelkkä kuulolla olo koettiin hyvänä.

Vuorovaikutus ja osallisuus

On tärkeää huomioida kaikki työntekijät riippumatta siitä, onko työntekijä vakituinen vai määräaikainen. Hyvin monilla oli samanlaisia ajatuksia muutokseen liittyen ja tunne siitä, ettei ole yksin omien tuntemuksiensa kanssa. Jokainen työntekijä kokee tunteet yksilöllisesti. Keskustelutilaisuus koettiin hyvänä, että siinä sai jakaa omia muutokseen liittyviä tunteita sekä ajatuksia kollegoille. Tunteiden jakaminen puolestaan toi vertaistukea muilta keskusteluun osallistuneilta. Esihenkilön läsnäolo koettiin hyväksi, sillä hän sai tiedokseen sellaisia asioita, joita viedä eteenpäin tai selvittää henkilöstöä askarruttavista asioista.

”Oli myös hyvä, että esihenkilö otti muistiin asioita, joita voi selvittää ja viedä eteenpäin. Siitä tuli varmasti olo, että ajatuksemme ja tunteemme ovat tärkeitä” (26).

Keskustelutilaisuus koettiin sopivan mittaisena sekä siinä, että muita käsiteltäviä asioita ei ollut, kuin vain vapaamuotoinen keskustelu. Arvioinnin perusteella tilaisuudessa kaikki halukkaat pääsivät ääneen ja näin henkilöstön keskuudessa olevat ajatukset ja tunteet tulivat kaikille osallistujille tiedoksi, eivätkä jääneet esimerkiksi pienempien porukoiden tietoon.

”Keskustelutilaisuudesta oli hyötyä: ajatukset ja tunteet eivät jääneet vain satunnaisten pienempien porukoiden keskusteluiksi” (25).

Pilotoitavaksi toimipaikaksi valittu Iisalmen toimipaikka koettiin turvallisena yhteisönä. Siellä työyhteisön jäsenet olivat toisilleen entuudestaan tuttuja. Kyseisessä yhteisössä oli turvallista kertoa mieltä askarruttavista asioista, joista ei isommissa yhteisöissä välttämättä tule kerrottua. Osallistuneet henkilöt kokivat, että heidän asiansa koetaan tärkeinä ja he ovat tulleet kuulluksi.

7.4 Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman ja pilotoinnin tarkastelua (reflektointi)

Työhyvinvointi on koko organisaation yhteinen asia ja ensimmäiseksi sen hyödyllisyyteen on saatava ylin johto sekä esihenkilöt vakuutetuiksi. Työhyvinvoinnista huolehtiminen näkyy arjessa pieninä sekä isoina tekoina. Työpaikalla viihtymiseen sekä työn mielekkyyteen liittyviä päätöksiä tehdään organisaatioissa päivittäin. Työhyvinvoinnin kehittämisessä on suositeltavaa edetä pienin askelin, siten ettei liian monta asiaa kannata lähteä kehittämään yhtä aikaa. Konkreettiset asiat ja henkilöstön mukaan ottaminen itse kehittämistyöhön lisää henkilöstön sitoutuvuutta ja osallistaa työyhteisön yhteiseen kehittämiseen. (Kehusmaa 2011, 175–177; Manka & Manka 2016, 10.) TE24 muutoksen myötä, aikaa on jäljellä rajallisesti työhyvinvoinnin kehittämiseen. Sen vuoksi on tärkeää edistää henkilöstön muutostilanteen työhyvinvointia konkreettisoin keinoin.

Työnantaja voi omalta osaltaan vaikuttaa työhyvinvointiin monin eri tavoin. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työ on mielenkiintoista, tarpeeksi haastavaa ja jossa opitaan uusia asioita. Tämä sopii hyvin muutostilanteeseen, sillä mikäli työtehtävät vaihtuvat tai uudet tehtävät ovat nykyistä laajempia, sujuvoittaa tämä uuteen työhön siirtymistä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijälle on tuttua opetella uusia asioita ja tarttua haasteisiin. Jotta työ on mielenkiintoista ja tarpeeksi haasteellista, vaatii tämä työntekijältä itseltään rohkeutta kokeilla eri työtehtäviä tai opetella uusia asioita. Varsinkin isommassa organisaatiossa työn monipuolinen kehittäminen ei ole välttämättä niin yksinkertaista ja löytyykö kaikille halukkaille mielenkiintoinen ja tarpeeksi haasteellinen työtehtävä. (Kauhanen 2016, 89–90.)

Opinnäytetyön työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman tarkoitus oli toimia yhtenä välineenä organisaation työhyvinvoinnin edistämiseksi muutostilanteessa. Työvoimapalveluiden siirtymiseen liittyvä muutostilanne on mittaluokaltaan merkittävä ja se voi vaikuttaa monella eri tavalla ja kukin kokee muutoksen yksilöllisesti. Työhyvinvoinnin kehittämisessä on hyvä edetä pienin ja realistisin askelin eteenpäin, mutta on muistettava, että työhyvinvointi on jatkuvaa kehittämistä. Työyhteisön mukaan ottaminen työhyvinvoinnin suunnitteluun sekä edistämiseen tukevat asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja päämäärää. (Aura & Ahonen 2016; Rauramo 2012, 20.) Työhyvinvoinnin edistämisen on oltava jatkuvaa, eikä sitä tule unohtaa muutostilanteessa. Muutoksesta aiheutuvaa huolta voidaan pitää esteenä onnistuneelle muutoksen toteuttamiselle, koska huoli aiheuttaa huonon sitoutumisen muutokseen. (Guidetti ym. 2018, 218.)

Yhteisöllinen toimipaikkakeskustelu koettiin tärkeäksi asiaksi työyhteisön yhteisöllisyyden vahvistajana. Toimipaikkakeskustelu suunniteltiin ja pidettiin yhdessä lisälmen toimipaikan esihenkilön kanssa. Siirtymiseen liittyvä muutos tuo monenlaisia tunnetiloja ihmisissä. Tilaisuudessa tunteita sai jokainen kertoa oman kerton kollegoille, joka toi itselle vertaistukea muilta osallistujilta. Oli havaittavissa, että samanlaisten ajatusten kanssa hyvin moni työntekijä oli pohtinut muutostilanteessa, joten yhteinen keskustelutilaisuus lisäsi yhteisöllisyyttä. Määräaikaiset työntekijät osallistettiin kokivat, että heidät huomioidaan muutoksessa. Yhteisöllinen toimipaikkakohtainen keskustelu oli hyväksi myös siinä mielessä, että kyseisellä ryhmällä ei olla kokoonnuttu pitkään aikaan, sillä usein palaverit ovat joko tiimi- tai koko henkilöstöä koskevia tilaisuuksia. Havaintojen perusteella oli myös mukavia jälleennäkemisen kohtaamisia, vaikka tilaisuus tapahtuikin Teams yhteydellä. Lisälmen toimipaikka oli sopivan kokoinen vapaamuotoisen keskustelutilaisuuden järjestämiseen. Paikalla keskustelutilaisuudessa oli 26 henkilöä. Suuremmissa toimipaikoissa, voisi olla järkevää jakaantua pienempiin ryhmiin, jotta jokainen uskaltaisi kertoa oman mielipiteensä.

Yhteisöllinen toimipaikkakeskustelu osoitti sen, että on paljon asioita, jotka vaivaavat henkilöstöä muutostilanteessa ja Teamsin reaktiopainikkeiden kautta useat kommentit saivat aikaan positiivisia reaktioita (sydän tai peukku pystyssä). Henkilöstöllä on voinut olla erilaisia huhuja esimerkiksi liittyen siirtymiseen tai siihen, kuinka työtehtävät tulevaisuudessa tullaan jakamaan. Keskustelutilaisuudessa oli mahdollisuus tuoda näitä asioita esille, ja kaikki osallistuneet kuulivat tähän liittyvän keskustelun.

Tiedotuksella on merkittävä vaikutus muutoksessa, sillä pienistäkin vaikka osin keskeneräisistä asioista olisi tärkeää viestiä, jolloin turhat arvailut jäävät pois ja henkilöstö voi keskittyä olennaisimpiin asioihin. Pilotointi osoitti sen, että keskustelutilaisuudelle oli tarvetta ja se koettiin työyhteisön yhteisöllisyyden kannalta merkittävänä. Varsinkin se koettiin hyväksi, että osallistuminen ei vaatinut vakituista työsuhdetta.

7.5 Lähteet

Aivoriihi-toteutus ja peruseriaatteet. (2018). Orchidea. Saatavilla 29.10.2024 <https://info.orchidea.dev/innovaatio-blogi/aivoriihi>

Aura, O. & Ahonen, G. (2016). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro.

- Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*. Saatavilla 19.5.2024 <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fiiismittari. (N.d). Saatavilla 19.10.2024 <https://www.vibemetrics.com/fiilismittari>
- Google Forms. (N.d.). Saatavilla 19.10.2024 <https://www.google.com/intl/fi-fi/forms/about/>
- Guidetti, G., Converso, D., Loera, B., & Viotti, S. (2018). Concerns about change and employee wellbeing: The moderating role of social support. *Journal of Workplace Learning*, 30(3), 216–228.
- Karlsson, Å. & Marttala, A. (2001). *Projektikirja. Onnistuneen projektin toteuttaminen*. Helsinki: Kauppakaari.
- Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämishjelman laatiminen*. Viro: Printon.
- KEHA-keskus. (N.d.). Saatavilla 28.9.2024 <https://www.keha-keskus.fi/tietoa-meista>
- Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari Oy. [https://kamezproxy01.kamit.fi:2453/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011#kohta:Ty\(\(f6\)hyvin\(\(ad\)vointi\(\(20\)kilpailu\(\(ad\)etuna](https://kamezproxy01.kamit.fi:2453/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011#kohta:Ty((f6)hyvin((ad)vointi((20)kilpailu((ad)etuna)
- Korvenranta, H. (2005). Asiantuntija-arvioinnit. Teoksessa Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta, P. (toim.) *Käytettävyystutkimuksen menetelmät*. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005–1, 111–124. Saatavilla 13.9.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9724-7>
- Juuti, P. (2006). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Teoksessa: Vesterinen, P. *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. (2006). Helsinki: WSOY Pro.
- Järvinen, P. (2008). *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Helsinki: WSOYpro.
- Manka, M-L. (2007). *Työrauhanjulistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä*. Helsinki: Kirjapaja.
- Manka.M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.

- Mattila, P. (2007). Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Nery, V., Franco, K. & Neiva, E. Attributes of Organizational Change and Its Influence on Attitudes Toward Organizational Change and Well-Being at Work: A Longitudinal Study. *The Journal of Applied Behavioral Science* 2020 56:2, 216-236.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2020). Kehittämistyön menetelmät. uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Otala, L. & Meklin, S. (2021). Ketterä oppiminen 2. Strategiasta käytäntöön. Helsinki: Kauppakamari.
- Palsola, H. & Sundvik, L. (2006). Asiantuntijatyön johtaminen asianajotoimiston työyhteisössä. Teoksessa: Sunkvik, L. (toim). (2006). Toimiva työyhteisö -Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rauramo, P. (2012). Työhyvinvoinnin portaat. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L. & Ala-Laurinaho, A. (2013). Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- TE-palvelustrategia. (2020). Valtion työvoima- ja yrityspalveluita koskeva palvelustrategia vuosille 2021–2023. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Saatavilla 2.7.2024 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-524-9>
- Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuutti palvelu. (2024). Työmarkkinatori. Saatavilla 23.10.2024 <https://tyomarkkinatori.fi/uutiset/tuutti-palvelu-rakentuu-tyovoimaviranomaisten-tyon-tueksi>

Työhyvinvointi muutoksessa. (2007). Helsinki: Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. Saatavilla 17.8.2024 <https://vm.fi/documents/10623/307711/Ty%C3%B6hyvinvointi+muutoksessa+kirja+2007.pdf/dcd00741-f076-48b3-b503-b98898e14cdc>

Työkalu: Virtuaalinen ideariih. (N.d). Saatavilla 23.10.2024 <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/virtuaalinen-ideariih>

Vesterinen, P. (2006). Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY Pro.

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilka, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-Kustannus.

8 Yhteisöllisen toimipaikkakeskustelun implementointi käytäntöön (4. sykli)

Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma tarvitsee toteutuakseen käyttöönoton suunnitelman, jotta suunnitelmat toteutuvat. Implementoitavan kohteen sisältämät asiat ovat vietävä käytäntöön mahdollisimman eheänä prosessina. Käytäntöön tai toimeenpanoon viemisestä käytetään nimitystä implementointi (Kouvonen, Tani, Kurki & Hamari 2023, 9). Implementoinnin avulla haluttu toiminta tai asia pyritään saamaan tavoitteellisesti käytäntöön. Implementoinnissa huomioidaan vauhdittavien tekijöiden sekä esteiden tai hidasteiden tunnistaminen ja niihin puuttuminen. Tämä mahdollistaa sujuvan siirtymisen menetelmän tai toiminnan käyttöönottoon. (Sipilä, Mäntyranta, Mäkelä, Komulainen & Kaila 2016). Kuvassa 10. on kuvattuna neljännen syklin vaiheet

1. Suunnittelu

Tarkoitus on kuvata näyttöön perustuen yhteisöllisten toimipaikkakeskustelujen implementointisuunnitelma hyödyntäen Ottawa-mallia

Kehittämiskysymys on: Miten yhteisölliset toimipaikkakeskustelut otetaan käyttöön.



2. Toiminta

Laaditaan implementointisuunnitelma eli miten yhteisölliset toimipaikkakeskustelut otetaan käyttöön.

Käyttöönotto toteutetaan Ottawa-mallin mukaisesti

Kuva 11. Neljännen syklin vaiheet toiminta ja suunnittelu

Seuraavissa luvuissa esitellään yhteisöllisten toimipaikkakeskustelujen implementointi toimintatutkimuksen kahden ensimmäisen vaiheen (suunnittelu ja toiminta) mukaisesti. Toimintatutkimuksen mukaiset vaiheet (havainnointi ja reflektointi) jäävät toteutumatta tämän opinnäytetyön aikana. Toiminnan implementointi sekä sen arviointi jäävät Pohjois-Savon TE-toimiston vastuulle ja jatkossa mahdollisesti uusien työllisyysalueiden.

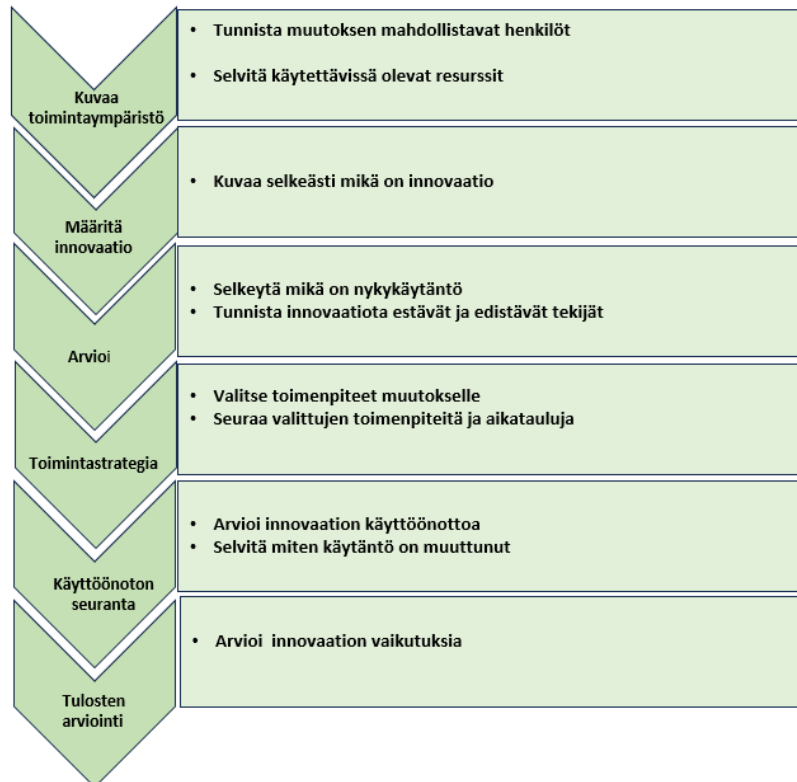
8.1 Implementoinnin suunnittelu

Työhyvinvointisuunnitelman käyttöönottosuunnitelma edellyttää johdon sitoutumista asiaan ja on mietittävä kullekin kohderyhmälle sopivat tiedon levittämisen strategiat sekä mitä kanavia tiedon jakamiseen käytetään. Tiedon levittämisen tavoitteena on kohdistaa tieto oikealle ihmiselle oikeaan aikaan. (Holopainen, Junttila, Jylhä, Korhonen & Seppänen 2013, 109–110.) Tässä opinnäytetyössä tiedon levittämisellä tarkoitetaan sitä, miten yhteisöllisten toimipaikkakeskusteluiden hyödyistä tiedotetaan. Tiedotus lähtee liikkeelle esihenkilöistä, jotta he saavat tarvittavat tiedot keskustelutilaisuuksien hyödyistä. Tällöin esihenkilöt sitoutuvat paremmin järjestämään omille alaisilleen toimipaikka- tai tiimikohtaisia keskustelutilaisuuksia. Näin toteutuessaan toteutuu työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman osan käyttöönotto.

Työhyvinvointisuunnitelman käyttöönotto edellyttää tiedon levittämistä, jolloin se edistää käyttäjäryhmälle suunnattujen toimien toteutumista. Organisaation sisällä tulisikin olla yhteinen tahotila ja ymmärrys innovaation hyödyistä ja mistä innovaatiosta on kyse. Näin vähennetään epävarmuutta toimintaa kohtaan. Jotta suunniteltu keskustelutilaisuus otetaan käyttöön, joka koskettaa koko organisaation toimintaa, tulisi siitä tehdä jatkuvan seurannan malli, jonka avulla saadaan palautetietoa toteutumisesta. (Holopainen ym. 2013, 114–115.)

Työhyvinvoinnin kehittämiskohteita on jokaisessa organisaatiossa ja kehittämistoimenpiteitä on hyvin erilaisia. Organisaatioiden työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohchia ovat ihmisystävällisyys tai taloudellinen hyöty joko välillisesti tai välittömästi. Joka tapauksessa investoiminen työhyvinvointiin pienentää henkilöstökustannuksia, joista keskeisempiä ovat sairauspoissaolojen väheneminen tai ennenaikaiselle eläkkeelle siirtyminen. Työntekijän tuottavuus sen sijaan paranee, kun työhyvinvointi lisääntyy. (Kauhanen 2016, 63.) Työhyvinvoinnin kehittäminen muutostilanteessa on tärkeää. Muutosprosessi vaatii onnistuakseen luottamusta organisaation eri toimijoiden välillä. Luottamus vahvistaa esimerkiksi avointa vuorovaikutusta, sitoutumista ja yhteistyökykyä. Luottamuksellisen ilmapiirin tunnistaa arvostavasta keskustelukulttuurista, joka on rehellistä sekä rakentavaa. (Salminen 2022, 124–125.)

Neljännän syklin vaiheessa laadittiin implementointisuunnitelma eli miten yhteisölliset toimipaikkakeskustelut voidaan viedä käytäntöön. Tämän opinnäytetyön käyttöönottosuunnitelma toteutettiin Ottawa-mallin mukaisesti, joka kuvataan kuusivaiheisena lähestymistapana. Ottawa mallin vaiheet ovat havainnollistettu alla olevassa kuvassa 12.



Kuva 12. Implementointisuunnitelma Grahamin & Loganin (2004) Ottawa mallin mukaan

Ottawa-implementointimalli tarjoaa järjestelmällisen lähestymistavan sekä antaa suuntaa sille, mitä asioita tulisi käsitellä, kun näyttöön perustuvaa toimintaa viedään käytäntöön (Graham & Logan 2004, 95). Implementoinnilla varmistetaan, että valittu toimintamalli toteutuu siten, että kohderyhmä hyötyy siitä.

8.1.1 Toimintaympäristön kuvaus (toiminta)

Yhteisöllisten toimipaikkakeskusteluhetkien implementoinnissa käytäntöön hyödynnettiin Ottawa-mallia (Ottawa Model of Research Use). Ottawa-malli on suunniteltu tutkimustiedon siirtämiseksi käytäntöön ja mallissa tutkimustietoa hyödynnetään kuusivaiheisena lähestymistapana. (Graham & Logan 2004.) Ottawa-mallin ensimmäisessä vaiheessa on määriteltävä toimintaympäristö sekä tunnistettava henkilöt, joilla on valtaa tehdä ja toteuttaa suunniteltuja muutoksia. Lisäksi on huomioitava myös muut käytettävissä olevat mahdollistajat, resurssit sekä avainhenkilöt, mikäli uusi toimintatapa ylittää organisaatiossa eri yksiköiden rajan. (Graham ja Logan 2004, 96.) Pohjois-Savon TE-toimiston toimintaympäristö muodostuu organisaatiosta, jossa on neljällä eri

paikkakunnalla kiinteä toimipaikka. Toimipaikat ovat Iisalmi, Siilinjärvi, Kuopio ja Varkaus. Jokaisella toimipaikalla on henkilöstöä eri palvelulinjoilta, joilla on omat palvelupäälliköt eli esihenkilöt. Toimipaikkakohtaisesti jokaisessa on oma esihenkilö, joka on fyysisesti paikkakunnalla, lukuun ottamatta Siilinjärven toimipaikkaa, jota hoidetaan Kuopiosta. Toimiston ylin johto on koko henkilöstöllä sama, riippumatta toimipaikan sijainnista. Tämän opinnäytetyön työhyvinvoinnin implementoinnin tunnistettuja henkilöitä ovat toimiston johtaja, palvelujohtaja sekä palvelupäälliköt, joiden kautta työhyvinvoinnin kehittämisen toimenpiteet voidaan vielä käytäntöön ja jotka ovat avainasemassa.

8.1.2 Innovaation kuvaus

Tässä opinnäytetyössä innovaatiolla tarkoitetaan yhteisöllisiä toimipaikkakeskusteluja, jotka tukevat muutostilanteessa työyhteisön yhteisöllisyyttä. Työhyvinvoinnin edistämässä toimipaikkakeskusteluilla oli merkitystä yhteisöllisyyden vahvistajana. Keskusteluiden kautta henkilöstö sai tilaisuuden kertoa tutussa yhteisössä heille tärkeistä tai askarruttavista asioista.

Henkilöstön mukaan ottaminen työvoimapalveluiden siirtymiseen liittyvän muutostilanteen työhyvinvoinnin edistämiseen oli tärkeää myös johtamisen näkökulmasta. Koska aikaa on enää muutamia kuukausia ennen nykyisen organisaation lakkautumista, on työhyvinvoinnin edistämisen toimien oltava konkreettisia. Tulevia keskustelutilaisuuksia ajatellen, on tärkeää selventää henkilöstölle, mistä on kyse yhteisöllisissä toimipaikkakeskusteluissa.

8.1.3 Tunnista ja arvioi innovaation edistävät ja estävät tekijät

Arvioinnin vaiheessa yhteisölliselle toimipaikkakeskustelulle tulee tehdä esteiden arviointi ja potentiaalisten mahdollistajien tunnistaminen. Näin voidaan yksilöidä asiat, jotka vaikuttavat kielteisesti uuden toiminnan käyttöönottoon ja millä tavalla estäviä tekijöitä voidaan vähentää. Se, kuinka saadaan arviointitietoa ei ole välttämättä niin yksinkertaista. Usein on käytetty avainhenkilöiden haastattelua, joiden avulla saataisiin tietoa siitä, mitkä tekijät voisivat edistää tai estää uuden toiminnan jalkauttamista. Olisi hyvä saada tietoa myös itse kohderyhmään kuuluvilta hen-

kilöiltä, että löytyisikö heiltä ideoita uuden toiminnan edistämiseksi. Innovaation eli toimipaikkakeskustelun mahdollistajina tässä opinnäytetyössä ovat esihenkilöt ja johtaja, jotka omalla toiminnallaan vaikuttavat yhteisöllisten keskustelutilaisuuksien jalkauttamiseen organisaatiossa. Henkilöstöltä eli tulevilta keskusteluihin osallistujilta olisi hyvä saada kerättyä tietoa siitä, ovatko he tietoisia, mikä heidän suhtautumisensa sekä arvionsa on, aikovatko osallistua yhteisöllisiin keskustelutilaisuuksiin (Graham & Logan 2004, 96–97.; Graham & Logan 2004, 95–98.)

Tässä opinnäytetyössä edistävinä tekijöinä on johdon sitoutuminen työhyvinvoinnin edistämiseen ja heidän aito suhtautumisensa henkilöstön hyvinvointiin muutostilanteessa. Toimiston johto ja esihenkilöt pyrkivät huolehtimaan henkilöstön työhyvinvoinnista muutostilanteessa heillä käytettävissä olevien keinojen kautta. Yhteisöllisten toimipaikkakeskustelujen myötä esihenkilöt ja johdon on mahdollista saada lisätietoa siitä, kuinka he voisivat vaikuttaa työhyvinvoinnin asioihin. Jokainen työntekijä ottaa muutoksen yksilöllisesti ja siihen osaltaan vaikuttaa henkilökohtaisen elämän tilanne, esimerkiksi taloudellinen tilanne, asuinpaikkakunta tai terveydelliset asiat. Asuinpaikkakunnalla tarkoitan tässä sitä, kun tulevilla työllisyysalueilla työtä tulee olemaan nykyistä laajemmilla paikkakunnilla ja tähän tarvitaan luonnollisesti autoa sekä ajokorttia. Esihenkilön olisi hyvä tuntea alaisensa hyvin, jotta voisi parhaiten edistää ja tukea heidän työhyvinvointiaan muutostilanteessa. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 38). Toimipaikkakeskustelujen edistävinä tekijöinä nähdään myös henkilöstön sitoutuminen työvoimapalveluiden siirtymiseen liittyviin tilaisuuksiin osallistuminen. Muutos koskettaa jokaista työntekijää, niin vakituisia kuin määräaikaisia ja tämän myötä motivaatio osallistua järjestettyihin tilaisuuksiin on korkea. Erilaisia tiedottavia tilaisuuksia siirtymiseen sekä muutokseen liittyen on ollut säännöllisesti, vähintään kerran kuukaudessa. Lisäksi tiedottamista on ollut kuntatyönantajien sekä valtakunnallisesta KEHA-keskuksen toimesta. Järjestetyt tilaisuudet ovat olleet enemmän infotyyppiä, jossa ei ole niinkään keskustelulle sijaa tai keskustelua ei syystä tai toisesta synny.

TE24-muutoksen myötä valtakunnallista tiedottamista on tullut säännöllisesti ja tämä jatkuu nykyisen organisaation loppuun saakka. Valtakunnallisiin infotilaisuuksiin kannustetaan osallistumaan ja osaan tilaisuudesta voi laittaa kysymyksiä chat ominaisuuden kautta. Usein kysytyt kysymykset palstalla on valtakunnallisesti vastauksia henkilöstöä askarruttaviin kysymyksiin ja tätä kautta henkilöstö saa tietoa sekä vastauksia muutoksesta aiheutuviin kysymyksiin, jotka ovat valtakunnallisella tasolla päätettävissä. Palkkaus on luonnollisesti asia, joka henkilöstöä askarruttaa tulevaisuudessa. Tämän hetken tiedon mukaan nykyinen palkka säilyy kesäkuun loppuun 2025,

mutta sen jälkeisestä palkkauksesta ei ole vielä tässä vaiheessa (lokakuu 2024) tietoa tarkemmin. Kuntatyönantajat neuvottelevat tulevasta palkkauksen perusteista ja siitä tulee tietoa neuvotte-
luiden päätyttyä. Jokainen työllisyysalue tulee olemaan erilainen, jo pelkästään Pohjois-Savon
mittakaavasta katsottuna. Tämän vuoksi on tärkeää järjestää keskustelevia tilaisuuksia alueittain,
jotta samalle alueelle siirtyvät henkilöt pääsevät vaihtamaan ajatuksiaan keskenään.

Organisaation arvot, visio ja toiminta-ajatus määrittelevät strategiset päämäärät, jotka ovat julki-
sella sektorilla hieman erilaiset kuin yritysmaailmassa. Julkisella sektorilla strategisia päämääriä
voivat olla esimerkiksi tasapuolisuus, vaikuttavuus, oikeudenmukaisuus, tasokkaat palvelut ja niin
edelleen. (Kauhanen 2016, 66–67.) Yhteisöllisten keskustelutilaisuuksien estävinä tekijöinä voi-
daan nähdä se, että henkilöstö ei ymmärrä keskustelutilaisuudesta saatavaa hyötyä ja sen vuoksi
kokevat tilaisuuteen osallistumisen osaltaan merkityksettömäksi. Esihenkilöltä sitoutumista asi-
aan tarvitaan, sillä jalkauttaminen tapahtuu esihenkilöiden kautta eri tiimeille. Tasapuolisuuden
vuoksi, tämän tulisi toteutua jokaisessa toimipaikassa ja isomman toimipaikan ollessa kyseessä,
voi miettiä henkilöstön jakaantumisen pienempiin ryhmiin/ tiimeihin.

8.1.4 Toimintastrategia

Tähän mennessä on tunnistettu yhteisöllisten toimipaikkakeskustelujen käyttäjät sekä keskuste-
lujä edistävä ja estävä tekijät. Toimintastrategian vaiheessa valitaan toimenpiteet, joilla keskus-
telutilaisuus saa tunnettavuutta. On mietittävä, miten yhteisöllisten toimipaikkakeskusteluiden
tulevat käyttäjät saavat tietoa niistä ja ymmärtävät niiden hyödyt toiminnassaan. (Graham & Lo-
gan 2004, 98.) Käyttöönottoa edistävät rakenteet organisaatioissa vaihtelevat. Käyttöönotossa
tulee ottaa huomioon, toiminnan laajuus, ketä se koskettaa sekä mitä se heiltä edellyttää. Mitä
suuremmasta muutoksesta toiminnassa on kyse, vaatii se resursseja sekä aikaa enemmän muu-
toksen läpiviemiseksi. Suuria organisaatioita koskevissa muutoksissa on huomioitava alueellinen
vaikutus sekä erilaiset sosiaaliset tekijät, joita ovat esimerkiksi eri ammattiryhmien väliset työn-
jaot ja yhteistyöasiat. Eri ammattiryhmien mielipiteet ja käsitykset voivat vaikuttaa keskusteluti-
laisuuksien käyttöönottoon ja sen merkitykseen. Tämän vuoksi muutos on kohdennettava saman-
aikaisesti yksilö-, yksikkö- ja organisaatiotasolle. (Korhonen, Jylhä, Korhonen & Holopainen 2018,

120.) Toimipaikkakohtaisesti on järkevää miettiä, millainen toteutustapa soveltuu millekin toimipaikalle. Esimerkiksi isommassa toimipaikassa lienee järkevintä jakaa henkilöstö pienempiin ryhmiin, jotta jokainen saa mahdollisuuden kertoa omat mielipiteensä.

Tiedottamisessa kannattaa hyödyntää olemassa olevia kanavia, kuten Teams-ryhmiä. Koko organisaation Teams-kanavalla voi tiedottaa yleisesti toimipaikkakohtaisista keskusteluista. Tämän lisäksi on suositeltavaa toimipaikka- tai tiimikohtaisesti viestiä tarkemmin ajankohdista sekä muista tarkemmista asioista, jotka koskevat järjestettäviä tilaisuuksia. Tällä varmistetaan tiedon saavuttaminen oikeille henkilöille. Opinnäytetyöntekijä kertoo esimerkiksi henkilöstöinfossa koko toimiston henkilöstölle yhteisöllisistä toimipaikkakeskusteluista ja niiden jalkauttamisesta organisaatiossa. Työsuojeluvaltuutettu on osallistunut pilotointitilaisuuteen, joten hänen kauttansa tieto keskustelutilaisuuden hyödyistä sekä tarpeellisuudesta työhyvinvoinnin edistämässä leviää laajemmin organisaatiossa. Implementointisuunnitelma laadittiin työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman tavoitteiden pohjalta Ottawa mallin mukaisesti. Taulukossa 8. on kuvattu yhteisöllisten toimipaikkakeskusteluiden implementointisuunnitelma.

Taulukko 8. Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman osan implementointisuunnitelma

Henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman osan käyttöönottosuunnitelma					
Tavoite	Toimenpide	Aikataulu	Mittari	Arviointi	Vastuuhenkilö
Vahvistaa työyhteisön yhteisöllisyyttä muutostilanteessa yhteisöllisillä toimipaikkakeskusteluilla	Työhyvinvointia edistävän kehittämissuunnitelman laatiminen muutostilanteeseen	syksy 2024	Toteutunut suunnitelma	Työhyvinvointia edistävä kehittämissuunnitelma on valmistunut	Opinnäytetyöntekijä
	Opinnäytetyön tuloksien esittely henkilöstölle	marraskuu 2024	Toteutunut tilaisuus	Tilaisuuden osallistujamäärä	Opinnäytetyöntekijä
	Tiedottaminen henkilöstölle milloin mahdollisuus osallistua toimipaikka/tiimikohtaisiin keskustelutilaisuuksiin	marraskuu 2024	Toteutunut tilaisuus	Keskustelutilaisuuksien osallistujamäärä	Opinnäytetyöntekijä Esihenkilöt
	Jatko keskustelutilaisuuksia kuukausittain	tarvittaessa	Toteutunut tilaisuus	Keskustelutilaisuuksien osallistujamäärä	Esihenkilöt toimipaikoittain
	Keskustelutilaisuuksien toimivuuden arviointi	jatkuvaa	Tilaisuuksien palaute	Keskustelutilaisuuksien osallistujamäärä	Esihenkilöt

Implementointisuunnitelman tulee olla konkreettinen, jossa on selkeästi näkyvissä mitä, milloinkin tapahtuu, mitkä ovat sen mittarit ja arviointikriteerit sekä kuka on vastuussa toimenpiteiden

toteutumisesta. Suunnitelma ohjaa yhteisöllisten toimipaikkakeskustelujen implementointia. Esihenkilöillä on kuitenkin lopullinen vastuu toimipaikkakohtaisesti tai tiimeittäin keskustelutilaisuuksien järjestämisestä.

8.1.5 Käyttöönnoton seuranta

Implementoinnin seurannan vaiheessa kiinnitetään huomio siihen, miten yhteisöllisten toimipaikkakeskustelujen käyttöönotto onnistuu organisaatiossa (Salminen 2022, 212). Käyttöönnoton vaiheessa on tärkeää määritellä mittarit, millä käyttöönoton seuranta mitataan sekä kuka tilaisuuksien järjestämisestä on vastuussa (Graham & Logan 2004, 97).

Aikaisemmat tilaisuudet, kuten esimerkiksi pilotoituun tilaisuuteen osallistuneet henkilöt sekä esihenkilö voivat kertoa käyttäjäkokemuksiaan toimipaikkakeskusteluista. Tilaisuuksien mittareina toimivat toimipaikkakohtaisten keskustelutilaisuuksien toteutuminen. Arvioinnissa puolestaan seurataan tilaisuuksiin osallistuneiden määrää.

8.1.6 Tulosten seuranta

Ottawa mallin viimeisessä vaiheessa arvioidaan tuloksia, jossa muutoksen vaikutusten arviointi on ainoa tapa selvittää, oliko työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaan valitut toimenpiteet onnistuneita. (Graham & Logan 2004, 93–99.) Saatua arviointitietoa voidaan käyttää siihen olisiko tarpeellista jatkaa yhteisöllisiä toimipaikkakeskusteluja nykyisen organisaation olemassaolon loppuun saakka. Arviointitietoa voidaan hyödyntää jatkokehittämisessä ja tämä voisi konkreettisesti tapahtua tulevilla työllisyysalueilla, sillä siirtymisen vaiheessa sekä ainakin alussa henkilöstöllä todennäköisesti tulee olemaan askarruttavia asioita ja uusi alkukin on uudenlainen muutostilanne. Kunnilla on olemassa tällä hetkellä olemassa olevaa henkilöstöä työllisyyspalveluissa tai kuntakokeiluissa, jotka siirtyvät uusille työllisyysalueille. Heillekin tilanne on uusi, joten toimipaikkakeskustelut ovat tarpeen tulevaisuudessakin ja siinä samalla voi ilmaantua työhyvinvoinnin kannalta asioita, joita lähdetään edistämään.

Tämän opinnäytetyön osalta työhyvinvoinnin kehittäminen muutostilanteessa päättyy tähän neljän syklin toiminnan vaiheeseen eli implementointisuunnitelmaan. Vaikka itse kehittämistyö päättyy tämän opinnäytetyön osalta, jatkuu työhyvinvoinnin edistäminen toimipaikoilla nykyisen organisaation olemassaoloon saakka. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen jatkuu tulevaisuudessa uusien organisaatioiden myötä yhteistyössä henkilöstön sekä työnantajien kanssa uusilla tulevilla työllisyysalueilla.

8.2 Lähteet

Graham, I. D. & Logan, J. (2004). Innovations in Knowledge Transfer and Continuity of Care. *Canadian Journal of Nursing Research* 36(2), 89–103.

Holopainen, A., Junttila, K., Jylhä, V., Korhonen, A. & Seppänen, S. (2013). *Johda näyttö käyttöön hoitotyössä*. Porvoo: Bookwell Oy.

Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämishjelman laatiminen*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Korhonen, A., Jylhä, V., Korhonen, T. & Holopainen, A. (2018). *Näyttöön perustuva toiminta. Tarpeesta tuloksiin. Hoitotyön tutkimussäätiö*. Saksa: Skhole Oy

Kouvonen, P. Tani, S, Kurki, M. & Hamari L. (2023). *Miten onnistun implementoinnissa? Opas psykososiaalisten menetelmien vaikuttavaan implementointiin*. Toim. Koskenalho N. Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiö.

Niemi, R., Kiilakoski, T. & Kaukko, M. (2023). *Suunnittelu ja toteutus*. Teoksessa H. L. T. Heikkinen & M. Kaukko (toim.) *Toimintatutkimus - Käytännön opas*. Tampere: Vastapaino Oy

Salminen, J. (2022). *Muutoksen johtaminen. Matkaopas organisaation muutosmatkalle*. Helsinki: Grano Oy.

Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L & Ala-Laurinaho. (2013). *Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä*. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Sipilä, R., Mäntyranta, T., Mäkelä, M., Komulainen, J & Kaila, M. (2016). Implementointia suomeksi. *Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim* 2016; 132(9):850–7.

9 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön pohdinta osiossa tarkastellaan opinnäytetyön johtopäätöksiä ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Lisäksi arvioidaan opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä hyvien tieteellisten tutkimuksen periaatteiden ja käytänteiden mukaisesti. Lopuksi pohdintaa opinnäytetyöntekijän omasta ammatillisesta kehittymisestä tämän opinnäytetyön osalta.

9.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön aihe oli ajankohtainen, sillä muutostilanteessa henkilöstön työhyvinvointiin tulee kiinnittää huomiota. Opinnäytetyön tavoitteena oli edistää henkilöstön työhyvinvointia työvoimapalveluiden siirtymisen liittyvässä muutostilanteessa. Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa jokaisella syklillä oli oma tarkoitus sekä tutkimus- tai kehittämiskysymys.

Työnantajalla on vastuu työntekijöiden työhyvinvoinnista ja lainsäädäntö ohjaa tämän toteutumista. Hyvä ja terveellinen työympäristö lisää työntekijöiden työhyvinvointia ja parantaa organisaatioiden tuottavuutta. Työntekijöiden vahva osaamisen taso ja osaamisen kehittäminen ovat vahvuuksia, joita työelämässä tarvitaan. Luottamuksellinen ilmapiiri on työyhteisön toiminnan sekä työhyvinvoinnin kannalta tärkeää. (Mattila 2024, 7.) Kollegoiden tuki muutoksessa on tärkeää ja yhteisöllisyyteen tulee kiinnittää huomiota. Esihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa, että tukea on saatavilla ja muutoksen tuomia epävarmuustekijöitä pienennetään. (Guidetti ym. 2017, 224). Työvoimapalveluiden muutos on mittaluokaltaan merkittävä palveluiden siirtyessä kuntien vastuulle. Valtio työnantajana on huomioinut työhyvinvoinnin asiat hyvin. Työterveyshuolto on erittäin kattava ja on työntekijöiden tukena työ- ja toimintakyvyn tukemisessa sekä terveyden edistämisessä. (TE-palvelut intra, n.d.) Pohjois-Savon TE-toimiston työyhteisössä on toisia auttava kulttuuri ja tämä osaltaan tuo luottamuksellista ilmapiiriä.

Ensimmäisen syklin tarkoituksena oli kartoittaa aikaisemman tutkimustiedon avulla, mitkä tekijät edistävät työhyvinvointia organisaatiossa. Kirjallisuuskatsauksella haettiin vastausta tutkimuskysymykseen, mitä ovat työhyvinvointia edistävät tekijät? Tulosten perusteella työhyvinvointia edistäviä asioita ovat ihmisten väliset suhteet ja vuorovaikutus, työn organisointi, johtaminen ja

kehittäminen, työn merkityksellisyys ja osaaminen, joustava työaika ja palkitseminen sekä työntekijän henkilökohtaisen hyvinvoinnin edistäminen.

Työyhteisön tavoitteellisella toiminnalla on merkitystä työhyvinvoinnin edistämiseen ja työyhteisö koetaan merkittävänä voimavarana työhyvinvoinnin kannalta. Työpaikan hyvä ilmapiiri perustuu luottamukseen, avoimuuteen sekä avuliaisuuteen. Jotta työpaikan ilmapiiriä voidaan parantaa, olisi työyhteisön jäsenten opittava puhumaan avoimesti. (Juuti & Vuorela 2015, 53.) Vuorovaikutuksella sekä sosiaalisilla taidoilla niin työaikana, kuin sen ulkopuolella koetaan kirjallisuuskatsauksen mukaan merkityksellisenä. Hyvät vuorovaikutussuhteet tukivat avoimen keskusteluilmapiirin toteutumista, jota puolestaan tarvitaan esimerkiksi vaikeiden asioiden käsittelemisessä. Haastavia asiakastilanteita varten tarvitaan avointa keskusteluyhteyttä työyhteisössä, jolloin voidaan yhdessä käydä läpi mahdollisia ratkaisuja asiakastilanteiden hoitamiseksi. Riippumatta alasta asiakastyössä on aina myös haastavia asiakastilanteita. On hyvä, että niistä pystyy keskustelemaan työyhteisössä, ja usein yhdessä asioita pohtimalla löytyy ratkaisu tilanteiden ratkaisemiseksi.

Esihenkilötyö koetaan tärkeänä ja he voivat omalla toiminnallaan tukea työntekijöitä esimerkiksi säännöllisellä läsnäolollaan sekä varaamalla riittävästi aikaa alaisilleen. Esihenkilöt voivat vaikuttaa myös siihen, että työntekijöiden osaaminen kohdistetaan työtehtävien mukaisesti ja niille henkilöille, joille se osaamisen sekä kiinnostuksen mukaan se parhaiten soveltuu. Kun työtehtävät ovat tarpeeksi mielenkiintoiset ja sopivan haasteelliset työntekijälle, on työ tällöin mielekkäämpää ja työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttava tekijä. Sopivasti haasteellinen työ tukee osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittämisen tulisikin olla jatkuvaa tässä muuttuvassa työelämässä. Esihenkilön tuki on työntekijöille tärkeää, kannustava palaute tehdystä työstä ja kuunteleminen ovat tärkeitä asioita arjessa. Hyvät vuorovaikutussuhteet esihenkilön ja työntekijöiden välillä luovat arvostusta sekä luottamusta. (Juuti & Vuorela 2015, 144–149.)

Toisen syklin tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa. Nykytilaa kartoitettiin projektiryhmän jäsenten kanssa järjestetyssä työpajassa. Työpajassa vastausta haettiin kehittämiskysymykseen, mikä on Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila. Työpajasta saadut vastaukset analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila muodostui seuraavista asioista: osaaminen ja tulevien työtehtävien merkitys,

työyhteisön merkitys, viestintä ja johtajuus sekä työkuorma, epävarmuus ja muutoksen mahdollisuus. Edellä mainitut asiat ovat niitä, jotka työpajassa tunnistettiin ja jotka vaikuttavat henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaan.

Työvoimapalveluiden meneillään oleva muutostilanne aiheuttaa työhyvinvoinnin kannalta monenlaisia ajatuksia sekä tunteita. Muutoksen myötä tulevat työtehtävät mietityttävät ja tuovat epävarmuutta. Tulevien työtehtävien osalta työntekijöitä mietityttää esimerkiksi tehtävien laajuus, sillä työllisyysalueet ovat hyvin eri kokoisia ja voi olla, että työtehtävät tulevat olemaan nykyisiä tehtäviä laajemmat tai toisaalta suppeammat. Samaan aikaan mietityttää osaamisen riittävyys, vaikka osaaminen koetaan tällä hetkellä hyvänä. Mikäli työtehtävät laajenevat tai tulevat isommaksi kokonaisuudeksi hallita, osaamisen riittävyys askarruttaa. Osaamisen kehittäminen on mahdollista vielä nykyisen organisaation aikana, mutta työntekijät haluaisivat tietää tarkemmin tulevista tehtävistä. Työtehtävien muutokset edellyttävät uuden tiedon tai taidon oppimista. Välttämättä aikaisemmin opittua tapaa tehdä työtä ei tulevaisuudessa ole kenties enää olemassa. Tämä luonnollisesti vaikuttaa työntekijän identiteettiin ja itsetuntoon. (Rautio 2010, 25.) Työllisyysalueiden toimivalta alkaa vasta palveluiden siirtymisen jälkeen, joten siirtyminen tapahtuu nykyisillä tehtävänkuvilla. Työllisyysalueilla voi olla erilaisia tilanteita ja osa alueista voi tietää tulevat työtehtävät toisia alueita aikaisemmin. Tähän ei ole vaikuttamisen mahdollisuuksia, vaan jokainen alue etenee oman aikataulunsa mukaisesti.

Työyhteisö koetaan nykyisessä työyhteisössä tärkeänä voimavarana työhyvinvoinnin kannalta, ja kollegoilta saatu vertaistuki on tärkeää kiireisessä ja hektisessä arjessa. Myös työyhteisön ilmapiiri koetaan hyväksi sekä turvalliseksi. Organisaatio jakaantuu Pohjois-Savossa kolmeen eri työllisyysalueeseen ja kaikille tulevat uudet työyhteisöt. Turvallisuutta lisää se, että iso osa nykyisiä työntekijöitä siirtyy samalle työllisyysalueelle ja osin työyhteisö pysyy samana. Muutostilanne kuormittaa henkilöstöä monella eri tavalla. Henkilöstön osalta on ollut havaittavissa siirtymisiä toisille työnantajille, kun päätös kuntiin siirtymisestä tuli ajankohtaiseksi. Muutostilanne vaikuttaa pääosin vakituisiin työntekijöihin, mutta lukuisa joukko määräaikaisia työntekijöitä jää todennäköisesti vaille työtä. Loppuvuoteen ajoittuu lomien pitämisiä normaalia enemmän, joten toisen sijaistamiset oletettavasti lisääntyvät. Asiakasmäärät ovat nousseet tasaisesti, ja käytössä oleva asiakaspalvelumalli velvoittaa työvoimaviranomaisen pitämään asiakkaaseen tiivistä yhteydenpitoa.

Viestinnän merkitystä muutoksessa ei voi korostaa liikaa ja sen tulee olla oikea-aikaista ja keskittyä tietyille kanaville. Viestiminen kuuluu jokaiselle, mutta kokonaisvastuu tiedottamisesta on oltava rajatulla ryhmällä. Viestinnässä keskittyminen tietyille foorumeille helpottaa ajankohtaisten asioiden seuraamista. Hyväksi havaittuja tiedottamisen kanavia on Intrassa oleva TE24-kanava, jonne tulee valtakunnallista tiedottamista sekä toimiston sisäinen Teams-kanava ja tämäkin on uudistukseen liittyvää tiedottamiseen tarkoitettu. Sähköpostiviestinnästä on pääosin luovuttu, sillä ne helposti hukkuvat lukuisien viestien joukkoon. Viestintä on organisaatioissa olennainen osa kaikkea työyhteisöön kuuluvaa tekemistä. Työyhteisön muutoksiin liittyen tietoa ei voi olla koskaan liikaa. Yleensä ottaen mitä suurempi muutos, niin sitä vaativampi on viestinnän rooli tilanteissa. (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 35.)

Mielipiteet huomioiva ja keskusteleva johtaja on myös hyvinvointia tukeva johtaja. Keskusteleva johtamistapa kannustaa ihmisiä kehittymään ja tunnistamaan oman ainutlaatuisuutensa. Jokaisella ihmisellä on omat vahvuudet, voimavarat ja taidot, ja esihenkilön tehtävä on tuoda nämä esille. Keskusteleva esimies luo avoimuutta ja luottamusta työyhteisöön sekä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tämä taas lisää mielekkyyttä ja arvokkuutta työhön. (Juuti & Vuorela 2015, 103–106.) Johtaminen koettiin nykyisessä organisaatiossa hyvänä ja tasapuolisena. Tulevaisuuden johtajuus askarruttaa. Henkilöstön jakaantuessa kolmen eri johtajan alaisuuteen tilanteet tulevaisuudessa voivat olla hyvinkin erilaiset. Tähän ei tässä työvoimapalveluiden muutostilanteessa voida vaikuttaa. Positiivinen ja luottavainen suhtautuminen tuleviin johtajiin helpottaa ja säästää turhalta pohtimiselta.

Kolmannen syklin tarkoituksena oli kuvata työhyvinvointia edistävä kehittämissuunnitelma organisaation muutostilanteessa. Virtuaalisessa aivoriihessä ideoitiin, millä keinoilla työhyvinvointia voidaan edistää muutostilanteessa. Kehittämiskysymyksenä oli, miten edistetään Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön työhyvinvointia muutostilanteessa. Kehittämissuunnitelman pohjana pidettiin henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilan kartoittamisesta esiin tulleita asioita. Niistä muodostui muutostilanteen työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman painopistealueet. Painopistealueiksi tuli: osaamisen ja tulevien työtehtävien merkitys, työyhteisön merkitys, viestintä ja johtajuus sekä työkuorma, epävarmuus ja muutoksen mahdollisuus. Näille projektiryhmän kanssa mietittiin kehittämisen tavoitteet, menetelmät, vastuuhenkilöt, mittarit sekä kuinka tavoitteita seurataan ja arvioidaan. Työhyvinvoinnin kehittämisessä on tärkeää muutostarpeiden tunnistaa-

minen sekä uusien toimintatapojen juurruttaminen käytäntöön. Tavoitteet tulee asettaa realistiseksi sekä työn luonne on huomioiden. Tärkeää on tunnistaa sen hetkiset organisaation tilanteeseen sekä tarpeeseen sopivat käytännöt työhyvinvoinnin kehittämiseksi. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 22.)

Muutostilanteen työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma on konkreettinen, sillä TE-palveluiden toiminta lakkaa muutamien kuukausien päästä palveluiden siirryttyä työllisyysalueille. Kolmannteen sykliin muodostui sivusykli pilotoinnin osalta. Pilotoitavaksi kohteeksi valittiin kehittämissuunnitelmasta työyhteisön merkitys. Pilotoinnin tavoitteena oli vahvistaa työyhteisön yhteisöllisyyttä ja menetelmäksi valittiin yhteisölliset toimipaikkakeskustelut. Sivusyklin tarkoituksena oli kuvailla työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmasta asia, jota lähdetään kokeilemaan. Pilotoinnin kehittämiskysymyksenä oli, miten työhyvinvointia vahvistetaan työyhteisön yhteisöllisillä toimipaikkakeskusteluilla. Uuden kokeileminen vaatii aina rohkeutta ja siinä tulee sietää epävarmuutta sekä palautetta sen toimivuudesta. Kokeileminen on prosessi, joka alkaa ideasta, jonka toimivuutta halutaan testata. Tämä sopii uuden toimintatavan käyttöönottamiseen, jossa ei etukäteen tiedetä sen toimivuutta tai höytyjä. (Aho 2023, 80)

Yhteisöllisissä toimipaikkakeskustelutilaisuuksissa erityisesti määräaikaiset työntekijät kokivat tulleensa huomioiduksi työvoimapalveluiden muutoksessa. Muutoin henkilöstö koki saavansa vertaistukea toisiltaan poikkeukselliseen tilanteeseen, jossa nykyisen organisaation toiminta päättyy kokonaan. Pilotointi on hyvä toteuttaa ensin pienemmän yhteisön kanssa ja laajentaa vähitellen koskemaan koko organisaatiota. Pilotointiprosessin ajan on syytä pitää mielessä tavoitteet, joita tulee tarkastella prosessin aikana. (Ranta 2005, 158.) Tilaisuus oli hyvin vuorovaikutteinen ja vapaamuotoinen, jossa ei jaettu erikseen puheenvuoroja tai ollut erillistä asialistaa käsiteltävistä asioista. Ihmiset uskalsivat kertoa heille tärkeistä asioista, jotka heitä askarruttivat muutostilanteessa. Esihenkilön läsnäolo koettiin hyvänä, sillä hän pystyi heti tarvittaessa oikaisemaan väärinkäsityksiä tai ottamaan selvittääkseen asioita. Pilotointi arvioitiin hyödyntämällä asiantuntija-arviointia, jossa projektiryhmän jäsenet toimivat arvioijina. Arvioinnin tuloksena oli, että toimipaikkakeskustelut koettiin erittäin hyvänä työyhteisön yhteisöllisyyden edistäjänä muutostilanteessa. Jokaisella oli mahdollisuus kertoa omia ajatuksiaan muutokseen liittyen, mitkä asiat mietittyvät tai millaisia tunteita muutos on herättänyt. Tilaisuudessa keskusteluun osallistuminen oli vapaaehtoista, jokainen sai itse tehdä valinnan, kertooko omia ajatuksiaan vai onko enemmän kuuntelijan roolissa.

Neljannen eli tämän opinnäytetyön viimeisen syklin tarkoituksena oli kuvata näyttöön perustuen yhteisöllisten toimipaikkakeskustelujen implementointisuunnitelma hyödyntäen Ottawa-mallia. Kehittämiskysymykseksi muodostui, miten yhteisölliset toimipaikkakeskustelut voidaan ottaa käyttöön. Jotta implementointi olisi mahdollinen, on saatava johto sekä esihenkilöt sitoutumaan toimipaikkakeskusteluihin. Pilotoinnista saatu erinomainen palaute toimii yhtenä motivoijana keskustelutilaisuuksien jalkauttamisessa. Tiedottamisen rooli korostuu yhteisöllisten toimipaikkakeskusteluiden tiedottamisesta. Henkilöstölle tulee kertoa tilaisuuksien tarkoitus ja miksi niitä järjestetään. Esihenkilöt voivat omissa tiimeissään tiedottaa tällaisten toimipaikkakeskusteluiden mahdollisuudesta. Johdon ja esihenkilöiden vastuulle jää, otetaanko yhteisölliset toimipaikkakeskustelut jatkossa käyttöön.

Työntekijälle myönteinen työhyvinvoinnin kokemus muodostuu siitä, että työhön liittyvät voimavarat sekä omat fyysiset ja psyykkiset voimavarat riittävät tai ylittävät työn asettamat vaatimukset. Työhyvinvoinnin tukeminen sekä ongelmien ennaltaehkäisy on työpaikoilla tärkeää. Liian usein työhyvinvointi keskittyy korjaaviin toimenpiteisiin. Työhyvinvointi ja sen edistäminen on työnantajan sekä yksilön kannalta tärkeää, sillä hyvinvoiva työntekijä suoriutuu tehtävistään ja tätä kautta edistää organisaation toimintaa sekä tavoitteiden saavuttamista. Tämä usein näkyy asiakastyytyväisyytenä tai alan pito- ja vetovoimaisuutena. Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan sen tulee olla osa organisaation strategista johtamistyötä. (Työhyvinvointi n.d.)

Työn Suomi -tutkimuksen mukaan lähes 42 % työssäkäyvistä arvioi olevan liian monta työtehtävää samanaikaisesti meneillään ja 32 % koki, että työssä käsitellyn tiedon määrä on liian kuormittavaa. Usean asian tekeminen yhtä aikaa sekä sähköisiin viesteihin reagoiminen kesken muiden työtehtävien ovat kuormittavuutta lisääviä asioita. Tutkimuksen mukaan niin sanottua työn moniajoa on varsin paljon, jolla voi olla merkittäviä työhyvinvointiin sekä työn sujuvuuteen liittyviä vaikutuksia. (Väänänen, Toivanen, Selander, Joensuu & Airaksinen 2024, 39, 42.) Nykyinen työelämä on entistä enemmän moniajoa, jossa useampi työtehtävä on yksittäisten henkilöiden hoidettavana. Kuntien eläkeasioista huolehtiva KEVA on kartoittanut kuntatyöntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa vuosittain vuodesta 2008 lähtien. Tutkimuksen mukaan varsinkin kuntapuolella työntekijät kokevat työntekijöiden määrän olevan vähäinen suhteessa työmäärään. Työntekijöiden työkykyisyyttä on Suomessa mitattu ja tutkittu jo pitkään ja työelämän kehittäminen on nähty tärkeänä. Myös terveyden edistämiseen on kiinnitetty huomiota valtakunnallisilla ohjelmilla. (Jääskeläinen 2013, 34.) Nämä ovat tärkeitä asioita tulevaisuuden työelämän ja työhyvinvoinnin

kannalta, jotta työntekijät pysyisivät hyvinvoivina työelämässä ja työpaikoilla säilyisi pito- ja veto-voimaisuus. Työnantajien tulee kiinnittää huomiota myös siihen, että työhyvinvoinnin teot vaikuttavat työntekijöiden saatavuuteen.

9.2 Jatkotutkimusaiheet

Tämä opinnäytetyö oli rajattu Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstöön. Vuoden 2025 alusta lukien työvoimapalveluiden järjestämisvastuu siirtyy työllisyysalueille, ja TE-toimistojen toiminta päättyy vuoden 2024 lopussa. Työhyvinvointia tarvitaan jokaisessa työyhteisössä, niin nyt sekä tulevaisuudessa. Tämän vuoksi jatkokehittämisen aiheena näkisin työhyvinvoinnin kehittämisen uusilla työllisyysalueilla muutoksen toteutumisen jälkeen. Useamman organisaation yhdistyessä työyhteisön hyvinvointi on tärkeää, jotta työ olisi tuottavaa sekä henkilöstö viihtyisi uusissa työtehtävissään.

9.3 Opinnäytetyön luotettavuus

Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä ja tieteellisen tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman laadukasta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Luotettavuuden arvioissa selvitetään sitä, kuinka totuuden mukaista saatu tieto on. (Kylmä & Juvakka 2007, 127.) Tutkimuksen pätevyyttä eli validiteettia ja luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava, onko tutkimus vastannut tutkimuskysymykseen. Luotettavuutta kohentaa tutkimuksen mahdollisimman tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskettaa tutkimuksen kaikkia vaiheita ja totuudenmukainen kertominen tutkimuksen eri vaiheista sekä saaduista tuloksista lisää luotettavuutta. Aineistoa analysoitaessa luokittelujen tekeminen laadulliselle aineistolle on merkittävässä roolissa. Lukijalle on kerrottava luokittelun alkujuuret sekä luokittelun perusteet. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–232.) Tässä opinnäytetyössä on pyritty mahdollisimman selkeästi raportoimaan, millä tavalla tutkimuksen tiedot on saatu ja miten tuloksia on analysoitu. Työpajan ja aivoriihen saadut aineistot on käsitelty luotettavasti ja analysoitu induktiivisella sisällönanalyysillä. Luokittelusta on otettu raporttiin esimerkkitaulukot sen havainnollistamiseksi.

Työelämän tutkimushankkeita arvioivat eri tahot ja eri näkökulmista katsoen. Arviointikriteereinä ovat muun muassa tutkimuksen antama uusi tieto, ammatillinen hyödynnettävyys, tutkimuksen laatu sekä sen tieteellisyys. Arvioijia ovat esimerkiksi tutkijat, lukijat, työelämän eri toimijat, poliittiset päättäjät, tutkimuksen tilaajat jne. Arviointia tapahtuu koko tutkimusprosessin ajan, sillä tutkimuksen tekijän tulee ottaa ideointi, sitouttamis-, toteuttamis-, ja kirjoittamisvaiheessa huomioon tehdyt ratkaisut. (Vilkkä 2021, 188–189.) Tutkimuksellisessa kehittämistyössä luottavuuden arvioinnin kohteita ovat itse kehittämisprosessi, kuten esimerkiksi sen suunnittelu ja toteutus, neuvottelu ja yhteistyötilanteet, kuten osallistaminen ja osallistuminen sekä tulokset, kuten esimerkiksi miten tavoitteet saavutettiin sekä mikä niiden laatu ja tuotos olivat. (Toikko & Rantanen 2009, 83–85.)

Toimintatutkimukselle tyypillistä on kehittää tiettyä kohdetta tai toimintaa ja kehittämistoiminnassa saatujen lopputulosten tulisi olla sellaisia, että niistä on käytännön kannalta hyötyä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 48.) Tämän opinnäytetyön tuotoksena saatiin muutostilanteen työhyvinvointia edistävä kehittämissuunnitelma. Työhyvinvointi on tärkeää tulevaisuudessakin jokaisessa työyhteisössä ja organisaatiossa ja sen kehittämisen tulee olla jatkuvaa. Työvoimapalveluiden siirtyminen työllisyysalueille on merkittävä muutos ja samanlaisena tätä työelämänkehittämistehtävää ei voi toistaa.

Luotettavuutta arvioidaan validiteetti sekä reliabiliteetti käsitysten avulla. Validiteetti tarkoittaa käytännössä, miten valittu tutkimusmenetelmä ja -kohteen yhteensopivuus sopii ilmiön tutkimiseen, jota sillä on tarkoitus tutkia. Reliabiliteetin eli toistuvuuden avulla arvioidaan tutkimustulosten pysyvyyttä sekä alttiutta satunnaisvaihteluille. Näiden on huomattu soveltuvan toimintatutkimukseen huonosti, sillä tutkimuksen tulokset pohjautuvat sosiaaliseen todellisuuteen ja toimintatutkimus pyrkii löytämään muutoksen tutkittavasta asiasta. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 147–148.)

Heikkinen ja Syrjälä (2006) käyttävät Stenar Kvalen esittämää validointia validiteetin sijasta toimintatutkimuksen arvioinnissa ja ehdottavat viittä periaatetta toimintatutkimuksen arvioimiseksi: historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. Myöhemmin toimintatutkimuksen arvioinnin periaatteeksi koettiin tärkeänä nostaa myös kuudes periaate eli adekvaattisuuden periaate. Se on noussut tarpeelliseksi raportoinnin ymmärrettävyyden osalta. (Heikkinen & Huttunen 2023, 223.)

Historiallinen jatkuvuus viittaa siihen, että toiminnan kehittäminen ei ala tyhjästä eikä se pääty siihen, kun tutkimusprojekti päättyy. Toimintatutkijan on hyvä hahmottaa oma toiminta sekä ajattelutapansa suhteutettuna aikaisempiin käytäntöihin. Koska tutkimuksen tavoitteena on muuttaa käytäntöjä paremmaksi, on hyvä ymmärtää niiden historiallinen jatkumo, joiden pohjalta käytännöt ovat syntyneet. Tutkimusraportissa tapahtumat voidaan esittää ajallisesti etenevänä sarjana, jolloin tutkija tarjoaa lukijalle mahdollisuuden seurata tapahtumien syy-seuraussuhteita. (Heikkinen & Huttunen 2023, 232–237.) Tämä opinnäytetyö toivottavasti palvelee työvoimapaalveluiden siirtymiseen liittyvässä muutostilanteessa olevaa henkilöstöä, mutta aihe on ajankohtainen tulevaisuudessakin, sillä työhyvinvoinnin kehittämisen tulee olla jatkuvaa toimintaa. Vaikka työnantaja vaihtuu, on tärkeää uusien työyhteisöjen muodostuessa tarkastella työhyvinvoinnin asioita uudesta näkökulmasta.

Reflektiivisuus on toimintatutkimuksen peruskäsitteistöä, jossa uuden toimintatavan kehittäminen perustuu aikaisemman käytännön reflektointiin. Toiminnan jatkuva arviointi tuottaa tutkijalle ymmärrystä, jonka pohjalta suunnitellaan uusia käytäntöjä tai toimintatapoja. Toimintatutkimuksen syklimäisyys perustuu reflektioon ja käynnistää seuraavan syklin ja syklimäinen toiminta muodostaa etenevän spiraalin. Reflektiivisyys on mukana koko toimintatutkimuksen ajan ja se ohjaa tutkimuksen etenemistä. Reflektiivisyys tarkoittaa myös sitä, että tutkijan oma ymmärrys tutkittavasta kohteesta lisääntyy tutkimuksen edetessä. Sanotaankin, että tutkijan tärkein työväline on hän itse. Toimintatutkimuksessa opinnäytetyöntekijä itse osallistuu toiminnan kehittämiseen aktiivisena jäsenenä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan osallistuminen osana kehittämistoimintaa tulkitaan myönteisenä asiana, sillä näin hänen katsotaan ymmärtävän kehittämisen kohdetta ulkopuolista toimijaa paremmin. (Heikkinen & Huttunen 2023, 237–239.) Opinnäytetyöntekijän tulee tunnistaa oma roolinsa kehittämistyössä. Aikaisempaa kokemusta opinnäytetyön tekijällä ei ollut työhyvinvoinnin kehittämistä, joten siinä mielessä opinnäytetyön tekijä itse oli samalla tasolla muiden kehittämistyöhön osallistuneiden kanssa ja muutostilanne oli kaikille sama. TE24 muutos, jossa TE-toimistot lakkaavat koskettaa myös opinnäytetyöntekijää työn arjessa ja näin ollen siitä on omakohtaista kokemusta. Tämä antaa mahdollisuuden ymmärtää tutkittavaa kohdetta ulkopuolista toimijaa paremmin. Edellä mainittua kuvataan termillä subjektiivinen adekvaattisuus.

Dialektisuus periaate tarkoittaa sitä, että tutkittavaan ilmiöön tuotetaan erilaisia näkökulmia prosessin edetessä. Näin ollen todellisuus hahmottuu erilaisten väitteiden ja pohdintojen punnitsemisen kautta. Dialektisuus tarkoittaa yleisesti tulkinnan sekä ymmärtämisen prosessia, jossa todellisuus näyttäytyy moniäänisesti. Tutkimusraportissa moniäänisyyttä voidaan tuoda esille suorina sitaatteina mukana olevien henkilöiden sanomisista. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 154; Heikkinen & Huttunen 2023, 239–241.) Opinnäytetyö oli projektinomaista yhteiskehittämistä, jossa muodostettiin projekti- ja ohjausryhmät. Projektiryhmän jäsenet olivat aktiivisesti mukana toiminnan kehittämisessä, jossa osallistujat saivat tuoda omia näkemyksiään tai esittää myös vastaväitteitä käsiteltävistä asioista. Tämän päivän työelämälle ominaista on virtuaalinen kokoontuminen ja yhteiset tapaamiset pidettiin virtuaalisena toteutuksena, joka toimi hyvin ja syntyi aktiivista vuorovaikutteista keskustelua tai ideointia aiheen parissa.

Toimivuutta arvioidaan toimintatutkimuksessa sen käytännön vaikutusten ja hyödyn kannalta. Käytännön kehittäminen kuuluu toimintatutkimuksen tavoitteeseen. Ei voi olla tilannetta, ettei olisi sellaista tutkimusta, jolla ei olisi käytännöllistä tavoitetta. Tutkijan on pysyttävä perusteelliseen, onko uusi tapa toimia parempi kuin entinen. Onnistunut tutkimus vahvistaa osallistujien uskoa omaan taitoihin ja kykyihin. Tutkimus saatetaan arvioida myös toimimattomaksi, jolloin tutkija ehkä tiedostamattaan kaunistelee tuloksia. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 155–158; Heikkinen & Huttunen 2023, 241–242.) Opinnäytetyössä projektiryhmän jäsenet osallistuivat työhyvinvoinnin kehittämiseen. Heidän omakohtaiset kokemuksensa muutostilanteesta auttoivat saamaan käytännön asioita esille. Toisessa syklissä kartoitettiin henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa. Nykytilasta muodostuneiden asioiden kautta sekä kolmannessa syklissä aivoriihessä kehitetyt ideat työhyvinvoinnin edistämiseksi tuovat opinnäytetyön toimivuudelle luotettavuutta. Saatujen ideoiden pohjalta laadittiin muutostilanteen työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma. Konkreettiset kehittämisen toimet ovat tärkeitä asioita muutostilanteen työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Havahduttamisella puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkimus havahduttaa ajattelemaan ja tuntemaan asioita uudella tavalla. Kirjoittajan on kyettävä tekemään tutkimus todentuntuiseksi ja kertoa elävästi tutkimuksen vaiheet. Tehty tutkimus voi jäädä hyödyttömäksi, mikäli kukaan ei kiinnostu sen tuloksista. Jotta tutkimus havaitaan tai siitä kiinnostutaan, tulee siitä tiedottaa sellaisella tavalla, joka herättää yleisön mielenkiinnon. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 159–161.) Opinnäytetyön osalta havahduttaminen on tiedottamista saaduista tuloksista. Myös esihenkilöiden ja johdon sitoutuminen kehittämiseen vaikuttaa siihen, miten kehittämisen toimet hyödynnetään.

Luotettavuuden periaatteena pidetään myös adekvaattisuutta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tuloksista tulee kertoa ymmärrettävästi juuri niille ihmisille, joille tiedon halutaan leviävän. Raportti tulee olla kirjoitettu sellaisella kielen ilmaisuilla ja käsitteillä, että lukija ymmärtää sen omasta elämismaailmastaan käsin. Toimintatutkimukseen adekvaattisuuden periaate soveltuu käytännön toimintojen kehittämiseen sekä toimijoiden itseymmärrykseen. (Heikkinen & Huttunen 2023, 251–252.)

9.4 Opinnäytetyön eettisyys

Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimus voi olla hyväksyttävää ja luotettavaa sekä sen tulokset uskottavia, mikäli tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Tutkijan tulee noudattaa huolellisuutta, rehellisyyttä sekä tarkkuutta koko tutkimusprosessin ajan. Eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaisesti hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto, joita opinnäytetyössä on noudatettava koko prosessin ajan. Opinnäytetyöntekijän on noudatettava huolellisuutta ja kunnioittaa aikaisempaa tutkittua tietoa, huomioiden asianmukaiset lähdeviittauserkinnät. Kehittämistyön aikana on huomioitava luottamuksellisuus sekä salassapitovelvollisuus. Opinnäytetyön osalta aineistoa on kerätty monella eri menetelmällä. Tämän opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma esitetään liitteessä 1. Opinnäytetyötä varten on pyydetty tutkimuslupa organisaation johdolta, ennen työn aloittamista sekä kirjallinen suostumus projektiryhmän jäseniltä ennen varsinaista tietojen keräämistä. Jokainen tutkija vastaa itsenäisesti tieteellisten käytäntöjen noudattamisesta. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on opetus- ja kulttuuriministeriön asiantuntijaelin, jonka tehtävänä on käsitellä tieteellisen tutkimukseen liittyviä eettisiä kysymyksiä sekä edistää tutkimuseetiikkaa. (The European Code of Conduct for Research Integrity 2023.; Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK); TENK)

Eettisyys on olennainen osa tieteellistä toimintaa ja eettiset periaatteet ohjaavat tutkijaa, varmistuen, että tutkimus tehdään oikeudenmukaisesti, ihmisoikeuksia kunnioittaen sekä rehellisesti. Tutkija on itse vastuussa tutkimustyötään koskevista eettisistä ratkaisuista ja esimerkiksi siitä, että tutkimukseen osallistuvien oikeuksia sekä ihmisarvoa kunnioitetaan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistujat antavat suostumuk-

sensa tutkimukseen osallistumiseen. Tutkijan on esitettävä tutkimustulokset rehellisesti ja vältettävä tulosten vääristelyä tai manipulointia. Tutkimuksesta saadut tulokset on jaettava avoimesti ja läpinäkyvästi, jotta muut tutkijat voivat arvioida niiden luotettavuutta sekä toistettavuutta. Tutkimusetiikka on mukana koko tutkimusprosessin ajan. (Kuula 2011, 34–36.)

Eettisyys koskettaa jokaista tutkijaa, sillä tutkimuksessa vaikutetaan väistämättä ihmisten elämään. Toimintatutkimusprosessia ei voida ennakoida lähtötilanteesta, sillä sitä suunnitellaan ja kehitetään yhdessä tutkimukseen osallistuneiden kanssa. Esimerkiksi anonymiteettiä tutkija ei voi varmistaa, mikäli opinnäytetyöprosessiin osallistuvat päättävät itse siitä, ovatko he tunnistettavia vai ei. He voivat itse avoimesti kertoa kuuluvansa kehittämistyöhön, jolloin anonymisyyttä ei voi tutkija taata. Nykyisin henkilöiden tietojen keräämiseen liittyy olennaisena osana myös EU:n yleinen tietosuojasetus, jota kutsutaan GDPR asetukseksi (englanniksi The EU General Data Protection Regulation). Asetuksella varmistetaan, ettei ihmisiä koskevia tietoja kerätä turhaan tai levitetä eikä tietoja säilytetä huolimattomasti. (Kaukko & Kiilakoski 2023, 137–146.) Opinnäytetyöprosessiin kuuluu aineistonhallintasuunnitelman laatiminen, jolla varmistetaan aineiston tallentamiseen, säilyttämiseen sekä varmuuskopiointiin liittyvät asiat. Tietoturvallisuudesta on huolehdittava asianmukaisesti koko prosessin ajan.

Opinnäytetyöntekijän kirjoittaessa opinnäytetyöraporttiaan, tulee huomioida tiedon luvaton lainaaminen, joka on tieteellisten käytäntöjen vastaista. Plagioinnilla tarkoitetaan tieteellistä (tai taiteellista) varkautta toisen ideoiden, tutkimustulosten tai sanamuotojen esittämistä ikään kuin omana tietonaan. Plagioinnin välttämiseksi, on opinnäytetyöntekijän huolehdittava viittauskäytäntöjen tarkkuudesta koko tutkimusprosessin ajan. (Hirsjärvi ym. 2009, 122.)

9.5 Oma ammatillinen kehittyminen

Opinnäytetyöntekijänä tavoitteenani oli edistää omaa oppimista sekä ammatillista kehittymistäni. Eurooppalainen tutkintojen viitekehyksen mukainen (EQF) tutkinnon taso 7 asettaa tavoitteet ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittamiselle. Siinä opiskelija hallitsee oman alansa käsitteet, menetelmät ja käyttää tietoa laaja-alaisesti sekä kykenee itsenäiseen ajatteluun sekä tutkimukseen. Opinnäytetyöntekijänä olen laaja-alaisesti perehtynyt erilaisiin menetelmiin

ja käsitteisiin sekä ratkaissut erilaisia ongelmia opinnäytetyön prosessin etenemisessä. (Tutkintojen viitekehykset n.d.) Tämä prosessi on ollut opinnäytetyöntekijänä hyvin opettavainen, mutta samalla ajoittain raskas prosessi. Opinnäytetyöntekijän aikaisemmista opinnoista oli ehtinyt kulua aikaa noin kaksikymmentä vuotta ja näin ollen pelkästään tekstin tuottaminen ei ole ollut itseltään selvää. Opinnäytetyöntekijä aloitti tutkimus- ja kehittämissuunnitelman laadinnan joulukuussa 2023, jolloin aikaa nykyisen organisaation toiminnan päättymiseen oli noin vuoden verran. Tämä työelämän kehittämistyö on vaatinut lukuisia tunteja, miettimistä, pohdintaa, analysointia sekä erilaisen teoriatiedon etsintää. Opinnäytetyöntekijä on kehittynyt tiedonhaun osalta sekä perehtynyt tutkimukselliseen kehittämistoimintaan ja sen tekemiseen.

Projekti- ja ohjausryhmien perustaminen ja niiden johtaminen on opettanut johtamistaitoja sekä lisännyt ammatillisia valmiuksia projektityöstä. Yhteiskehittäminen oli antoisaa, eikä tämän kehittämistyön tekeminen yksin olisi ollut edes mahdollista. Ohjausryhmän toiminta oli opiskelijan näkökulmasta tärkeää opinnäytetyön etenemisen kannalta. Ryhmän jäseniltä opinnäytetyöntekijä on saanut vahvistusta jatkaa eteenpäin tai tarkennuksia siitä, mihin olisi syytä seuraavaksi kiinnittää huomioita. Opinnäytetyö eteni tutkimus- ja kehittämissuunnitelman mukaisesti, myös aikataulun osalta.

Toimintatutkimus kehittämisen menetelmänä oli opinnäytetyöntekijälle uusi asia, mutta sen soveltaminen toiminnalliseen kehittämiseen sopii hyvin. Opinnäytetyön aikana olen saanut mahdollisuuden perehtyä erilaisiin metodologioihin, joiden avulla tulevaisuudessakin voi työelämän eri kehittämistehtäviä viedä eteenpäin. Tämä lisää ammatillisen kehittymisen valmiuksia ja varsinkin nykyisessä muutostilanteessa ei voi ennalta tietää, millaisia työtehtäviä tulevaisuudessa esimerkiksi työllisyysalueilla on tarjolla.

Opinnäytetyön prosessi on opettanut sietämään keskeneräisyyttä, ja aikataulutuksen merkitys on korostunut pitkän prosessin aikana. Työpaikalla käynnissä oleva muutosprosessi on edennyt loppuvuotta 2024 lähestyessä tiiviimmin ja vuoropuhelua toimiston johdon kanssa työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmasta on käyty projektin edetessä. Työyhteisön tuella ja projektiryhmän jäsenten aktiivisella osallistumisella on ollut suuri merkitys opinnäytetyön etenemiselle. Opinnäytetyön myötä keskustelua työhyvinvoinnista on käyty työyhteisöissä ja konkreettisia asioita, kuten esimerkiksi yhteisöllinen toimipaikkakeskustelu koettiin erinomaisena yhteisöllisyyden vahvistajana ja niiden tuoma palaute tuo hyvää mieltä opinnäytetyön tekijälle.

9.6 Lähteet

Aho, T. (2023). Kokeilukulttuuri. Johda kasvua joka päivä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Guidetti, G., Converso, D., Loera, B., & Viotti, S. (2018). Concerns about change and employee wellbeing: The moderating role of social support. *Journal of Workplace Learning*, 30(3), 216–228.

Heikkinen H. L. T. & Syrjälä, L. (2006). Tutkimuksen arviointi. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, E. Roivio & L. Syrjälä (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat.* (144–162). Vantaa: Dark Oy

Heikkinen, H, L, T. & Huttunen, H. (2023). Validointiperiaatteet. Teoksessa: Heikkinen, H, L, T. & Kaukko, M. (toim.) *Toimintatutkimus-Käytännön opas.* Tampere: Vastapaino.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. (2010). *Muutosviestinnän voimapaperi.* Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita.* Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK) (2024). Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Saatavilla 22.10.2024 <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>

Jääskeläinen, A. (2013). Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä: toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Väitöskirja. Lapin yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-623-3>

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi.* Jyväskylä: PS-Kustannus.

Jääskeläinen, A. (2013). Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Akateeminen väitöskirja, Lapin yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-623-3>

Kaukko, M. & Kiilakoski, T. (2023). Toimi hyvin: Toimintatutkimuksen eettiset kysymykset. Teoksessa: Heikkinen, H.L.T. & Kaukko, M. (2023). *Toimintatutkimus-Käytännön opas.* Tampere: Vastapaino Oy.

Kuula, A. (1999). Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kylmä, J. & Juvakka, T. (2007). Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mattila, P. toim. (2024). Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 26:2024. Saatavilla 19.10.2024 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-8362-5>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Puttonen, S, Hasu, M. & Pahkin, K. (2016). Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos. ISBN 978--952--261--652--4

Ranta, R. (2005). Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rautio, M. (2010). Arvioinnin moniulotteisuus ja työhyvinvoinnin hallintamahdollisuudet. Teoksessa. Kantolahti, T. & Tikander, T. (2010). Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Työhyvinvointifoorumi. Sosiaali- ja terveysministeriö. ISBN 978-952-00-3011-7 (pdf)

The European Code of Conduct for Research Integrity. (2023). Allea - European Federation of Academies of Sciences and Humanities. Saatavilla 22.10.2024 <https://allea.org/code-of-conduct/>

TENK. (2024). Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Saatavilla 22.10.2024 <https://tenk.fi/fi/tenk>

TE-palvelut intra (N.d.).

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). 3. korjattu painos. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Tutkintojen viitekehykset. (N.d.). Opetushallitus. Saatavilla 31.10.2024 <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/tutkintojen-viitekehykset>

Työhyvinvointi. (N.d). Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote-alalla. Työterveyslaitos. Saatavilla 20.10.2024 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>

Vilka, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilka, H. (2021). Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Väänänen, A., Toivanen, M., Selander, K, Joensuu, M. & Airaksinen, J. (2024). Työn Suomi. Työolot, työkyky ja työhyvinvointi Terve Suomi -tutkimuksessa. Työterveyslaitos. ISBN 978-952-391-157-4

Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

1. Aineistojen yleinen kuvaus

Opinnäytetyössä kerätään tutkimusaineistoa Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstöltä virtuaalissa työpajassa ja aivoriihessä. Virtuaaliset kokoontumiset pidetään Teams yhteydellä. Teams kokouksia ei tallennettu. Saatua aineistoa käytetään vain tämän opinnäytetyön kehittämistoimintaan. Opinnäytetyön aikana perustettava projektiryhmän jäseniä hyödynnetään aineiston hankinnassa sekä tutkimuksellisessa kehittämistyössä. Projektiryhmän jäsenille on luotu oma Teams kanava, johon on lisätty ajankohtaista materiaalia ryhmälle kommentoitavaksi.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

Kehittämistyöhön saatu aineisto dokumentoidaan huolellisesti sekä laadukkaasti, noudattaen asiallista sekä akateemista kirjoittamista. Virtuaalisesti toteutettavat työpaja sekä aivoriihi toteutetaan Microsoft Teams -sovelluksella, joita ei tallenneta. Työpajassa ja aivoriihessä aineisto on tuotettu Flinga verkkopohjaisen valkotaululla. Valkotaululta opinnäytetyöntekijä on ottanut kuva-kaappaukset luoduista aineistoista sekä tallentanut ne Word tiedostoina oman henkilökohtaisen tietokoneen kansioon, johon muilla ei ole pääsyä sekä varmuuskopiointi on tehty Office 365 Kamit pilvipalveluun, joka on Kajaanin ammattikorkeakoulun (KAMK) pilvipalvelu. Materiaalit ovat näin helposti saatavissa koko opinnäytetyöprosessin ajan.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

Opinnäytetyön tekijä vastaa tutkimusaineiston säilytyksestä sekä varmuuskopioinnista. Saatua aineistoa käsitellään luottamuksellisesti sekä tietoturvalisesti. Pelkästään opinnäytetyöntekijällä on pääsy käsiteltävään aineistoon prosessin aikana. Saatua tutkimusaineistoa tallennetaan sähköisesti tietokoneelle sekä siitä tehdään varmuuskopiointi säännöllisesti Kajaanin ammattikorkeakoulun (KAMK) pilvipalveluun.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskysemykset

Työelämän kehittämistyöhön osallistuminen oli vapaaehtoista ja osallistujilta pyydettiin henkilökohtainen kirjallinen suostumus osallistumisesta. Opinnäytetyöntekijä huolehti kehittämistyöhön osallistujien yksityisyydestä, eikä aineisto sisällä arkaluonteisia tietoja. Tutkimuksessa noudatettiin eettisiä periaatteita.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

Opinnäytetyön kehittämisestä saatua aineistoa käytetään ja säilytetään se aika, mikä kehittämissäytön valmistumiseen kuluu aikaa. Sen jälkeen saatu aineisto tuhoetaan, niin ettei se ole palautettavissa alkuperäiseen muotoonsa. Opinnäytetyössä laaditaan kirjallinen raportti, jota säilytetään Kajaanin ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaan sekä se tallennetaan Theseukseen, josta se on luettavissa jälkepäin. Valmis opinnäytetyö luovutetaan myös toimeksiantajalle.

Tutkimuksen tekijät/t, julkaisun nimi, vuosi, maa	Tutkimuksen tarkoitus tai tavoite	Tutkimuksen aiheisto ja tutkimustyyppi	Keskeiset tulokset	Laadun arviointi (JBI)	Näytön aste
1) Viitala, R. & Lehto, K. Työhyvinvoinnin edistäminen kuntien hr-vastuullisten puheissa. 2019. Suomi.	Tavoitteena oli saada tarkempaa kuvaa, miten kuntien henkilöstö vastaavat käsitteellistävät työhyvinvointia ja sen kehittämisen tarpeita ja millaista vaihtelua siinä voidaan havaita.	Teemahaastattelut/laadullinen tutkimus	Työhyvinvoinnin edistämisen päämääräksi henkilöstön fyysisen toimintakyvyn ja työn mielekkyyden kokemusten vahvistaminen nousi haastateltavien puheista.	7/10	B
2) Harmokivi-Saloranta, P. Punna, M & Laitinen-Väänänen, S. Liikunnanohjaustyötä tekevien työhyvinvointia vahvistavat tekijät itse-määräämisteorian viitekehityksessä. 2024. Suomi.	Tarkoituksena oli tuoda esille pienissä ja keskisuurissa kunnissa liikunnanohjaustyötä tekevien kokemuksia työhyvinvointia vahvistavista tekijöistä. Tavoitteena oli tarkastella pienissä ja keskisuurissa kunnissa liikunnanohjaustyötä tekevien työhyvinvointia vahvistavia tekijöitä ja tarkastella näitä Edwart Decin ja Richard Ryanin itsemääräämisteorian psykologisten perustarpeiden kautta.	Laadullinen tutkimus. Temaattiset yksilöhaastattelut.	Liikunnanohjaustyötä tekevät kuvasivat työhyvinvointia vahvistaviksi tekijöiksi sosiaaliset suhteet niin työyhteisössä kuin asiakkaiden kanssa, työn organisointi ja johtaminen, toimiva työympäristö ja välineet, työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemuksen, työntekijöiden oma hyvinvointi ja työstä palaaminen sekä oma asenne ja keinot, joilla voi sujuvoittaa omaa työtä.	8/10	B
3) Rautiainen, I., Vauhkonen, A., Salminen, L., Rinne, J. & Saaranen, T. Sosiaali- ja terveysalan opettajien työhyvinvointi ja sitä edistävät tekijät – poikkileikkaustutkimus Suomessa 2020. 2023. Suomi.	Tarkoituksena oli kuvata sosiaali- ja terveysalan opettajien työhyvinvointia ja sitä edistäviä tekijöitä kansallisella poikkileikkaustutkimuksella.	Kyselylomake.	Kokonaistyövuosilla, etätöyllä, iällä, siviilisäädellä ja alaikäisillä lapsilla oli yhteys opettajien omaan työhyvinvointiin. Etätöitä tekevät arvioivat oman työhyvinvointinsa paremmaksi etätöitä tekemättömiin. Sosiaali- ja terveysalan opettajat arvioivat työhyvinvoinnin osa-alueista ammatillisen osaamisen opetusosaamisessa ja yhteistyössä opiskelijoiden kanssa.	6/8	B

			Työyhteisö osa-alueesta arvostus arvioitiin korkealle tasolle. Joustavuus työaikojen järjestelyssä on havaittu työhyvinvointia parantavaksi tekijäksi.		
4) Herttua, N. Työhyvinvointi ja sosiaali- ja terveydenhuollon johtajilla. 2023. Suomi	Tarkoituksena on kuvata sosiaali- ja terveydenhuollossa työskentelevien johtajien (sote-johtajien) työhyvinvointia ja sitä määritteleviä tekijöitä.	Järjestelmällinen katsaus.	Kirjallisuuskatsauksen mukaan asema organisaatiossa, vaikuttamismahdollisuudet, vapaus tehdä päätöksiä ja työn hallinta olivat yhteydessä työhyvinvointiin. Myös sosiaalinen tuki vaikutti positiivisesti. Tutkimuksessa muodostettiin työhyvinvoinnin viisiosainen viitekehys, jotka ovat yksilölliset tekijät, työpaikan sosiaaliset tekijät, omalta esimieheltä saatu ammatillinen tuki, organisaatioon liittyvät tekijät ja työhön liittyvät tekijät	9/11	A
5) Kowalski, T.H.P. & Loretto, W. Well-being and HRM in the changing workplace. 2017. Edinburgh.	Mitä hyvinvointi on ja miksi sillä on väliä, mitkä tekijät vaikuttavat hyvinvointiin ja mitä haasteita tai esteitä tai edistäjiä on työntekijöiden hyvinvoinnin lisäämiseksi. Tavoitteena on ymmärtää, mitä hyvinvointi merkitsee työntekijöille. Tavoitteena on tarkastella näkökulmia, jotka muodostavat esteitä henkilöstöhallinnon ja työntekijöiden hyvinvoinnin välisen suhteen ymmärtämiselle.	5 tutkimukseen perustuva seminaarisarja. Tarkasteltu 3 vuoden ajan 2013–2016, mitä hyvinvointi on ja miksi sillä on väliä, mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin ja mitä haasteita ja edistäviä tekijöitä on työntekijöiden hyvinvoinnin lisäämiselle.	Muuttuvassa työelämässä kokonaisvaltainen ymmärrys työhyvinvoinnista tuo lisäarvoa. Työn ja yksityiselämän huomioon ottaminen, erilaisiin työtapoihin sekä työoloihin on kiinnitettävä huomiota.	4/6	B

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
A 1. Ainoa poikkeus oli esimiestyö, jossa paikannettiin vuorovaikutus alaisten kanssa työhyvinvointiin kaiken kattavasti vaikuttavana asiana.	A1. Vuorovaikutus työhyvinvointiin nähtiin vaikuttavana asiana	1. Vuorovaikutus: A1, A4	I Ihmisten väliset suhteet ja vuorovaikutus: 1, 4, 9, 16
A2. Haastateltavat hahmottivat työhyvinvoinnin alueena, jossa tasa-arvo on johtava periaate, ja kehittämisen keinoja kohdennetaan ajatuksella: ”samat työhyvinvoinnin tukemisen toimenpiteet kaikille”.	A2. Tasa-arvo hahmotetaan työhyvinvoinnin johtavana periaatteena	2. Palkitseminen: A3, C39	II Työn organisointi, johtaminen ja kehittäminen: 3, 5, 10, 13, 15, 17
A3. Koska työhyvinvointitoimenpiteet tiedostettiin vahvasti palkitsemisen elementteinä (esim. liikuntaharrastusta tukevat edut), oli tarjonnassa tasapuolisuuden velvoite vahva.	A3. Työhyvinvoinnin toimenpiteet nähtiin palkitsemisena, esimerkiksi liikuntaetuina, jolloin on oltava tasapuolinen	3. Johtaminen: A6, A7, A8	III Työn merkityksellisyys ja osaaminen: 6, 7, 8, 14
A4. Esimiehen vuorovaikutustyyli – parhaimmillaan keskusteleva ja kuunteleva johtaminen – nähtiin kyseenalaistamattomana positiivisena vaikuttajana alaisten työhyvinvointiin.	A4. Esimiehen vuorovaikutustyyli on parhaimmillaan keskusteleva ja kuunteleva johtaminen nähdään positiivisena vaikuttajana	4. Ihmisten väliset suhteet ja koettu arvostus: A2, B11a, B12, B13, B17, B30, B37, D51	IV Joustava työaika ja palkitseminen: 2, 18, 19
A5. Esimiesten tärkeä rooli työhyvinvoinnin edistämisessä on ollut myös laajemmin esillä kuntakentän työhyvinvointia koskevassa keskustelussa viime aikoina.	A5. Esimiehillä on tärkeä rooli työhyvinvoinnin edistämisessä	5. Selkeät roolit ja vastuut: B14, E56	V Työntekijän henkilökohtaisen hyvinvoinnin edistäminen: 11, 12
A6. Aineistosta olisivat voineet olla esillä monenlaiset suunnitelmallisen työhyvinvoinnin johtamisen elementit kuten esimerkiksi tehokas työvoimatarpeiden suunnittelu, työn sisällöllinen ja ajallinen muotoilu, henkilöiden sijoittaminen kykyjä ja kiinnostusta vastaaviin tehtäviin, osaamisen kehittäminen, motivoiva tavoiteasetanta, oikeudenmukainen palkitseminen, henkilöstön osallistaminen, avoin viestintä- ja keskustelukulttuuri, hyvin hoidetut henkilöstösiirrot, sekä hyvä muutosjohtaminen.	A6. Työhyvinvoinnin johtamisen elementtejä ovat työvoimatarpeiden suunnittelu, työn sisällön muotoilu, henkilöstön sijoittaminen kykyä ja kiinnostusta vastaaviin tehtäviin, osaamisen kehittäminen, motivoivat tavoitteet, oikeudenmukainen palkitseminen, osallistaminen, avoin viestintä- ja keskustelukulttuuri sekä muutosjohtaminen.	6. Yksilön ja työyhteisön osaaminen: B15, B16, B23, B34, D45, D47	VI: Työntekijän omaan hyvinvointiin panostaminen: 16, 17,
A7. Niin ikään olisi voinut nousta esille työhyvinvoinnin johtamisen järjestelmä: päämäärien ja tavoitteiden asetannan tapa, toimijoiden roolitukset ja yhteistyörakenteet, budjetoinnin periaatteet, seurannan systematiikat mittareineen,	A7. Työhyvinvoinnin johtamisen järjestelmässä keskeistä olisi päämäärien ja tavoitteiden asettaminen, toimijoiden roolitukset ja yhteistyörakenteet, budjetoinnin	7. Työn omatoimisen hallinta: B18, D45	
		8. Työn mielekkyys ja merkityksellisyys: B21, B22, B31, B32	
		9. Positiivisuus: B30, C42	
		10. Asiakaskokemus: B24, B33	
		11. Oma hyvinvointi ja työn tauotus: B25, B28, D48, D49	
		12. Hyvä tiedonkulku ja viestintä: B11, B11b, B11d	

<p>työhyvinvoinnin käsittelyn foorumit ja paikat vuosikellossa sekä henkilöstön osallistamisen tavat työhyvinvoinnin ylläpidon kehittämiseen.</p>	<p>periaatteet sekä seurannan systematiikat.</p>	<p>13. Esihenkilön vaikutus: A5, D53, B17</p>	
<p>A8. Analyysin myötä ilmaisuista muodostui kuusi työhyvinvoinnin lisäämistä kuvaavaa kategoriaa: (i) sosiaaliset suhteet työssä, (ii) työn organisointi ja johtaminen, (iii) työympäristö ja välineet, (iv), mielekäs ja merkityksellinen työ, (v) oma hyvinvointi ja palautuminen ja (vi) työtä sujuvoittavat tavat ja oma asenne. Näistä kolmen ensimmäisen voidaan katsoa olevan ensisijaisesti työnantajaan ja työhön sijoituvia ja kolmen viimeisen työntekijään sijoituvia.</p>	<p>A8. Suunnitelmallisen työhyvinvoinnin johtamisen elementtejä, kuten tehokas työvoimatarpeiden suunnittelu, työn sisällön ja aikataulun muotoilu, henkilöiden sijoittaminen kykyjä ja kiinnostusta vastaaviin tehtäviin, osaamisen kehittäminen, motivoiva tavoiteasetanta, oikeudenmukainen palkitsemisen, henkilöstön osallistaminen, avoin viestintä- ja keskustelukulttuuri, hyvin hoidetut henkilöstösiirrot sekä hyvä muutosjohtaminen.</p>	<p>14. Työn suunnittelu ja kehittäminen: B19, B20, B29</p> <p>15. Työyhteisö: B9, B10, B35, B36, C40, D46, D50, D51</p> <p>16. Osaamisen kehittäminen: A6, B23</p> <p>17. Työn joustavuus: C41, E54, E55</p> <p>18. Etätyö: C38, C43, C44, D54</p>	
<p>B9. Useat haastateltavista kokivat omat työkaverinsa ja työyhteisönsä voimaantuttavina tekijöinä. Työkavereiden koettiin olevan samanhenkisiä, joiden kanssa oli tärkeää saada jakaa niin työ- kuin henkilökohtaisempiakin asioita.</p>	<p>B9. Työyhteisö ja työkaverit voimaantuttavia tekijöitä, joiden kanssa voi jakaa työ- ja henkilökohtaisempiakin asioita.</p>	<p>19. Fyysisen kunnon ylläpitäminen ja työstä palautuminen: B26, B27, C39</p>	
<p>B10. Kohtaamiset toisten kanssa ja mahdollisuus jakaa sekä omia onnistumisia että erilaisia haasteellisia esimerkiksi asiakastilanteita ja niihin liittyviä tunteita vahvistivat työhyvinvointia. Kohtaamiset myös mahdollistivat yhdessä suunnittelun ja erilaisten ratkaisujen löytämisen haasteellisiin tilanteisiin.</p>	<p>B10. Kohtaamiset vahvistavat työhyvinvointia ja mahdollistavat onnistumisten ja haasteellisten asiakastilanteiden jakamisen sekä ratkaisujen löytämisen.</p>		
<p>B11. Kuulluksi tuleminen, hyvä tiedonkulku, palautteen saaminen ja antaminen, työkaverin auttaminen ja toisilta avun saaminen sekä avoin keskusteluilmapiiiri, jossa uskalletaan nostaa epäkohtiakin esiin, välittyivät haastatteluissa merkittävänä työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä.</p>	<p>B11. Työhyvinvointia lisäävät kuulluksi tuleminen, hyvä tiedonkulku ja palautteen antaminen ja saaminen sekä avoin keskusteluilmapiiiri.</p>		

B12. Työhyvinvointia lisäsi myös työyhteisössä koettu arvostus ja luottamus niin työkavereiden ja esihenkilön kuin kuntalaistenkin taholta. Haastateltavat kuvasivat tämän näkyvän konkreettisesti muun muassa osallisuuden kokemuksena, kannustavana palautteena sekä aitoina kohtaamisina.	B12. Työyhteisössä koettu arvostus ja luottamus lisää työhyvinvointia. Tämä näkyy osallisuuden kokemuksena, kannustavana palautteena sekä kohtaamisina.		
B13. Asiakkaiden kohtaamisia kuvattiin tilanteiksi, joissa annettiin paljon itsestä, mutta samalla kohtaamiset voimaannuttivat.	B13. Asiakkaiden kohtaaminen voimaannuttaa.		
B14. Työyhteisön yhteinen päämäärä, suunnitelma päämäärän saavuttamiseksi sekä selkeät roolit ja vastuut vahvistivat työhyvinvointia.	B14. Yhteiset tavoitteet ja suunnitelma päämäärän saavuttamiseen sekä selkeät vastuut vahvistavat työhyvinvointia.		
B15. Mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviinsä siten, että ne vastasivat omia vahvuuksia ja työntekijän osaamisen hyödyntäminen, nousivat aineistosta tärkeiksi työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi.	B15. Mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin, niin että ne vastasivat omia vahvuuksia ja osaamista.		
B16. Kuitenkin tärkeimmäksi koettiin se, että työnkuva vastasi työntekijän omia toiveita ja vahvuuksia.	B16. Työnkuva vastaa työntekijän vahvuuksia ja toiveita.		
B17. Työnhyvinvointia vahvistavana tekijänä nousi myös esihenkilön luottamus työntekijää kohtaan.	B17. Esihenkilön luottamus työntekijää kohtaan		
B18. Tämä näyttäytyi työntekijälle mahdollisuutena tehdä työstä omannäköistä, kehittää ja kokeilla erilaisia kuntalaisille suunnattuja palveluita sekä suunnitella omaa työtänsä. Mahdollisuus rytmittää viikko- ja päiväkalenteri itselle sopivalla tavalla lisäsi työhyvinvointia.	B18. Työn omatoiminen aikataulutus, suunnittelu ja kehitys		
B19. Riittävä aika ryhmien suunnitteluun ja muuhun kehittämistyöhön koettiin työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi, sillä niin ohjaustyö kuin muutkin annetut tehtävät haluttiin tehdä huolella ja työntekijät asettivat itselleen odotuksia työn toteutumiseen liittyen.	B19. Riittävä aika asiakas kohtaamisen suunnitteluun ja muuhun työn kehittämistyöhön		
B20. Asiakastilanteeseen ei haluttu mennä suunnittelematta, vaikka ohjauskokemus olisi sen mahdollistanut.	B20. Asiakastilanteeseen valmistautuminen		

B21. Osa haastateltavista nosti esille ergonomian, työympäristön ja välineiden merkityksen. Työtä oli mielekästä tehdä, kun työ- ja liikuntavälineet olivat ajanmukaisia ja huollettuja sekä työssä tarvittavat tietojärjestelmät toimivia.	B21. Työn mielekkyyteen vaikuttaa ergonomia, työympäristö ja työvälineiden ajanmukaisuus		
B22. Työtehtävät itsessään koettiin mielekkäinä, merkityksellisinä ja motivoivina.	B22. Työtehtävien mielekkyys, merkityksellisyys ja motivaatio		
B23. Useilla haastateltavilla oli mahdollisuus hyödyntää omaa osaamistaan monipuolisesti erilaisissa työtehtävissä.	B23. Oman osaamisen hyödyntäminen		
B24. Asiakkaille hyvän tuottaminen, liikunnan ilon näkeminen sekä asiakkaiden edistyminen ja heidän onnistumisensa omissa tavoitteissaan olivat tärkeitä työhyvinvointia vahvistavia tekijöitä.	B24. Asiakkaiden tilanteiden edistymisen ja onnistuminen tavoitteissaan lisäsi myös työntekijöiden hyvinvointia		
B25. Omasta hyvinvoinnista huolehdittiin sekä työpäivän aikana että vapaa-ajalla. Työpäivän aikana se toteutui tauottamalla työtä ja huolehtimalla ruokailusta.	B25. Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen työpäivän aikana sekä vapaa-ajalla. Työn tauotus ja ruokailu.		
B26. Yhtenä työhyvinvointia lisäävänä tekijänä nousi työntekijän oma fyysinen kunto, josta haastateltavat kertoivat huolehtivansa vapaa-ajalla.	B26. Oman fyysisen kunnon ylläpitäminen vapaa-ajalla		
B27. Aineistosta nousikin esille, että oman työhyvinvoinnin näkökulmasta oli tärkeää osata myös palautua vapaa-ajalla fyysisen työn vastapainona.	B27. Työstä palautuminen		
B28. Vapaa-ajalla haastateltavat huolehtivat monin eri tavoin palautumisestaan muun muassa säännöllisellä elämänrytmillä, riittävällä unella, ravitsemuksella sekä mielekkäällä vapaa-ajan tekemisellä.	B28. Säännölliset ja terveellisen elämäntavat		
B29. Osa kertoi tekevänsä aktiivista ajankäytön suunnittelua, työtehtävien priorisointia sekä tarvittaessa työn rajaamista.	B29. Työajan suunnittelu ja tarvittaessa työtehtävien priorisointi		
B30. Osa haastateltavista nosti esille myös oman positiivisen asenteen työtä kohtaan. Itsensä kannustaminen, mutta toisaalta myös armollisuus, olivat keinoja lisätä työhyvinvointia.	B30. Positiivinen asenne työtä kohtaan sekä itsenä kannustaminen ja armollisuus		

B31. Autonomiaan liittyviä työhyvinvoinnin kokemuksia olivat omien arvojen mukainen työ, mielekkäinä ja tärkeinä koetut työtehtävät, joissa pystyi hyödyntämään omia vahvuuksia ja käyttämään omaa harkintaa työn tavoitteiden saavuttamiseksi.	B31. Mielekkäät ja tärkeinä koetut työtehtävät, joissa pystyi hyödyntämään omia vahvuuksiaan sekä käyttämään omaa harkintaa tavoitteiden saavuttamiseksi		
B32. Tärkeinä työtehtävinä koettiin erityisesti asiakastyö, jossa pystyi edistämään kuntalaisten hyvinvointia liikunnan avulla.	B32. Asiakkaiden tilanteiden edistäminen		
B33. Työntekijöillä oli vahva tahto tehdä asiakkailleen hyvää, edistää asiakkaiden hyvinvointia sekä tarjota asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden mukaisia palveluita.	B33. Asiakaskokemuksen edistäminen, edistää myös omaa hyvinvointia		
B34. Onnistuminen työssä kuvattiin riittävänä osaamisena työtehtäviin nähden sekä saavutetuilla tuloksilla, jotka ilmentyivät erityisesti asiakkaiden onnistumisina.	B34. Työssä onnistuminen ja oman osaamisen merkitys, jotka ilmentyivät asiakastilanteiden onnistumisina		
B35. Työyhteisö toimi myös tukiverkkona, jossa voi turvallisesti käsitellä haastaviakin asiakastilanteita.	B35. Työyhteisö koetaan turvallisena tukiverkkona		
B36. Yhteisöllisyyden kokemusta vahvistivat työhyvinvointiakin tukevat arjen yhteiset hetket.	B36. Työyhteisön yhteiset hetket koetaan yhteisöllisyyden vahvistajina		
B37. Aineistosta noussut ja työhyvinvointia vahvistanut kokemus arvostuksesta ja luottamuksesta sekä maininnat niiden puutteesta yhdistettiin myös yhteenkuuluvuuteen liittyviksi.	B37. Arvostuksen ja luottamuksen kokemus		
C38. Etätöitä tekevät arvioivat oman työhyvinvointinsa paremmaksi verrattuna etätöitä tekemätömiin.	C38. Etätöitä koetaan työhyvinvointia edistävänä		
C39. Työnantajan tulisi tarjota tavoitteellisesti työhyvinvoinnin edistämiseksi esimerkiksi taukoliikuntaa, työnohjausta, liikunta- ja kulttuuripalveluihin osallistumismahdollisuuksia.	C39. Liikunta- ja kulttuuripalveluita, työnohjausta sekä taukoliikuntaa toivotaan työhyvinvoinnin edistämiseksi		
C40. Myönteisillä interventioilla, kuten oppilaitoksen ulkopuolella tapahtuvilla kokoontumisilla henkilökunnan kesken voidaan edistää työhyvinvointia ja suhtautumista	C40. Yhteiset kokoontumiset työajan ulkopuolella edistää työhyvinvointia ja arvostusta työtovereita kohtaan		

sekä arvostusta työtovereita kohtaan			
C41. Joustavuus myös työaikojen järjestelyssä työhyvinvointia parantavaksi tekijäksi, minkä esimerkiksi etätö mahdollistaa.	C41. Joustavuus työaikojen järjestelyissä parantaa työhyvinvointia		
C42. Hyvää työhyvinvointiin liittykin vahvasti työntekijän kokemus työn tekemisestä myönteisenä, mielekkäänä asiana.	C42. Työntekijän kokemus työn tekemisestä myönteisenä ja mielekkäänä asiana		
C43. Työntekijät, joilla työn imun lähtötaso on korkea, pystyivät etätöjakson aikana nostamaan työn imua entisestään.	C43. Etätöajan aikana työn imu nousee entisestään		
C44. Työn ja työajan joustavuus voi siis lisätä työhyvinvointia. Tässä tutkimuksessa on havaittu, että etätöns tekeminen koetaan työhyvinvointia edistävänä tekijänä, joten etätöns mahdollistaminen voidaan nähdä myönteisenä joustamisen muotona ikääntyvien opettajien työssä.	C44. Työajan joustavuus koetaan lisäävän hyvinvointia. Etätö mahdollistaa jouston ja sitä tulisi lisätä		
D45. Viitekehys koostuu 1. yksilöllistä tekijöistä, 2. työpaikan sosiaalisista tekijöistä, 3. omalta esihenkilöltä saadusta ammatillisesta tuesta, 4. organisaatioon liittyvistä tekijöistä ja 5. työhön liittyvistä tekijöistä. Esimerkiksi yksilölliset kyvyt, kuten kyky ajan hallintaan, delegointiin ja avun pyytämiseen, auttavat työn hallinnassa edesauttavat hyvää työhyvinvointia sote-johtajilla.	D45. Työhyvinvointia edesauttaa yksilölliset kyvyt, kuten kyky ajan hallintaan, delegointiin ja avun pyytämiseen.		
D46. Henkilöstöhallinnon osaaminen koettiin myös työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä.	D46. Henkilöstöhallinnon osaamisella on vaikutusta työhyvinvointiin		
D47. Tyytyväisyys omaan osaamiseen on koettu tukevan työhyvinvointia.	D47. Oma osaaminen tukee työhyvinvointia		
D48. Tutkimuksen tulokset tukevat käsitystä, jonka mukaan työhyvinvointi on osa yksilön kokonaishyvinvointia (Marjala, 2009; Utriainen, 2009), jossa korostuvat paitsi työhön liittyvät tekijät, myös muussa elämässä koettu hyvinvointi, jolloin työhyvinvointia ei voi rajata koskemaan vain työtä (Marjala 2009).	D48. Työhyvinvointi on osa kokonaishyvinvointia, eikä työhyvinvointia voi rajata koskemaan vain työtä		

D49. Tähän tutkimukseen haasteltujen sote-johtajien mukaan henkilökohtainen elämä tasapainottaa työn vaatimuksia ja saa ajatukset pois töistä. Oikea suhde työn ja vapaa-ajan välillä, harrastukset ja liikunta tukevat työhyvinvointia.	D49. Henkilökohtainen elämä tasapainottaa työn vaatimuksia. Oikea suhde työn ja vapaa-ajan välillä tukevat työhyvinvointia		
D50. Työpaikan sosiaaliset tekijät, kuten kollegoilta, alaisilta ja poliittisilta päättäjiltä saatu tuki oli merkittävää työhyvinvoinnin kannalta.	D50. Työpaikan sosiaaliset tekijät ja tuki on merkittävä työhyvinvoinnin kannalta		
D51. Hyvä työyhteisö nähtiin myös positiivisesti työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä.	D51. Työyhteisöllä on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin		
D52. Esimerkiksi yksilölliset kyvyt, kuten kyky ajan hallintaan, delegointiin ja avun pyytämiseen, auttavat työn hallinnassa edesauttavat hyvää työhyvinvointia sote-johtajilla	D52. Yksilölliset kyvyt, kuten ajan hallinta, delegointi ja avun pyytäminen edesauttavat työn hallinnassa		
D53. Myös tässä tutkimuksessa tuli esille positiivinen vaikutus työhyvinvointiin, kun oma esihenkilö oli saatavilla tarvittaessa.	D53. Esihenkilön saatavilla olo koetaan positiivisena vaikutuksena työhyvinvointiin		
E54. Taking flexible working as an example, the changing nature of work has facilitated this and, indeed, this can be perceived as a positive for many employees.	E54. Joustavasta työstä voidaan todeta, että työn muuttuva luonne on helpottanut tätä ja työntekijät pitävät sitä positiivisena asiana		
E55. Their findings reflect tensions between employer centred scheduling strategies for enhancing work flexibility and HR practices, such as FWA, which indicate give employees greater control and work life balance.	E55. Työnantajakeskeisten aikataulustrategioilla pyritään lisäämään työn joustavuutta ja HR käytäntöjä, jolla työntekijät saavat paremman hallinnan ja tasapainon		
E56. Greater efforts need to be made to identify and modify structural components of work, such as job quality and job design. (21, 2248)	E56. Työn rakenteellisiin tekijöihin, kuten laatuun ja suunnitteluun on panostettava entistä enemmän		



JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle

Tätä kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään laadullisten tutkimusten metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 10 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Lockwood ym. 2015.)

Arvioija: Pekkala Katja

Päiväys: 12.4.2024

Tekijä(t): [Härmökivi-Saloranta, P. Punna, M. & Laitinen-Väänänen, S. Vuosi 2024](#)

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x
7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu?	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaisut) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävällä tasolla?	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[Kokonaisarviointi: 8/10](#)

Hyväksy x

Hylkää

Lisätietoja

tarvitaan Kommentteja (mukaan lukien hylkäyksen syy):

Arvoisa vastaanottaja!

Olen Katja Pekkala ja työskentelen Pohjois-Savon TE-toimistossa asiantuntijana yrityspalveluissa. Opiskelen Kajaanin ammattikorkeakoulussa, Tiedolla johtaminen sosiaali- ja terveysalan kehittämissä Sosionomi YAMK-tutkintoa.

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöni aiheenani on Työhyvinvoinnin edistäminen muutostilanteessa Pohjois-Savon TE-toimistossa. Opinnäytetyöni tavoitteena on edistää työhyvinvointia muutostilanteessa. Yhtenä opinnäytetyöni tarkoituksena on kuvata työhyvinvoinnin nykytilaa Pohjois-Savon TE-toimistossa sekä laatia työhyvinvointia edistävä kehittämissuunnitelma.

Etsin nyt Pohjois-Savon TE-toimistosta vapaaehtoisia, jotka ovat kiinnostuneita työhyvinvoinnin kehittämisestä. Vapaaehtoiset työntekijät osallistuvat aivoriihityöskentelyyn, joka tapahtuu virtuaalisena toteutuksena Teamsissa. Aivoriihessä paneudumme työhyvinvoinnin nykytilaan sekä toisessa kokoontumisessa laadimme aivoriihessä ja työpajassa työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaa. Alustavasti tähän on suunniteltu ajan käyttöä noin 2 tuntia/ kokoontuminen.

Kehittämistyöhön osallistuneet eivät ole tunnistettavissa ja tutkimuksessa noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan suosittamia eettisiä periaatteita.

Opinnäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksena. Opinnäytetyön tekijä toimii opinnäytetyössä projektipäällikkönä ja osallistuu kehittämistyöhön.

Työhyvinvointi on tärkeää meille jokaiselle nyt sekä tulevaisuudessa uusilla työllisyysalueilla. Tule mukaan kehittämään työhyvinvointiamme. Voit ilmoittautua vapaaehtoiseksi kehittäjäksi sähköpostitse osoitteeseen katja.pekkala@te-toimisto.fi Voit kysyä lisätietoa tästä projektista!

Toivon ilmoittautumisia mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 8.5.2024. Vapaaehtoiset valitaan ilmoittautumisjärjestyksessä. Ryhmän alustava koko on 5–6 henkilöä, jossa itse olen yksi ryhmän jäsenistä.

Ystävällisin terveisin,
Katja Pekkala

SUOSTUMUS

Olet ilmoittautunut vapaaehtoiseksi kehittäjäksi Katja Pekkalan YAMK opinnäytetyöhön "Työhyvinvoinnin edistäminen muutostilanteessa Pohjois-Savon TE-toimistossa". Opinnäytetyöntekijä opiskelee Kajaanin ammattikorkeakoulussa tiedolla johtaminen sosiaali- ja terveysalan kehittämisessä koulutuksessa. Opinnäytetyön ohjaajana toimii tohtorikoulutettava Saija Huhtala. Lisätietoja opinnäytetyöstä saa tarvittaessa Katja Pekkalta, joka toimittaa pyynnöstä tutkimus- ja kehittämissuunnitelman luettavaksi.

Opinnäytetyöhön osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistumisen voi halutessaan keskeyttää milloin tahansa. Opinnäytetyössä noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita ja ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita. Kehittämisessä saatuja ideoita ei henkilöidä, vaan ne ovat ryhmän yhteisiä tuotoksia. Kehittämiseen osallistuvien henkilöiden nimiä ei julkaista. Kehittäminen tapahtuu ryhmässä, jolloin tunnistettavuuden välttämiseksi osallistujat eivät saa kertoa muille osallistujien henkilöllisyyttä tai ideoita ideointitilanteen ulkopuolella. Suostuessaan kehittämiseen osallistuja sitoutuu myös pitämään tiedot salassa. Opinnäytetyön tekijä säilyttää aivoriihiyöskentelyiden ja/ tai työpajatyöskentelyjen tuotokset yksityisessä kansiossa, ja muilla henkilöillä ei ole pääsyä näihin tietoihin. Opinnäytetyön tekijä käsittelee saatuja tietoja teemoittelun ja sisällönanalyysin avulla muodostaessaan siitä luokkia. Opinnäytetyön valmistuttua kerätty materiaali ja tuotokset hävitetään.

Katja Pekkala _____ Pvm: 16.5.2024

Kehittämiseen osallistuvan nimi: _____

Suostun osallistumaan ko. opinnäytetyön kehittämiseen

Allekirjoitus: _____

Aika ja paikka: _____

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistys	Alaluokka
1. Se, että osaajia vakuutetaan tarvittavan jatkossakin tuottaa toivoa	1. Osaajia tarvitaan jatkossakin	I. Osaaminen ja tulle- vien työtehtä- vien merkitys: 1, 2, 3, 4, 5, 6,7, 8, 24, 57, 62, 66, 69,71, 72
2. Ihmiset uskovat osaamiseensa tois- taiseksi. Mitä tulee vuoden vaihteessa, on toinen juttu.	2. Tällä hetkellä ihmiset uskovat omaan osaamiseensa.	II. Työyhteisön merkitys: 11, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 26, 29, 30, 31,32, 33, 41, 43
3. Riittääkö osaaminen tulevaisuudessa	3. Osaaminen tulevaisuudessa	
4. Uuden työnkuvan toivoisi olevan itselle kiinnostava. Se toisi merkityksellisyyden tunnetta, kun saisi tehdä jotain itselle mieluisaa.	4. Mielenkiintoinen työnkuva tuo mer- kityksellisyyttä sekä saa tehdä itselle mieluisia työtä	
5. Monia ehkä mietityttää, kuinka paljon uutta opittavaa ensi vuonna on edessä.	5. Kuinka paljon uutta opittavaa ensi vuonna	III. Viestintä ja johtajuus: 10, 12, 27, 28, 34, 35, 37, 58, 59, 60, 61, 63, 65, 67, 68, 70, 74, 75
6. Muuttuuko työtehtävät?	6. Muuttuuko työtehtävät	
7. Tulevat tehtävät epäselvät	7. Tulevista tehtävistä ei tietoa	
8. Tulevat työtehtävät ja sijoituspaikka mieti- tyttää. Pitääkö pelata varman päälle ja ir- tisanoutua jo valmiiksi?	8. Tulevat työtehtävät ja työn sijoitus- paikka mietityttää.	
9. Miten työt organisoidaan loppuvuodesta, jos porukkaa lähtee	9. Työiden organisointi loppuvuodesta	
10. Useat ovat väsyneitä valmisteluvaihee- seen	10. Valmisteluvaihe väsyttää	IV. Työkuorma, epävarmuus ja muutoksen mah- dollisuus: 9, 13, 14, 23, 25, 36, 38, 39, 40, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 64, 73, 76
11. Jännittää minkälaisia uudet työkaverit ensi vuonna olisivat ja millainen esihen- kilö. Hyvästä ei haluaisi vaihtaa huonom- paan.	11. Millaiset uudet työkaverit ja esi- henkilö. Hyvästä ei haluaisi vaihtaa.	
12. Palaute tehdystä työstä on tärkeää	12. Palaute työstä tärkeää	
13. On vaikea pysyä positiivisena	13. Positiivisuus on vaikeaa	
14. Positiivisuus auttaa muutoksessa	14. Positiivisuus auttaa	
15. Työyhteisö on voimavara	15. Työyhteisö voimavarana	
16. Mukava työporukka tällä hetkellä	16. Mukava työporukka	
17. Työtoverilta voi kysyä apua	17. Työkaverilta saa apua	
18. Vertaistuki auttaa, kaikki samassa ve- neessä	18. Vertaistuki tärkeää	
19. Tuttujen työkavereiden kanssa muutok- sessa	19. Tutut työkaverit mukana muutok- sessa	
20. Tuttuja henkilöitä siirtyy uudelle työllis- yysalueelle ja tuttuja on myös vastaanot- tavassa organisaatiossa	20. Tuttuja siirtyy työllisyysalueelle ja siellä tuttuja vastaanottamassa	
21. Toisaalta työllisyysalueen kanssa pide- tyissä työpajoissa on ollut mukavaa po- rukkaa, tulevassa voi siis olla odottavissa kivaakin.	21. Työpajoissa on ollut mukavaa po- rukkaa.	
22. Tulevan työnantajan ilmapiiri mietityttää myös, saako vapaata mihinkään? Kau- punki kielsi sivutoimiluvan.	22. Tulevan työnantajan ilmapiiri mie- tityttää.	

23. Mistä löytäisi kannustavia ajatuksia ja voimia tuoda niitä myös esille. Oma positiivisuus ja luotto tulevaisuuteen olisi tärkeä säilyttää, vaikka ympärillä on negatiivisuutta.	23. Voimat vähissä kannustaviin ajatuksiin ja niiden esiin tuonti. Oma positiivisuus ja luotto tärkeää.	
24. Työhyvinvointi ei varmasti ole parhaalla mahdollisella tasolla muutoksesta johtuen. Onneksi työkaverit vetävät yhtä köyttä.	24. Muutoksen myötä työhyvinvointi ei ole parhaalla mahdollisella tasolla	
25. Hankalina aikoina kannattaa keskittyä omaan hyvään eli pitää huolta riittävästä vapaa-ajasta ja siellä mielekkäistä asioista	25. Keskittyminen omaan hyvään kannattaa. Mielekkäät tekemiset ja riittävä aika vapaa-aikana	
26. Avoimuus olisi tärkeää ja ainakin työkavereiden kanssa on ollut helppo puhua, vaikka oltaisiinkin eri tilanteissa (määräaikainen vs vakituinen)	26. Avoimuus tärkeää. Työkavereiden kanssa helppo puhua.	
27. Viestintä on tärkeää ja se pitää olla avointa	27. Avoin viestintä tärkeää	
28. Yhteiset tilaisuudet ovat mukavia arkeen	28. Yhteiset tilaisuudet koetaan hyvinä	
29. Oman työajan hallinta on tärkeää, että voi itse vaikuttaa omaan kalenteriin	29. Oman työajan hallinta tärkeää	
30. En ole yksin, muutos koskee koko työyhteisöä	30. Muutos koskee koko työyhteisöä	
31. Työkaverit antavat voimia työskentelyyn, sama tilanne kaikilla	31. Työkaverit antavat voimia työskentelyyn	
32. Työpaikalle on mukava tulla, näkee työkavereita ja on mukava jutella muustakin kuin työasioista	32. Työpaikalle on mukava tulla ja voi jutella myös muista kuin työasioista	
33. Tulossa kivoja työkavereita. Ehkä kanssakäyminen rennompaa osan kanssa?	33. Odotettavissa mukavia työkavereita	
34. Toive jäämäkimmästä johtajuudesta. Voi olla joissakin tilanteissa myös hyvä asia.	34. Jämäkkä johtajuus toiveissa	
35. Miten johtaminen muuttuu?	35. Miten johtaminen muuttuu	
36. Epäselvyys lomissa ja virkavapaisissa?	36. Miten käy lomien ja virkavapauksien	
37. Kattava työterveys auttaa vielä loppu vuoden	37. Tällä hetkellä kattava työterveys	
38. Etätö mietityttää jatkossa.	38. Miten etätö jatkossa	
39. Taloudellinen epävarmuus, tippuuko palkka?	39. Taloudellinen epävarmuus jatkossa	
40. Loppuvuosi ja oma jaksaminen mietityttää, koska tiedetään ettei esim rekrytointeja tule enää.	40. Loppuvuodesta oma jaksaminen mietityttää	
41. Työyhteisön muutokset kuormittavat myös. Riittääkö voimavaroja kannatella hyvää henkeä?	41. Muutokset kuormittavat työyhteisöä. Voimavarat vähissä kannatella yhteishenkeä	
42. Kaikkiin kysymyksiin ensi vuodesta ei ole selkeitä vastauksia. Tämä aiheuttaa huhupuheita. Huhupuheet ovat yleensä negatiivisia skenaarioita tulevasta (esim. "Kunnat aloittavat varmasti Yt-neuvottelut	42. Kysymyksiin ei ole selkeitä vastauksia, joka aiheuttaa huhupuheita. Huhupuheet ovat yleensä negatiivisia.	

heti, kun pystyvät”). Ehkä ihmisluonne on sellainen, että varautuu aina pahimpaan? Voisivatko huhupuheet saada rinnalleen myös toiveikkuutta?		
43. Työyhteisön muutokset tuovat myös surua	43. Muutokset tuovat myös surua	
44. Muutos voi olla myös mahdollisuus	44. Muutos voi olla mahdollisuus	
45. Muutos hyväänkin suuntaan vie aluksi voimia, kun uuteen totutellaan.	45. Muutos vie voimia, kun totutellaan uuteen. Toivo	
46. Toivottavaa olisi, että muutos toisi hyvää mukanaan. Se antaisi voimia jaksaa.	46. Toivo muutoksen tuovan hyvää, se antaa voimia jaksaa	
47. Muutos voi olla myös mahdollisuus jollekin uudelle	47. Muutos mahdollisuus jollekin uudelle	
48. Tulevaisuus pohdituttaa, moni odottaa jo muutosta.	48. Tulevaisuus mietityttää	
49. Epävarmuutta ilmoilla. Se vaikuttaa melkeinpä päivittäin keskusteluissa negatiivisella sävyllään	49. Epävarmuus esillä lähes päivittäin keskusteluissa	
50. Epävarmuus jatkosta heijastuu ihmisten välisissä suhteissa vakituinen vs. määräaikainen työntekijä	50. Epävarmuus heijastuu ihmisten välisiin suhteisiin, esimerkiksi työsuhteiden osalta	
51. Työkuorma on kasvanut kun tehdään monen poisjääneen työt ja loman tuuraukset	51. Työkuorma nykyisessä kasvaa, kun sijaistetaan poisjääneitä	
52. Asiakaspotit on saatu juuri hallintaan, mutta henkilöstön muutokset ja sijaistukset vaarantavat tilanteen räjähtämisen käsiin	52. Liialliset sijaistukset vaarantavat tilanteen ”räjähtämisen käsiin”	
53. Epävarmuus tulevasta vuodesta vaikuttaa vapaa-ajallakin. Varasuunnitelmien pohtiminen vie energiaa ja tilaa muilta ajatuksilta.	53. Epävarmuus tulevasta heijastuu myös vapaa-aikaan.	
54. Valmisteluvaiheessa ei oikein vielä konkreettista. Alueet eri tilanteissa.	54. Konkretia puuttuu ja alueet eri vaiheissa	
55. Ihmiset suhtautuvat /reagoivat muutoksiin eri tavoin. Vaikea ymmärtää epävarmuudessa rypevää kolleegaa, mikäli itse on tottunut jatkuviin muutoksiin elämässä/työssä.	55. Ihmiset suhtautuvat muutoksiin eri tavoin	
56. Viime vuodet ovat olleet monella tavalla vaikeita. Henkilökunnalta on vaadittu paljon koronan, sodan ja nyt tämän muutoksen melskeissä.	56. Viime vuoden olleet muutoinkin haasteellisia maailmantilanteiden vuoksi	
57. Yksilön oma vastuu työstä. Työn rajaaminen ja kuormituksen väheneminen	57. Yksilön oma vastuu työstä	
58. Tärkeää on saada asiakaspalvelu hoidettua loppuvuonna, joten töiden priorisointia on luultavasti tehtävä	58. Töitä on luultavasti priorisoitava loppuvuonna	
59. Työn tasapainoinen jakautuminen on tärkeää	59. Töiden jakautuminen tasapuolisesti	
60. Johdolta kaivataan selkeää ohjeistusta välttämättömistä työtehtävistä	60. Selkeitä ohjeistuksia johdolta	

61. Työtehtävien priorisointi ja panosten kohdistaminen oikeisiin asioihin	61. Työtehtävien priorisointi ja kohdistus oikeisiin asioihin	
62. Työkykykoordinaattoreiden ja yrityspalvelun välinen yhteistyö ei ole käynnistynyt missään vaiheessa ja se on harmillista. Täsmätyökykyisten työllistäminen on kuitenkin kaikkien tavoitteena ja jos yhteistyötä ei päästä tekemään, tämä asiakassegmentti jää huonolle huomiolle.	62. Täsmätyökykyisten huomioiminen prosesseissa, kuten esimerkiksi yrityspalveluiden kanssa.	
63. Johtaminen on lähtökohtaisesti hyvällä tasolla. Esihenkilökohtaisia toiveita toki aina kuuluu läsnäoloon, tavoitettavuuteen ja kommenttien saantiin liittyvissä asioissa.	63. Johtaminen hyvällä tasolla.	
64. Toimimattomat mittarit ja tavoitteet, jotka on asetettu saavuttamattomiksi, syövät motivaatiota ja työhyvinvointia sekä lisäävät kuormitusta	64. Saavuttamattomat tavoitteet ja mittarit syövät motivaatiota ja työhyvinvointia	
65. Työn organisoinnissa tasapuolisuus. jotkin esihenkilöt eivät saa kaikkia työntekijöitään toimimaan ohjeiden mukaan ja sallitaan sooloilu, joka kuormittaa muita. Tätä esimerkiksi kieltäytymisenä. Messi työkentelystä, tiukasti kiinnipitäminen etäpäivistä (muut joustaa toistenkin edestä).	65. Tasapuolisuutta työn organisoitiin, kaikille työntekijöille samat säännöt, kuten etäpäivistä joustaminen	
66. TE-toimistossa on suhteellisen vapaasti saanut kehittää omaa työtään. On ollut vaiheita, jolloin asiat eivät ole edenneet, koska suunniteltu muutos on ollut ajettava läpi koko organisaation ja tämä ottaa tottakai aikaa.	66. On saanut suhteellisen vapaasti kehittää omaa työtä	
67. Johtajilta kaipaisin suoraa puhetta, asioiden oikeilla nimillä. Toisaalta on ymmärrettävää, että johtajien täytyy pysyä diplomaattisina ja harkita sanojaan. Voi olla vaikea puhua asioista, jotka eivät ole vielä varmoja tai jotka tuntuvat ikäviltä meistä työntekijöistä. Silti aito ja inhimillinen, arkikielellä asioista puhuminen selkiyttäisi asioita ja ehkäisisi myös huhupuheita.	67. Suoraa puhetta johtajilta. Aito, inhimillinen ja asioiden arkikielellä puhuminen selkiyttää asioita.	
68. Kun väki vähenee ja/tai vaihtuu, tarvitaan esihenkilöiden puuttumista töiden jakamiseen. Tämä olisi hyvä ainakin niissä tilanteissa, jos työnjako ja sijaistukset jakautuvat epäreilusti. Jokaisella on tietenkin vastuu ilmaista, jos kuormittuu liikaa.	68. Esihenkilöiden tehtävänä on huolehtia töiden tasapuoliseen jakautumiseen ja sijaistuksien hoitamiseen	
69. Oman työn kehittäminen saattaa tuntua turhalta, jos jatkoa omalle työlle ei ole luvassa. Moni asia on varmasti jäissä näin muutoksen edellä eikä mahdollisuuksia	69. Oman työn kehittäminen turhauttaa	

kehitysideoiden toteutukselle ole, vaikka ideat olisivat hyviä.		
70. Jos kiire kasvaa loppuvuotta ja muutosta lähestyttäessä, on työn organisointi entistä tärkeämpää. Hyväksyntä asioiden priorisointiin ja siten myös joidenkin asioiden tekemättä jättämiseen olisi hyvä tavallaan tulla myös johdon suunnalta.	70. Työn organisointi ja priorisointi tärkeää.	
71. On hyvä, että luotetaan työntekijöihin ja annetaan vaikutusmahdollisuus työn ja arjentyön suunnitteluun ja toteuttamiseen raamien sisällä.	71. Työntekijöihin luotetaan johdon suunnalta ja annetaan vaikutusmahdollisuuksia oman työn suunnitteluun	
72. Työskentelytapoja kehitetään parhaiten mm. tiimien sisällä ja avoimella kommunikaatiolla, toisiltamme oppien ja tietoa jakamisen. Työvälineiden ja asetettujen tavoitteiden ja lakien osalta kehittämisen mahdollisuudet ovat niukat.	72. Työskentelytapojen kehittäminen ja toisilta oppiminen sekä tiedon jakaminen	
73. Loppuvuoden resurssit, tavoitteet ja työkuorma vs. odotukset mitä ehditään tehdä valmiiksi työllisyysalueille huolettavat	73. Loppuvuoden resurssit ja tavoitteet mietityttää	
74. Avoimuus, tiedonkulku ja matala hierarkkinen asetelma on ollut yksi valttikortti työpaikassa	74. Avoimuus, tiedonkulku ja matala hierarkkinen asetelma hyvä	
75. Työn organisointia vaativissa tilanteissa lähiesimiestyön merkitys korostuu ja työnjohdollista oikeutta on toivottavaa käyttää.	75. Lähiesimiestyö korostuu ja työnjohdollista oikeutta toivotaan käytettävän vaativissa tilanteissa	
76. Loppuvuosi ja oma jaksaminen mietityttää, koska tiedetään ettei esim rekrytoin- teja tule enää	76. Oma jaksaminen mietityttää loppuvuodesta	

Taulukko Aivorihi työskentelyn ideat työhyvinvoinnin edistämiseksi

Osaaminen ja tulevien työtehtävien merkitys	Työyhteisön merkitys	Viestintä ja johtajuus	Työkuorma, epävarmuus ja muutoksen mahdollisuus
<p>Uusista työtehtävistä tietoa hyvissä ajoin</p> <p>Uusien työtehtävien saaminen tiedoksi mahdollisimman hyvissä ajoin, jotta ehtisi osaamista kehittää ennen muutosta</p> <p>Uudet tehtäväkuvat mahdollisimman hyvissä ajoin auki, jossa olisi mahdollisuus vaikuttaa sisältöön</p> <p>Voisiko kerrata, mistä löytyy mikäkin koulutus ja materiaalit</p> <p>Ajan antaminen koulutusmateriaalien ja webimaaritalenteiden katsomiseen ja lukemiseen</p> <p>Valtakunnallisten koulutusten parempi hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä</p>	<p>Henkilöstö toimistolle edes yksittäisiä päiviä</p> <p>Toimipaikoittain kokouksia, jossa kaikki kuulee valmistelun etenemisestä</p> <p>Yhteiset keskusteluhetket työkavereiden kanssa</p> <p>Voisiko Messi työnhaun maailman laittaa kiinni ruokatunnin ajaksi</p> <p>Miten huomioitu määräaikaiset työntekijät?</p> <p>Määräaikaisille urapolkujen löytäminen, tuki siihen?</p>	<p>Esihenkilöt enemmän läsnä</p> <p>Johtaja säännöllisesti toimipaikoilla käymässä, esimerkiksi aamukahvien merkeissä</p> <p>keskitetty viestintä tietyille foorumille</p> <p>Voisiko johto tehdä osan työtehtävistä henkilöstön kanssa samoissa tiloissa?</p> <p>Viestinnässä monikanavaisuus haasteena</p> <p>Viestintä tärkeää myös silloin kun ei erikseen tapahdu mitään erikoista. Asiat hoidossa jne</p> <p>Jokin tietty kanava kysymyksille, jonne voisi anonyymisti esittää kysymyksiä mitä askarruttaa tässä muutoksessa</p>	<p>Tilannetarkistuksia loppuvuodesta esihenkilöiden puolelta, että onko työtilanne millainen . Jakautuuko sijaistukset ym tasaisesti</p> <p>Esihenkilön työnjohto oikeuden käyttämistä, kun pitää priorisoida työtehtäviä loppuvuodesta</p> <p>Ymmärrys siitä, että asiakatilanteet ovat kuormittavia</p> <p>Työnkuorman tasaaminen loppuvuodesta</p> <p>Jakautuvatko työtehtävät tasaisesti,huomioiden poissaolot, lomat</p>
<p>Itseopiskeluun ajan löytäminen</p>	<p>Tavoite</p> <p>Vahvistetaan työyhteisön yhteisöllisyyttä</p>	<p>Työllisyysalueet alueittain kertomaan kuntien mahdollisuudet työnantajana</p> <p>Konkretiaa tarvitaan (työtehtävät, sijaintipaikkakunnat, etätyö)</p>	<p>Muutos mahdollisuutena</p> <p>Tavoite</p> <p>Tasataan työkuormaa loppuvuodesta</p>
<p>Tavoite</p> <p>Turvataan henkilöstön osaaminen muutostilanteessa</p>	<p>Tavoite</p> <p>Luodaan henkilöstön ja johdon välille luottamuksellinen keskusteluyhteys</p>	<p>Selkeytetään viestintää</p>	
<p>Tarkoitus on kuvata työhyvinvointia edistäviä menetelmiä organisaatiossa</p>	<p>Millä menetelmillä P-S TE-toimiston työhyvinvointia kehitetään?</p>		

Kuva Pilotointitilaisuuden asiantuntija-arvioinnin kyselylomake

Keskustelutilaisuuden palautekysely (asiantuntija-arviointi)

Kerro mielipiteesi 11.9.2024 järjestetystä henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman osan pilotointitilaisuudesta. Menetelmänä pilotoinnissa käytettiin yhteisöllistä keskustelutilaisuutta.

Tavoitteena tilaisuudella oli vahvistaa työyhteisön yhteisöllisyyttä muutostilanteessa.

Vastaathan kyselyyn 13.9.2024 mennessä.

Kiitos vastauksistasi ja osallistumisesta opinnäytetyöprosessiin.

* Pakollinen

1. Miten mielestäsi keskustelutilaisuus vahvisti työyhteisön yhteisöllisyyttä muutostilanteessa? *

Kirjoita vastaus

2. Millaisena kokemuksena pidit keskustelutilaisuutta? *

Kirjoita vastaus

3. Millainen keskustelun ilmapiiri mielestäsi oli? *

Kirjoita vastaus

4. Suosittelisitko tällaista keskustelutilaisuutta yhteisöllisyyden vahvistajana muutostilanteessa? *

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

5. Vapaa sana

Kirjoita vastaus

Miten työhyvinvointia vahvistetaan työyhteisön yhteisöllisillä toimipaikkakeskusteluilla?			
Miten mielestäsi keskustelutilaisuus vahvisti työyhteisön yhteisöllisyyttä muutostilanteessa		Alaluokka	Pääluokka
Hyvin. Jokainen sai kertoa, mielipiteitään avoimesti ja sai huomata, ettei ole ajatuksiin tilanteessa yksin. Vertaistuen merkitys korostui. Myös erilaisten näkökulmien kuuleminen auttoi ymmärtämään kokonaisuutta paremmin (mm. määräaikaisten työntekijöiden tilanne).	<p>1.sai ilmaista avoimesti mielipiteitä</p> <p>2.mielipiteitä sai kertoa</p> <p>3.vertaistuki korostui</p> <p>4. kokonaisuus avautui muutoksen osalta, esimerkiksi määräaikaisten osalta</p> <p>5.kuuli erilaisia näkökulmia, joka auttoi ymmärtämään kokonaisuuden</p> <p>6.sai vertaistukea</p> <p>7. vahvisti yhteisöllisyyttä</p> <p>8. samoja ajatuksia oli monella</p> <p>9. pelkkä kuulolla olo auttoi</p> <p>10. sai vertaistukea</p> <p>11. samat ajatukset ja yhteisöllisyys vahvistui</p> <p>12. vahvistui, että ollaan samassa veneessä, vaikka suunta voi olla eri</p> <p>13. Jokainen sai purkaa tuntojaan turvallisessa ympäristössä</p> <p>14. Vertaistuen merkitys korostuu, kun huomattiin ettemme ole tilanteessa yksin</p> <p>15. Kokemus oli hyvä. turvallisessa ilmapiirissä on helppo puhua</p> <p>16. keskustelun vetäjä huolehti, että pysyttiin aiheessa</p>	<p>A. Vertaistuki (3, 6, 9, 10, 14, 27)</p> <p>B. Samankaltaiset ajatukset ja kuulluksi tuleminen. Kokonaisuuden hahmottaminen (4, 5, 8, 11, 21, 22, 23, 25)</p> <p>C. Yhteishenki vahvistui (7, 12, 17, 20, 23, 24)</p> <p>D. Avoimuus (1,2)</p> <p>E. Turvallinen ilmapiiri ja aikaa riittävästi (13, 15, 16, 19, 25, 28)</p> <p>F. Esihenkilön läsnäolo (18, 19, 26)</p>	<p>I Vertaistuki ja yhteenkuuluvuus (A, C, F)</p> <p>II Vuorovaikutus ja osallisuus (B, D, E)</p>
Keskustelu toimi vertaistukena ja sitä kautta vahvisti yhteisöllisyyttä. Jokaisella tuntui olevan aika samankaltaisia ajatuksia, joten jo kuulolla olo	<p>17. kaikki pääsi osallistumaan, kun tilaisuus tapahtui virtuaalisesti</p>		

<p>saattoi olla hyvä kokemus, vaikka jokainen ei omaa puheenvuoroa ottanutkaan.</p>	<p>18. Esihenkilön läsnäolo oli hyvä, mahdollinen virheellinen tieto oikaistiin</p>		
<p>Keskustelutilaisuus toimi vertaistukena. Monilla tuntui olevan samoja ajatuksia, joten yhteisöllisyyskin varmasti vahvistui sitä kautta, kun sai kuulla toisten ajatuksia, jotka olivat samankaltaisia kuin itsellä. Varmasti vahvistui tunne, että jokainen on samassa veneessä, vaikka suunta muutoksen jälkeen voikin olla eri.</p>	<p>19. Lämminhenkinen tilaisuus</p> <p>20. Tarpeellinen muutostilanteessa</p> <p>21. Jokainen tuli kuulluksi</p> <p>22. Tuli olo, että asiamme on tärkeitä ja olemme tulleet kuulluksi</p> <p>23. Kaikilla oli mahdollisuus tulla kuulluksi</p> <p>24. Todella tarpeellinen tilaisuus</p> <p>25. Ajatukset ja tunteet eivät jääneet vain satunnaisten porukoiden keskusteluiksi</p> <p>26. Esihenkilö otti muistiin asioita ja vie niitä eteenpäin</p> <p>27. Erilaiset näkökulmat tulivat huomioiduksi</p>		
<p>Hyvin. Jokainen sai purkaa tuntojaan turvallisessa ympäristössä. Vertaistuen merkitys korostuu, kun huomattiin ettemme ole tilanteessa yksin.</p>	<p>28. Aikaa oli riittävästi</p>		
<p>Millaisena kokemuksena pidit keskustelutilaisuutta?</p>			
<p>Kokemus oli hyvä. Turvallisessa ilmapiirissä oli helppo puhua ja keskustelun vetäjä mahdollisti sen, että pysyttiin aiheessa. Koska keskustelu järjestettiin Teamsin välityksellä, kaikki halukkaat pääsivät siihen mukaan. Myös esihenkilön mukanaolo oli hyvä, että virheelliseltä tiedolta saatiin "siivet" heti pois.</p>			
<p>Keskustelutilaisuus oli lämminhenkinen ja hyvä kokemus ja mielestäni todella tarpeellinen tässä muutostilanteessa. Jokaisella oli mahdollisuus puhua ja tulla kuulluksi. Oli hyvä, että esihenkilö otti ylös asioita, joita hän voi selvittää ja viedä eteenpäin.</p>			

Tälläkin tavoin varmasti monille tuli olo, että asiamme ovat tärkeitä ja että olemme tulleet kuulluksi.			
Keskustelutilaisuudessa kaikilla oli mahdollisuus ottaa puheenvuoro, mikä oli hyvä (ellei aika loppunut kesken, osa voi olla hitaampia tai mieteliämpiä oman puheenvuoron ottamisessa). Tilaisuus oli todella tarpeellinen tässä muutostilanteessa. Keskustelutilaisuudesta oli hyötyä: ajatukset ja tunteet eivät jääneet vain satunnaisten pienempien porukoiden kahvipöytäkeskusteluiksi. Oli myös hyvä, että esihenkilö otti muistiin asioita, joita voi selvittää ja viedä eteenpäin. Siitä tuli varmasti olo, että ajatuksemme ja tunteemme ovat tärkeitä.			
Hyvä kokemus ja jokaisen ääni tuli kuuluviin. Erilaiset näkökulmat tulivat huomioituksi. Aikaa oli riittävästi.			
Millainen keskustelun ilmapiiri mielestäsi oli?			
Turvallinen, vuorovaikutteinen ja kunnioittava			
Keskustelun ilmapiiri oli avoin ja lämminhenkinen ja suora-puheinen.			
Keskustelulla oli avoin ja lämminhenkinen ilmapiiri. Oli myös haikeutta ja harmitusta ilmassa			
Turvallinen ja hyvä ilmapiiri			
Vapaat kommentit			
Kiitokset hyvin järjestetystä tilaisuudesta.			
Tällainen tilaisuus on todella hyvä ja tarpeellinen muutostilanteissa. Siten asiat eivät jää vain kahvipöytäkeskusteluiksi. Näitä voisi olla muutostilanteissa useampikin tietyin väliajoin.			
Tällainen tilaisuus olisi tärkeä varmasti monissa muutostilanteissa. Tällaisia voisi olla vaikka useampikin tietyllä aikavälillä muutostilanteen edellä.			