

## OPINNÄYTETYÖ

### Työyhteisön tukipalveluiden käytettävyyden kehittäminen organisaatiossa

Case sosiaalinen työympäristö

Maarit Heikkinen

Yhteisöpedagogi - työyhteisön kehittäjä  
(210 op)

3/2024

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

---

Tekijä: Maarit Heikkinen

Opinnäytetyön nimi: Työyhteisön tukipalveluiden käytettävyyden kehittäminen organisaatiossa - Case, Sosiaalinen työympäristö

Sivumäärä: 61 ja 29 liitesivua

Työn ohjaaja: Laura Castrén, Humanistinen ammattikorkeakoulu

Työn tilaaja: Henna Hiltunen, Kela, hyvinvoinnin ja osaamisen palveluryhmä

---

Tämä opinnäytetyö on tilaustyö Kansaneläkelaitoksen hyvinvoinnin ja osaamisen palveluryhmälle. Työn tavoitteena on selvittää sosiaalisen työympäristön ymmärrystä ja työyhteisön tukipalveluiden käytettävyyttä Kelassa, sekä löytää kehityskohteita palveluiden parantamiseksi.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, joka toteutetaan tapaustutkimuksena. Menetelmänä käytetään monimenetelmää ja empiirinen aineisto kerätään sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti. Kyselyllä saatu määrällinen tieto analysoitiin teemoittelun avulla ja laadullista tietoa saatiin kyselylomakkeen haastatteluista sekä kyselyn avovastauksista. Opinnäytetyön osallistava osuus toteutettiin työpajan avulla.

Teoriaviitekehys muodostuu lainsäädännöstä, organisaation strategisista tavoitteista ja arvoista sekä työympäristöä käsittelevästä kirjallisuudesta. Työympäristöä tarkastellaan fyysisen, sosiaalisen ja digitaalisen työympäristön kautta. Opinnäytetyössä keskeisiä käsitteitä ovat työympäristö, sosiaalinen ympäristö, työyhteisön sosiaalinen tuki, työyhteisö ja esihenkilötyö.

Johtopäätöksissä todetaan, että tutkimuksella on vastattu opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Sosiaalisen työympäristön linjaukset ovat esihenkilöillä kohtuullisen hyvin tiedossa ja kehitysehdotuksia linjausten näkyvyyden lisäämiseksi saatiin kattavasti. Työyhteisön tukipalveluita käyttää noin 65 % kyselyyn vastanneista esihenkilöistä. Tulokset tarjoavat toimenpide-ehtotuksia tilaajaorganisaatiolle työympäristön palveluiden kehittämiseksi.

---

Asiasanat: työyhteisöt, työympäristö, organisaatio, johtaminen, vuorovaikutus, yhteisöllisyys, sosiaaliset verkostot

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Community Educator, Workplace Community Developer

---

Author: Maarit Heikkinen

Title: Developing the Usability of Workplace Support Services in the Organization - Case, Social Work Environment

Number of Pages: 61 and 29 attachment pages

Supervisor: Laura Castrén, Humak University of Applied Sciences

Commissioned by: Henna Hiltunen, The welfare and competence service Group of the Social Insurance Institution of Finland

---

This thesis is a commissioned work for the Welfare and Competence Service Group of the Social Insurance Institution of Finland (Kela). The aim of the study is to explore the understanding of the social work environment and the usability of workplace support services within Kela, as well as to identify areas for improvement in these services.

The thesis is a research-based development project conducted as a case study. A mixed-method approach is used, and empirical data is collected both quantitatively and qualitatively. Quantitative data obtained through a survey was analyzed thematically, while qualitative data was gathered from interviews conducted as part of the survey and from open-ended responses. The participatory aspect of the thesis was realized through a workshop.

The theoretical framework is based on legislation, the organization's strategic objectives and values, as well as literature on the work environment. The work environment is examined through the lens of physical, social, and digital work environments. Key concepts in the thesis include work environment, social environment, social support in the workplace, workplace community, and supervisor work.

In the conclusions, it is stated that the research has addressed the research questions of the thesis. The guidelines for the social work environment are reasonably well known among supervisors, and suggestions for improving the visibility of these guidelines were comprehensively received. Approximately 65% of the supervisors who responded to the survey use workplace support services. The results provide actionable recommendations for the client organization to improve workplace services.

---

Keywords: work communities, work environment, organization, leadership, interaction, community, social networks

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	KOHDEORGANISAATION ESITTELY .....	9
	2.1 Kelan organisaatio .....	9
	2.2 Kelan toimintaympäristö.....	10
	2.3 Toimintaympäristön muutokset linjattu Kelan strategiassa.....	10
3	KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHTA.....	12
	3.1 Tavoite .....	12
	3.2 Rajaukset.....	13
	3.3 Prosessi .....	13
4	KESKEISET KÄSITTEET .....	15
5	TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT .....	17
	5.1 Määrällinen ja laadullinen tapaustutkimus .....	18
	5.2 Tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelmät .....	19
	5.3 Aineiston arviointi ja analysointi.....	20
6	SOSIAALISEN TYÖYMPÄRISTÖN KÄSITE JA SEN VAIKUTUKSET ORGANISAATIOIDEN TOIMINTAAN .....	21
	6.1 Organisaatioiden muuttuva työympäristö.....	21
	6.2 Työympäristön lainsäädäntö .....	22
	6.3 Työympäristön määrittely .....	23
	6.4 Psykososiaaliset kuormitustekijät lain näkökulmasta.....	25
	6.5 Sosiaalinen työympäristö .....	27

7	KELAN SOSIAALISEN TYÖYMPÄRISTÖN LINJAUKSET .....	32
	7.1 Linjausten testiryhmä: pelikirjan työpaja 1.6.2023.....	33
	7.2 Sosiaalisen työympäristön linjaukset.....	34
8	SOSIAALISTA TYÖYMPÄRISTÖÄ TUKEVAT PALVELUT KELASSA	
	36	
	8.1 Työympäristöä tukevat palvelut.....	36
9	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	38
	9.1 Pohjatietoihin tutustuminen .....	38
	9.2 Kyselyn toteuttaminen Kelan tiedonkeruuryhmän kanssa.....	38
	9.3 Haastattelumenetelmän valinta .....	39
	9.4 Haastattelun toteutus .....	40
	9.5 Haastatteluaineiston analysointi.....	41
10	KYSELYN TULOKSET JA ANALYSOINTI.....	43
	10.1 Tulokset .....	43
	10.2 Kyselytulosten analysointi.....	44
11	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	51
	11.1 Henkilöstön sitouttaminen strategiseen tavoitteeseen .....	51
	11.2 Kehittämisehdotukset tilaajalle.....	52
	11.3 Sosiaalisen työympäristön linjausten tunnettavuus .....	53
	11.4 Työyhteisön tukipalvelujen käytettävyys .....	54
12	LOPUKSI .....	57
	LÄHTEET .....	59
	LIITTEET.....	62

# 1 JOHDANTO

Sosiaalisen työympäristön käsite on edelleen verrattain uusi ja monimutkainen. Tutkiessani ai-  
hetta huomasin, että se toimii laaja-alaisena käsitteenä, joka kattaa useita eri näkökulmia ja  
toimintoja organisaatiossa. Sosiaalinen työympäristö liittyy muun muassa organisaation strate-  
giaan, arvoihin, johtamiskulttuuriin, sosiaalisiin suhteisiin ja työympäristön kokonaisuuksiin.  
Vaikka aihepiiriin liittyvää kirjallisuutta on saatavilla, varsinaisia teoksia sosiaalisesta työym-  
päristöstä ja siihen liittyvistä konteksteista on vielä vähän.

Syötin tekoälylle kysymyksen: mikä on sosiaalinen työympäristö?

Sosiaalinen työympäristö kattaa organisaation sosiaaliset rakenteet, vuorovaikutus-  
suhteet ja kulttuurin, jotka vaikuttavat työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen,  
työilmapiiriin ja työhyvinvointiin. Se muodostuu työntekijöiden välisistä suhteista,  
organisaation arvoista ja normeista, johtamiskäytännöistä sekä työympäristön fyy-  
sisistä ja digitaalisista ominaisuuksista. Sosiaalinen työympäristö vaikuttaa merkit-  
tävästi työyhteisön toimivuuteen, työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen. (Open AI  
2024a.)

Tekoälyä hyödyntämällä voidaan tutkia erilaisia näkökulmia sosiaaliseen työympäristöön ja  
analysoida, miten käsite on yleisesti määritelty organisaatioissa. Tässä opinnäytetyössä käsitel-  
lään ensin työympäristöä yleisellä tasolla ja siirrytään sitten sosiaaliseen työympäristön käsitel-  
teen tutkimiseen. Varsinainen tutkimus johdetaan Kelan sosiaalisen työympäristön linjauksiin,  
jotka heijastavat organisaation strategisia tavoitteita, visiota ja arvoja. Työ johdattaa lukijan  
lopuksi Kelan sosiaalisen työympäristön palvelukokonaisuuteen, jossa keskiössä on työyhteisön  
tukipalveluiden käytettävyys.

Kohdeorganisaatio valikoitui opinnäytetyön tekijän omasta työympäristöstä havaittujen tutki-  
mus- ja kehittämistarpeiden perusteella. Tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle monimenetel-  
mätutkimuksen tuloksena tietoa sosiaalisen työympäristön palveluiden hyödyntämisestä käyt-  
täjien näkökulmasta. Lisäksi kerätään tietoa sosiaalisen työympäristön mahdollisista kehitys-  
ja tukitarpeista organisaation esihenkilöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön avulla pyritään  
myös lisäämään organisaatiossa sosiaalisen työympäristön tunnettuutta ja ymmärtämään muo-  
dostuvan palvelukokonaisuuden asiakasnäkökulmaa.

Tutkimus suoritetaan tapaustutkimuksena vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:

1. Tuntevatko Kelan esihenkilöt organisaatiossa julkaistut sosiaalisen työympäristön linjauk-  
set?

2. Miten Kelan esihenkilöt hyödyntävät työyhteisön tukipalveluita työssään?
3. Mitä kehitys- ja tukitarpeita esihenkilöillä on työyhteisön palveluiden käyttämisessä?

Tutkimuksen teoreettinen kehys, viitekehys ja käsittekartta auttavat jäsentämään tutkittavaa ilmiötä selkeisiin kategorioihin ja tekijäryhmiin, luoden samalla hypoteeseja niiden välisistä yhteyksistä. Viitekehyksessä kuvataan yhteen liittyviä tekijöitä, joita voidaan visualisoida havainnollisesti, mikä auttaa ymmärtämään tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat. (Anttila 2023 luku ”Tutkimuksen viitekehys”.) Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys kattaa työympäristön ulottuvuudet sekä työyhteisöjen toimivuuden ja niiden kehityskaaren, joka perustuu Kelan esihenkilöiden kokemuksiin ja heidän näkemyksiinsä Kelan sosiaalisesta toimintaympäristöstä ja palveluista. Kelan arvot, visio ja strategia toimivat osana teoreettista viitekehystä. Kelan sosiaalisen työympäristön linjaukset pohjautuvat vahvasti Kelan arvoihin ja tukevat strategisia tavoitteita.

Opinnäytetyössä hyödynnetään monimenetelmällistä lähestymistapaa aineiston keräämiseen, yhdistäen sekä määrälliset että laadulliset menetelmät. Tavoitteena on saavuttaa kattava ja monipuolinen näkökulma tutkittavaan aiheeseen, mikä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Käytettävät menetelmät sisältävät osallistavan työpajan, haastattelujen testauksen kyselylomakkeella sekä havainnoinnin. Opinnäytetyön keskiössä on sosiaalisen työympäristön tunnettuuden ja työyhteisön tukipalveluiden käytettävyyden selvittäminen, joita tarkastellaan Kelan esihenkilöille suunnatussa kyselyssä.

Itse aiheeseen syvennytään tarkastelemalla työympäristön lainsäädäntöä, joka velvoittaa organisaatiot huomioimaan työolosuhteet ja niihin liittyvät velvoitteet. Työssä määritellään työympäristö ja sen kolme ulottuvuutta: sosiaalinen, fyysinen ja digitaalinen. Tutkimuksen taustatiedoissa tutustutaan tarkemmin Kelan sosiaalisen työympäristön linjauksiin ja työyhteisön tukipalveluihin.

Sosiaalisen työympäristön laaja sisältö motivoi opinnäytetyötäni tavoittelemaan aiheen kokonaiskuvan hahmottamista. Koska käsite ja sen kokonaisuus ovat yleisesti vähän tunnettuja, pyrin lisäämään ymmärrystä sosiaalisesta työympäristöstä ja sen tarjoamista palveluista, jotka tukevat jatkuvaa kehittymistä ja oppimista työyhteisöissä. Aihe liittyy myös vahvasti omaan opintoihini työyhteisön kehittäjänä. Henkilökohtainen työelämäkokemukseni innostaa erityisesti tutkimaan, miten aktiivisesti työyhteisöt käyttävät heille suunnattuja tukipalveluja arjessaan.

Pyrin selvittämään myös syitä sille, miksi palvelut saattavat jäädä käyttämättä ja pohtimaan, miten niiden saatavuutta voitaisiin parantaa Kelassa.



## 2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Kela ja tarkemmin yhteiset palvelut tulosityksikön, hyvinvoinnin ja osaamisen palveluryhmä. Kelan organisaation muodostavat viisi tulosityksikköä sekä kaksi toiminnallista yksikköä. Tulosityksiköt ovat asiakkaan lähipalvelut, valtakunnalliset asiakkuuspalvelut, tietopalvelut, IT-palvelut ja yhteiset palvelut. Toiminnalliset yksiköt ovat johdon tuki ja viestintä. Näiden lisäksi Kelan pääjohtajan alaisuudessa toimii sisäinen tarkastus. (Kela 2023b.)

### 2.1 Kelan organisaatio

Vuoden 2022 lopussa Kelassa oli työsuhteessa 8 586 toimihenkilöä. Kelalaisista 80 prosenttia työskentelee palvelutoiminnan alaisuudessa, joka muodostuu asiakkaan lähipalvelujen ja valtakunnallisten asiakaspalvelujen tulosityksiköistä. Kolmanneksi suurin tulosityksikkö henkilöstömäärältään on IT-palvelut, joka kattaa henkilöstöstä 10 prosenttia. Kelan henkilöstöstä yli puolet työskentelee ratkaisuasiantuntijan tehtävissä valtakunnallisissa asiakkuuspalveluissa ja 10 prosenttia palveluasiantuntijan tehtävissä asiakkaan lähipalveluiden tulosityksikössä. Muut henkilöstön työtehtävät koostuvat esimerkiksi suunnittelu- ja asiantuntijatehtävistä sekä palvelu- ja assistenttitehtävistä. Henkilöstöstä esihenkilöitä oli vuoden 2022 lopussa 590. (Kela 2023b, ”Henkilöstötilinpäätös 2022”.)

#### Kelan organisaatio



\* Eduskunnan valitsemat

Kuva 1. Kelan organisaatiokaavio (Kela 2023g, 6).

## 2.2 Kelan toimintaympäristö

Kelan historia ulottuu vuoteen 1937, jolloin se aloitti toimintansa keskittyen aluksi pääasiassa kansaneläkkeiden maksuun. Vuosien mittaan Kelan toiminta on laajentunut ja monipuolistunut, muuttuen eläkevakuutuksen toimeenpanijasta kattavan sosiaaliturvan tarjoajaksi. Nykyään Kela vastaa Suomessa asuvien ja ulkomailla asuvien suomalaisten sosiaaliturvasta läpi elämänkaaren, tasoittaen tuloeroja ja takaamalla riittävän toimeentulon. Kelan toimintaa ohjaa eduskunta ja sen hallintoa valvovat eduskunnan valitsemat valtuutetut ja tilintarkastajat. Kelan päätöksentekoa johtaa 10-jäseninen hallitus, joka muodostetaan eduskunnan valitsemista valtuutetuista ja hallituksen päätösten toimeenpanijana toimii pääjohtaja, johon osallistuu myös henkilöstön edustaja. (Kela 2023a.)

## 2.3 Toimintaympäristön muutokset linjattu Kelan strategiassa

Kelan arvot, visio ja strategia muodostavat perustan ja suunnan koko organisaation toiminnalle, mukaan lukien sosiaalisen työympäristön kehittämisen. Arvot - ihmisarvon kunnioittaminen, osaaminen, yhteistyökykyisyys ja uudistuminen - ohjaavat Kelan toimintaa. Perustehtävänä on olla "Elämässä mukana – muutoksissa tukena", turvaten väestön toimeentuloa, edistäen terveyttä ja itsenäistä selviytymistä. (Kela 2023c.)

Kelan strategiset tavoitteet päivitettiin vuonna 2022 vastaamaan muuttuvaa toimintaympäristöä. Strategia keskittyy kolmeen pääkategoriaan: asiakaskokemukseen, vaikuttavuuteen tiedolla ja turvallisuuteen arjessa. Tavoitteena on olla lähellä ihmistä ja edistää hyvinvointia tiedolla, tuella ja yhteistyöllä. Kelan on menestyäkseen kehitettävä toimintaansa strategisesti ja tavoiteltava edelläkävijyyttä kestävässä taloudessa, henkilöstökokemuksessa, turvallisuudessa ja viestinnässä. (Kela 2023d.)



Kuva 2. Kelan strateginen kokonaisuus (Kela 2023e, 7).

## 3 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHTA

Tässä luvussa määritellään opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimuskysymys sekä tavoitteet. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys tarkastelee työympäristön ulottuvuuksia ja työyhteisöjen toimivuutta sekä kehityskaarta realistisesti Kelan esihenkilöiden kokemusten perusteella, joka peilautuu Kelan toimintaympäristöön.

### 3.1 Tavoite

Opinnäytetyön aiheen valinta lähti omasta kiinnostuksesta ja työympäristön tarpeista. Aluksi aihe oli vielä laajempi, mutta tarkentui sosiaalisen työympäristön linjausten tuntemiseen ja palveluiden käytettävyyden tutkimiseen. Kelan olemassa olevat työyhteisön tukipalvelut on tunnistettu ja niitä integroidaan osaksi muodostumassa olevaa sosiaalisen työympäristön palvelukokonaisuutta. Erityinen kiinnostus kohdistui esihenkilöiden rooliin palveluiden käyttäjinä, joka perustuu omaan työkokemukseeni ja palveluiden käyttökokemuksiin.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tuottaa ajankohtaista tietoa Kelan sosiaalisen työympäristön palveluiden löydettävyydestä ja käyttämisestä sekä esihenkilöiden tukitarpeista palveluiden käyttämiseen liittyen. Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena ja sen keskiössä on sosiaalisen työympäristön palveluiden toiminnan tutkiminen ja mahdollisten kehittämis ehdotusten ja -lostiminen.

Tapaustutkimuksella vastataan kysymyksiin:

1. Tuntevatko Kelan esihenkilöt organisaatiossa julkaistut sosiaalisen työympäristön linjaukset?
2. Miten Kelan esihenkilöt hyödyntävät työyhteisön tukipalveluita työssään?
3. Mitä kehitys- ja tukitarpeita esihenkilöillä on työyhteisön palveluiden käyttämisessä?

Opinnäytetyössä on tavoitteena tutkia työyhteisön tukipalveluiden käyttöä ja tuottaa kehittämisehdotuksia palveluiden juurruttamiseksi organisaatiossa. Lisäksi työn tavoitteena on lisätä sosiaalisen työympäristön tunnettavuutta Kelassa ja selvittää muodostuvan palvelukokonaisuuden asiakasymmärrystä.

### 3.2 Rajaukset

Aiheen rajaaminen on tässä opinnäytetyössä muodostunut hyvin tarpeelliseksi toimenpiteeksi, jotta aihe etenee loogisesti ja ymmärrettävästi sekä rajautuu sosiaalisen työympäristön palveluihin. Työympäristö on käsitteenä laaja ja aiheen rajaamisella lähestytään tutkimuskysymystä loogisessa järjestyksessä. Aiheen tarkastelu alkaa Suomen lainsäädännöstä, joka ohjaa työnantajan velvoitteita ja vastuita. Lainsäädännöstä edetään työympäristöön käsitteenä ja kerrotaan työympäristön eri muodoista: fyysinen, digitaalinen ja sosiaalinen.

Opinnäytetyön aihetta rajattiin kapeammaksi ja tutkimuskysymykset tarkentuivat prosessin edetessä. Alkuperäinen aihe, joka koski osallistavaa kehittämistä ison organisaation työhyvinvointitoimintojen parissa, koki muodonmuutoksen opinnäytetyön rajaamisen yhteydessä. Tilaajan tarpeiden mukaan aihe muovautui uudelleen. Tarkemmin sanottuna, alkuperäinen aihe muuttui sosiaalisen työympäristön linjausten tutkimiseksi, koska kyseisestä aiheesta ei ollut kattavasti tutkimustietoa saatavilla ja se nähtiin tulevaisuudessa merkittävänä. Keskusteluissa tilaajan kanssa tarkennettiin näkökulmaa ja uudeksi painopisteeksi nousi työyhteisön tukipalveluiden käyttö ja siihen liittyvä tarve selvittää, millaista tukea ja ohjeistusta palveluiden käyttöön tarvitaan. Tutkimuksen kohderyhmäksi muodostui esihenkilöt, jotka käyttävät näitä tukipalveluita aktiivisesti työssään. Näin varmistettiin, että opinnäytetyö kohdentuu oleellisiin kehittämiskohteisiin ja vastaa paremmin sosiaalisen työympäristön sidosryhmien odotuksiin.

### 3.3 Prosessi

Case sosiaalinen työympäristö - Opinnäytetyön prosessin kuvaus: Opinnäytetyön prosessi käynnistyi tutkimussuunnitelman laatimisella, mutta matkan varrella huomasin tarvetta tarkentaa ja päivittää suunnitelmaa. Opinnäytetyön tutkimussuunnitelmaa muokattiin, koska tutkimuksellinen kehittämistyö ja tapaustutkimus osoittautuivat joustaviksi lähestymistavoiksi, jotka sopivat hyvin opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin ja tavoitteisiin. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui monimenetelmä, jossa pyrittiin yhdistämään erilaisia tutkimustapoja. Tiedonkeruussa hyödynnettiin työpajaa, haastattelua, haastatteluiden havainnointia ja kyselyä. Aineistonkeruu on kattava ja luotettava ja eri toteutustavat tukivat toisiaan, mikä mahdollisti monipuolisten tulosten saamisen sekä johtopäätösten tekemisen. Opinnäytetyön edetessä huomattiin tarve muokata menetelmiä entisestään ja siksi teemahaastattelu muutettiin puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Opinnäytetyössä kiinnitettiin erityistä huomiota eettisiin näkökulmiin kaikissa toteutusvaiheissa. Tämä sisälsi muun muassa tutkimusluvan hankkimisen, suostumuksen

pyytämisen osallistujilta tietojen käsittelyyn sekä yksityisyyden suojan varmistamisen. Kaikki kerätty tieto käsiteltiin luottamuksellisesti ja tiedonkeruu noudatti tietosuojastandardeja. Haastatteluissa otettiin huomioon tutkittavien informointi, tutkittavan suostumuksen pyytäminen tietojenkäsittelyyn ja tietosuojaa-asetuksen noudattaminen henkilötietojen käsittelyssä. (Humak 2024b, luku ”Opinnäytetyön eettiset suositukset”.)

Opinnäytetyön prosessi eteni suunnitellusti, mutta tekijän aikatauluhaasteitten takia opinnäytetyön valmistuminen viivästy noin kolme kuukautta. Prosessin aikana tehtiin useita kertoja taaksepäin suuntautuvia tarkasteluja, joissa käytiin läpi tutkimusotetta, suunnitelmaa ja menetelmiä.



Kuva 3. Opinnäytetyön prosessi.

## 4 KESKEISET KÄSITTEET

Tutkittua tietoa opinnäytetyön keskeisistä käsitteistä löytyy osin laajasti, mutta erityisesti sosiaalisen työympäristön osalta tieto on osin vielä puutteellista. Tutkimustieto organisaation strategian ympärillä on ajankohtaista ja tieto päivittyy jatkuvasti. Työelämän trendeissä on nousussa erityisesti ihmisjohtaminen, johon linkittyy työyhteisön hyvinvointi ja työn merkityksellisyys. Opinnäytetyössä tiedonlähteinä käytetään lisäksi kirjallisuutta, verkkojulkaisuja, lainsäädäntöä, organisaation esihenkilöiden haastatteluja ja kyselyä, tutkimusraportteja ja tieteellisiä artikkeleita. Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä on avattu alla olevassa luettelossa.

1. **Arvot** ovat periaatteita, uskomuksia ja perustavia vakaumuksia, jotka ohjaavat yksilön tai organisaation käyttäytymistä ja päätöksentekoa. Ne määrittävät, mikä on tärkeää ja millaisia asioita pidetään oikeina tai väärinä.
2. **Visio** on kuvaus siitä, millainen organisaatio tai yhteisö haluaa olla tulevaisuudessa. Se kuvaa tavoiteltua tilaa, saavutettavia päämääriä ja toivottuja ominaisuuksia ja toimii ohjaavana voimana päätöksenteossa ja strategiassa.
3. **Strategia** on suunnitelma tai toimintatapa, joka on suunniteltu saavuttamaan organisaation tai yhteisön pitkän aikavälin tavoitteet ja visio. Se sisältää usein toimenpiteitä, resurssien käyttöä ja päätöksiä, jotka on tehty tavoitteiden saavuttamiseksi.
4. **Työympäristö** viittaa fyysiseen, sosiaaliseen ja digitaaliseen ympäristöön, jossa työntekijät suorittavat työtehtäviään. Se käsittää työpaikan tilat, työvälineet, organisaatiokulttuurin ja ihmissuhteet.
5. **Sosiaalinen työympäristö** viittaa työpaikan sosiaalisiin rakenteisiin, vuorovaikutussuhteisiin ja ihmissuhteisiin. Se sisältää työntekijöiden väliset suhteet, yhteistyön ja kommunikaation, sekä organisaation sosiaalisen ilmapiirin.
6. **Yhteisöllisyys** tarkoittaa yhteisön jäsenten välistä yhteenkuuluvuuden ja yhteistyön tunnetta. Se ilmenee tiimityössä, vastavuoroisessa tukemisessa ja yhteisissä päämäärissä sitoutumisessa.
7. **Työyhteisön tukipalvelut** ovat erilaisia resursseja, ohjelmia tai palveluita, jotka on suunniteltu tukemaan työntekijöiden hyvinvointia, tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä. Ne voivat kattaa esimerkiksi terveyspalveluita, mentorointia, koulutusta tai työkaluja työssä suoriutumiseen.
8. **Psykologinen turvallisuus** on ilmapiiri, jossa työntekijät tuntevat voivansa ilmaista itseään vapaasti, jakaa mielipiteitään, kokeilla uusia ideoita ja ottaa riskejä ilman pelkoa

negatiivisista seurauksista. Se edistää avointa vuorovaikutusta ja yhteistyötä työyhteisössä.

9. **Vuorovaikutus** on kahden tai useamman henkilön välinen viestintä- ja vuorovaikutusprosessi, joka sisältää ajatusten, tunteiden, ideoiden ja informaation vaihtoa. Se voi tapahtua eri muodoissa, kuten suullisesti, kirjallisesti tai ei-sanallisesti.
10. **Monipaikkainen työ** tarkoittaa työskentelyä eri fyysisissä sijainneissa, kuten kotona tai muissa toimitiloissa sekä kahviloissa tai coworking-tiloissa. Monipaikkaisessa työskentelyssä hyödynnetään teknologiaa ja etätyövälineitä työn suorittamiseen.



## 5 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT

Humanistisen ammattikorkeakoulun (Humak) opinnäytetyö toteutetaan työelämän kehittämis-tehtävänä, jonka keskiössä ovat myös tilaajan tarpeet. (Humak 2023). Tavoitteena on, että opin-näytteellä tuotetaan konkreettinen lopputulos, joka kehittää ja luo uutta tietoa tilaajan hyödyn-nettäväksi. Konkreettinen tuotos voi olla esimerkiksi uusi opas, tuote, toimintaa kehittävä malli tai palvelu. Opinnäytetyön tuotos voi olla myös suunnitelma kehittämisestä, työskentelytapojen uudistaminen, toimintatapojen muutos sekä toimintaympäristöön integroiminen. (Humak 2023a, luku ”Kehittämistyön menetelmien hyödyntäminen”.)

Työelämän tutkimuksellinen kehittämistyö saa alkunsa erilaisista lähtökohdista, kuten muutos-tarpeesta tai organisaation kehittämistarpeesta. Kehittämistyöllä etsitään ratkaisua ongelmiin ja/tai uusia ideoita tai käytäntöjä palveluiden tuotteistamiseen ja toteuttamiseen. Tavoitteena on kehittäminen, eli etsiä parempia ratkaisuja ja edistää asioita konkreettisesti. Tieteellisen tutki-muksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön pääasiallinen ero on päämäärissä: luodaanko ilmi-öistä uutta teoriaa vai saadaan aikaan uusia ratkaisuja ja toimintamalleja käytäntöön. Päämäärän ero vaikuttaa kehittämistyön prosesseihin sekä lähestymistapaan ja valittaviin menetelmiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19.)

Kehittämistyön prosessia kuvataan yksinkertaisimmillaan muutostyön prosessina: suunnittelu-vaihe – toteutusvaihe – arviointivaihe. Vaikka prosessikuvaus on hyvin yksinkertainen, on tut-kimuksellinen kehittämistoiminta tunnistettu aikaa vieväksi ja usein haastavaksi. Näin ollen, kehittämistyön tavoitteet tulisi olla määriteltyinä ennen menetelmien valintaa, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Opinnäytetyö voi olla pieni osa organisaation muutostyön kokonaisuutta ja tar-kastella esimerkiksi vain yksittäistä muutostyön prosessin vaihetta. (Ojasalo, ym. 2015, 22–23.) Opinnäytetyön aiheen tutkimiseksi perehdyin sosiaalisen työympäristöön liittyvään taustatietoon ja suunnitteluvaiheessa tarkensin opinnäytesuunnitelmaa. Toteutusvaihe alkoi työpa-jan suunnittelulla ja toteutuksella. Työpajassa testasimme ryhmän kanssa sosiaalisen työympä-ristön alustavia linjauksia, joita peilasimme omaan työyhteisöömme toimintaan. Työpajan kir-jallinen tuotos toimitettiin linjauksia rakentaneen Kelan muuttuvan työn ja monipaikkaisen työ-paikan työryhmälle. Sosiaalisen työympäristön kyselylomakkeen sisällön testauksen toteutin haastattelemalla valikoituja Kelan esihenkilöitä. Arviointivaiheessa kyselylomake muotoiltiin toimivammaksi haastatteluvastausten perusteella. Sosiaalisen työympäristön kokonaisuutta

tutkittiin Kelan esihenkilöille kohdennetulla kyselytutkimuksella. Kyselytutkimuksen tuloksista johdettiin tilaajalle tietoa ja kehitystarpeita.

## 5.1 Määrällinen ja laadullinen tapaustutkimus

Opinnäytetyön lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus, joka tavoittelee tutkimustiedon tuottamista. Opinnäytetyö toteutetaan määrällisenä tapaustutkimuksena, mutta aineiston käsittelyssä käytetään monimenetelmää, jotta tuotetaan myös kvalitatiivista eli laadullista tietoa. Tapaustutkimuksella vastataan kysymyksiin, miten ja miksi. Lähestymistapa valikoitui, koska opinnäytetyössä on tarkoitus ymmärtää syvällisemmin tutkimuskohteena toimivaa sosiaalista työympäristöä. Tapaustutkimusta voi hyödyntää kehittämistyössä, jotta lisätään moninaista sekä syvällistä ymmärtämystä ilmiöstä. Tutkimuksella ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen, vaan tutkimuksessa huomioidaan esimerkiksi sosiaaliset tilanteet. Kehittämistyössä tuotetaan uutta näkökulmaa tukemaan valittuja kehityssuuntia. (Ojasalo, ym. 2015 37,52–53.)

Käytännössä opinnäytetyön empiiristä aineistoa kerätään monimenetelmällä, joka opinnäytetyössä tarkoittaa tutkimuslähestymistapaa, jossa tutkija käyttää useampaa kuin yhtä tutkimusmenetelmää saman tutkimuksen aikana. Tässä opinnäytetyössä käytetään sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Tavoitteena on saada monipuolinen näkökulma tutkittavaan aiheeseen ja lisätä tutkimuksen luotettavuutta sekä pätevyyttä. Määrällistä tietoa tuotetaan kyselylomakkeella ja laadullista tietoa kyselyn avovastausten analysoinnilla sekä kyselylomakkeen haastatteluilla. Lisäksi haastatteluja havainnoidaan haastattelutilanteessa ja ne videoidaan ja litteroidaan. Litteroinnilla tarkoitetaan haastattelumateriaalin puhtaaksikirjoittamista haastattelun tallennuksesta. Haastattelutilanteet on tässä tapaustutkimuksessa päätetty puhtaaksikirjoittaa puhekielelle, koska aineistosta etsitään yhteneväisiä mielipiteitä sekä haastattelulomakkeen kehittämiseen vinkkejä. Haastattelukysymykset sisälsivät osin strukturoituja kysymyksiä sekä avokysymyksiä, joten analysoinnissa hyödynnetään määrällistä ja laadullista otetta. (Ojasalo, ym. 2015, 110.)

Opinnäytetyön laadullinen osuus jää pienimuotoisemmaksi kuin määrällinen, johtuen tutkittavasta aiheesta ja teoriapohjan haasteista. Laadullista tietoa johdetaan kyselylomakkeen testauksesta sekä kyselyn avovastauksista. Tutkimusasetelman ollessa induktiivinen, johtaa se yhä avoimempaan tutkimusasetelmaan. Tutkimusasetelman joustavuus selittyy erityisesti hermeneuttisessa kehässä prosessin etenemisellä. Tällöin tutkijalla on ennakkoon olettaus aiheesta, jota syvennetään teorian tiedolla, jonka jälkeen palataan arvioimaan uudestaan alkuperäistä

ymmärrystä aiheesta. Hermeneuttinen kehä kuvaa esiymmärryksen jalostamista kohti uutta tietoa. Tämä toteutuu esimerkiksi tarkastelemalla teoriaa yksityiskohtaisesti sekä kokonaisuuden kautta, jolloin ymmärtämys syventyy ja mahdollisesti haastaa esiymmärrystä aiheesta. Teoria on keskeisessä osassa laadullista tutkimusta ja tutkimusasetelman tulisi käydä vuoropuhelua aiemmin muodostetun teorian kanssa. Teoriaan ja kirjallisuuteen tutustumisen tulisi lisätä tutkijan ymmärtämystä aiheesta, jolloin myös viitekehys muotoutuu. Lisäksi yleisesti laadullisen tutkijan ja tutkittavan välinen suhde muotoutuu keskiöön, jossa aiheena on ihminen, sekä tutkittavana ja tutkijana. Tyypillisesti laadullisen tutkimustuloksen tuottamisessa keskitytään muun muassa ihmisten tuntoihin, ajatuksiin, tulkintoihin ja käsitykseen eri aiheista. Keskiössä on ihminen ja pyrkimyksenä tavoittaa hänen näkökulmansa sekä ajatuksensa. Kokemuksellisen tiedon muodostaa omakohtaiset tilanteet ja tuntemukset. (Puusa & Juuti 2020, 80–82.) Sosiaalisen työympäristön tieteellinen tutkimus on rajallista ja sitä on harvoin tutkittu laajasti, mikä vaikeuttaa teorian syvällistä käsittelyä. Opinnäytetyössä hermeneuttinen kehä syntyi omista ennakkokäsityksistäni sosiaalisesta työympäristöstä, vaikuttaen aineiston tulkintaan. Tutkimuksen edetessä oma ymmärrys aiheesta syveni, mutta samalla käsitys esimerkiksi aiheen tunnettavuudesta muuttui, kun huomasin sen olevan vieraampi kuin odotin. Tästä syystä sosiaalisen työympäristön merkitys opinnäytetyössä korostui. Opinnäytetyön johtopäätökset etenivät hermeneuttisesti ja perustuvat osittain omiin havaintoihini sekä kokemuksiini työelämästä.

## 5.2 Tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelmät

Ojasalon ym. 2015 mukaan kyselyä käytetään tilanteessa, jossa aihealue tunnetaan hyvin. Tavoitteena on vahvistaa tiedon oikeellisuutta. Kyselyssä tavoitellaan määrällistä informaatiota isommalta kohderyhmältä. (Ojasalo, ym. 2015, 40.) Kysely Kelan sosiaalisesta työympäristöstä ja siihen liittyvien palveluiden käytöstä toteutetaan lähettämällä kysely Kelan esihenkilöille.

Opinnäytetyössä toteutettiin puolistrukturoitu haastattelu kyselylomakkeen sisällöstä ja toimitavuudesta seitsemälle Kelan esihenkilölle. Kerättyä laadullista aineistoa hyödynnettiin kyselylomakkeen laatimisessa ja kysymysten muokkaamisessa. Lisäksi haastatteluissa syvennettiin opinnäytetyön tekijälle käsitystä, miten aihe ymmärretään sekä millä tavoin näkyvyyttä sosiaalisen työympäristöön voitaisiin lisätä. Haastattelujen aikana kerättiin tietoa siitä, miten haastateltavat kokivat sosiaalisen työympäristön tunnettavuuden. Vastausten perusteella kyselylomaketta muokattiin lisäämällä infolinkkejä, jotta voitiin vastata mahdollisimman kattavasti sosiaaliseen työympäristöön liittyviin epätietoisuuksiin ja parantaa materiaalin löydettävyyttä.

Haastattelutilanteet tallennettiin ja litteroitiin, jotta aineistoa voitiin analysoida jälkikäteen. Haastatteluissa toteutettiin myös osallistuvaa havainnointia, jossa tarkasteltiin vastaajan käyttäytymistä ja reaktioita kysymyksiin. Havainnointia hyödynnettiin testaamalla opinnäytetyön tekijän omaa hypoteesia kyselylomakkeen sisällöstä. Havainnointi toteutettiin haastattelutilanteissa sekä jälkikäteen taltioinneista. (Ojasalo, ym. 2015, 41.)

### 5.3 Aineiston arviointi ja analysointi

Opinnäytetyössä arviointi voidaan suorittaa eri vaiheissa kehittämistyötä. Arviointi on suunnitelmallista tiedonkeruuta ja analysointia, jonka tarkoituksena on ohjata kehittämistyötä oikeaan suuntaan ja antaa palautetta tekijälle. Loppuarvioinnissa tarkastellaan, onko kehittämistyö onnistunut tavoitteessaan ja tuottanut sille määriteltyä tietoa. Arviointi suoritetaan kolmessa vaiheessa: kehittämistyön lähtökohdat, muutosprosessi ja lopputuotos. Arviointia peilataan myös kyselyn ja kyselylomakkeen haastatteluiden tuloksiin sekä vastataan tavoitteiden saavuttamisen kysymyksiin sosiaalisen työympäristön tutkimustyössä (Ojasalo ym., 2015, 47.)

Analyysissa aineisto jaetaan pienempiin osiin, jotta niitä vertailemalla voidaan saada syvällisempi käsitys mahdollisista ratkaisuksista ja jäsenellä tutkimusaineistoa. Aineiston analyysissa keskitytään tulosten luokitteluun, teemoitteluun ja tyypittelyyn. Haastattelut ja tulokset analysoidaan induktiivisella menetelmällä, josta tehdään johtopäätöksiä. Analysointivaiheessa aineistoa luetaan useampaan kertaan ja se luokitellaan sekä jaetaan teemoihin. Yhtymäkohtia esitetään teoriapohjaan ja tarkoituksena on hahmottaa materiaalia uudelleen ja nostaa esille mahdollisia kehitysehdotuksia tilaajalle (Ojasalo ym., 2015, 110–111.)

Tässä opinnäytetyössä kehittämistyön lähtökohdat liittyivät aluksi työyhteisön kehittämistarpeiden kartoittamiseen, ja aihe tarkentui lopulta koskemaan myös sosiaalisen työympäristön vaikutteita. Alun perin laaja aihe on muutosprosessin edetessä täsmentynyt, mukaan lukien tutkimusmenetelmät ja tutkimuskysymykset. Kehittämistyö onnistui tavoitteessaan tuottaa tilaajalle tietoa sosiaalisen työympäristön eri ulottuvuuksista ja niiden tunnettavuudesta sekä tarjota kehitysehdotuksia valittuihin palveluihin liittyvistä tukitarpeista. Loppuarvioinnin yhteenvedossa esitellään tarkemmin, millaisia johtopäätöksiä kehittämistyössä lopulta saavutettiin.

## 6 SOSIAALISEN TYÖYMPÄRISTÖN KÄSITE JA SEN VAIKUTUKSET ORGANISAATIOIDEN TOIMINTAAN

Opinnäytetyön tietopohja rakentuu työympäristön määrittelemisellä ja tarkastelemalla erityisesti sosiaalisen työympäristön käsitettä. Sosiaalisen työympäristön nykytilassa vuorottelevat mahdollisuudet sekä haasteet. Mahdollisuuksia on monia, mutta keskeisimmät niistä ovat joustavuus ja etätyön mahdollisuudet, teknologian hyödyntäminen, monimuotoisuus työvoimassa sekä oppimisen mahdollisuudet. Haasteita organisaatioille tuo hybridi- ja etätyön lisääntyminen, vuorovaikutuksen puute, työhyvinvoinnin osalta stressin ja uupumuksen lisääntyminen, työelämän jatkuva muutos sekä muutostilanteet. (Mitronen, Korhonen & Rita 2015, 6.)

### 6.1 Organisaatioiden muuttuva työympäristö

Itä-Suomen yliopiston tutkimuksessa tarkasteltiin työyhteisön sosiaalisen pääoman vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja työkykyyn. Sosiaalinen pääoma määriteltiin sosiaalisten verkostojen, luottamuksen ja vastavuoroisuuden muodostamaksi kokonaisuudeksi työyhteisössä. Tutkimus korostaa sosiaalisen pääoman merkitystä työkyvyn ylläpitämisessä, erityisesti väestön ikääntyessä. Tulosten perusteella havaittiin, että työyhteisön sosiaalisen pääoman vähentyminen lisää riskiä työkyvyn heikkenemiselle. Tämä viittaa siihen, että positiivisten työpiirteiden korostaminen voi vahvistaa työkykyä ja ehkäistä työkyvyttömyyttä. Työpaikan sosiaalisten tekijöiden huomioiminen on ensiarvoisen tärkeää työkyvyn tukemisessa. Tulevaisuudessa onkin tarpeen kehittää keinoja sosiaalisen pääoman tukemiseksi ja lisäämiseksi työpaikoilla. (Lintula ym. 2022.)

Organisaatiot joutuvat jatkuvasti sopeutumaan ja kehittämään toimintaansa muuttuvassa ympäristössä. Henkilöstön tunnistaminen keskeiseksi voimavaraksi tukee jatkuvan oppimisen prosesseissa kehittymistä ja ylläpitää olemassa olevaa osaamista. Organisaation sitoutuminen henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen nousee tulevaisuudessa entistäkin merkityksellisemmäksi työelämässä. Taloudelliset vaikutukset ovat saaneet organisaatiot siirtymään uuteen aikakauteen, jossa korostetaan kustannustehokkuutta ja työssä oppimisen merkitystä. Nykyään työssä oppimista tarkastellaan yksilöllisen oppimisen muodossa, joka kattaa perinteiset kurssit ja korostaa osallistavaa, yhteisöllistä ja aktiivista oppimiskokemusta (Ruotsala & Saari 2004, 52.)

Viime vuosikymmeninä työhön perustuvat sosiaaliset oikeudet ovat nopeasti vahvistuneet. Vaikka kansalaisoikeudet pätevät myös yrityksissä, työnantajan vallassa ja päätöksenteossa on hierarkkisia rakenteita. Työsuhteperusteiset oikeudet eivät kuitenkaan ole kehittyneet yhtä laajasti kuin universaalit kansalaisoikeudet, mikä on jättänyt osan työikäisestä väestöstä niiden ulkopuolelle. Tämä herättää keskustelua siitä, onko perinteisen palkkatyön kriteerit enää sopiva perusta sosiaalisille oikeuksille, kun työsuhdemallit ja työn luonne muuttuvat. Vaikka yrityksillä on omistajien määräysvalta, niiden on noudatettava samoja oikeuksia ja velvollisuuksia kuin muissakin yhteiskunnan instituutioissa. Jotkut näkevät yrityksen omana maailmanaan, mutta toiset ajattelevat, että myös yritykset ovat osa yhteiskuntaa ja niiden on noudatettava sen sääntöjä. Työhön perustuvat oikeudet voidaan luokitella neljään eri ulottuvuuteen: oikeus demokraattisiin työolojen, oikeus kehitykseen, oikeus työsopimukseen ja työsuhdeturvaan sekä oikeus sosiaaliturvaan. (Koistinen 2014, luku ”Työ ja sosiaaliset oikeudet”.)

Sosiaalista työympäristöä ei ole vielä tutkittu kattavasti, mutta se voi toimia merkittävänä käsitteenä työympäristön kuvauksessa, jopa kattoterminä. Sosiaalinen työympäristö on määriteltävä, koska se kattaa monia eri toimintoja työyhteisöissä, jotka ovat olennaisia niiden kehityksen ja hyvinvoinnin kannalta. Juuti ja Vuorinen ovat korostaneet, että työyhteisöjen menestyksensä kehittäminen edellyttää uudistavaa johtamisotetta, joka heijastuu koko organisaation toimintaan. (Juuti & Vuorinen 2015 luku ”Johtamisen ja työyhteisön hyvinvointi – esipuhe”.) Sosiaalinen työympäristö on muovautunut vuosien varrella ja sisältää kaikki tekijät, jotka vaikuttavat työpaikan sosiaaliseen ilmapiiriin ja työntekijöiden hyvinvointiin. Aihe on ajankohtainen ja tärkeä, koska sen ymmärtäminen auttaa parantamaan työyhteisöjen toimivuutta ja lisäämään työntekijöiden sitoutumista, mikä edistää organisaation tehokkuutta. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset tuovat lisätietoa ja antavat suuntaa Kelan organisaatiolle sosiaalisen työympäristön kokonaisuuden muodostumisesta.

## 6.2 Työympäristön lainsäädäntö

Tieto pohjautuu osin työturvallisuuslainsäädäntöön, joka on kirjattu Suomen lakiin, jonka hyväksyy eduskunta. Uuden lain tai vanhan lain muuttaminen esitetään eduskunnalle hallituksen tai kansanedustajan aloitteesta. (Eduskunta 2023.) Edita Publishing Oy ylläpitää oikeusministeriön omistamaa oikeudellisen aineiston julkista ja maksutonta Finlex-palvelua internetissä. Suomen lainsäädäntö julkaistaan Finlex-palvelussa ja julkaisujen sisällön tuottaa oikeusministeriö. (Finlex 2023.)

Työturvallisuuslaki on säädetty 2002 ja laki sisältää työturvallisuuden määritteet ja velvoitteet. Työturvallisuuslaki on työsuojelun peruslaki, joka velvoittaa työnantajaa ja työntekijää ja lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita. Laissa määritellään velvollisuudet työsuojelun toteuttamisesta ja työsuojelun yhteistoiminnan perusteista. Työpaikoilla esiintyviä haitta- ja vaaratekijöiden torjuntatoimia säädetään työturvallisuuslaissa. Lain lähtökohtana on ennakointi ja oma-aloitteinen työterveyden ja työturvallisuuden kehittäminen. (Finlex 2023, asetus työturvallisuuslaista 738/2002.) Lain perusteella on annettu säädöksiä työn ja työolosuhteiden osalta, esimerkiksi ergonomiasta, näyttöpäätetyöskentelystä, meluhaitoista sekä fyysisen, henkisen ja sosiaalisen työn kuormittavuudesta. Lakia tulee soveltaa työ- ja virkasuhteen tai siihen verrattavissa olevan palvelussuhteen alaisena tehtävään työhön. (Minilex 2023.)

Työturvallisuuslakia on täsmennetty 1.6.2023 voimaan tulleella muutoksella, jossa on tarkennettu ja selkeytetty työnantajan velvoitteita. Lain keskeiset muutokset koskevat kolmea pykälää: työnantajan yleistä huolehtimisvelvoitetta, työnantajan velvollisuutta selvittää ja arvioida työn vaarat ja työnantajan velvollisuutta antaa työntekijälle opetusta ja ohjausta. Näiden lisäksi raskaussuojelun perussäännöstä on laajennettu koskemaan myös imettäviä ja juuri synnyttäneitä työntekijöitä. (Työterveyslaitos 2023.)

Lakimuutoksen tavoitteena on edistää pitkien työurien jatkumista ja työvoiman ikääntyessä tukea työssä jaksamista sekä työkyvyn ylläpitämistä. Muutos tarkentaa myös psykososiaalisen kuormituksen hallintaan liittyviä säädöksiä. Työturvallisuuslain muutos pyrkii ehkäisemään työkyvyttömyyttä. (Moilanen 2023, Työturvallisuuskeskus)

### 6.3 Työympäristön määrittely

Työympäristö mielletään usein fyysiseksi toimintaympäristöksi, mutta työympäristöllä voidaan kuitenkin tarkoittaa työpaikkojen työolosuhteita myös kattavammin. Työympäristö käsitteenä on yleistetty tiloihin ja tilakustannuksiin, mutta käsitys on laajentunut kehityksen edetessä. Nykyisin ajatellaan, että työympäristön kokonaisuus käsittää ihmiset, johtamisen ja työ- ja toimintatavat, teknologiaan ja työvälineisiin sekä tiloihin liittyviin palveluihin. (Rakli 2022, 16.)

Työympäristö koostuu näin ollen erilaisista toiminnoista ja työympäristön kolme määritettä voidaan jakaa seuraaviin alueisiin:

- 1) Sosiaalinen työympäristö, joka tarkoittaa yksinkertaisimmillaan ihmisten välistä toimintaa ja vuorovaikutusta työpaikalla. Sosiaalisen työympäristön kategoria on kuitenkin laaja-alainen,

joka sisältää esimerkiksi johtamiskulttuurin toimintatavat, arvojen, ilmapiirin, ihmissuhteiden ja tasa-arvoisen kohtelun vaikutteita. Työn tekeminen sosiaalisesti muodostuu johtamisen tavoista ja vuorovaikutuksellisista kohtaamista työyhteisöissä.

2) Digitaalinen työympäristö koostuu erilaisista ohjelmistoista ja laitteista, joita tarvitaan erityisesti monipaikkaisessa työskentelyssä. Digitaalisen työympäristön tuki- ja käyttäjätuen palvelut kulkevat osana digitaalista kokonaisuutta.

3) Fyysinen työympäristö muodostuu toimitiloista, jotka palvelevat toimivasti, turvallisesti ja lisäävät työympäristön viihtyisyyttä. Parhaiten fyysinen työympäristö mukautuu joustavasti erilaisten työtehtävien toteuttamiseen ja vastaa tarvittavan tilaratkaisun toiveisiin. Monipaikkainen työympäristö koostuu erilaisista työtilaratkaisuista ja on muokattavissa käyttäjien tarpeiden perusteella. (Mitronen, Korhonen & Rita 2015, 5.)

Toimivalla ja hyvällä työympäristöllä vaikutetaan henkilöstön hyvinvointiin. Hyvä työympäristö edistää työntekijöiden kykyä nauttia työstään, saavuttamaan hyvä tulos sekä innostumaan, oivaltamaan ja kehittämään asioita yhteisesti. (Ojala 2011, 195.) Työturvallisuuskeskuksen mukaan hyvässä työympäristössä on kiinnitetty huomiota liikkumiseen, vaarat ja haitat tunnetaan, jotta työtilojen käyttö ja työskentely voidaan toteuttaa turvallisesti. Työtilojen ja työn suunnittelussa on huomioitu työntekijöiden henkiset ja fyysiset ominaisuudet. Osa turvallista työympäristöä on myös työmatkat ja työliikenne. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

Työssä suoriutumiseen ja työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa toimivalla työympäristöllä. Työympäristö vaikuttaa lyhyellä aikavälillä esimerkiksi virheiden lisääntymiseen tai mielialaan sosiaalisissa kohtaamisissa. Pidemmällä tarkastelulla työympäristö vaikuttaa tiimien ja yksilöiden suoriutumiseen, sairauspoissaoloihin, työssä viihtymiseen tai jopa työkyvyttömyyden lisääntymiseen. Hyvinvoiva työympäristö edistää yksilöllisten tarpeiden toteutumista ja parhaimmillaan estää kuormitustekijöiden syntyä ja sitä kautta alentaa riskiä, että työntekijän työkyky vaarantuisi. Hyvä työympäristö lisää työntekijä mahdollisuuksia selviytyä työtehtävistä. (Työterveyslaitos 2023.)

Työympäristöön liittyen yleisesti tunnistetaan fyysinen ja digitaalinen ulottuvuus, kun taas sosiaalinen työympäristö on vielä näkemykseni mukaan kehittymässä. Sosiaalisen työympäristön kokonaisuutta on organisaatioissa käsitelty eri tavoin, mutta yhteisenä piirteenä on sen laajuus. Psykososiaalinen työympäristö keskittyy erityisesti työn sisältöön, järjestelyihin ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen. Sosiaaliseen työympäristöön sisältyy kuitenkin laajemmin



johtamiskulttuuri, organisaation arvot, toimintakulttuuri, työyhteisön toimivuus ja henkilöstön sosiaalinen vuorovaikutus.

#### **6.4 Psykososiaaliset kuormitustekijät lain näkökulmasta**

Psykososiaalinen työympäristö on yksi työympäristön osa. Se muodostuu työn organisoimisesta ja johtamisesta, vuorovaikutuksesta ja viestinnästä, yhteistyöstä sekä työyhteisön yksilöistä. Työyhteisön kulttuuri, työilmapiiri, sosiaaliset kontaktit, vastuun jakaminen, arvot ja työn sisällölliset tekijät vaikuttavat psykososiaaliseen työympäristöön. (Työturvallisuuskeskus 2023a.)

Työturvallisuuslain muutoksessa konkretisoituivat erityisesti psykososiaaliset kuormitustekijät. Työnantajan velvollisuutta työn vaarojen selvittämisessä ja arvioinnissa selkeytettiin niin, että laki koskee niin fyysisiä kuin psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Psykososiaalisilla kuormitustekijöillä tarkoitetaan työn sisältöön, työn järjestelyihin ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä tekijöitä. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi jatkuvat keskeytykset, multitaskaminen, liiallisen tietomäärän omaksuminen, yksitoikkoinen työ, haastavat ja kuormittavat, jatkuvat tietotekniset häiriöt, työmäärän resurssivaje, työyhteisön yhteistyön ja kanssakäymisen epäkohdat. (Moilanen 2023, Työturvallisuuskeskus.)

Aluehallintoviraston 6.9.2023 työsuojelun verkkoseminaarissa ja seminaarin materiaaleissa aiheena oli: Työn psykososiaalinen kuormitus: Miten laki velvoittaa työnantajaa? Työnantajan velvollisuus selvittää ja arvioida työn psykososiaalisia kuormitustekijöitä perustuu työturvallisuuslakiin. (Aluehallintovirasto, Halen, 2023 s.10.)

Työturvallisuuslain 10 pykälä (asetus työturvallisuuslaista 222/2023, 10 §):

##### Työn vaarojen selvittäminen ja arviointi

Työnantajan on työn ja toiminnan luonne huomioon ottaen riittävän järjestelmällisesti selvitettävä ja tunnistettava työstä, työajoista, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät sekä, jos niitä ei voida poistaa, arvioitava niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. Tällöin on otettava huomioon:

- 1) tapaturman ja muu terveyden menettämisen vaara kiinnittäen huomiota erityisesti kyseisessä työssä tai työpaikassa esiintyviin 5 luvussa tarkoitettuihin vaaroihin ja haittoihin;
- 2) esiintyneet tapaturmat, ammattitaudit ja työperäiset sairaudet sekä vaaratilanteet;

- 3) työntekijän ikä, ikääntyminen, sukupuoli, ammattitaito ja muut hänen henkilökohtaiset edellytyksensä;
- 4) työn fyysiset kuormitustekijät sekä työn sisältöön, työn järjestelyihin ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät;
- 5) työajan ulkopuolella tapahtuva työhön liittyvä matkustaminen;
- 6) mahdollinen lisääntymisterveydelle aiheutuva vaara;
- 7) muut vastaavat seikat.

Aluehallintoviraston (myöhemmin AVI) webinaarin materiaaleissa työn psykososiaaliset kuormitustekijät on luokiteltu kolmeen osa-alueeseen: Työn järjestelyt, työn sisältö ja työyhteisön sosiaalinen toimivuus. Psykososiaalisen kuormituksen esimerkkejä avataan AVI:n seminaarissa selkeästi ja konkreettisesti. (Aluehallintovirasto, Perttunen, 2023 s.9.) Tässä opinnäytetyössä psykososiaaliset kuormitustekijät luovat tietopohjaa tutkimuskysymyksen taustalle.

## Mitä ovat työn psykososiaaliset kuormitustekijät?

- **Työn järjestelyt:** Työn määrä, aikapaine, työajat, työhön sidonnaisuus. Matkustaminen, liikkuva työ. Puutteet työvälineissä tai työolosuhteissa. Epäselvät tehtäväkuvat, tavoitteet, vastuut tai työnjako.
- **Työn sisältö:** Yksitoikkoinen työ. Työn sirpaleisuus, jatkuvat keskeytykset. Työn laadulliset vaatimukset, liiallinen tietomäärä. Kohtuuton vastuu. Jatkuva valppaana olo. Vaikeat vuorovaikutustilanteet asiakastyössä.
- **Työyhteisön sosiaalinen toimivuus:** Yksintyöskentely. Toimimaton yhteistyö tai vuorovaikutus. Huono tiedonkulku. Esihenkilön tai työtovereiden puutteellinen tuki. Häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu. Tasapuolisen kohtelun vastainen tai syrjivä kohtelu.



Kuva 4. Psykososiaaliset kuormitustekijät (Aluehallintovirasto 2023).

Psykososiaaliset tekijät on nykymaailmassa nostettu organisaatioissa kehityskohteiksi ja osaksi strategiakokonaisuuksia. Lainsäädännön avulla vahvistetaan velvollisuutta huolehtia työympäristöstä ja työolosuhteista. Tulevana työyhteisön kehittäjänä koen, että on äärimmäisen tärkeää huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista. Työn tuottavuuteen kiinnitetään yleensä huomiota

laajasti, joten on edelläkävijyyttä nostaa rinnalle työn sekä olosuhteiden kuormitustekijöitä ehkäisevät käytännöt.

## 6.5 Sosiaalinen työympäristö

Organisaation sosiaalinen ympäristö muodostuu lukuisista eri ihmissuhteista, joita ei voida selittää tarkemmin esimerkiksi esittämällä rakenteellista organisaatiokaaviota. Sosiaalinen työympäristö käsittää laajan tunne-elämän kirjon sekä ihmisten yhteisöllisyyden monimuotoiset tarpeet. Yksilön työntekijäkokemukseen vaikuttaa, kuinka sosiaaliset kanssakäymiset toteutuvat muiden kanssa ja tunteeo olevansa osa työyhteisöä. Sekä miten työyhteisössä toimitaan vuorovaikutuksessa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Positiiviset sosiaaliset kokemukset rakentavat yksilön kokemusta tehokkuudesta ja osallisuudesta. Kuuluminen omaan työyhteisöön ei yksin riitä, vaan osa sosiaalista kanssakäymistä ovat myös sidosryhmäyhteistyö, yhteistyöfoorumit ja erilaiset sosiaaliset tapahtumat. (Huhta & Myllyntaus 2021, 182.)

Käsitteestä sosiaalinen työympäristö ei ole löydettävissä kattavasti tutkimustietoa tai kirjallisuutta, joten sosiaalisen työympäristön käsite tai määritelmä muodostuu osin opinnäytetyöntekijän näkemyksestä, joka perustuu Kelan organisaatiosta saatavilla olevasta tiedosta. Lisäksi kontekstiin kuuluu laajasti eri toimintoja ja näkökulmia, joista keskeisimpiä avataan opinnäytetyössä. Pähkinänkuoressa sosiaalinen työympäristö muodostuu erilaisista työyhteisöistä ja tavoista, miten työtä tehdään. (Franssila & Siekkinen 2021, 19). Sosiaalinen työympäristö toki sisältää paljon muutakin, joista Teollisuusliitto on listannut seuraavat asiat kokonaisuuteen: työnorganisoinnin ja -johtamisen, osallistumisjärjestelmät, työpaikan arvot, normit ja hierarkiat, ihmissuhteet, toimintakulttuurin, sekä työyhteisön jäsenten yhdenvertaisen kohtelun. (Teollisuusliitto 2023).

Raklin Tulevaisuudenkestävät työympäristöt ja työympäristöjohtaminen -klinikan tulospöytä ei lisää tieteellistä tutkimustietoa opinnäytetyön aiheesta. Raklin raportti on sisällytetty opinnäytetyön lähteisiin, koska raportti osaltaan tukee sosiaalisen työympäristö käsitteen muodostumista. Raportin tuloksissa sosiaalinen työympäristö on otettu ja tunnistettu osaksi työympäristön kokonaisuutta. Raportissa on määritelty sosiaalisen työympäristöön kuuluvia elementtejä, joita voidaan kevyesti benchmarkata Kelan sosiaalisen työympäristön linjauksiin, jotta kokonaiskuva vahvistuu.

Tulosraportissa on esitelty Case Senaatti-kiinteistöt: Työn muutos ja monipaikkaisen työn mahdollistaminen valtionhallinnossa. Tapaustutkimuksessa on linjattu valtion hybridityön pääedellytykset kolmeen kategoriaan: fyysinen, digitaalinen ja sosiaalinen. Sosiaalinen pääedellytyksen sisältö on avattu viiden näkökulman kautta seuraavasti:

1. Sitoudutaan yhteisten työnteon tapojen noudattamiseen ja varmistetaan osallisuus monipaikkaisessa työssä.
2. Huolehditaan resursseista uusien työnteon tapojen omaksumiseen.
3. Panostetaan kokeilevuuteen ja oppimiseen.
4. Kehitetään yhteistyön, koordinaation, keskinäisriippuvuuden ja läpinäkyvyyden hallinnan taitoja ja käytäntöjä.
5. Verkostoina toimiminen yli siilorajojen uudeksi normaaliksi.

Yhteiseen sosiaaliseen työympäristön ydintehtävät ja tekemistä tukevat rakenteet on linjattu: Yhteisen toimintakulttuurin ja yhteisöllisyyden ylläpitäminen ja kehittäminen - Kokeilujen käynnistäminen ja tulosten jalkauttaminen - Uusien työnteon tapojen jalkautuksen tukeminen ja kehittäminen - Pelisääntöjen kehittäminen ja ylläpitäminen. (Raklib 2022, 27–28).

Borgin ja Suomisen (Borg & Suominen 2022, 34–35) kirjoittamana työympäristöjen kehittäminen kiteytyy ajatteluun ”people first”, joka tarkoittaa, että kehittäminen liittyy erityisesti ihmisiin työympäristöjen käyttäjinä. Ihmiset ja ihmisten vuorovaikutussuhteet sekä sosiaaliset rakenteet muodostavat sosiaalisen työympäristön. Fyysinen työympäristö ei tulevaisuudessa ole enää ensisijainen työympäristö, jossa työtä tehdään. Borg ja Suominen ovat nostaneet seuraavia teemoja, jotka korostuvat tulevaisuudessa työympäristön kehittämisessä:

**Organisaatiokulttuuri** tekee jokaisesta työympäristöstä yksilöllisen. Organisaatioissa työn joustavuus lisääntyy ja on suurempi vapaus valita eri vaihtoehdoista. Oman työn suunnittelusta ja itseohjautuvuudesta vastuu lisääntyy. Yhdenvertaisuuden, tasa-arvoisuuden ja inklusiivisuuden merkitykset korostuvat kehittämiskohteina. Eritaustaisten ihmisten ammattitaidon hyödyntäminen luo uusia ideoita ja luovuutta. Työkulttuuri kehittyy digitaalisten työvälineiden kautta ja hybridiyhteistyön taidot luova uusia näkökulmia.

**Sosiaalisilla kohtaamisilla ja yhteisöllisyydellä** on merkittävä rooli työympäristöissä ja ne lisäävät työn merkitystä. Sosiaalisen vuorovaikutuksen ja vapaamuotoisen yhteydenpidon merkitykset korostuvat monipaikkaisen työn yleistyessä. Sosiaaliset rutiinit ja niiden jatkuvuus

tulevaisuudessa ovat ihmisille tärkeitä, vaikka yhteydenpidon kanava muuttuu fyysisestä digitaaliseksi.

**Hybridityön johtamisen** on organisaatioiden kulmakiviä tulevaisuudessa, jotta pystyy luomaan mallin, joka tukee omaa työkuiltuuria ja samalla yksilöiden tarpeita. Luottamus on monipaikkaisesti ja itseohjautuvasti työskentelevien ihmisten ja tiimien johtamisessa tärkein työkalu. Taitavasti muutosjohdettu organisaatio tukee sopeutumista uudenlaisiin työtapoihin ja työympäristöihin.

**Yhdessä sovitut toimintatavat** luovat rakennetta ja ennakoitavuutta työympäristöön. Työ hajautuu yhä enemmän maanlaajuiseksi ja työt tehdään fyysisesti eri paikoista. Organisaation yhteinen toimintakulttuuri luodaan avoimella ja dialogisella vuoropuhelulla, jolloin ihmisten sitouttaminen yhteiseen on helpompaa. Hybridityö on nykypäivää, mutta yhteisten läsnä kohtamisen tärkeyttä ei saa unohtaa. (Borg & Suominen 2022, 34–35)

Edellä mainittuihin aiheisiin liittyy vahvasti ihmisten sosiaaliset tarpeet. ”People first” ajattelumallin syntyminen vaatii sosiaalisten tarpeiden jäsentelyä ja tunnistamista. Sosiaalisten tarpeiden malli (Schutz) osaltaan selittää ihmisten tarvitsemaa vuorovaikutusta. Mallissa ihmisillä on ainakin kolme sosiaaliseen kommunikaatioon liittyvää tarvetta: Liittymisen, vaikuttamisen / hallinnan ja läheisyyden tarpeet. (Salmimies & Ruutu 2014.)

Taulukossa on havainnollistettu tarpeiden ilmenemismuotoja:

Liittymisen tarve	Vaikuttamisen / hallinnan tarve	Läheisyyden tarve
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mukana oleminen yhteisötasolla</li> <li>• Osallisuus</li> <li>• Yhteys muihin</li> <li>• Yhteenkuuluminen</li> <li>• Tunnustuksen saaminen</li> <li>• Huomion saaminen</li> <li>• Osallistuminen</li> <li>• Hyväksytyksi tuleminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valta</li> <li>• Auktoriteettiasema</li> <li>• Vaikutusvalta</li> <li>• Vastuu</li> <li>• Johtaminen</li> <li>• Ohjaaminen</li> <li>• Järjestäminen</li> <li>• Organisoiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilökohtainen kontakti</li> <li>• Lämminhenkisyys</li> <li>• Läheisyys</li> <li>• Avoimuus</li> <li>• Herkkyys</li> <li>• Empaattisuus</li> <li>• Avuliaisuus</li> <li>• Tuen antaminen ja saaminen</li> </ul>

Kuva 5. Sosiaalisen kommunikaation tarpeiden taulukko. (Salmimies & Ruutu 2014.)

Sosiaalisten tarpeiden kehitys liittyy olennaisesti työyhteisötaitojen kehittymiseen ja itsensä johtaminen on avainasemassa sosiaalisessa työyhteisössä. Sosiaaliset tarpeet kehittyvät ja muuttuvat eri elämänvaiheissa. Nuorilla korostuu liittymisen tarve ja ryhmään kuuluminen. Perheen perustamisen jälkeen tarve saattaa muuttua läheisyydeksi ja vaikuttamiseksi. Vaikuttamisten tarvetta voi hyödyntää esimerkiksi työelämän johtotehtävissä. Työuran loppupuolella voi nousta tarve liittymisen ja yhteisöllisyyden lisäämiseksi, jotta sosiaalinen verkosto kehittyi myös työuran jälkeen. Ihmisten tulisi itse kehittää kykyään ilmaista tarpeitaan, jotta toivotut tarpeet täyttyisivät. Ihmisillä, jotka ulkoistavat tarpeidensa ja haaveidensa täyttämisen muille, on vaarana erakoitua, jäädä ilman unelmien toteuttamista tai passivoitua marttyyreiksi. Vuorovaikutustaitojen opettelu kaikissa työuran vaiheissa on tärkeää, jotta pystyy ilmaisemaan toiveensa ja ajatuksensa. Tarpeiden ilmaisemista on mahdollisuus kehittää ja vastuu niiden sanoittamisesta on jokaisella meillä. (Salmimies & Ruutu 2014.) Tulevaisuuden työelämässä korostuu ymmärrys sosiaalisten tarpeiden kehityksestä ja jokaisen taito itsensä johtamisesta on keskeistä työyhteisön hyvinvoinnille. Työyhteisön tulisi pyrkiä luomaan joustava ja tukeva ympäristö, joka vastaa yksilöiden muuttuviin tarpeisiin eri elämänvaiheissa. Individuaalinen vastuu omasta johtamisesta ja vuorovaikutustaidoista vahvistaa positiivista työyhteisökulttuuria.

Kaikki aiemmin käsitellyt näkökohdat kuuluvat sosiaalisen työympäristön piiriin ja tulevaisuudessa sen merkitys tulee todennäköisesti vain kasvamaan. Sosiaalinen työympäristö liittyy olennaisesti kaikkeen ihmisten väliseen viestintään, olipa kyse sitten työyhteisön tuesta, uudistumiskyvystä tai muutostilanteista. Yksilöiden ajattelu, asenteet ja uuden tiedon omaksuminen vaikuttavat voimakkaasti sosiaalisen työympäristön ja työyhteisön kehittymiseen. Sosiaalisen työympäristön kehitystä ei voi pysäyttää, mutta organisaatioiden menestyminen edellyttää keskittymistä ihmisten tarpeisiin ja vuorovaikutukseen työyhteisöissä. Tällä tavoin voidaan rakentaa perusta hyvinvoivalle työyhteisölle, jossa tyytyväisyys ja tehokkuus tukevat toisiaan. Toimivaa sosiaalista työympäristöä edistetään avoimella viestinnällä, yhteistyöllä ja positiivisella ilmapiirillä.

Vaikka sosiaalinen työympäristö voi vaihdella eri organisaatioiden välillä, sen luominen vaatii yhteisiä ponnisteluja, kuten jatkuvaa huolenpitoa ja ihmisten johtamista. Hyvällä sosiaalisella työympäristöllä on myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon, luovuuteen ja sitoutumiseen organisaatioon. Työyhteisötaitojen näkökulmasta on tärkeää pohtia, miten voimme yhdessä tuottaa tulosta, millainen ympäristö ja työn rakenne edistävät tätä tavoitetta. Vaikka tiimityöstä on kirjoitettu paljon, sekä työt että työympäristöt ovat muuttuneet merkittävästi siitä

lähtien, kun keskeiset tiimityön teoreetikot kehittivät periaatteitaan. Asiantuntijaorganisaatioissa projektit etenevät usein tiimityössä rinnakkain ilman merkittävää limittymistä toisiinsa. Olennaista on, että työyhteisötaitoja opetellaan yhdessä, olipa kyseessä paikallinen työtila tai jokin virtuaalinen tila, kuten Teams. (Mönkkönen & Roos 2023, luku ”yhteisvaikuttavuus työssä”.)

## 7 KELAN SOSIAALISEN TYÖYMPÄRISTÖN LINJAUKSET

Kelan sosiaalisen työympäristön linjaukset on julkistettu organisaatiolle lokakuussa 2023. Kelassa aloitti loppuvuodesta 2022 muuttuvan työn ja monipaikkaisen työpaikan foorumi, jonka tarkoituksena on päivittää monipaikkaisen työn ohjeistus vastaamaan sosiaalisen työympäristön ja muuttuvan työelämän tarpeita. Foorumi tarkasteli ensin, että minkälaista sosiaalista työympäristöä Kelassa halutaan edistää tulevaisuudessa. Kelan strategiaa sekä työntekemisen arkea aidosti tukevassa ja toimivassa monipaikkaisessa työssä on kyse ennen kaikkea ajattelutavasta ja työn tulevaisuuden kestävästä toimintamalleista, joita kehitetään samansuuntaisesti. Tavoitteena on tukea Kelan strategian onnistumisen kannalta kriittistä voimavaraa eli erinomaista henkilöstökokemusta sekä luoda tahtotila, jonka konkreettisena tuotoksena on sosiaalisen työympäristön linjaukset. (Kelan intranet 2023.)

Linjaukset perustuvat organisaation arvoihin, tulevaisuuden ennakointiin ja strategisiin tavoitteisiin, erityisesti asiakas- ja henkilöstökokemuksen laadun parantamiseen. Työkulttuuria ja henkilöstökokemusta on tärkeää johtaa yhtenäisesti kaikissa työympäristöissä, minkä vuoksi sosiaalisen työympäristön linjaukset ohjaavat myös digitaalisen ja fyysisen ympäristön kehittämistä sekä monipaikkaisen työn ohjeistuksia ja käytänteitä.

Arvojen pohjalta muotoillut Kelan sosiaalisen työympäristön linjaukset ilmaisevat haluamme työympäristön suunnan kaikissa organisaation työyhteisöissä. On tärkeää, että työyhteisöt sitoutuvat näihin linjauksiin ja kehittävät toimintaansa niiden mukaisesti omista lähtökohdistaan käsin. Tämä edellyttää avointa vuoropuhelua siitä, miten linjaukset käytännössä toteutuvat kunkin työyhteisön toiminnassa. Työyhteisöt voivat olla erilaisia, kuten hallinnollisia tiimejä, verkostomaisia ryhmiä tai foorumeita, joissa ihmiset kokoontuvat yhteisten tavoitteiden eteen. Kohtaamisilla fyysisessä ja digitaalisessa työympäristössä on suuri vaikutus tavoitteiden saavuttamiseen, yhteisöllisyyteen, innovaatioihin, tiedonkulkuun ja oppimiseen työssä. Sosiaalisen työympäristön tahtotilana on varmistaa säännölliset yhteiset kohtaamiset myös fyysisissä tiloissa.

Sosiaalisen työympäristön linjaukset on toteutettu yhteistyössä Kelan henkilöstön kanssa. Linjauksia on muotoiltu alkuun foorumin toimesta ja henkilöstöä on osallistutettu linjauksien tekemiseen. Linjausten työstöä helpottamaan on tuotettu sosiaalisen työympäristön pelikirja, jonka avulla keskustelua voidaan avata ja miettiä linjausten sisältöä tarkemmin. Kelalaisia osallistuttiin sosiaalisen työympäristön linjausten valmisteluun toteuttamalla testaus sosiaalisen



työympäristön pelikirjan avulla. Pelikirjan testaukseen haettiin intranetin kautta vapaaehtoisia tiimejä. Lopulta linjausehdotusten testaukseen valittiin Kelasta 15 tiimiä / ryhmää eri tulosityksiköistä. Testiryhmien esihenkilöille jaettiin ohjeistus pelikirjan testauksesta aloitusinfossa. Varsinaista testausta varten jaettiin materiaali, joka sisälsi linjausehdotukset sekä fasilitointiohjeet. Ohjeiden avulla autettiin keskustelu alkuun ryhmän kanssa sekä luomaan lyhyessä ajassa toimintamalli. Materiaalia ja ohjeistusta kannustettiin muokkaamaan oman ryhmän tarpeisiin sopiviksi, jotta vuoropuhelussa saadaan näkemys mitä pelikirjan sosiaaliset linjaukset tarkoittavat oman ryhmän näkökulmasta. Testaukseen oli varattu kolme viikkoa aikaa ja ryhmän vuoropuhelusta muodostui lopputuotos, joka palautettiin Työn muutos ja monipaikkaisen työn foorumille. Testausajan päättymisen ja lopputuotoksen palautuksen jälkeen jokainen ryhmän jäsen sai palautekyselyn testauksesta. Tämän lisäksi sparraustukea oli saatavilla läpi testausajan. (Kelan intranet 2023).

## **7.1 Linjausten testiryhmä: pelikirjan työpaja 1.6.2023**

Ilmoitin ryhmäni osallistuvan sosiaalisen työympäristön pelikirjan testaukseen keväällä 2023, mikä tarjosi mahdollisuuden ensimmäiseen läsnä tapaamiseen epidemiatilanteen jälkeen. Ryhmäämme kuului 32 toimihenkilöä, joista 29 osallistui työpajaan, jossa oma roolini oli ryhmän esihenkilö ja toimia työpajan fasilitaattorina.

Virtuaalisessa aloituspalaverissa innostin ryhmän osallistumaan testaukseen omalla esimerkilläni ja korostin vaikutusmahdollisuuksiimme linjausten kehittämisessä sekä yhteisöllisyyden vahvistamisessa. Ennen tapaamista jaoin ryhmälle ennakkomateriaalin, johon sisältyi sosiaalisen työympäristön pelikirjan neljä linjausehdotusta sekä siihen liittyvä tehtävä.

Työpajan tavoitteena oli käydä dialogista vuoropuhelua linjauksista ja luoda lopputuotos ryhmän näkökulmasta. Pohdinnan kohteena oli, miten linjaukset toimisivat ryhmässämme ja miten ne tulisi näkyä käytännön tekemisessä, sekä tunnistaa olemassa olevia vahvuuksia ja kehittämiskohteita.

Työpajan ennakotehtävänä oli tutustua materiaaliin ja pohtia seuraavia kysymyksiä:

1. Mitä ajatuksia sosiaalisen työympäristön linjaukset herättävät sinussa?
2. Mitä ne tarkoittavat käytännössä oman ryhmämme toiminnassa?
3. Kirjata omat ajatukset ja jakaa tieto työpajassa muille ryhmäläisille

Työpaja alkoi esittelykierroksella, tehtävänannon esittelyllä ja aloituspuheenvuorolla. Osallistujat jaettiin kuuteen pienryhmään, joissa käytiin keskustelua aiheesta ja tarkennettiin pienryhmien näkemyksiä. Pienryhmät keskustelivat sosiaalisen työympäristön linjauksista oman pohdintansa perusteella ja kirjasivat yhteenvedoon pienryhmän yhteiset ajatuksensa. Työpajan jälkeen käytiin yhdessä läpi saatu palaute, jossa osa osallistujista piti linjauksia liian yleisluontoisina, ylätasoisina ja kaipasi konkreettisia esimerkkejä. Lopputuotokseen koostin kaikkien pienryhmien kirjaukset ja laadin niistä loppuraportin, joka keskittyi konkreettisiin asioihin pienryhmien kirjaamista ajatuksista. Lopuksi vastauksemme sosiaalisen työympäristön pelikirjan testauksesta jaettiin PowerPoint-muodossa monipaikkaisen työn foorumille sekä käsiteltiin ryhmäpalaverissa. Liitteissä (Kooste sosiaalisen työympäristön pelikirjan työpajasta) on erikseen muokattu tiivistelmä loppuraportista, josta on poistettu ryhmän nimitiedot ja viitteet työtehtäviin.

## 7.2 Sosiaalisen työympäristön linjaukset

Kelassa sosiaalista työympäristön linjaukset muodostuivat yhteistyössä monipaikkaisen työn foorumin ja testaukseen osallistuneiden tiimien ja ryhmien kanssa. Linjauksia lähdettiin muodostamaan Kelan arvojen, tulevaisuuden työn tekemisen ennakointiin sekä Kelan strategiaan tavoitteisiin perustuen. Linjaukset linkittyvät erityisesti Kelan strategiaan tavoitteisiin erinomaisesta asiakaskokemuksesta ja henkilöstökokemuksesta. Tavoitteena on kehittää henkilöstökokemusta ja asiakaskomusta samanaikaisesti, jotta Kelan strateginen visio toteutuu. Kelan unelma eli visio: lähellä ihmistä, hyvinvointia tiedolla, tuella ja yhteistyöllä.

Sosiaalisen työympäristön tavoitetilana on edistää ja ilmaista arvojen toteutumista kaikissa Kelan työyhteisöissä. Linjauksilla edistetään työyhteisöjen kehittymistä vastuullisiksi ja toimimaan asiakkaan eduksi. Sosiaalisen työympäristön kehittämistyöllä luodaan toimiva monipaikkainen työympäristö, jonka ytimessä on asiakaskokemus sekä yhteistyö. Työympäristössä huomioidaan yksilön tarpeet osana toimivaa, vuorovaikutteista ja yhteisöllistä työyhteisöä. Sosiaalisen työympäristön linjaukset linkittyvät vahvasti fyysisen ja digitaalisen työympäristöjen kanssa, jotta työkuultuuria ja henkilöstökokemusta johdetaan samaan suuntaan.

Kelan sosiaalisen työympäristön linjaukset:

1. Edistämme asiantuntijuutta, jossa vapaus ja vastuu kulkevat rinnakkain.

2. Rakennamme työympäristöä, joka tukee rohkeaa uudistumista ja kehittämistä.
3. Panostamme monimuotoiseen vuorovaikutukseen, joka lisää osallisuutta.
4. Edistämme inhimillistä ja sujuvaa monipaikkaista työtä, jossa lähi- ja etätyö vuorottelevat joustavasti.

Kelassa sosiaalisen työympäristön linjauksia edistetään yhdessä. Työyhteisöjen toiminnan kehittäminen kohti linjauksia ja niiden toteutumista omista lähtökohdistaan on tärkeää. Kehittämistä edistetään keskustelemalla työyhteisössä, mitä konkreettista linjaukset tarkoittavat omassa työyhteisössä. Työyhteisön keskustelut ja kohtaamiset vahvistavat yhteisöllisyyttä, tiedonkulkua sekä sosiaalisen tuen tarpeita. Työyhteisöstä kehittyy tavoitteellisesti toimiva, innovatiivinen ja jatkuvan oppimisen mahdollistava turvallinen ympäristö. (Kelan intranet 2023.)



Kuva 6. Kelan sosiaalisen työympäristön linjaukset pelikirjaan koottuna (Kelan intranet 2023, julkaistu organisaation luvalla).

## 8 SOSIAALISTA TYÖYMPÄRISTÖÄ TUKEVAT PALVELUT KELASSA

Opinnäytetyössä käsitellään Kelan sosiaalista työympäristöä ja siihen liittyviä palveluita tarkemmin. Tämä on erityisen tärkeää, jotta lukijalle muodostuu käsitys sosiaalisen työympäristön laajuudesta ja mitä palveluita termi todellisuudessa käsittää kohdeorganisaatiossa.

### 8.1 Työympäristöä tukevat palvelut

Kelan hyvinvoinnin ja osaamisen palveluryhmä tarjoaa tukea työyhteisöille, ryhmille ja yksilöille erilaisiin työelämän tilanteisiin ja uudistumisen tarpeisiin. Kelan sosiaalisen työympäristöön kiteytyy monia vaikutteita ja varsinainen palvelukategoria on vasta muodostumassa. Palvelukokonaisuuksiin on tunnistettu jo olemassa olevia HR-palveluita, jotka on koottu yhteiseen palvelutarjoamaan. Sosiaalisen työympäristön palveluiden määrittäminen on osa sisäisten palveluiden kehittämistä, jossa tavoitteena on tarjota työympäristöpalveluita, joita kehitetään kokonaisvaltaisesti ja asiakaskeskeisesti fyysisen, digitaalisen ja sosiaalisen työympäristön näkökulmasta.

Työympäristön tukipalveluihin kuuluvat muun muassa työyhteisöpelit, ryhmänohjaus, sovittelu ja työyhteisötaitojen tuki. Tulevaisuudessa pyritään lisäämään palveluihin työkaluja ja toimintamalleja, jotka edistävät yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta sosiaalisessa, digitaalisessa sekä fyysisessä työympäristössä. Tahtotilana on vahvistaa psykologista turvallisuutta, yhdenmukaistaa toimintatapoja ja lisätä yhteistyötä työyhteisöissä.

Tulevaisuuden sosiaalisen työympäristön alle on tunnistettu alustavasti seuraavat kolme palvelukokonaisuutta (Kelan intranet 2023):

- Toimivan työyhteisön palvelut, joka sisältää erilaisia työyhteisön tukipalveluja, jotka tukevat yhteisöllisyyttä ja hyvää ilmapiiriä ja vahvistavat yhteistyötä ja vuorovaikutusta työyhteisöissä ja verkostoissa
- Uudistuvan työn palvelut, jotka tukevat työkuulttuurin uudistumista ja uudistumiskyvykkyyttä
- Onnistu muutoksessa tukipalvelut, joka tukee työyhteisöjä erilaisissa muutostilanteissa



Kuva 7. Kelan työympäristön palvelukokonaisuus kuvattuna.

## 9 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen aineisto muodostuu tutustumalla Kelassa aiemmin toteutetusta asiakastestauksesta sosiaalisen työympäristön palvelukokonaisuudesta, työpajan tuloksista, joita ohjasi oma käsitykseni sekä kohdennetusta kyselystä Kelan esihenkilöille ja kyselylomakkeen testaushaastattelulla saatu informaatio. Opinnäytetyön empiiristä aineistoa kerätään monimenetelmällä ja kyselyllä tuotetaan määrällistä eli kvantitatiivista tietoa. Opinnäytetyön analyysin perusteena käytettiin kerättyä aineistoa, joka koostui sekä määrällisistä että laadullisista tiedoista. Aineiston analyysissä keskityin sosiaalisen työympäristön linjausten tuntemukseen ja työyhteisön tukipalveluiden käyttöön organisaatiossa.

### 9.1 Pohjatietoihin tutustuminen

Kelan sosiaalisen työympäristön palveluita arvioitiin aiemmin toteutetun asiakastestauksen avulla, joka alustavasti kartoitti asiakasymmärrystä tulevasta palvelukokonaisuudesta. Tutkimuksen tuloksista nousi esiin useampia kehittämistarpeita palvelukokonaisuudelle. Asiakastestauksen tulosten tulkinta oli hieman haasteellista, koska en ollut osallisena sen toteuttamisessa. Päädyin opinnäytetyössäni keskittymään erityisesti työyhteisön tukipalveluiden kehittämistarpeisiin ja tarjoamaan käytännön toimenpide-ehdotuksia työyhteisön palveluiden tavoitettavuudesta ja käytettävyydestä. Asiakastestauksen tulosten tarkastelussa keskityin edellä mainittuihin osa-alueista saatuihin kommentteihin.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset pohjautuvat Kelan sosiaalisen työympäristön linjauksiin ja työyhteisön tukipalveluiden käyttöön. Palveluiden käytön lähtökohtana ovat työyhteisön tarpeet ja esihenkilöt ovat usein aktiivisia niiden käyttöönotossa. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti esihenkilöiden kokemuksiin, joita selvitetään haastatteluiden ja kyselyn avulla.

### 9.2 Kyselyn toteuttaminen Kelan tiedonkeruuryhmän kanssa

Kyselyn kysymysten rakentaminen alkoi perehtymisellä aiemmin toteutetun asiakastestauksen materiaaliin Miro-alustalla. Materiaalista sain laajan näkemyksen sosiaalisen työympäristön palvelujen ymmärtämisestä, joka liittyi vahvasti työrooliin sekä kokemukseen kyseisistä palveluista. Vaikka otos oli kattava, materiaalista nousi paljon mahdollisuuksia jatkotyöstölle, jotka kuitenkin päätin rajata opinnäytetyössä. Tilaajan kanssa käydyissä keskusteluissa korostui tarve kartoittaa erityisesti tulevaisuuden palveluihin liittyviä tarpeita ja toiveita.

Kyselyn laadinnassa kohtasin haasteita aiheen rajaamisessa ja tasapainottamisessa. Pyrin pitämään kyselyn lyhyenä, noin 10 kysymyksessä, mutta lopulliseen versioon valikoitui 12 kysymystä, jotka sisälsivät yhden taustatieto- ja palautekysymyksen. Kyselyssä painottuvat sosiaalisen työympäristön linjaukset sekä työyhteisön tukipalvelut, joista jälkimmäisiin keskitytään laajemmin tulevaisuuden toiveiden selvittämiseksi.

Lopulliseen kyselyyn laadin alustavat kysymykset, jotka muokattiin testauksen palautteen perusteella ja hyväksyttiin tilaajalla. Kyselyn saatteessa korostettiin tietojen anonyymiä käsitteilyä ja henkilötietojen suojaamista.

Esittelin suunnittelemani alustavan kyselylomakkeen ja saatekirjeet Kelan tiedonkeruuryhmälle. Kyselylomake keskittyi syventäviin kysymyksiin sosiaalisen työympäristön tukipalveluiden käytöstä ja kohderyhmäksi valikoituivat Kelan esihenkilöt, koska he ovat keskeisessä roolissa työyhteisön tukipalveluiden käyttäjinä. Kyselyn pääpaino oli palveluiden tunnettavuudessa ja löydettävyydessä. Opinnäytetyön avulla pyrin jatkokehittämään tulevaa palvelukokonaisuutta oikeaan suuntaan ja tarjoamaan tilaajalle sekä organisaatiolle tarpeellista tietoa.

Kelassa viralliset kyselyt ja tiedonkeruut suorittaa digitaalinen tiedonkeruuryhmä. Ryhmä tarjoaa tukea sisäisille asiakkaille prosessin kaikissa vaiheissa ja tuottaa korkealaatuista, puolueetonta ja luotettavaa tietoa käsiteltävästä aiheesta. Opinnäytetöiden osalta prosessi alkaa tutkimusluvan saamisesta. Kun lupa on saatu, pidetään suunnittelupalaveri tiedonkeruuryhmän kanssa. Opinnäytetyön tekijä toimittaa alustavan saatekirjeen ja kysymyslunnokset tarkistettaviksi. Tiedonkeruuryhmä vastaa kyselylomakkeen teknisestä toteutuksesta, jakelusta ja kerätyn aineiston toimittamisesta opinnäytetyön tekijälle ja tilaajalle.

### **9.3 Haastattelumenetelmän valinta**

Teemahaastattelussa keskitytään etenemiseen keskeisten teemojen kautta, joka antaa vapautta tutkijan omasta näkökulmasta ja tuo esiin haastateltavien äänen kuuluviin. Hirsjärvi & Hurme toteavat teemahaastattelun käytön olevan hyödyllistä esimerkiksi tutkimusaiheen ollessa tuntematon ja tutkijan on näin ollen vaikea päätellä etukäteen vastauksia. Lisäksi haastattelua suositellaan, jos tutkimuksen aiheen tiedetään aiheuttavan monitahoisia vastauksia tai tarkoituksena selventää vastauksia ja syventää tietoja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35, 47–48.) Teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun eroavaisuuksista sekä yhdistämisestä löytyi kahta eri koulukuntaa. Opinnäytetyön alustavassa kartoituksessa tarkoitukseni oli toteuttaa

teemahaastattelu puolistrukturoidulla otteella. Kuitenkin aiheeseen perehtyessäni käsitys on muuttunut ajansaatossa, Hirsjärven ja Hurmeen teoksessa Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö todetaan: teoksen pääaiheena on puolistrukturoitu haastattelu, jota kutsutaan teemahaastatteluksi. Teemahaastattelun kuvataan olevan lähempänä puolistrukturoitua kuin strukturoitua haastattelua. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48). Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät eriytetään teemahaastattelu ja puolistrukturoitu haastattelu. Päädyin edistämään puolistrukturoitua haastattelua, jotta haastateltavilta saadaan näkemys keskeisiin ja etukäteen määriteltäviin aiheisiin, niin että joustavuus sekä vapaus haastattelussa säilyvät ja haastateltavan ääni pääsee kuuluviin. (Puusa & Juuti 2020, 111–112.)

#### **9.4 Haastattelun toteutus**

Toteutin haastattelun pienelle joukolle Kelan esihenkilöitä ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä laajemmalle esihenkilöverkostolle. Kutsuin seitsemän esihenkilöä testaamaan kyselylomakkeen sisältöä ja sain heiltä kehitysehdotuksia kyselylomakkeen sisältöön. Haastattelun tavoitteena oli arvioida kyselyn toimivuutta, mahdollisia muokkaustarpeita sekä alustavasti arvioida tietoisuutta sosiaalisen työympäristön käsitteestä. Haastattelussa keskusteltiin aiheen tuntemuksesta ja pyydettiin havaintoja siihen liittyen. Haastateltavat saivat etukäteen kyselylomakkeen ja saatekirjeiden alustavat versiot. Haastattelun aikana oli mahdollista syventyä tiettyihin aiheisiin ja esittää lisäkysymyksiä tarvittaessa. Tulosten analysoinnissa hyödynnettiin joustavaa puolistrukturoitua tutkimusmenetelmää.

Kyselylomakkeen luonnos lähetettiin lisäksi sähköpostitse arvioitavaksi kolmelle asiantuntija-tehtävissä toimivalle toimihenkilölle. Heitä pyydettiin sähköpostitse kommentoimaan lomakkeen muokkaustarpeita tai kyselyn sisältöä. Asiantuntijaosallistujat sivuavat työtehtävissään kukin osaltaan sosiaalista työympäristöä, joten halusin laajentaa kyselylomakkeen näkökulmaa ja antaa heille vaikutusmahdollisuuksia lopputulokseen.

Asiantuntijaosallisilta yksi vastasi sähköpostitse ja vastauksen perusteella kysymyksiä muokattiin kohdentumaan tarkemmin erityisesti Kelan työyhteisön palveluihin. Kysymyksiin lisättiin ehdotuksesta kartoitus, kuinka paljon arjessa on aikaa käyttää työyhteisön tukipalveluita. Lisäksi sanamuotoja hiottiin kuvaamaan paremmin palvelukokonaisuutta (Hiltunen 2023). Lisäksi kaksi asiantuntijoista kommentoi suullisesti kyselylomakkeen kokonaisuutta tarkentavin kysymyksin, joten varsinaista muokkausta ei keskusteluiden pohjalta toteutettu.



Haastateltaville lähetettiin kutsu Teams- tapaamiseen sekä ennakkomateriaalina tutustuttavaksi kysymykset, kyselylomake sekä saatekirje. Viestin saatteena kerrottiin haastattelun tallentamisesta, tietosuojasta sekä tulosten anonymista käsittelystä. Haastatteluun varattiin aikaa 20 minuuttia ja aluksi jokaisen haastateltavan kanssa käytiin lyhyesti läpi testauksen tavoitteet, tietosuoja sekä pyydettiin lupa tietojen tallentamiseen. Tiedot ja haastatteluiden tallenteet hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

Haastattelun kysymykset:

1. Onko kyselylomake liian suppea tai laaja?
2. Osaatko arvioida kauanko veisi aikaa vastata kyselyyn?
3. Onko tekstissä avattu tarpeeksi ja ymmärrettävästi sosiaalista työympäristön linjauksia / työyhteisön tukipalveluita?
4. Onko muokkaustarpeita kyselylomakkeeseen tai kysymysten sisältöön?
5. Ovatko saatekirjeet selkeät ja informatiiviset?
6. Onko tietosuojan osalta kattavasti informoitu vastaajia?
7. Miten kehittäisit kyselylomaketta paremmaksi?
8. Tuleeko mieleen muuta huomioitavaa?

Haastattelun toteutuksessa noudatettiin hyviä eettisiä käytäntöjä. Haastattelun alussa kerrottiin opinnäytetyön taustoista ja tavoitteista. Haastateltaville kerrottiin vastausten luottamuksellisesta anonymistista käsittelystä ja varmistettiin vielä luvat haastattelun tallentamiselle sekä tietojenkäsittelylle opinnäytetyössä. Haastatteluja varten muokkasin valmiin käsikirjoitus pohjan (Haastattelun käsikirjoitus pohja), johon kirjoitin haastattelun etenemisen rungon, haastattelukysymykset ja huomiosarakkeet valmiiksi. Kirjasin pohjaan haastattelun edessä haastateltavan vastaukset ja huomioita-sarakkeeseen havainnot. Kaikki haastattelutilanteet tallennettiin ja litteroitiin Teams:n kautta, jotta haastatteluista voidaan tehdä lisähavaintoja ja analysointia jälkikäteen. Analysointia varten vastaukset kirjattiin yhteiseen analysointipohjaan, jotta samalla anonymioin vastaajien vastaukset.

## 9.5 Haastatteluaineiston analysointi

Tämän haastatteluosion analyysimenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysia, joka on melko samankaltainen, kuin teemoittelu. Aineisto kertoo mistä aiheista, asioista ja teemoista sisällönanalyysi muodostuu. Haastattelussa keskityttiin vastaajien mielipiteisiin ja konkreettisiin muutosehdotuksiin. (Kallinen & Kinnunen 2023.) Opinnäytetyössä ongelman syvempään

ymmärrettävyyteen saattaisi tarvita etäisyyttä ja aikaa kypsytellä aineistoa. Mutta suositeltavaa on toteuttaa aineiston analyysi heti sen valmistuttua. Näin aineistoa voidaan monipuolistaa ja selvittää joustavasti, kun aineisto vielä inspiroi haastattelijaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 224.)

Haastatteluiden analysointi laadullisen tutkimuksen näkökulmasta eteni jo ensimmäisten haastatteluiden ja havainnointien pohjalta. Analyysiprosessissa kategorisoin ja luokittelin kerättyä aineistoa sekä muodostin alustavia hypoteeseja ensimmäisistä löydöksistä. Analyysi eteni teemoittelun avulla, joka loi syväymmärrystä aiheesta ja kirkasti löydöt niiden käyttöyhteyteen. Toisin sanoen, analyysin lopputuloksena syntyi ymmärrys siitä, mitä tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä ja mitä päätöksiä niiden perusteella tehdään.

Haastatteluvastaukset analysoin yhteiseen pohjaan käyttäen tunnisteina H1-H7-anonymisointia varten. Vastaukset järjestin kysymyskohtaisesti ja siirsin tiedot Wordiin. Tämä auttoi kokonaisuuden hahmottamisessa ja vastausten vertailussa. Nauhoitukset kuuntelin uudelleen ja vastauksia tiivistin vertailua varten. Karsin haastatteluista täytesanoja ja muokkasin kysymyksiä sekä saatekirjeitä haastateltavien vastauksien perusteella.

*Onko mahdollista lähettää kiitosviestiä vastanneille, jolla olisi tarkoitus lisätä tietoisuutta aiheista lisäämällä linkkejä materiaaleihin, joita on olemassa? (H1)*

Haastateltavan kommentin perusteella toteutettiin konkreettinen parannus kyselylomakkeen sisältöön ja lisättiin kyselyn alkuun linkit aineistoista, josta sai heti lisätietoa sosiaalisen työympäristön linjauksista sekä työyhteisön tukipalveluista.

Tulosten tavoitteena oli monipuolistaa empiiristä aineistoa ottamalla huomioon käyttäjien mielipiteet kyselylomakkeesta monimenetelmällisen lähestymistavan avulla. Induktiivisella menetelmällä analysoin haastattelutulokset ja muokkasin kyselylomaketta tulosten pohjalta. Johtopäätöksissä tarkastelin käytännön vaikutuksia ja tunnistin kehittämistarpeita. Haastattelu tuotti myös osittain laadullista tietoa aiheesta esimerkiksi aiheen sisällön tuntemuksesta. Haastatteluihin osallistuneille esihenkilöille lähetetään myös varsinainen kysely vastattavaksi.

## 10 KYSELYN TULOKSET JA ANALYSOINTI

Kysely toteutettiin digitaalisen tiedonkeruuyksikön kautta käyttäen Questbackin Essentials-kyselyä ja linkki kyselyyn lähetettiin Kelan esihenkilöille. Kyselyn tavoitteena oli tutkia sosiaalisen työympäristön linjausten tunnettuutta sekä työyhteisön tukipalvelujen käytettävyyttä. Kyselyssä kysyttiin, käytetäänkö palveluita työyhteisöissä ja miten ne löydetään. Lisäksi kyselyllä pyydettiin palautetta, miten palveluiden tavoitettavuutta voitaisiin parantaa ja mitä uusia palveluita kaivataan.

Määrällisiä tietoja tarkastellaan tuloksissa osin tilastojen avulla ja esitetään kaavioina, jotka visualisoivat kyselylomakkeen strukturoitujen kysymysten vastauksia. Opinnäytetyössä keskitytään oleellisimpiin huomioihin, joita kaaviot tarjoavat ja näitä havaintoja analysoidaan tarkemmin sanallisesti. Lisäksi kyselyssä oli kolme avointa kysymystä, joiden vastaukset käytiin läpi useaan otteeseen, jotta keskeiset näkökulmat tulivat esiin. Näitä ydinnostoja hyödynnettiin opinnäytetyössä. Tämän jälkeen avovastaukset analysoitiin tekoälyn avulla, jonka luoma analyysi osoittautui erittäin laadukkaaksi ja vastasi omia havaintojani. Opinnäytetyössä käytettiin suoraan tekoälyn tuottamaa analyysia avovastauksista, sillä sen taso oli erinomainen. Oman intuitioni perusteella ja tekoälyn analyysillä pyritään syventämään ymmärrystä tutkittavasta aiheesta ja tuottamaan johtopäätöksiä sekä suosituksia tilaajalle.

### 10.1 Tulokset

Sosiaalisen työympäristön linjausten tunnettavuutta ja työyhteisön tukipalveluiden käyttöä koskevaan kyselyyn vastasi 121 Kelan esihenkilöä aikavälillä 2.1.2024–15.1.2024. Kysely lähetettiin 583 esihenkilölle ja vastausprosentti oli 20 %. Vaikka vastausprosentti aluksi näytti alhaiselta, se ylitti odotukset, ottaen huomioon vuodenvaihteen ruuhkautuneet työtilanteet. Muistutusviestiä ei lähetetty, joten hyvä vastausprosentti oli positiivinen yllätys.

Otoksen koko yli 100 vastauksella on merkittävä, sillä se mahdollistaa luotettavat päätelmät ja tarjoaa alustavia tarpeita sosiaalisen työympäristön ymmärtämiseksi. Kyselyyn vastaaminen edellytti henkilötietojen ja tutkimustietojen hyväksyntää ja vaihtoehto olla vastaamatta oli mahdollinen, mutta kukaan ei tätä vaihtoehtoa käyttänyt. Kysely ei sisältänyt pakollisia kysymyksiä ja avovastausten aktiivisuus laski kyselyn edetessä. Esimerkiksi ensimmäiseen avokysymykseen vastasi 68, toiseen 52 ja kolmanteen 31 osallistujaa. Monivalintakysymykseen vastasi enemmistö ja palauteosioon vastasi 108 osallistujaa. Palaute oli pääasiassa positiivista ja kysely

koettiin hyödylliseksi. Kyselyn avovastauksien tulosten analysoinnissa käytettiin tekoälysovel-  
lusta, joka tuotti laadukkaat nostot kolmesta avovastauksesta. Tehty analysointi hyödynnettiin  
opinnäytetyössä suoraan ilman lisäreferointia

Taulukko 1. Yhteenvedo Questback Essentials-kyselyn tuloksista.

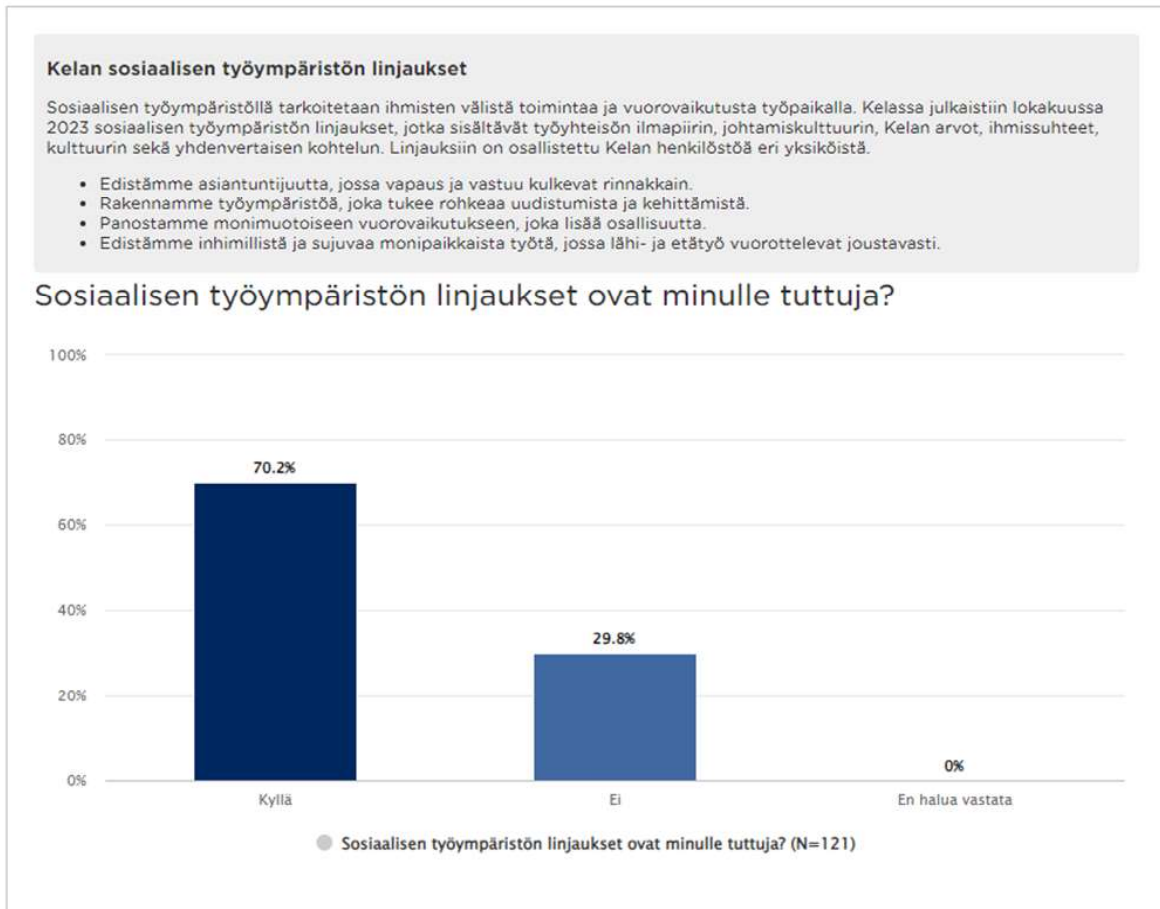
Quest-otsikko	Kelan sosiaalisen työympäristön linjaukset ja työyhteisön tuki- palvelut	
Aloituspäivämäärä		2.1.2024 7:08
Lopetuspäivä- määrä		15.1.2024 21:30
<b>Jakelutapa</b>	<b>Sähköposti</b>	
<b>Vastaajat</b>		121
<b>Kutsu</b>		583
<b>Vastausaste</b>		0,2
Vastauksia yh- teensä		121
Siirtopäivämäärä		17.1.2024 8:11

## 10.2 Kyselytulosten analysointi

Alkukartoituksen tarkoituksena oli kartoittaa esihenkilötyön kokemusta Kelassa, jossa kolman-  
nes vastaajista sijoittuu 1–5 vuoden esihenkilökokemukseen. Aktiivisuus virkakokemukseltaan  
niin sanotusti aloitteleviin esihenkilöihin lukeutuviin on positiivinen asia, koska uskon, että  
näkemys tuovat arvokasta tietoa uudistumistarpeista. Usein ulkopuolisen silmin näkee  
enemmän kehitystarpeita, joita uskon nousevan esihenkilöuran alkutaipaleella olevilta vastaa-  
jilta. Erityisen tyytyväinen olen, että jokaisesta virkavuosien kategoriasta saatiin vastaajia. Mo-  
ninaiset näkemykset ja mielipiteet koostuvat parhaiten työelämäkokemusten eri vaiheista.

Toisella kysymyksellä selvitettiin vastausta opinnäytetyön ensimmäiseen tutkimuskysymyk-  
seen: Tuntevatko Kelan esihenkilöt organisaatiossa julkaistut sosiaalisen työympäristön lin-  
jaukset? Sosiaalisen työympäristön linjaukset ovat vastausten perusteella tuttuja noin 70 % vas-  
taajista, joka on tuloksena loistava. Linjaukset on julkaistu vasta syksyllä 2023, joten tämä ker-  
too sosiaalisen työympäristön herättävän kiinnostusta ja olevan suuntauksena oikea. Johtopää-  
töksenä näen myös työyhteisön kehitystä ja, että linjaukset kokoavat sosiaalisen työympäristön  
moniulotteisuutta oikeaan suuntaan organisaatiossa.

Kaavio 1. Tulostajakauma kysymykseen: Sosiaalisen työympäristön linjaukset ovat minulle tuttuja?



Kyselyn ensimmäiseen avovastauskysymyksen: Miten sosiaalisen työympäristön linjaukset toteutuvat mielestäsi parhaiten käytännössä? Avovastaukseen osallistui vastaajista 68, osallisuus on erittäin hyvä ja vastaukset olivat laajoja sekä toivat konkreettista tietoa käytännön kehittämistarpeista. Vastauksissa korostui monipuolisuus ja erilaiset näkökulmat. Avovastauksista löytyi teemoja useampia, mutta vastauksissa nousi erityisesti monipaikkainen työympäristö, hybridi- ja etätyön kehittäminen, resurssien kohdentuminen, työajan riittävyys, psykologinen turvallisuus, monimuotoinen vuorovaikutus, linjausten sanoittaminen arkeen ja itseohjautumisen tärkeys. Vastausten analysoinnin perusteella tuotetaan tilaajalle kehitysehdotuksia.

Tekoälysovelluksen tuottamat keskeiset teemat, jotka vastauksissa toistuivat:

**Monipaikkainen työskentely:** Useat vastaajat korostavat, että monipaikkainen työskentely on jo osa arkea ja toteutuu hyvin. Työntekijät käyttävät erilaisia kommunikointivälineitä ja panostavat monipuoliseen vuorovaikutukseen.

**Itseohjautuvuus:** Monet vastaajat nostavat esiin itseohjautuvuuden tärkeyden. Vapaus ja vastuu kulkevat rinnakkain ja itseohjautuvilla tiimeillä on mahdollisuus tehdä päätöksiä omasta työstään.

**Vuorovaikutus:** Sosiaalisen työympäristön linjauksia tuetaan vahvasti vuorovaikutuksen avulla. Tiimipalaverit ja ryhmäkeskustelut ovat keskeisiä ja avoin ilmiö edistää luottamusta ja yhteistyötä.

**Linjauksien näkyvyys ja ymmärrettävyys:** Jotkut vastaajat tuovat esiin, että linjausten tulisi olla entistä paremmin näkyvillä ja ymmärrettävissä kaikille työntekijöille. Tiedonkulun parantaminen voi auttaa linjausten tehokkaampaa käytäntöön viemistä.

**Johtamisen rooli:** Useissa vastauksissa mainitaan esihenkilöiden rooli linjausten toteutumisessa. Esihenkilöiden tulisi toimia mahdollistajina, rohkaista oma-aloitteisuutta ja viestiä avoimesti.

**Hautautuminen organisaatorakenteisiin:** Jotkut vastaajat tuovat esiin, että organisaatorakenteet voivat olla hidasteena linjausten toteutumiselle. Liika hierarkkisuus ja roolien jäykkyys voivat rajoittaa mahdollisuuksia.

**Linjauksista käytäntöön vieminen:** Yleinen teema on se, miten linjaukset saadaan käytännössä toimimaan arjessa. Tämä vaatii keskustelua, koulutusta ja käytännön toimia, jotta työntekijät ymmärtävät, mitä linjaukset tarkoittavat omassa työssään.

**Työhyvinvointi:** Joissakin vastauksissa mainitaan myös työhyvinvoinnin merkitys. Etätyössä on huomioitava työrauha ja mahdollisuus keskittymiseen, mutta samalla on pidettävä yllä yhteisöllisyyttä ja kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta.

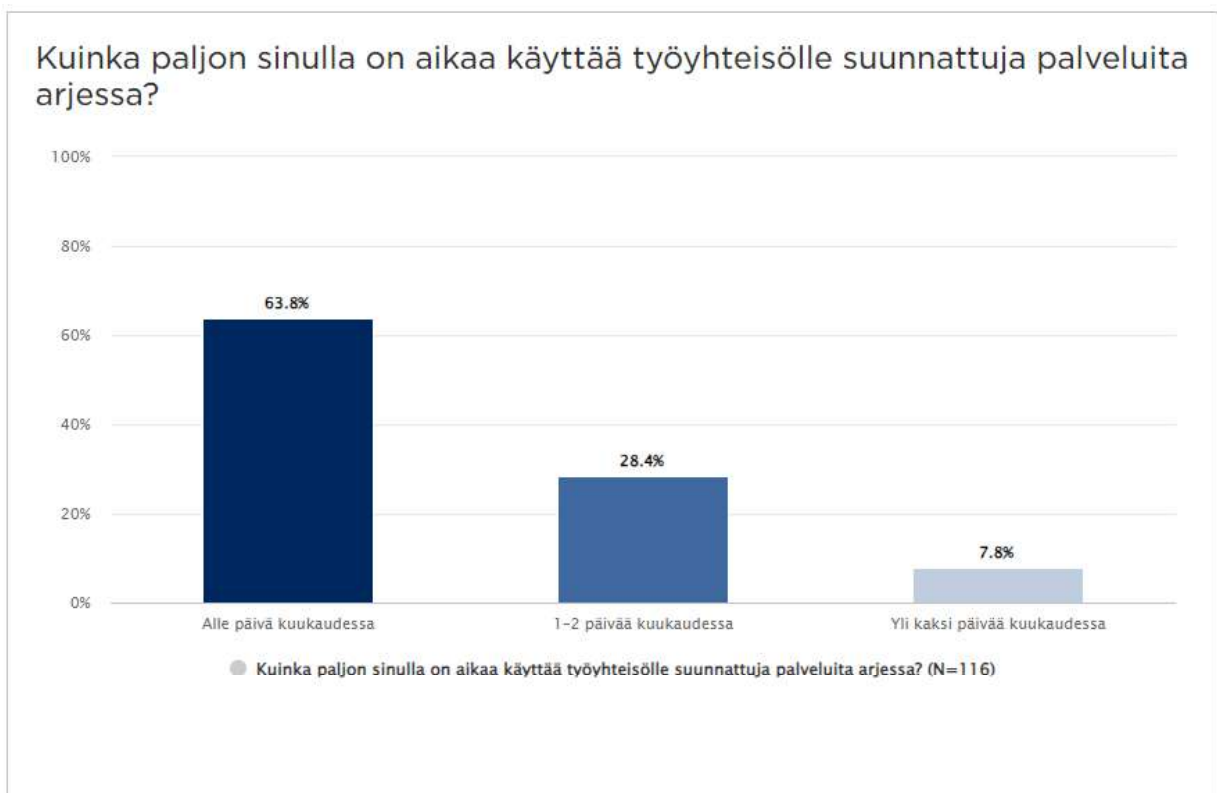
(Open AI 2024).

Kysymysten 4. oletko hyödyntänyt Kelan työyhteisön tukipalveluja esihenkilötyöössäsi? ja 5. Mitä työyhteisöntuen palveluista haluaisit hyödyntää tulevaisuudessa omassa/tiimin/ryhmän toiminnassa? vastaukset tukevat toisiaan ja voidaan todeta, että eniten käytetyiksi tukipalveluiksi ovat nousseet vertaisryhmät, yksilö- ja ryhmäcoaching sekä Kelan työyhteisöpelit. Näitä palveluita yhdistää vuorovaikutuksellisuus ja osittainen läsnäolon toteutus. Toiveet tulevaisuuden tukipalveluista heijastelevat samoja vaihtoehtoja, lisäksi mainittiin räätälöity valmennus ja sparraus. Tulokset osoittavat erityisen tarpeen kohdennetulle tuelle. Verkostoitumisen ja sparrauksellisen tuen tarve korostuvat. Tulkiten, että ihmisten vuorovaikutus on keskeisin osa tukipalveluita. On huomattavaa, että 32,5 % vastaajista ei ollut käyttänyt mitään palveluita, mutta

lähes kaikille ne olivat jossain määrin tuttuja. Lisäksi kysymykseen 5 joku muu -vaihtoehtoon oli avovastauksissa mainittu toive: "menestyvän tiimin kulmakivet koulutuksesta".

Kysymyksessä 6. vastauksessa on selkeää hajontaa. Arkityössä korostuu aikataulujen kiireisyys ja vastaajista 2/3 voi hyödyntää tarjontaa alle päivän kuukaudessa.

Kaavio 2. Tulostajakauma kysymykseen: Kuinka paljon sinulla on aikaa käyttää työyhteisölle suunnattuja palveluita arjessa?



Kysymyksessä 7. Mikä viestintäkanava tavoittaisi sinut parhaiten ja lisäksi tietouttasi työyhteisöntuen palveluista? kartoitetaan viestinnän tavoitettavuutta. Vastauksissa suosituimmiksi vaihtoehdoiksi nousivat HR-teematuokio, infotilaisuudet tai webinaarit. Toteutus mainituissa viestintätilaisuuksissa on kalenterivarauksella. Kannatusta saa seuraavaksi eniten sähköposti-viestintä sekä intranetin (Sinetti) uutisointi.

Kyselyn toisessa avovastauksikysymyksessä tiedusteltiin: 8. Miten työyhteisön tukipalveluiden löydettävyyttä voitaisiin parantaa. Kyselyyn osallistui 52 vastaajaa, mikä on hieman alle puolet kaikista vastaajista. Vastauksissa korostuivat löydettävyyden parantaminen, monipuolinen viestintä, yhteinen alusta tiedoille ja palvelukokonaisuuden selkeä esittely. Yhteenvedona voidaan todeta, että keskeiset kehityskohteet liittyvät tiedon löydettävyyteen, säännölliseen ja

monikanavaiseen viestintään, käyttäjäkokemukseen sekä esihenkilöiden sitoutumiseen ja konkreettisiin esimerkkeihin palveluiden hyödyistä. Lisäksi monikielisyys ja palveluiden saatavuus eri tilanteisiin nousivat esiin.

Tekoälysovelluksen tuottamat keskeiset teemat, jotka vastauksissa toistuivat:

**Yksilökohtainen viestintä ja palvelut:** Tarve yksilökohtaiseen viestintään ja palveluihin. Ehdotus tiedottaa uusista ryhmistä ja koulutuksista etukäteen ammattimaisen johtamisen foorumilla.

**Löydettävyys ja ajanmukaisuus:** Ehdotus koota kaikki palvelut yhdelle sivulle ajantasaisesti. Haasteena on tietojen vanhentuminen ja ajanpuute.

**Viestinnän tehokkuus ja säännöllisyys:** Tarve säännölliseen ja tehokkaaseen viestintään. Ehdotus nostaa palveluita useammin esiin Sinetissä ja käyttää monipuolisesti eri viestintäkanavia. Painotus tiedottamiselle johtamisen uutiskirjeissä, HR-teematuokioissa ja webinaareissa.

**Monikielisyys:** Toive tuoda tukipalveluja esiin ja ryhmävalmennuksen saatavuus myös ruotsiksi.

**Ylemmän johdon sitoutuminen ja arjen toteutus:** Haasteena on ylemmän johdon sitoutuminen ja ajankäyttö palveluiden hyödyntämiseen. Tarve konkreettisille esimerkeille ja näytöille palveluiden hyödyistä.

**Viestinnän kanavat:** Painotus säännölliselle viestinnälle HR-teematuokioissa ja muissa normaaleissa esihenkilöiden kanavissa. Ehdotus käyttää erilaisia kanavia ja ajoittain mainontaa.

**Kokonaisuuden etusivun kehittäminen:** Ehdotus kehittää etusivun kokonaisuutta ja tehdä tiedon löytämisestä helpompaa.

**Käyttäjäkokemus:** Ehdotus käyttää visuaalista "karttaa" palveluista ja niiden tarjoamista mahdollisuuksista. Palaute Sinetin käytettävyydestä ja tiedon löytämisestä.

**Yksiköiden ja esihenkilöiden sitoutuminen:** Kehotus kannustaa yksikkö- ja ryhmäpäälliköitä tukipalveluiden käyttöön. Tarve työyhteisön tukipalveluiden säännölliseen esilletuomiseen johtamisen uutiskirjeissä ja HR-teematuokioissa.

**Viestintätulva ja tiedottamisen tehokkuus:** Huomio viestintätulvan valtavuudesta ja tarve tehokkaalle tiedottamiselle.

(Open AI 2024.)

Kyselyssä tutkittiin tulevaisuuden työympäristöä valitsemalla kolme merkityksellisintä vaihtoehtoa aiheista ja tukipalveluista kohdissa 9. Mitä aiheita uskoo tulevaisuudessa edistävän työyhteisössä ja 10. Millaista tukea kaipaa oman työyhteisön tukemiseksi. Osallistujat ilmaisivat erityisen kiinnostuksen psykologisen turvallisuuden, yhteisöllisyyden rakentamisen sekä itse-



ja yhteisöohjautumisen aiheisiin. Resilienssi ja vuorovaikutuksen lisääminen nähtiin myös tärkeinä teemoina. Ryhmän tai tiimin yhteisöllisyyttä lisäävinä tukipalveluina korostuivat valmiit materiaalit, kuten teemoittain jaetut resurssit, ohjatut työyhteisöpäivät ja työpajat. Virtuaaliset toteutukset eivät saaneet yhtä paljon kannatusta, joten tuloksissa on huomioitava valmiiden materiaalien tarve ja yhteisöllinen työyhteisötoiminta.

Kyselyn kolmantena avovastauskysymyksenä esitettiin: 11. Mitä toiveita tai tarpeita vastaajalla on tulevaisuuden työyhteisön tukipalveluista. Vastaajien määrä vähentyi selvästi ja osallistujia oli 31, joka on noin viidesosa kyselyyn vastanneista. Alhaisesta vastausmäärästä pystyttiin kuitenkin nostamaan palautteita, jotka osoittavat työyhteisön tukipalveluiden toiveisiin linkittyvän vahvasti yksilöllisten ja ryhmäkohtaisten palvelujen sekä läsnä tuen lisäämiseen

Tekoälysovelluksen tuottamat keskeiset teemat, jotka vastauksissa toistuivat:

**Läsnä tuki ja räätälöidyt palvelut:** Kaipuu lisääntyneeseen läsnä tukeen ja yksilö/ryhmäkohtaisesti räätälöityihin palveluihin. Toiveet työyhteisöpäivien järjestämisestä vuosittain tai jopa puolivuosittain.

**Tiedon löydettävyys ja muistuttelu:** Toiveet selkeästä tiedon löydettävyydestä eri mahdollisuuksista. Kaivataan muistutuksia erilaisten palvelujen olemassaolosta.

**Muutostilanteiden tuki:** Tarvitaan tukea ja sparrausta työyhteisön muutostilanteissa, erityisesti organisaatiomuutoksissa.

**Osallistavat materiaalit etäpalavereihin:** Toive osallistavista materiaaleista etäpalavereihin, esimerkiksi peleistä ja toiminnallisista elementeistä. Toiveita ruotsinkielisille materiaaleille.

**Esihenkilötyö:** Esihenkilöiden toive valmiista materiaaleista, jotka helpottavat tiimityötä. Haasteena koetaan, että esihenkilöt eivät ole asiantuntijoita kaikilla aloilla.

**Palveluiden selkeys ja ajasta riippumattomuus:** Toive selkeistä, ajasta ja paikasta riippumattomista palveluista. Kutsuja säännöllisiin infoihin tai tukihetkiin kuukausittain.

**Yhteisöllisyyden kehittäminen ja osallistuminen:** Tukea yhteisöllisyyden kehittämiseen ja osallistumiseen. Valmiita keskustelupohjia ja ohjattua tekemisestä.

**Työyhteisöviestinnän kehittäminen:** Apua työyhteisöviestinnän kehittämiseen, erityisesti teknologian välityksellä. Huomioitavaksi väärinymmärrysten riski teknologiavälitteisessä viestinnässä.

**Toiminnan konkreettinen vaikuttavuus:** Miten tukipalvelut saadaan oikeasti toimimaan henkilöstön tasolla. Opit eivät aina siirry keskijohdon tasolle.

**Aika ja resurssit:** Lisää aikaa työyhteisölle ja mahdollisuutta osallistua työyhteisöpalavereihin.

**Oppimispolut ja tiedottaminen:** Toive selkeistä oppimispoluista ja jatkuvasta tehokkaasta tiedottamisesta palveluista.

**Tieto palveluista ja niiden hyödyntäminen:** Enemmän informaatiota saatavilla olevista palveluista ja mahdollisuudesta ottaa niihin yhteyttä suoraan tiimi toimesta tai esihenkilönä.

**Valmiit ohjelmasisällöt:** Valmiita ohjelmasisältöjä esimerkiksi ryhmä- tai työhyvinvointitapahtumiin.

(Open AI 2024.)

Kyselyn päätteeksi saatiin pääosin positiivista palautetta, sillä 75 % 108 vastaajasta ilmoitti olevansa tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä. Tyytymättömien osuus oli 2,8 % ja neutraalina koki kyselyn 22,2 % vastaajista. Yleisesti ottaen voidaan päätellä, että suurin osa vastaajista piti kyselyä hyödyllisenä. Palauteportaikon supistaminen kolmeen tai neljään vaihtoehtoon olisi voinut tarjota vielä tarkemman arvion kyselyn tarpeellisuudesta, mutta kokonaisuudessaan palautteella oli positiivinen vaikutus toteutukseen.

## 11 JOHTOPÄÄTÖKSET

Olen toiminut lähes kahdeksan vuoden ajan esihenkilötehtävissä, joka ohjasi omaa ajatustani vastauksista ennakkoon jonkin verran. Samalla roolissa työskentely on opettanut parhaiten luomaan yhteisöllistä ja turvallista työyhteisöä. Kokemukseni kautta tiedän, että sosiaalisen työympäristön merkittävyyden ymmärtäminen on avainasemassa, jotta työyhteisöjen toimivuus kehittyy. Esihenkilörooli on monimuotoinen sisältäen mm. koko organisaation leikkaavan strategian ymmärtämistä ja jakamista työyhteisöön, ihmisten sekä asioiden johtamista, sekä vaikutavuuden ja vuorovaikutuksen lisäämistä. Henkilöstöhallinnan strategisuus ja sen saavuttamisen edellytykset ovat olleet tieteellisen tutkimuksen kohteena jo 1990-luvulta lähtien ja ne ovat edelleen monien henkilöstötoimintojen saavuttamattomana tavoitteena. Siksi opinnäytetyössä tutkimuksen näkökulma viittaa osin strategiaan ja siinä tarkastellaan myös nykyaikaisen strategisen johtamisen periaatteita. (Laine 2017, 16.)

### 11.1 Henkilöstön sitouttaminen strategiseen tavoitteeseen

Strategian merkityksen ymmärtäminen on keskeistä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Haasteena on tunnistaa, miten työhyvinvoinnin kanssa toimivat määrittelevät sen strategisen merkityksen ilman virallista osallistumista strategiaprosessiin. Vaikka osa avainhenkilöistä ei ole perinteisesti strategisia toimijoita, heidän näkemyksensä hankkeen strategisesta merkityksestä yrityksen ja henkilöstön hyvinvoinnille on silti tärkeä, vaikka kehityshankkeet eivät olisikaan osa virallisia strategioita. (Laine 2017, 22.)

Mikään organisaatio ei voi välttää strategisen johtamisen merkitystä, sillä tämä johtamiskäsite on noussut keskeiseen asemaan reilun puolen vuosisadan aikana. Tänä aikana se on vakiinnuttanut paikkansa osana johtamiskulttuuria. Vaikka strategia on ollut läsnä liike-elämässä jo pitkään, sen käyttö on monipuolistunut ja muuttunut monimutkaisemmaksi. Tämä muutos on havaittavissa erityisesti yritystoiminnassa, missä strategian soveltaminen tapahtuu eri tavoin eri organisaatioissa (Juuti 2020, luku ”strategian käsite”). Strategia on organisaation pitkän aikavälin suunnan määrittäjä. Menestyksen avain piilee siinä, miten organisaatio hyödyntää resurssejaan sopeutuakseen ainutlaatuisen kilpailuympäristöön. Se on myös tapa, jolla organisaatio täyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset. (Juuti 2020, luku ”strategian käsite, kohti strategisen johtamisen maailmoja”.)

Kelan tärkein tehtävä on tuottaa palvelua asiakkaillemme oikea-aikaisesti ja vaivattomasti, jotta tarjoamme asiakkaillemme erinomaisen asiakaskokemuksen. Asiakkaan asioiden eli perustehävän hoitaminen laadukkaasti varmistaa toiminnan pohjan ja lisää mahdollisuuksia laajentaa palvelua joustavasti sekä tarjota palvelua yli odotusten. Strategiset tavoitteet ovat usein hieman yläkäsitteisiä ja vaikeaselkoisia konkretian näkökulmasta. Strategisten lupauksen pilkkominen ymmärrettävään muotoon ja muuttaminen käytännönläheisiksi työkaluiksi tuottavat sekä tukevat osaltaan laadukkaan asiakaspalvelun kehittymistä sekä toteutumista. Kelassa strategiaa on päivitetty selkeämmäksi ja palvelulupauksemme ovat toteutettavat: turvaa arkeen, vaikuttavuutta tiedolla ja asiakaskokemus perustuu luottamukseen.

Kaikki vaikuttaa kaikkeen, joka tarkoittaa tässä opinnäytetyössä sitä, että strategiset tavoitteet: henkilöstökokemus ja asiakaskokemus sekä tavoitejohtaminen, Kelan visio ja arvot kulkevat punaisena lankana läpi työympäristön ja ohjautuvat työyhteisön toimintatapoihin. Kelan esihenkilöiden toimesta edellä mainitut kokonaisuudet kirkastetaan ja jalkautetaan henkilöstön päivittäiseen toimintaan. Henkilöstön sitoutuneisuus vahvistuu, kun työllä on merkitystä ja yhteinen tavoite konkretisoituu. Työhyvinvoinnin kehittäminen edustaa parhaimmillaan kokonaisvaltaista lähestymistapaa työelämän laadun parantamiseen. Tämä tarkoittaa työn, työympäristön, työyhteisön toimivuuden ja sosiaalisten suhteiden, johtamisen sekä yksilön omien elämäntapojen ja ajattelun kehittämistä. (Laine 2017, 122.)

## **11.2 Kehittämisehdotukset tilaajalle**

Työ ja kehitysehdotukset luovutetaan tilaajalle maaliskuussa 2024. Toivomukseni on, että opinnäytetyö tuottaa kehityssuunnan määrittelemiseksi hyödyllistä tietoa ja vastaa oikea-aikaisesti kehittämisen kysymyksiin. Esihenkilöiden arvokkaiden mielipiteiden takia on noussut kehitysehdotuksiksi informaatiota, jota ei aiemmin ole ollut tiedossa. Sosiaalisen työympäristön määritelmä on valmis, mutta sosiaalisen työympäristön palveluiden kokonaisuuden määrittämisessä on vielä työtä. Kelassa työstetään työympäristön palveluiden kehittämistä oikea-aikaisesti. Opinnäytetyöstä nousi konkreettisia kehitysehdotuksia heti toteutettavaksi sekä jatkotutkimuksen aiheita. Seuraavaksi tarkastelussa voisi olla esimerkiksi virtuaalisten palvelupakettien luominen työyhteisöjen tarpeisiin.

### 11.3 Sosiaalisen työympäristön linjausten tunnettavuus

Sosiaalisen työympäristön linjauksien tunnettavuuteen liittyvään tutkimuskysymykseen vastasi esihenkilöistä kaikki 121 osallistujaa, joka on n. 20 % Kelan esihenkilöistä. Vastaajista 70,2 % tunsivat linjaukset, jota voidaan pitää hyvänä signaalina tunnettavuudesta.

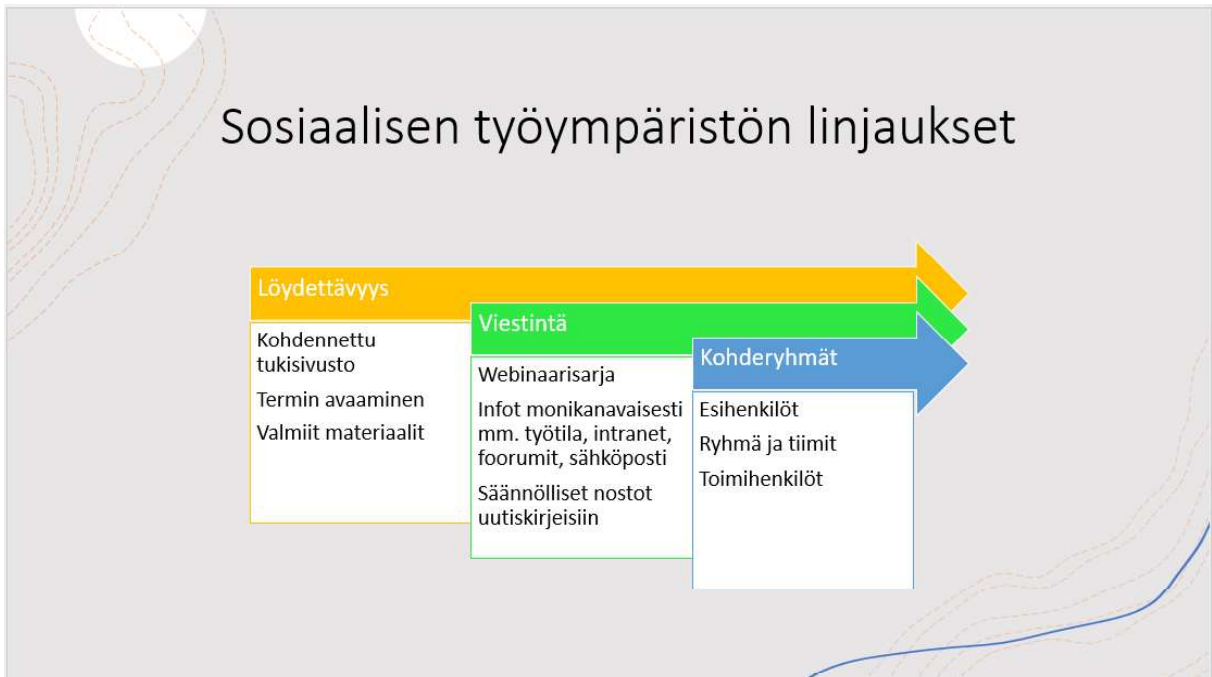
Avovastauskysymykseen: Miten sosiaalisen työympäristön linjaukset toteutuvat mielestäsi parhaiten käytännössä? vastasi 68 ja vastauksista sai tietoa kehitystarpeista ja kanavista, jota tieto välittyisi.

Kokemus monipaikkaisesta työympäristöstä oli positiivinen, mutta useissa vastauksissa korostui lähityön merkitys. Etätöissä koettiin haasteita vuorovaikutuksen kehittämisessä, vaikka sitä pidettiin erittäin tarpeellisena. Psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen vahvistaminen nousivat esiin useammassa vastauksessa.

*”Panostamalla vuorovaikutukseen ja johtamiskulttuurin kehittämiseen edistämme sosiaalisen työympäristön linjausten käytäntöön vientiä. Avoin ja rehellinen vuorovaikutus edistää erityisen paljon luottamuksen rakentamista ja sitä kautta myös sosiaalinen työympäristö voi hyvin.”*

*”Linjaukset toteutuvat parhaiten psykologisesti turvallisessa työyhteisössä tapahtuvan vuoropuhelun kautta, missä jaetaan erilaisia näkemyksiä, toimitaan luottamuksen arvoisesti, arvostetaan erilaisuutta, kannetaan vastuu työstä.”*

Sosiaalisen työympäristön linjaukset tarvitsevat näkyvyyttä lisää ja termin avaamista tarkemalla tasolla: tiimeissä ja ryhmissä tulisi käsitellä yhdessä arvoja ja osallistua webinaareihin aiheisiin liittyen. Sosiaalisen työympäristön linjaukset olisi tuotava paremmin esille, esimerkiksi intranetissä ja tehtävä ne helpommin löydettäviksi. Sosiaalisen työympäristön linjaukset ovat pääosin tuttuja ja ymmärrettäviä. Terminä "sosiaalinen työympäristö" ei ole vielä tuttu, joten sen ymmärtämystä tulisi parantaa. Ehdotukseni olisi näkyvyyden lisääminen toteuttamalla esimerkiksi webinaarisarja, jossa linjauksia avattaisiin käytännön toimina linjaus kerrallaan. Lisäksi säännölliset nostot intranetin uutisvirtaan ja esihenkilöille kohdenetut infot lisääisivät tietoutta. Kelassa on jo valmistelussa sosiaaliseen työympäristön linjauksiin liittyvät keskustelukortit työyhteisöille, joilla on tarkoitus vahvistaa dialogista vuorovaikutusta. Näiden korttien lanseerauksessa suosittelisin käyttämään useampaa eri foorumia esille tuomiseen, jotta tietoisuus konkreettisesta työvälineestä tavoittaa mahdollisimman laajan kuulijakunnan.



Kuva 8. Kehitysehdotukset kuvattuna sosiaalisen työympäristön tunnettavuuden lisäämiseksi.

### 11.4 Työyhteisön tukipalvelujen käytettävyys

Työyhteisön tukipalvelun tutkimuskysymykset: Miten Kelan esihenkilöt hyödyntävät työyhteisön tukipalveluita työssään? ja Mitä kehitys- ja tukitarpeita esihenkilöillä on työyhteisön palveluiden käyttämisessä?

Opinnäytetyön tutkimuksessa ja työyhteisön tukipalveluiden käytettävyyttä kartoittavan kyselyn avovastauksien analysoinnissa korostui erityisesti kolme teemaa: itse- ja yhteisöohjautuvuuden lisääminen ja näiden kehittämisen tarve, psykologinen turvallisuus sekä hybridityön linjausten tarkastelu kohti yhteisöllisempää arkea. Vaikuttamismahdollisuudet sosiaalisen työyhteisön kehittämiseen koettiin vastausten perusteella haasteelliseksi kiireisen aikataulujen vuoksi, mutta myös etätyökäytännöt mainittiin vastauksissa. Psykologinen turvallisuus heijastui myös osasta Kelan esihenkilöiden vastauksista ja nousi kärkeen tulevaisuuden työyhteisössä edistettäväksi asiaksi. Edellä kirjoitetuista havainnoista johtopäätöksenä rohkenen todeta, että sosiaalinen työympäristö tarvitsee ja kehittyy erityisesti ylläpitämällä sosiaalisuutta, joka puolestaan elää ihmisten vuorovaikutuksesta. Työyhteisössä tarvitaan dialogista keskustelua ja yhteistä toimintaa, jotta itse- ja yhteisöohjautuvuus voivat menestyksekkäästi toteutua. Näiden onnistuessa työyhteisössä on mahdollista madaltaa hierarkiaa sekä kulkea kohti jaettua johtajuutta. Unohtamatta toki, että vastuu ja vapaus kulkevat käsikädessä. Pelisäännöt on jo sanana

aikansa elänyt, mutta rajauksia tarvitaan sekä selkeyttä mihin asti voidaan itsenäisesti tai yhteisönä edetä työympäristössä. Sääntöjä tarvitaan siis edelleen sekä joustoa puolin ja toisin työyhteisöissä.

Organisaation sosiaalisten rakenteiden tunnistaminen on tärkeää työyhteisön toimivuuden kannalta. Hierarkian purkaminen ja joustavien työnkuvien lisääntyminen voivat parhaimmillaan tehostaa työntekijöiden yhteistyötä. Matalissa hierarkioissa on vähemmän johtamisen tasoja, mikä voi johtaa keskijohdon aseman pienenemiseen ja työryhmien lisääntyneeseen päätäntävaltaan omista tehtävistään. Näitä muutoksia on ohjannut tehokkuuden vaatimus, mutta ne voivat olla huonosti sopeutuvia nopeisiin markkinamuutoksiin sekä lisätä työkiirettä ja stressiä. Lisäksi työn muotoilun lisääntyessä työntekijöille annetaan enemmän vastuuta ja itsemääräämisoikeutta, mikä voi lisätä kitkaa ja jännitteitä työntekijöiden välillä. Vaikka lisääntynyt itsemääräämisoikeus voi tuoda myönteisiä muutoksia, se voi myös vaatia työntekijöiltä enemmän suojelua työpaikan toiminnassa. (Janhonen, Johansson & Nikkilä 2005.)

Avovastauksista heijastuu tarve lisätä tiedon ja palveluiden löydettävyyttä sekä valmiita materiaaleja esihenkilötyön tueksi. Palveluita tarjotaan eri toimijoiden kautta, joten yhteinen alusta palvelutarjonnalle lisäisi löydettävyyttä. Tukipalveluista halutaan enemmän tietoa viestintää lisäämällä ja tiedotusta monikanavaisesti. Vastauksissa toivottiin myös enemmän räätälöityjä ohjelmia työyhteisöpäiville, yksilöllisiä ja ryhmäkohtaisia palveluja sekä läsnä tukea.

Konkreettisia kehitysehdotuksia voisi tulevaisuudessa olla:

- Palvelutarjotin, josta kaikki tukipalvelut olisivat löydettävissä yhdellä alustalla, tai esimerkiksi visuaalinen kartta, joka ohjaa eteenpäin palvelun varaamiseen
- Idea- ja materiaalipankki esihenkilöiden hyödynnettäväksi, esimerkiksi työkaluista, materiaaleista sekä alusta, jossa työyhteisöt voisivat jakaa toteuttamiaan ideoita ja materiaaleja muiden käyttöön
- Luoda sisäinen työyhteisökehittäjien verkosto, jossa hyödynnettäisiin Kelan henkilöstön osaamista osallistuttamalla asiantuntijapalveluihin avuksi oman työn ohessa
- Kelan työyhteisölähteiläs, työtehtäviin voisi sisältyä työyhteisöpäivien suunnittelua sekä toteutusta tarvittaessa ja räätälöityjen palveluiden rakentamista työyhteisöjen tarpeisiin.

- Monikanavaisen viestinnän toteuttaminen esimerkiksi luomalla viestintäsunnitelma vuosikellon muodossa, jolla varmistettaisiin palveluiden uutisointi tasaisesti läpi vuoden
- Monikulttuurisen työyhteisön palveleminen suomen ja ruotsin kieliversioilla sekä mahdollisesti tulevaisuudessa työvoiman monimuotoisuuden huomioiminen englanninkielisellä toteutuksella



Kuva 8. Kehitysehdotukset kuvattuna työyhteisön tukipalveluiden käytettävyyden kehittämiseksi.



## 12 LOPUKSI

Opinnäytetyön merkitys tilaajalle on korostunut sen vuoksi, että sosiaalisen työympäristön kokonaisuus on vasta hahmottumassa. Opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään työyhteisön tukipalveluiden kehittämisessä ja koen etuoikeudeksi osallistua tähän kehitystyöhön kommentoimalla esimerkiksi opinnäytetyöstä johdettuja käyttäjien tarpeita tilaajan tietoon. Tilaaja on jo aloittanut kehittämistarpeiden perusteella palveluiden kokoamisen yhteen paikkaan intranettiin. Harkinnassa on lisäksi palvelutarjottimen kaltaisen toteutuksen mahdollistaminen, jossa eri palvelut olisivat helposti saatavilla yhdestä paikasta, riippumatta niiden toteuttajasta. Ilokseni olen saanut mahdollisuuden verkostoitua Kelaan sosiaalisen työympäristön maailmaan ja tuntea vahvaa intohimoa aiheen kehittämiseen.

Opinnäytetyöllä on merkittävä rooli myös muille ammattialoille, jotka ovat kiinnostuneita sosiaalisen työympäristön kehittämisestä. Työyhteisön kehittäjänä koen ylpeyttä siitä, että voin osallistua sosiaalisen työympäristön käsitteiden ja kokonaisuuden jäsentämiseen opinnäytetyön avulla. Innolla odotan, milloin aihe pääsee laajemmin lentoon tieteellisissä tutkimuksissa. Kriittisesti arvioiden aiheen kokonaisuus oli kuitenkin liian laaja yhteen opinnäytetyöhön sisällytettäväksi.

Opinnäytetyöprosessi oli monipuolinen ja vaativa matka, erityisesti kirjoittajalle, joka omaksuu asiat visuaalisesti ja innostuu värimaailmoista. Tunnetilat vaihtelivat turhautumisesta innostukseen. Aiheina sosiaalinen työympäristö ja työyhteisön tukipalvelut, liittyvät toisiinsa, mutta ovat varsin laajoja ja yksi opinnäytetyö ei riitä kattamaan kaikkea tietoa. Alkuperäinen ajatus sosiaalisen työympäristön linjauksista organisaatiokulttuurin kehittämisessä säilyi kuitenkin mukana ja halusin tukea niiden markkinointia opinnäytetyössä.

Oma kokemukseni korosti työyhteisön tukipalveluiden käytettävyyden merkitystä ja halusin tuoda tämän näkökulman esiin. Ennako-odotukset aiheesta muuttuivat prosessin aikana esihenkilöiden vastausten vaikutuksesta. Yllättäen havahduin siihen, kuinka vähän sosiaalista työympäristöä yleisesti tunnetaan ja kuinka vähän kattotermistä on saatavilla tutkimustietoa. Tämä aiheutti ajoittaista turhautumista, mutta samalla tiedostin aiheen tärkeyden ja päätin nostaa sen esille lisätäkseen sen tunnettavuutta sekä ymmärrettävyyttä tulevaisuuden työyhteisöiden kehittämisessä.

Prosessin aikana reflektoin itseäni ja huomasin ajoittain olevani liian syvällä aiheessa, mikä haastoi omaa ymmärrystäni. Pidin usein taukoja ja pyrin arvioimaan edistymistäni kriittisesti.

Sosiaalinen työympäristö muotoutui keskeiseksi termiksi, kattamaan organisaation ja työyhteisön sosiaaliset ja vuorovaikutukselliset tekijät. Tämä sisältää vaikutukset työntekijöiden toimintaan, viihtyvyyteen, työhyvinvointiin ja yhteistyöhön. Tästä keskeisenä huomiona on, että tilaajaorganisaatiossa sosiaaliseen työympäristöön panostetaan edelläkävijyydellä. Oman oppimisen kannalta opinnäytetyöprosessi oli hyödyllinen, vaikka jouduin ajoittain epäjumavuusalueelle. Samalla huomasin kuitenkin syventäväni osaamistani, ajattelutapaani ja kehityin tiedonkeruussa. Haasteita koin aiheen rajauksessa, tietopohjan ja teoriaosuuden muodostamisessa sekä aikatauluttamisessa. Reflektoidessani prosessia tekisin joitain asioita toisin ja valitsisin pienemmän kokonaisuuden tarkasteluun. Tässä työssä minua ohjasi vahva intuitio, joten otin haasteen vastaan sekä tiedostetun riskin, että opinnäytetyö ei vastaa kaikkiin laajan kokonaisuuden tarpeisiin.

Opinnäytetyössä pystyttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja tuottamaan tilaajalle kehitysehdotuksia oikea aikaisesti, joten näiltä osin kehittämistyön voidaan todeta onnistuneen. Sosiaalisen työympäristön kokonaisuuden käsittelyssä ja avaamisessa lukijalle koen vajavaisuutta, koska opinnäytetyö on rajallinen ja aiheen laajuus haastoi toteutusta. Kehityin itse prosessin aikana esimerkiksi opettelemalla luopumaan osista aiheen laajoista konteksteista ja opin sietämään epätietoisuutta lopullisesta opinnäytetyön valmistumisesta. Tulevaisuudessa toivon mahdollisuutta osallistua työyhteisön palvelujen kehittämiseen konkreettisesti, jotta oma ammatillisuuteni kehittyi paremmaksi ja voin jatkaa matkaa aiheen kirkastamista organisaation työyhteisöille.

Lopuksi haluan kiittää kaikkia prosessiin osallistuneita, yksin tämä ei olisi onnistunut. Opinnäytetyötä ei olisi ollut mahdollista toteuttaa ilman työnantajani Kelan tukea. Erityisesti kiitokset tilaajalle: Kelan hyvinvoinnin ja osaamisen palveluryhmälle sekä ohjaajalleni Henna Hiltuselle. Unohtamatta Humakin opinnäytetyön ohjaamiseen osallistuneita lehtoreita. Kiitos kuuluu myös lukuisille kollegoille ja mentoreille opiskelu-, työ- ja yksityiselämän saralla.

## LÄHTEET

- Anttila, Pirkko 2024. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Viitattu 11.2.2024. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>
- Borg, Kristiina & Suominen, Anu 2022. Rakli - Tulevaisuudenkestävät työympäristöt ja työympäristöjohtaminen -klinikka. Tuloraportti 2022. Viitattu 20.10.2023. <https://view.24mags.com/rakli/tulosraportti-tulevaisuudenkestavat-tyoymparistot-ja-tyoymparistojohtaminen-klinikka#/page=34>
- Eduskunta 2023. Lakien säätäminen eduskunnassa. Viitattu 11.11.2023. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/eduskunnan\\_tehtavat/lakiensaattaminen/Sivut/default.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/eduskunnan_tehtavat/lakiensaattaminen/Sivut/default.aspx)
- Finlex 2023. Lainsäädäntö. Viitattu 11.11.2023. <https://www.finlex.fi/fi/>
- Finlex 2023. Työturvallisuuslaki. Viitattu 20.10.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Finlex 2023. Laki työturvallisuuslain muuttamisesta. Viitattu 20.10.2023. Laki työturvallisuuslain muuttamisesta 222/2023 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX ®
- Franssila, Heljä & Siekkinen, Pertti. Millainen on koronan jälkeinen hyvä työympäristö? Työn Tuuli aikakusikirja. Viitattu 20.10.2023. [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli\\_012021\\_a4\\_20210602\\_.pdf#page=20](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_012021_a4_20210602_.pdf#page=20)
- Halen & Perttunen, Aluehallintovirasto, työsuojeluhallinto 2023. Työn psykososiaalinen kuormitus: Miten laki velvoittaa työnantajaa? Verkko-seminaari 6.9.2023. Viitattu 20.10.2023. [https://tyosuojelu.fi/documents/154017715/181957187/esitys\\_verkkoseminaari\\_6\\_9\\_2023.pdf/dd1dc67d-8e6a-6518-09d1-9b4bf01dc02b/esitys\\_verkkoseminaari\\_6\\_9\\_2023.pdf?t=1693980299503](https://tyosuojelu.fi/documents/154017715/181957187/esitys_verkkoseminaari_6_9_2023.pdf/dd1dc67d-8e6a-6518-09d1-9b4bf01dc02b/esitys_verkkoseminaari_6_9_2023.pdf?t=1693980299503)
- Hiltunen, Henna 2023. VS: Kyselylomake ja saatekirje | testauksen ennakkomateriaali. Email henna.hiltunen@kela.fi 13.12.2023.
- Hirsjärvi, Sinikka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Huhta, Miikka & Myllyntaus, Visa 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus – Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent
- Humak 2023. Humakin opinnäytetyöopas – AMK perustutkinto. Viitattu 11.11.2023. <https://humak.libguides.com/c.php?g=684696&p=4899442>
- Humak 2023a. Humakin opinnäytetyöopas - Kehittämistyön menetelmien hyödyntäminen. Viitattu 11.11.2023. <https://humak.libguides.com/c.php?g=684696&p=4899508>
- Humak 2024b. Humakin opinnäytetyöopas – Opinnäytetyön eettiset suositukset. Viitattu 11.2.2024. <https://humak.libguides.com/c.php?g=684696&p=4899527>
- Janhonen, Minna, Johansson, Jani & Nikkilä Riku 2005. Verkostot ja sosiaalinen työsuojelu. Työelämän tutkimus lehden artikkeli. Viitattu 11.2.2024. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87687/46870>

- Juuti, Pauli 2022. Strateginen ajattelu ja johtaminen: Matka läpi maailmakuvien. (E-kirja). PS-kustannus
- Juuti, Pauli & Vuorinen, Antti 2015. Johtamisen ja työyhteisön hyvinvointi. (E-kirja). PS-kustannus
- Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 22.1.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Kela 2023a. Kela hallitus 2022–2025. Viitattu 18.10.2023. <https://www.kela.fi/hallitus>
- Kela 2023b. Henkilöstötilinpäätös 2022. Viitattu 18.10.2023. <https://www.kela.fi/documents/20124/410408/Henkilostotilinpäätös-2022.pdf/12244c5a-7efa-a8be-b3d4-b8d18aaa647f?t=1677832399728>
- Kela 2023. Kansaneläkelaitoksen intranet. Viitattu 18.10.2023, 20.10.2023 ja 25.2.2024. Vaati käyttöoikeuden.
- Kela 2023c. Strategia. Viitattu 18.10.2023. <https://www.kela.fi/strategia>
- Kela 2023d. Kelan strategia 2022. Viitattu 18.10.2023. <https://www.kela.fi/documents/20124/410405/kelan-strategia-2022.pdf/3e628398-7638-ee1a-189a-b52be2d8a267>
- Kela 2023e. Kelan strategia 2023. Viitattu 18.10.2023. <https://www.kela.fi/documents/20124/410405/Kelan-strategia-2023.pdf/ccbe2e2e-0b47-0e7a-c4b2-84982e3854ed?t=1687775657368>
- Kela 2023f. Tietoa Kelasta. Viitattu 18.10.2023. <https://www.kela.fi/tietoa-kelasta>
- Kela 2023g. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2022. Viitattu 18.10.2023. <https://www.kela.fi/documents/20124/410408/Kela-toimintakertomus-2022.pdf/242271ae-e622-aa8b-5a9f-15e1d45d205d?t=1682421803394>
- Koistinen, Pertti 2014. Työ, työvoima & politiikka. (E-kirja). Turku: Vastapaino.
- Laine, Pertti 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja. Painosalama Oy, Turku.
- Lintula, Lotta, Salo, Paula, Halonen, Jaana, Aalto, Ville, Ervasti, Jenni, Kouvonen, Anne, & Oksanen, Tuula 2022. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja työntekijöiden työkyky: pseudo-kokeellinen tutkimus. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 59(4). Viitattu 11.2.2024. <https://doi.org/10.23990/sa.98692>
- Minilex 2023. Työturvallisuuslaki suojelee työntekijöitä. Viitattu 20.10.2023. <https://www.minilex.fi/a/ty%C3%B6turvallisuuslaki-suojelee-ty%C3%B6ntekij%C3%B6it%C3%A4>
- Mitronen, Lasse, Korhonen Katri & Rita, Juha 2015. Arvoa luova työympäristö. Asiantuntija-artikkeli. Viitattu 13.1.2024. <https://www.senaatti.fi/app/uploads/2017/05/Arvoa-luovaty%C3%B6ymp%C3%A4rist%C3%B6-asiantuntija-artikkeli.pdf>
- Moilanen, Seija 2023. Työturvallisuuskeskus, Työturvallisuuslaki täsmentyi – työnantajan velvoitteet tarkentuivat. Blogikirjoitus 1.6.2023. Viitattu 20.10.2023 <https://tkk.fi/2023/06/01/tyoturvallisuuslaki-tasmentyi-tyonantajan-velvoitteet-tarkentuivat/>

- Mönkkönen, Kaarina & Satu, Roos 2023. Työyhteisötaidot digiajassa. (E-kirja). Gaudeamus Oy
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Painos 2015. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Otala, Leenamajja 2011. Älyllinen kunto: Tuottavuutta työhön. (E-kirja.) Helsinki: WSOYpro, 2011.
- Open AI 2024. ChatGPT versio 3.5. Viitattu 21.1.2024. <https://chat.openai.com/>
- Open AI 2024a. ChatGPT versio 3.5. Viitattu 25.2.2024. <https://chat.openai.com/>
- Perttula, Pia. Työterveyslaitos 2023. Työturvallisuuslaki uudistuu – mitä se tarkoittaa työpaikoille? Tiedote 11.5.2023. Viitattu 20.10.2023 <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyoturvallisuuslaki-uudistuu-mita-se-tarκοittaa-tyopaikoille>
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Rakli 2022. Tulevaisuudenkestävät työympäristöt ja työympäristöjohtaminen -klinikka. Tulosraportti 2022. Viitattu 20.10.2023. <https://view.24mags.com/rakli/tulosraportti-tulevaisuudenkestavat-tyoymparistot-ja-tyoymparistojohdaminen-klinikka#/page=16>
- Rakli 2022b. Tulevaisuudenkestävät työympäristöt ja työympäristöjohtaminen -klinikka. Tulosraportti 2022. Viitattu 20.10.2023. <https://view.24mags.com/rakli/tulosraportti-tulevaisuudenkestavat-tyoymparistot-ja-tyoymparistojohdaminen-klinikka#/page=26>
- Ruotsala, Riikka & Saari, Jorma 2004. Verkostoitumisesta voimaa – Oppimisympäristöt turvallisen työympäristön kehittämisessä. Työterveyslaitos. Vammalan kirjapaino.
- Salmimies, Raija & Ruutu, Sirkku 2014. Itsensä johtaminen, vastuullisena toimijana sosiaalisessa ympäristössä, 4.1 Teoria: Vastuullinen aikuisuus. (E-kirja). Talentum Media 2014. Viitattu 26.11.2024. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ruka.humak.edu:2443/teos/CABBBXXTBBAED#piste:b1466>
- Teollisuusliitto 2023. Työelämä - Työympäristö ja työsuojelu – Työympäristö. Viitattu 20.10.2023. <https://www.teollisuusliitto.fi/tyoelama/tyoymparisto-ja-tyosuojelu/tyoymparisto/>
- Työterveyslaitos 2023. Hyvinvointia edistävä työympäristö. Viitattu 20.10.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tietotyon-tyoymparistot/hyvinvointia-edistava-tyoymparisto>
- Työturvallisuuskeskus 2023. Turvallinen ja terveellinen työympäristö. Viitattu 20.10.2023. <https://ttk.fi/turvallinen-ja-terveellinen-tyoymparisto/>
- Työturvallisuuskeskus 2023a. Psykososiaalinen työympäristö ja kuormittuminen. Viitattu 20.10.2023. <https://ttk.fi/tyoturvaluus/toimialakohtaista-tietoa/asiantuntija-ja-toimistoty/psykososiaalinen-tyoymparisto-ja-kuormittuminen/>

## LIITTEET

Liite1. Aineistohallintasuunnitelma



Aineistohallintasuunnitelma\_Maarit Heikkinen.pdf

Liite 2. GDPR Questback



GDPR\_Questback\_Essentila\_Kela\_kyselylomake\_opinnytetyö\_Maarit Heikkinen.pdf

Liite 3. Haastattelukutsu ja saate

Liite 4. Haastattelun käsikirjoituspohja

Liite 5. Kyselyn sähköpostisaate

Liite 6. Kyselyn tietojenkäsittely

Liite 7. Kyselylomake

Liite 8. Kyselylomakkeen vastausten kaaviot

Liite 9. Kutsu sosiaalisen työympäristön pelikirjan testauksen työpajaan

Liite 10. Kooste sosiaalisen työympäristön pelikirjan työpajasta

[Liite 3. Haastattelukutsu ja saate](#)

## Haastattelukutsu | Opinnäytetyön kyselylomakkeen testaus

Kiitos haastattelun hyväksymisestä.

Haastattelun aiheena on kyselylomakkeen testaus, jolla kartoitetaan Sosiaalisen työympäristön linjausten tunnettavuutta ja työyhteisön tukipalveluiden käyttämistä. Kyselylomake testataan 7 esihenkilöllä enne varsinaisen kyselylomakkeen toteuttamista.

Varsinainen kysely lähetetään osana opinnäytetyötä, joka toteutetaan yhteisten palveluiden hyvinvoinnin ja osaamisen palveluryhmälle. Opinnäytetyössä on tarkoituksena kartoittaa Keulan sosiaalisen työympäristön linjausten osalta tietoisuutta sekä työyhteisön tukipalveluiden käyttämistä. Kysely lähetetään esihenkilöjälkelulla vastattavaksi.

Haastattelu toteutetaan Teams:n kautta ja tallennetaan sekä litteroidaan, jotta havainnointia voidaan suorittaa tulosten tarkastelussa myös jälkikäteen. Tallenteet tuhoetaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Tulokset käsitellään anonymisti ja kyselylomaketta muokataan haastateltavien palautteen perusteella.

Liitteenä kyselylomakkeen ja saatekirjeiden alustavat versiot etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelu toteutetaan puolistrukturoituna, jolloin saat ennakkokäsityksen aiheesta sekä sisällöstä. Haastattelu toteutetaan joustavasti siten, että haastatteluvastausten perusteella voimme keskittyä johonkin kysymyksiin enemmän, jotta haastateltavan ääni saadaan kuuluiin tuloksissa. Haastatteluun ei tarvitse muutoin valmistautua.

Ystävällisesti

Maarit Heikkinen

Kehittämisen asiantuntija / Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelija

[Liite 4. Haastattelun käsikirjoituspohja](#)

	<b>Kyselylomakkeen – haastattelun käsikirjoitus  </b>	
	<b>Toteutus 11-12.12.2023</b>	
<b>Puheenvuorot</b>	<b>Esittelyt ja kysymykset</b>	<b>Huomioit haastattelusta</b>
<b>Aloitus</b>	<i>Teams kokouksen aloittaminen, tekniikan ja tallennuksen testaus. Pyydetään haastateltavalta lupa haastattelun kuvaamiseen ja tallentamiseen.</i>	
<b>Tallennus käyntiin</b>		
<b>Aloitussanat</b>	<i>Haastattelija esittelee itsensä ja toivottaa haastateltavan tervetulleeksi</i>	
<b>Opinnäytetyön esittely</b>	<p><i>Haastattelu liittyy Humanistisen ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tekemiseen Opinnäytetyön toteuttaa yhteisöpedagogin, työyhteisön kehittäjän opintoja viimeistelevä Maarit Heikkinen.</i></p> <p><i>Kysely toteutetaan yhteistyössä Kelan hyvinvoinnin ja osaamisen palveluryhmän kanssa.</i></p> <p><i>Kyselyllä on tarkoitus tuottaa toimeksiantajalle tietoa sosiaalisen työympäristön linjausten tietoisuudesta sekä kartoitetaan työyhteisön tukipalveluiden käyttämistä käyttäjien näkökulmista. Lisäksi kyselyllä kerätä tietoa sosiaalisen työympäristön ja työyhteisöpalveluiden mahdollisista kehitys- ja tukitarpeista.</i></p> <p><i>Haastattelu toteutetaan puolistrukturoituna haastatteluna, eli kyselylomake toimitetaan haastateltavalle etukäteen. Kysymyksissä on pohjatieto- ja oletus aiheesta, kysymyksiin on jätetty myös tilaa nostaa uusia teemoja vastauksissa esiin joustavasti.</i></p>	



<b>Julkaisuluvan varmistaminen</b>	<i>Pyydetään suostumus haastatteluun ja tietojen käsittelyyn Humakin opinnäytetyössä.</i>	
<b>1. Kysymys</b>	<b>Onko kyselylomake liian suppea tai laaja</b>	
<b>Haastateltavan vastaus</b>		
<b>2. Kysymys</b>	<b>Osaatko arvioida kauanko veisi aikaa vastata kyselyyn?</b>	
<b>Haastateltavan vastaus</b>		
<b>3. Kysymys</b>	<b>Onko tekstissä avattu tarpeeksi ja ymmärrettävästi sosiaalista työympäristön linjauksia / työyhteisön tukipalveluita?</b>	
<b>Haastateltavan vastaus</b>		
<b>4. Kysymys</b>	<b>Onko sinulla muokkaustarpeita kyselylomakkeeseen tai kysymysten sisältöön?</b>	
<b>Haastateltavan vastaus</b>		
<b>5. Kysymys</b>	<b>Ovatko saatekirjeet selkeät ja informatiiviset?</b>	
<b>Haastateltavan vastaus</b>		
<b>6. Kysymys</b>	<b>Onko tietosuojan osalta kattavasti informoitu vastajia?</b>	

<b>Haastateltavan vastaus</b>		
<b>7. Kysymys</b>	<b>Tuleeko mieleen muuta huomioitavaa?</b>	
<b>Haastateltavan vastaus</b>		
<b>8. Kysymys</b>	<b>Miten kehittäisit kyselylomaketta paremmaksi?</b>	
<b>Haastateltavan vastaus</b>		
<b>Haastattelun yhteenveto ja lopetus</b>	<p><i>Lopuksi kiitetään haastateltavaa osallistumisesta ja kerrotaan, että haastattelu litteroidaan Humakin opinnäytetyön materiaaleihin anonyyminä.</i></p> <p><i>Opinnäytetyön saa halutessaan luettavaksi.</i></p>	

## Liite 5. Kyselyn sähköpostisaate

Hyvä vastaanottaja,

toteutan yhteistyössä Kelan hyvinvoinnin ja osaamisen palveluryhmän kanssa kyselyn osana opinnäytetyötä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle kyselyn tuloksena tietoa sosiaalisen työympäristön tietoisuudesta ja toimivan työyhteisön palveluiden käyttämisestä käyttäjien näkökulmista. Lisäksi kyselyllä kerätään tietoa sosiaalisen työympäristön ja työyhteisön tukipalveluiden mahdollisista kehitystarpeista.

Pyydän sinua vastaamaan lyhyeen kyselyyn, jonka onnistumisen ehtona on, että saisimme mahdollisimman kattavasti vastauksia. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonyymisti ja vie aikaa noin 10 minuuttia. Alla on suora linkki kyselyyn.

### Vastaa kyselyyn tästä

Digitaalisten tiedonkeruiden palvelu toteuttaa kyselyn tiedonkeruun ja vastaa siitä, että kyselyyn vastaaminen on vastaajille turvallista, luotettavaa. Tietoja käsitellään tietosuoja huomioiden eikä yksittäisten vastaajien tunnistettavia tietoja luovuteta perusteetta eteenpäin.

Kyselyyn voi vastata 15.1.2024 mennessä.

Lisätietoja:

[Sinetti - Tukea työyhteisölle \(kela.fi\)](#)

[Sinetti - Miten varmistamme merkitykselliset kohtaamiset monipaikkaisessa työssä? \(kela.fi\)](#)

[Kelan sosiaalisen työympäristön linjaukset Final.pptx](#)

Etukäteen osallistumisesta ja yhteistyöstä kiittäen!

Ystävällisesti

Maarit Heikkinen

Kehittämisen asiantuntija / Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelija

Henna Hiltunen

Suunnittelun asiantuntija

Hyvinvoinnin ja osaamisen palveluryhmä

Tämän palvelun tuottaa [www.questback.com](http://www.questback.com) - Questback Essentials

## Liite 6. Kyselyn tietojenkäsittely



## Kelan sosiaalisen työympäristön linjaukset ja työyhteisön tukipalvelut

### Tietoja tietojenkäsittelystä

Opinnäytetyön arvioitu palautusajankohta on alkuvuosi 2024, opinnäytetyön tarkastamisen jälkeen.

Henkilötietoihin lukeutuu kyselyn ensimmäinen kysymys, jossa kysytään esihenkilökokemusta vuosissa. Kysymyksellä kartoitetaan vastaajien työkokemusta, jota peilataan tuloksissa.

Kyselyn tulokset ja raportit hävitetään opinnäytetyön palautuksen jälkeen, kuitenkin viimeistään 30.6.2024. Tuloksi käsitellään opinnäytetyössä anonyymisti ja opinnäyteyö ei sisällä henkilötietoja muutoin kuin työkokemuksen osalta esitettävän kysymyksen. Opinnäytetyö tallennetaan valmistumisen jälkeen Iheseukseen, jossa opinnäyteyö on rajoittamasti luettavissa.

### Miten otat meihin yhteyttä

KANSANELÄKELAITOS (Kela)

Postiosoite: PL 450, 00056 Kela, Käyntiosoite: Nordenskiöldinkatu 12, 00250 HELSINKI).

Käytä tätä linkkiä [mikäli haluat lisätietoa henkilötietojesi käsittelystä](#).

Hyväksyn henkilötietojeni käsittelyn tässä annettujen tietojen mukaisesti.

# Kelan sosiaalisen työympäristön linjaukset ja työyhteisön tukipalvelut

Kiitos, että valitsit vastata kyselyyn. Vastaaminen tapahtuu anonymisti ja se vie aikaa noin 10 minuuttia.

- Kysely toteutetaan yhteistyössä Kelan hyvinvoinnin ja osaamisen palveluryhmän kanssa.
- Kysely liittyy opinnäytetyöhön, jonka tuloksena tuotetaan toimeksiantajalle tietoa Kelan sosiaalisen työympäristön linjauksiin (julkaistu syksyllä 2023) liittyvästä tietoisuudesta sekä kartoitetaan Kelan henkilöstölle tarjolla olevien työyhteisön tukipalveluiden käyttämistä. Lisäksi kyselyllä kerätään tietoa palveluihin liittyvistä kehittämistarpeista / sosiaalisen työympäristön ja työyhteisöpalveluiden mahdollisista kehitystarpeista.
- Älä syötä henkilökohtaisia tietoja, kuten esimerkiksi nimeäsi tai sähköpostiosoitettasi tällä kyselylomakkeella oleviin avovastauskenttiin.

## Alkukartoitus

### 2) Olen toiminut Kelan esihenkilönä

- Vähemmän kuin vuoden
- 1–5 vuotta
- 6–10 vuotta
- 11–15 vuotta
- 16–20 vuotta
- Yli 21 vuotta

### Kelan sosiaalisen työympäristön linjaukset

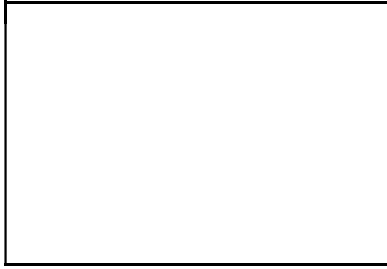
Sosiaalisen työympäristöllä tarkoitetaan ihmisten välistä toimintaa ja vuorovaikutusta työpaikalla. Kelassa julkaistiin lokakuussa 2023 sosiaalisen työympäristön linjaukset, jotka sisältävät työyhteisön ilmapiirin, johtamiskulttuurin, Kelan arvot, ihmissuhteet, kulttuurin sekä yhdenvertaisen kohtelun. Linjauksiin on osallistettu Kelan henkilöstöä eri yksiköistä.

- Edistämme asiantuntijuutta, jossa vapaus ja vastuu kulkevat rinnakkain.
- Rakennamme työympäristöä, joka tukee rohkeaa uudistumista ja kehittämistä.
- Panostamme monimuotoiseen vuorovaikutukseen, joka lisää osallisuutta.
- Edistämme inhimillistä ja sujuvaa monipaikkaista työtä, jossa lähi- ja etätyö vuorottelevat joustavasti.

### 3) Sosiaalisen työympäristön linjaukset ovat minulle tuttuja?

- Kyllä
- Ei
- En halua vastata

### 4) Miten sosiaalisen työympäristön linjaukset toteutuvat mielestäsi parhaiten käytännössä?



## Työyhteisön tukipalvelut

Kelan hyvinvoinnin ja osaamisen palveluryhmä tarjoaa tukea työyhteisöille, ryhmille ja yksilöille erilaisiin työelämän tilanteisiin ja uudistumisen tarpeisiin.

**Oletko hyödyntänyt Kelan työyhteisön tukipalveluja esihenkilötyössäsi? (Voit valita yhden tai useamman palvelun)**

- Esihenkilöiden vertaisryhmät
- Fasilitoinnin tuki
- Lyhytsparraus
- Puhtipysäkki
- Työnohjaus
- Yksilö- ja ryhmäcoaching
- Räätelöity valmennus
- Kelan työyhteisöpeli
- Kohdennettu työpaikkaselvitys
- Työyhteisösovittelu
- En ole käyttänyt palveluita
- En tiennyt palveluista
- Joku muu, mikä?

**Mitä työyhteisöntuen palveluista haluaisit hyödyntää tulevaisuudessa omassa/tiimin/ryhmän toiminnassa? (Valitse kolme tärkeintä)**

- Esihenkilöiden vertaisryhmät
- Fasilitoinnin tuki
- Lyhytsparraus
- Puhtipysäkki
- Työnohjaus
- Yksilö- ja ryhmäcoaching
  
- Räätelöity valmennus
- Kelan työyhteisöpeli
- Joku muu, mikä?

**7) Kuinka paljon sinulla on aikaa käyttää työyhteisölle suunnattuja palveluita arjessa?**

- 
-

Alle päivä kuukaudessa

1–2 päivää kuukaudessa

Yli kaksi päivää kuukaudessa

**Mikä viestintäkanava tavoittaisi sinut parhaiten ja lisäisi tietouttasi työyhteisöntuen palveluista? (Voit valita yhden tai useamman kanavan)**

- Säännölliset infot tai webinaarit
- Ammattimaisen johtamisen foorumin -työtila Sinetissä
- Koulutustori -työtila Sinetissä
- Sinetin Henkilöstösivut
- HR-teematuokio
- Palveluista kertovat uutiset Sinetissä / Intranetin uutinen
- Nostot Johtamisen uutiskirjeeseen
- Ryhmä- tai yksilöinfo
- Sähköpostiviestintä
- Tukea esihenkilöille ja työyhteisöille -Skype-ryhmä
- En osaa sanoa
- Joku muu, mikä?

**9) Miten kehittäisit työyhteisön tukipalveluiden löydettävyyttä?**

### **Tulevaisuuden Kelan työympäristö**

Kelan työympäristö on laaja kokonaisuus, joka rakentuu erilaisista toiminnoista fyysisessä, digitaalisessa ja sosiaalisessa ympäristössä. Hybridityön lisääntyminen haastaa organisaatioita ja työyhteisöjä kehittämään virtuaalisesti sekä ylläpitämään kohtaamisia fyysisessä työympäristössä.

Kasvava virtuaalisuus työssä luo myös tarpeen parantaa nykyisiä ja kehittää uusia palveluita, jotka edistävät yhteisöllisyyttä ja osallistumista työyhteisöissä / haastaa parantamaan olemassa olevia ja kehittämään uusia osallistavia palveluita yhteisöllisyyden lisäämiseksi työyhteisöissä.

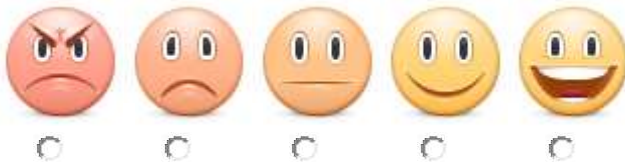
**Valitse kolme sinulle merkittäväntä aihetta, joita uskot tulevaisuudessa edistäväsi työyhteisössä.**

- Dialoginen vuorovaikutus
- Yhteisöllisyyden rakentaminen
- Psykologinen turvallisuus
- Itse- ja yhteisöohjautuminen
- Tiimin tai ryhmän resilienssin kasvattaminen
- Jaettu johtajuus
- Oppiva organisaatio
- Monipaikkaisen työn uudistaminen
- Joku muu, mikä?

**Millaista tukea ja palvelua sinä kaipaisit oman työyhteisösi tukemiseksi?** Valitse alla olevista vaihtoehdoista kolme ryhmän tai tiimin yhteisöllisyyttä lisäävää palvelua, joita voisit käyttää oman työyhteisön kanssa.

- Ohjattu työpaja tiimille tai ryhmälle
- Valmiita materiaaleja ja työskentelypohjia ryhmäkeskusteluihin
- Verkko- tai videokoulutus / aiheisiin liittyviä verkkokursseja
- Aiheisiin liittyviä verkkovalmennuksia tai webinaareja
- Ohjattuja oppimispiirejä / Learning cafe
- Oppimispolkuja itseopiskelun tueksi
- Virtuaalinen pakopeli palaveriin
- Työyhteisöpäivä ohjatulla aktiviteetilla
- Yhteisöllisyyttä lisäävät jaettavat materiaalit, esim. teemoittain / kausittain
- Työyhteisöagentin palvelukatsaus esihenkilöille tukemaan palveluiden käyttöä
- Virtuaaliset työympäristökävelyt eri palveluihin tai yksiköihin Joku muu, mikä?
- 12) Mitä toiveita tai tarpeita sinulla on tulevaisuuden työyhteisön tukipalveluista?**

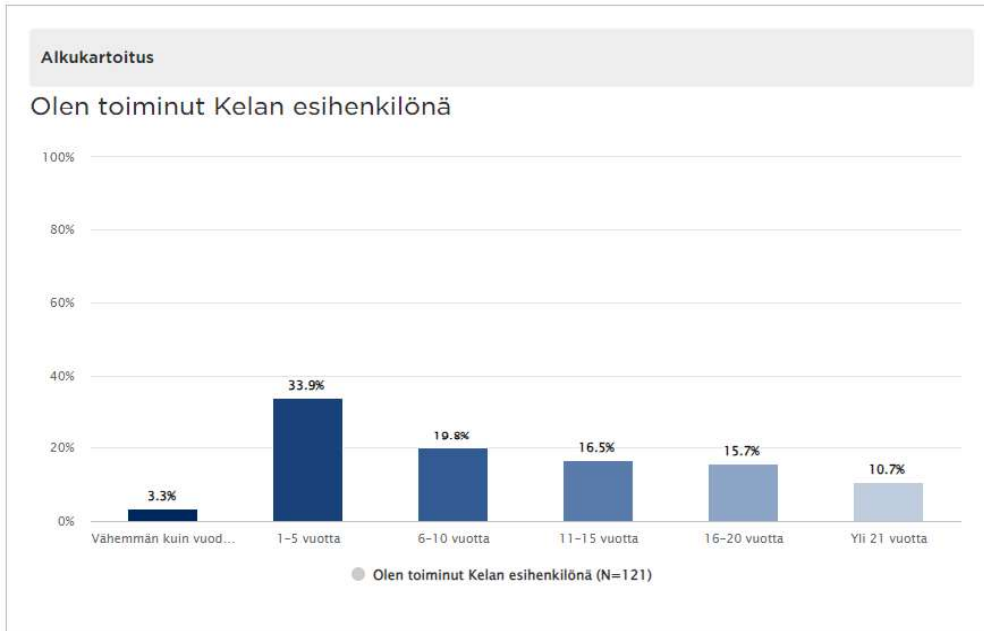
**13) Palaute kyselystä:**



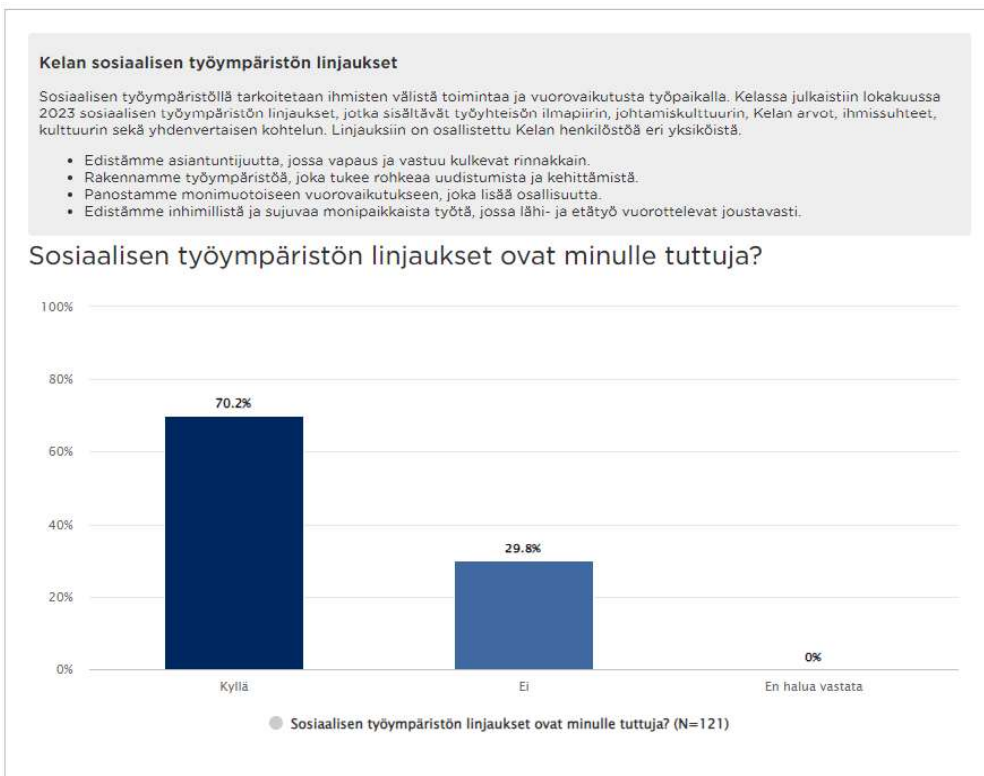


## Liite 8. Kyselylomakkeen vastausten kaaviot

### 1. Olen toiminut Kelan esihenkilönä



### 2. Sosiaalisen työympäristön linjaukset ovat minulle tuttuja?



### 3. Miten sosiaalisen työympäristön linjaukset toteutuvat mielestäsi parhaiten käytännössä? (avovastaus)

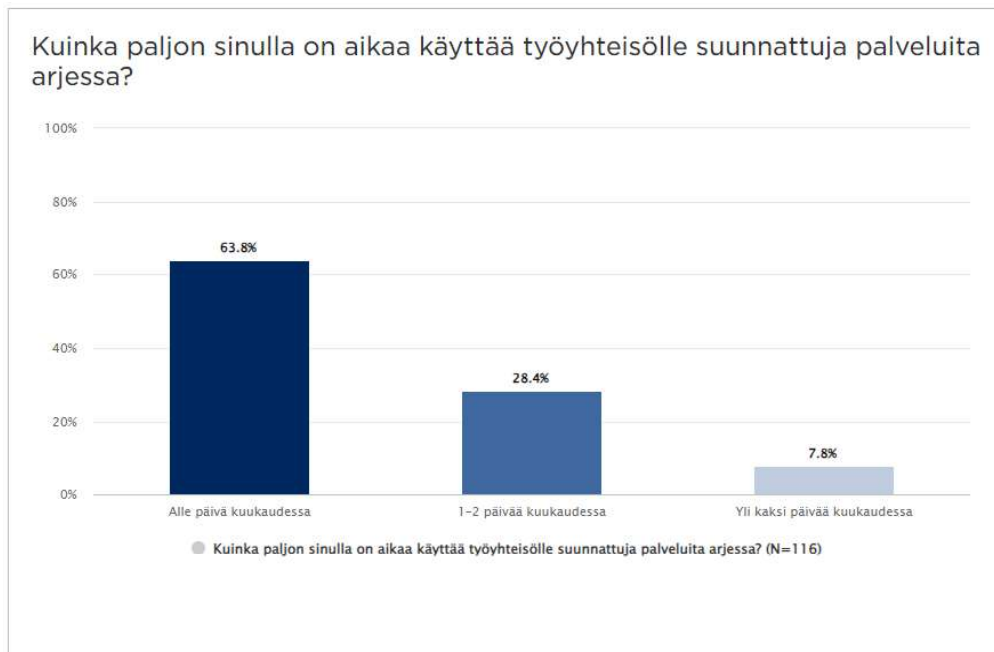
### 4. Oletko hyödyntänyt Kelan työyhteisön tukipalveluja esihenkilötyössäsi?



### 5. Mitä työyhteisöntuen palveluista haluaisit hyödyntää tulevaisuudessa omassa/tiimin/ryhmän toiminnassa?



## 6. Kuinka paljon sinulla on aikaa käyttää työyhteisölle suunnattuja palveluita arjessa?

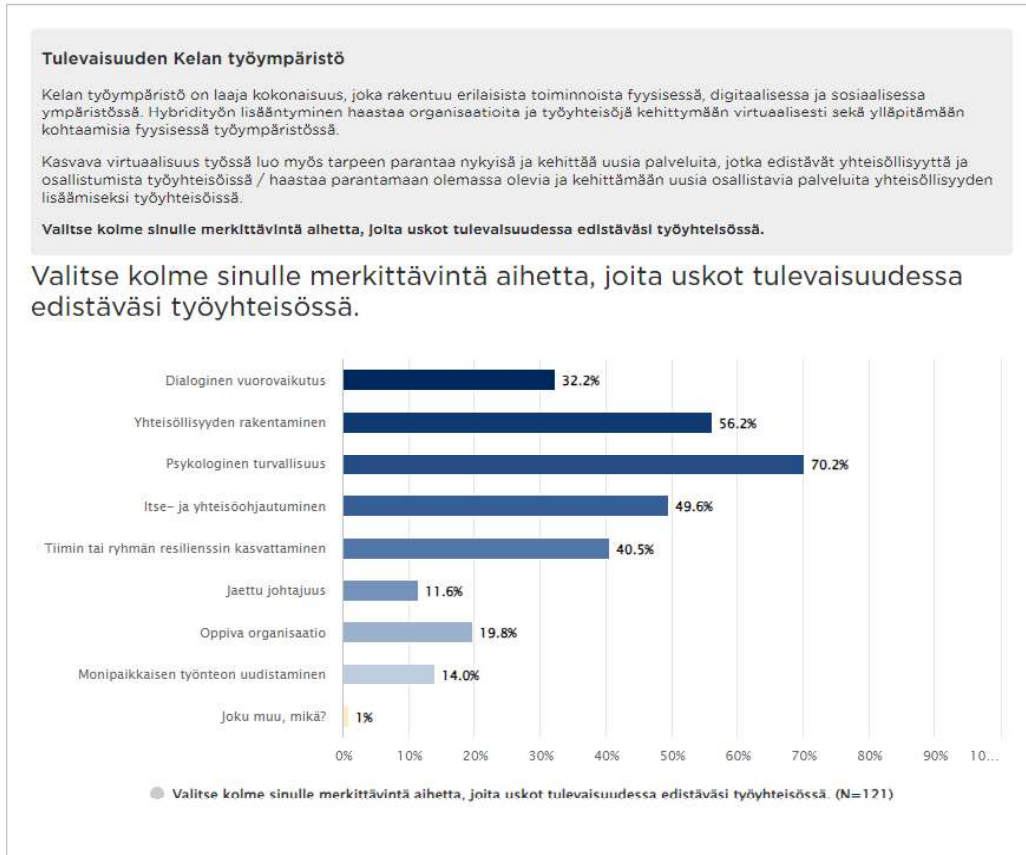


## 7. Mikä viestintäkanava tavoittaisi sinut parhaiten ja lisäksi tietouttasi työyhteisöntuen palveluista?



## 8. Miten kehittäisit työyhteisön tukipalveluiden löydettävyyttä? (avovastaus)

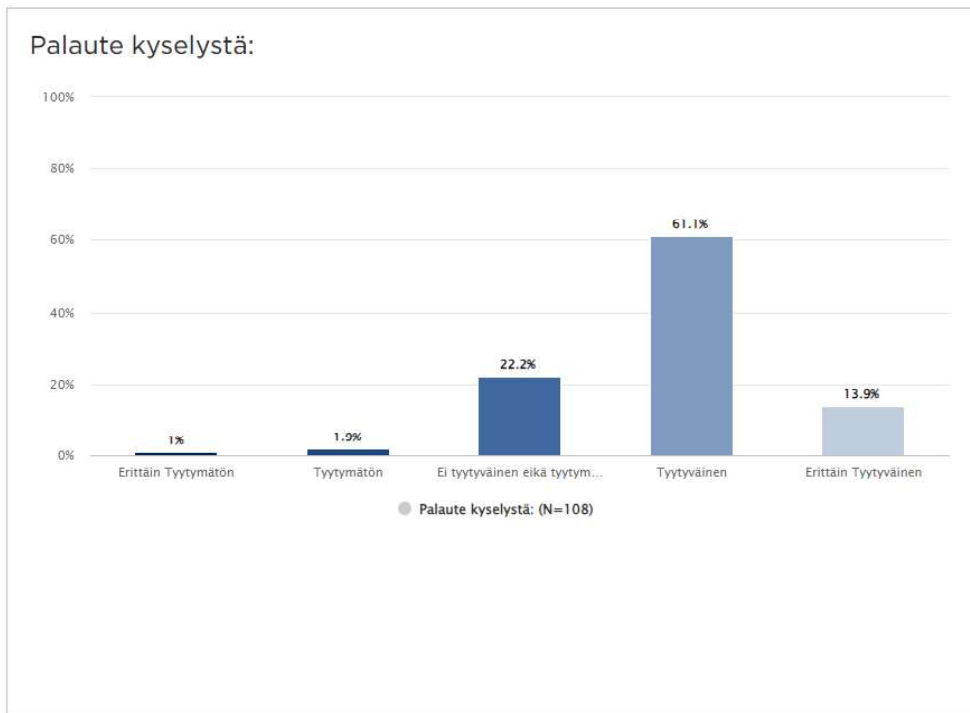
## 9. Valitse kolme sinulle merkittävintä aihetta, joita uskot tulevaisuudessa edistäväsi työyhteisössä



## 10. Millaista tukea ja palvelua sinä kaipaisit oman työyhteisösi tukemiseksi?



## 11. Palaute kyselystä:



## Liite 9. Kutsu sosiaalisen työympäristön pelikirjan testauksen työpajaan

Moi ryhmäläiset,

saimme mahdollisuuden olla osaltamme vaikuttamassa Kelan sosiaalisen työympäristön pelikirjan linjausten muodostamiseen.

- Pyydä jokaista pohtimaan, mitä ajatuksia sosiaalisen työympäristön linjaukset herättävät. Mitä ne tarkoittavat käytännössä oman ryhmän toiminnassa?
- Varaan meille ryhmäpalaverin 1.6, jolloin käydään yhdessä läpi työpajatyöskentelyn avulla, että mitkä ovat meidän ryhmämme mielipiteet
- Täytämme yhteisen yhteenvedon ja osallistumme testaukseen lähettämällä lopputuotoksen eteenpäin

### ENNAKKOTEHTÄVÄ

1. **Tutustu** liitteenä olevaan materiaaliin **31.5. mennessä**
2. **Pohdi**, mitä ajatuksia sosiaalisen työympäristön linjaukset herättävät sinussa.
3. **Mitä** ne tarkoittavat käytännössä oman ryhmän/tiimin toiminnassa?
4. **Kirjaa** itsellesi omat ajatukset ylös ja jaa työpajassa muille

Vain osallistumalla voimme vaikuttaa, kiva että meidän ryhmämme pääsi mukaan 😊

Terkuin Maarit

## Liite 10. Kooste sosiaalisen työympäristön pelikirjan työpajasta:

Koko ryhmän ajatus kiteytettynä ja nostot linjauksista, jotka toteutuvat ryhmässämme:

### **Kaikkia yhteisiä linjauksia yhdistävä tekijä on asenne ja halu kehittää sosiaalista työympäristöä**

- Jokaista kunnioitetaan
- Yhdessä ratkaistaan ongelmatapaukset
- Aina saa apua ja kynnys kysymisestä on marginaalisen pieni
- Omatoimisesti ja itseohjautuen on lupa työskennellä
- Luotetaan, että jokainen hoitaa työtehtävät ja vahvistetaan luottamuksella vapauden tunteen ilmapiiriä
- Mahdollisuus työaikajoustoihin sekä liukumat antavat vapautta omaan elämään

### **Yhteenvetona pelikirjan testauksesta ja sosiaalisen työympäristön linjauksista:**

Positiivista:

- Luottamus ja vastuu itsestänselvyys
- Psykologinen turvallisuus koetaan tärkeänä, kaikki kohdataan tasavertaisina
- Yhteistyökykyisyys muodostuu eri henkilöiden välille erilaisilla tavoilla, mutta tunne, että olemme yhteisellä asialla lisää työn mielekkyyttä
- Systemaattinen yhteistyö toteutuu, huolehditaan osaamisen ja vaatimustason tasapainosta

Kehitettävää:

- Vapaus vaikuttaa omaan työhön ei aukea
- Ryhmän kokeilut edistävät enemmän muiden tavoitteita
- Fyysisen kohtaamisen varmistaminen herättää kysymyksiä, miten ja miksi? Koetaanko ylimääräisenä vaivana, jos ei ole välttämätöntä työtehtävien vuoksi



**Edistämme asiantuntijuutta,  
jossa vapaus ja vastuu kulkevat  
rinnakkain.**

*Osoitamme luottamusta ja toimimme luottamuksen arvoisesti. Kannamme vastuuta työstämme, sekä omista ja yhteisistä tavoitteistamme. Edistämme yksilön ja työyhteisön vapautta vaikuttaa omaan työhönsä.*

### **Mitä tarkoittaa meidän ryhmämme toiminnassa?**

- Meillä on luottamus esihenkilön ja työntekijän sekä työyhteisön välillä
- Luottamus työtehtävien hoitamiseen ja yhteistyöhön ilman liian tarkkaa valvontaa
- Jokainen tekee vastuullisesti oman osansa kokonaisuudesta ja luottamus toisten tekemiseen
- Uskalletaan kysyä apua ja kysymyksiin vastataan
- Tiedonkulku hoidetaan sujuvasti eri suuntiin
- Itseohjautuminen työtehtävästä toiseen työtilanteen mukaisesti
- Selvitän itse ensin ja sitten pyydän apua
- Teemme aina oman parhaamme ja luotamme työkaverin tekemiseen
- Aktiivinen itseoppiminen ja neuvon kysyminen

### **Mitä meillä on jo olemassa?**

- Työtehtävien mukaisesti etätöiden mahdollistaminen ja samalla kertaa vastuu sekä vapaus toimia
- Esihenkilö luottaa ja auttaa työntekijöitä toimimaan
- Pitkäkestoisia työuria sekä työelämäosaamista
- Uuden oppimisen tukeminen ja kannustaminen oppimiseen
- Avun pyytämistä ja saamista tukeva keskustelukulttuuri ja avoimuus toteutuu, niin että työtehtävät sujuvat
- Uusien työtehtävien tekemisen mahdollistaminen ja asiantuntijuuden kehittyminen
- Matalan kynnyksen neuvonta, jokainen on velvollinen neuvomaan

### **Mitä uutta tekemistä tarvitsemme?**

- Työtehtävien salliessa enemmän joustoa työaikoihin
- Sujuvampaa ja yhtenäistä tiedonkulkua
- Asiakkaan etuuspolkuun tutustuminen laajemmin, jotta työvaiheet ja työn kulku selkiytyy
- Yhteisöllisyyden lisääminen koko keskuksen ja ryhmän välillä
- Palaverikäytäntöjen vakiinnuttaminen ja varttipalaverit
- Työtehtävien asiantuntijoiden roolin selkeytys ja myös muiden neuvontavastuun kirjastaminen





**Rakennamme työympäristöä, joka tukee rohkeaa uudistumista ja kehittämistä.**

**Rakennamme työympäristöä, joka tukee rohkeaa uudistumista ja kehittämistä.**

*Edistämme työyhteisöissämme psykologista turvallisuutta ja luovaa ajattelua. Kannustamme jakamaan erilaisia näkemyksiä toisillemme ja jaamme näkemyksiämme toisia arvostavalla tavalla. Mahdollistamme ennakkoluuttomasti nopeita kokeiluja, kun ne edistävät tavoitteitamme. Tuemme pitkäjänteistä kehitystyötä.*

**Mitä meillä on jo olemassa?**

- Jatkuva kehittäminen ja parannusehdotusten esittämisen vapaus
- Etätöyön mahdollisuudet sekä tarvittaessa toimistoetätöy muissa toimipisteissä
- Tiedotus uudistuksista oikea-aikaisesti
- Yhteisten keskusteluiden ja palaverien perusteella otamme käyttöön hyväksi koettuja uusia toimintatapoja. Samalla tavoin poistamme käytöstä ei niin toimivia toimintatapoja.
- Jokaisella oikeus tuoda mielipiteensä esiin omalla tavalla. Toisille helpompaa puhua ryhmissä, toisille taas helpompaa tuoda asiansa esille, esim. kirjoittamalla.

**Mitä uutta tekemistä tarvitsemme?**

- Virtuaaliset kanavat aihealueittain / työtehtävittäin työskentelyä tulemaan
- Ohjeet yhteen paikkaan ja helposti löydettäväiksi
- Enemmän vapaamuotoisia palavereja kuulumisten vaihtamiseen
- Tutustumista toisten toimipaikkojen ja työtehtävien toimintaan
- Tiedottamisen parantaminen
- Esittely keskukselta esim. videon muodossa, jotta meidän tekemä tärkeä työ avautuu Kelassa laajemmin
- Tiedotus koko Kelalle ohjeistuksesta, miten olet yhteydessä meihin ja mistä saat neuvoa
- Lisätään sisäistä koulutusta ja kuunnellaan oppimistoiveita työtehtäviin



**Panostamme monimuotoiseen vuorovaikutukseen, joka lisää osallisuutta.**

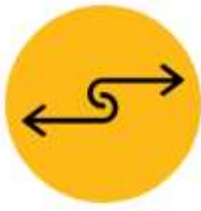
*Edistämme vuoropuhelua kaikissa työympäristöissä lisätäksemme keskinäistä luottamusta ja yhdessä oppimista. Vahvistamme jokainen osallisuutta, edistääksemme yhteisten tavoitteiden saavuttamista*

#### **Mitä tarkoittaa meidän ryhmämme toiminnassa?**

- Työ pääosin yksilösuoritus, jossa vuorovaikutus ei välttämätöntä ja ryhmätyötä ei juuri ole
- Vuorovaikutus kollegoiden kanssa esim. virtuaalisesti ja toimistolla
- Kaikilta saa kysyä ja kaikki auttavat
- Jaetaan omaa osaamista ja tietoa muille kollegoille
- Rentous ja luottamus esihenkilöiden ja toimihenkilöiden välillä

#### **Mitä uutta tekemistä tarvitsemme?**

- Osallistaminen kaikkien kesken, niin että etäläiset huomioidaan muista kaupungeista
- Oman ryhmän virtuaalinen viestintäkanava
- Tiiviimpää ryhmätoimintaa ja yhteystietojen jakamista, jotta saa tukea työskentelyyn matalalla kynnyksellä
- Ilmoitustaulu (sähköinen, vinkit jakoon), jotta voi matalalla kynnyksellä saada apua ja tietoa
- Enemmän yhteisiä keskusteluja, chat alusta pikaviestintään koko keskukselle
- Asiantuntijoiden sijaisuusjärjestelyt näkyväksi



**Edistämme inhimillistä ja sujuvaa monipaikkaista työtä, jossa lähi- ja etätyö vuorottelevat joustavasti.**

**Edistämme inhimillistä ja sujuvaa monipaikkaista työtä, jossa lähi- ja etätyö vuorottelevat joustavasti.**

*Tarjoamme yksilölle mahdollisuuden hyödyntää joustavasti erilaisia työympäristöjä. Ymmärrämme, että työnteko on systeemistä yhteistyötä, jossa jokaisen panoksella on merkitystä. Olemme valmiita myös itse joustamaan, jotta varmistamme yhteisten tavoitteiden etenemisen ja tiimin hyvinvoinnin. Varmistamme säännölliset yhteiset kohtaamiset myös fyysisissä työympäristöissä.*

*Huolehdimme, että jokaisen osaaminen ja tehtävän vaatimustaso ovat tasapainossa ja työ määrä on kohtuullinen, jotta voimme kokea hallinnan tunnetta työstämme ja työn imua.*

**Mitä tarkoittaa meidän ryhmämme toiminnassa?**

- Huomioidaan yksilöllisesti perhe, matka ja muut henkilökohtaiset tilanteet
- Etätyömahdollisuus työtehtävien mukaisesti

**Mitä meillä on jo olemassa?**

- Työtehtävittäin toivelista
- Etätyömahdollisuus työtehtävittäin
- Toimistotyöskentelyn mahdollisuus valtakunnallisesti eri toimipisteissä

**Mitä uutta tekemistä tarvitsemme?**

- Lisää vaikutusmahdollisuuksia työtehtäviin, esimerkiksi useampiin työtehtäviin toivelista
- Annetaan aikaa oppimiselle ja mahdollistetaan ainakin alussa, että on useampi vuoro viikossa kyseistä työtehtävää
- Liukumien ja lomapäivien selkeämpi linjaus, jos työtilanne sallii
- Etätyön mahdollistaminen ulkomailla