



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Camilla Kunnari

TYÖYHTEISÖKYSELYN TULOSTEN
KÄSITTELYN KEHITTÄMINEN
TYÖNTEKIJÖITÄ OSALLISTAEN TUISKU
OY:SSÄ

Sosiaali- ja terveysala YAMK
2022

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Camilla Kunnari
Opinnäytetyön nimi	Työyhteisökyselyn tulosten käsittelyn kehittäminen työntekijöitä osallistaen Tuisku Oy:ssä
Vuosi	2022
Kieli	suomi
Sivumäärä	55 + 6 liitettä
Ohjaaja	Riku Niemistö

Työyhteisökyselyillä arvioidaan muun muassa työyhteisön ja työntekijöiden työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on laatia työntekijöitä osallistaen työyhteisökyselyn tulosten tarkastelulle toimintamalli terveys- ja sosiaalipalveluita tarjoavalle Tuisku Oy:lle. Tutkimuksellisessa osiossa selvitettiin työntekijöiden kokemuksia työyhteisökyselyn tulosten hyödyntämisestä ja käsittelystä ja sitä, millaisen prosessin työntekijät rakentaisivat, jotta tuloksista saataisiin paras mahdollinen hyöty. Kehittämistyö toteutettiin työryhmätyöskentelynä.

Teoreettinen viitekehys rakentui työhyvinvoinnista, työhyvinvoinnin johtamisesta, työyhteisökyselyistä ja henkilöstöjohtamisesta. Aineistohankintamenetelmänä käytettiin ryhmämuotoista teemahaastattelua ja aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

Tutkimus osoitti, että työntekijät haluavat olla osallisina työyhteisökyselyn tulosten käsittelyprosessissa. Tutkimuksen tuloksena työntekijät kaipasivat selkeää prosessia, jossa eritellään kehityskohteet, laaditaan kehittämissuunnitelma, seurataan ja tarkastellaan sekä vakiinnutetaan toimintaa arkeen ja arvioidaan. Työryhmätyöskentelyssä laadittiin prosessikaavio tulosten käsittelyyn yksiköissä vuoden aikana. Prosessikaavio perustui työntekijöiden toiveisiin selkeästä prosessista. Prosessissa on myös huomioitu muita työntekijöiden toiveita, kuten viestinnän sekä johdon ja työntekijöiden yhteistyön kehittämistä.

Avainsanat sijaishuolto, osallistaminen, arviointi, kehittäminen, työhyvinvointi

ABSTRACT

Author	Camilla Kunnari
Title	Developing the Process of Social Inclusion in Processing the Results of a Work Community Survey at Tuisku Ltd
Year	2022
Language	Finnish
Pages	55 + 6 Appendices
Name of Supervisor	Riku Niemistö

Work community surveys assess a work community's and employees' well-being and job satisfaction. The purpose of this study is to develop an operating model for Tuisku Ltd by engaging the employees. Tuisku Ltd provides health and social services. The model is for examining the results of the work community survey. In the research section the employees' experiences on utilizing and processing the results of the work community survey were examined. It was also studied what kind of process the employees would build to get the best possible benefit from the results of the survey. The development work was carried out as a workshop.

The theoretical framework was based on well-being at work, management of well-being at work, work community surveys, and human resource management. A thematic group interview was used as the data acquisition method, and the data was analyzed by inductive content analysis.

The study showed that employees want to be involved in processing the results of the work community survey. As a result of the research, the employees needed a clear process in which the development targets are specified, and a development plan is drawn up. Also, they suggested monitoring, reviewing, and evaluating and that the plan is put into practice. The work group developed at the workshop a process diagram of how the results could be processed in the units during the year. The process diagram was based on the employees' suggestions of a clear process. Also other wishes employees had, have been taken into account in the process, such as the development of communication and cooperation between the management and the employees.

Keywords	foster care, social inclusion, evaluation, development, well-being at work
----------	--

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	7
2	KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	9
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	10
	3.1 Sijaishuollon asumisyksikkö	10
	3.2 Työhyvinvointi	13
	3.3 Työhyvinvoinnin johtaminen	15
	3.4 Työyhteisökysely.....	17
	3.5 Henkilöstöjohtaminen	20
4	KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	23
	4.1 Työyhteisökyselyn nykytila Tuisku Oy:llä.....	23
	4.2 Aineistonkeruu	24
	4.3 Aineiston analysointi	26
	4.4 Toimintamallin kehittäminen	27
	4.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	28
5	TULOKSET	31
	5.1 Työntekijöiden kokemus tulosten käsittelystä	31
	5.2 Työntekijöiden näkemys Tuisku Oy:n prosessista	35
	5.3 Työntekijöiden ideat kyselyiden ja tulosten kehittämisestä.....	36
	5.4 Työntekijöiden mallinnus prosessista.....	40
6	TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN	43
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	45
8	POHDINTA JA JATKOTUTKIMUSAIHEET	50
	LÄHTEET	53
	LIITTEET.....	56

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Haastattelevien ajatukset selkeän ja jatkuvan prosessin vaiheista	42
Kuvio 2. Työryhmän laatima prosessikaavio	44
Taulukko 1. Esimerkki haastatteluiden sisällönanalyysistä	27
Taulukko 2. Ei kokemusta tulosten käsittelystä tai käsittelyprosessi epäselvä	32
Taulukko 3. Kokemus selkeästä käsittelyprosessista	34
Taulukko 4. Käsittelyprosessin vaiheet	35
Taulukko 5. Prosessi uusi ja kehittymässä	36
Taulukko 6. Kyselyn kehittäminen.....	37
Taulukko 7. Prosessin kehittäminen.....	38
Taulukko 8. Viestinnän ja yhteistyön kehittäminen	39
Taulukko 9. Selkeän prosessin kehittäminen	40

LIITELUETTELO

LIITE 1. Saatekirje

LIITE 2. Haastattelukysymykset

LIITE 3. Sisällönanalyysi haastattelukysymys 1: Millaisia kokemuksia teillä on työyhteisökyselyn tulosten hyödyntämisestä/käsittelystä nykyiseltä tai edellisiltä työnantajilta?

LIITE 4. Sisällönanalyysi haastattelukysymys 2: Kuvailkaa miten työyhteisökyselyn tuloksia hyödynnetään/käsitellään tällä hetkellä eri tasoilla organisaatiossanne?

LIITE 5. Sisällönanalyysi haastattelukysymys 3: Miten kehittäisitte työyhteisökyselyn tulosten käsittelyä?

LIITE 6. Sisällönanalyysi haastattelukysymys 4: Millaisen mallin tai prosessin rakentaisitte työyhteisökyselyiden välille?

1 JOHDANTO

Työpaikka edistää työhyvinvointia ja terveyttä: kun työolot ja työn organisointi ovat kunnossa, työympäristö on terveellinen ja turvallinen ja työpaikalla vallitsee terveyttä edistävä kulttuuri. Työhyvinvoinnin edistäminen on osa työpaikan ja yhteiskunnan kestävästä kehityksestä, joilla mahdollistetaan tuottavuuden ja kilpailukykyyn kasvaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 13.)

Työntekijöiden työhyvinvointia kartoitetaan useissa organisaatioissa vuosittain erilaisilla kyselyillä. Kyselyiden tarkoituksena on selvittää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia. Kerätyn tiedon perusteella on mahdollista tunnistaa toiminnan ja työhyvinvoinnin kipupisteitä, jotka pidemmällä aikavälillä tarjoavat mahdollisuuden arvioida toiminnan kehittymistä sekä tutkia kehittämisen vaikutavuutta. Kyselyt tulisi olla työyhteisön ja työhyvinvoinnin kehittämisen perustana. Kyselyiden tuloksista saadaan paljon enemmän irti suunnittelemalla tulosten hyödyntämiseen liittyvät työkalut, aikataulut ja toimintamallit. (Työterveyslaitos 2018.) On todettu, että työolojen parantaminen on mahdollista ainoastaan työntekijöiden ja työnantajien keskinäisellä yhteistyöllä. Työntekijöiden osallistumista tukevat johtamiskäytännöt parantavat työntekijöiden kokemaa hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä ja vähentävät koettua väsymystä. (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 50–53.)

Terveys- ja sosiaalipalveluita tarjoava Tuisku Oy halusi kehittää työyhteisökyselyiden tulosten käsittelyä organisaatiossaan. Tuisku Oy tarjoaa lastensuojelun sijaishuoltoa ja perhetyötä. Tämä opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Työn tutkimuksellisen osion tavoitteena on selvittää työntekijöiden kokemuksia työyhteisökyselyiden tulosten käsittelystä ja miten he kehittäisivät tulosten käsittelyä Tuisku Oy:llä. Tutkimuksellinen osio antaa näkemystä työyhteisökyselyn prosessin kehittämistarpeille. Kehittämistyön osiossa laaditaan mallinnus yhdessä johtoryhmän kanssa työryhmätyöskentelynä. Työryhmätyöskentelyssä hyödynnetään tutkimuksellisen osion tuloksia.

Kehittämistyön konteksti on lastensuojelulaitos ja siellä tehtävä sijaishuolto. Sijoitettujen nuorten hyvän hoidon varmistamiseksi tulee tehdä jatkuvasti töitä sijaishuollon arjessa ja ylläpitää työyhteisön kokonaisvaltaista hyvinvointia (Heino 2020, 3). Lastensuojelu on vaativa työkenttä, ja siellä työskentelevien työntekijöiden jaksamisesta ja alalla pysyvyydestä on herännyt huoli. Keskeisimpinä ongelmina lastensuojelussa nähdään työntekijöiden jaksaminen ja kuormitus, vaihtuvuus, kustannusten kasvu ja lasta ja perhettä auttavien toimijoiden yhteistyön vaikeudet. (THL 2017, 124.) Työntekijöiden vaihtuvuus johtuu ensisijaisesti työn riskitekijöistä (THL 2017, 159). Kentällä työskentelevät ovat nimenneet työhyvinvointia heikentäviksi tekijöiksi psyykkisen kuormituksen, työyhteisössä olevat kuormitustekijät, väkivallan uhan ja haastavat asiakastilanteet, sijaistraumatisoitumisen ja työuupumuksen sekä työolosuhteisiin liittyvät riskit. Sijaishuoltoyksiköiden työntekijät nimesivät erityiseksi riskitekijöiksi koetun väkivallan uhan ja haastavat asiakastilanteet. (Talentia 2021, 7–8.)

Työntekijöiden hyvinvointia voidaan parantaa keskittymällä toimintoihin, joiden avulla lisätään ymmärrystä työyhteisön hyvinvoinnista. Tällaisten toimintojen kautta voidaan myös oppia kuinka parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja tyytyväisyyttä. (Von Hippel, Brener, Rose & Von Hippel 2019, 1513.)

2 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tässä ylempään ammattikorkeakoulututkintoon sisältyvässä opinnäytetyössä on tarkoituksena laatia kehittämistyönä työyhteisökyselyn tulosten tarkastelulle toimintamalli terveys- ja sosiaalipalveluita tarjoavalle Tuisku Oy:lle. Kehittämistyön tutkimuksellisen osion tarkoituksena on selvittää työntekijöiden kokemuksia työyhteisökyselyn tulosten hyödyntämisestä ja käsittelystä niin edellisiltä kuin nykyisiltä työnantajilta. Tavoitteena on selvittää, millaisen prosessin työntekijät rakentaisivat, jotta tuloksista saataisiin paras mahdollinen hyöty. Tavoitteena on osallistaa työntekijöitä tutkimukseen ja prosessin kehittämiseen.

Tutkimuksellisen osuuden tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia kokemuksia työntekijöillä on työyhteisökyselyn tulosten hyödyntämiseen työpaikoilla?
2. Minkälaisen prosessin työntekijät rakentaisivat, jotta tuloksista saataisiin paras mahdollinen hyöty?

Kehittämistyön tavoitteena on kehittää Tuisku Oy:n johtoryhmän kanssa mallinutus työyhteisökyselyn tulosten käsittelystä, jotta tuloksia pystyttäisiin hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Työyhteisökyselyn tulosten hyödyntämisen toimintamalli laaditaan yhdessä johdon kanssa työryhmätyöskentelynä. Työryhmätyöskentelyssä hyödynnetään tutkimusosion tuloksia.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu työhyvinvoinnista ja työyhteisökyselyistä ja näiden johtamisesta. Työhyvinvointia käsitellään yleisellä tasolla ja syvennyttään siihen, mitä työhyvinvointi tarkoittaa organisaation tasolla. Työyhteisökyselyihin syvennyttään teorioiden avulla ja siihen, mitä tietoa kyselyt tuottavat. Teoriaosiossa katsotaan myös, miten työyhteisökyselyt nähdään johtamisessa, kuten osana henkilöstöjohtamista.

3.1 Sijaishuollon asumisyksikkö

Lastensuojelun tehtävänä on yhdessä muiden toimijoiden kanssa turvata lapselle hyvä arki, vahvistaa vanhempien vanhemmuutta ja työskennellä myönteisen muutoksen saavuttamiseksi. Sijaishuollon tehtävänä on turvata lasten turvallinen kasvu ja kehitys silloin, kun ennaltaehkäisevät avohuollon palvelut eivät enää ole riittäviä ja kun lapsi tarvitsee suojelua. (Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos 2017, 83.)

Sijaishuollon tarkoitus on huostaan otetun tai kiireellisesti sijoitetun lapsen hoidon ja kasvatuksen järjestämistä kodin ulkopuolella (STM b). Sijaishuollon lapselle tarjotaan hänen etunsa mukainen kasvuympäristö ja turvataan lapsen tasapainoinen kehitys ja hyvinvointi lapsen yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Lapsella on oikeus tavata perhettään ja muita hänelle läheisiä ihmisiä, oikeus tavata sosiaalityöntekijäänsä ja saada tietoa omasta tilanteestaan, oikeus käyttövaroihin ja tarvitsemiinsa palveluihin sijaishuollon aikana. (Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos.)

Lastensuojelulaki (L14.4.2007/417) määrittelee, että Suomessa yhdessä asuinyksikössä saadaan hoitaa enintään seitsemän lasta tai nuorta ja henkilökunnan mitoituksiksi vähintään seitsemän hoito- ja kasvatustehtävissä toimivaa työntekijää. Lastensuojelulaki määrittää, että henkilöstön määrässä ja rakenteessa on huomioitava laitoksen lasten ja nuorten erityistarpeet sekä laitoksen toiminnan luonne. Henkilöstön riittävästä määrästä, osaamisesta ja perehdytyksestä on huolehdittava, jotta niihin liittyvät puutteet eivät aiheuta

lapsen turvallisuutta vaarantavia ja ihmisarvoa alentavia rajoitustoimenpiteiden toteuttamistapoja ja käytäntöjä. (L14.4.2007/417.)

Sijaishuollon asuinyksiköiden hoito- ja kasvatustehtävissä olevien työntekijöiden nimike on useimmiten ohjaaja. Asuinyksiköissä tapahtuva ohjaus on lapsen/nuoren ja ohjaajan väliseen suhteeseen pohjautuvaa yhteistä tavoitteellista toimintaa. Ohjauksen kannalta on tärkeä, että osapuolet tuntevat toisensa ja tietävät toistensa ominaisuuksista, taustoista ja ajattelutavoista. Tällaisen suhteen luominen vaatii aikaa, luottamuksen ja sitoutumisen. Sijaishuollossa tapahtuva ohjaus rinnastetaan myös lastensuojelun perhetyöhön. Ohjauksellinen työskentely perhetyössä painottuu vanhemmuuden ja vanhempien sekä lasten ja vanhempien välisten suhteiden tukemiseen. Mikäli perheessä on haasteita, jotka vaativat vahvempaa hoidollista orientaatiota, on sijaishuollon tarjoama ohjaus riittämätöntä. Tällaiset haasteet voivat olla vanhemman vakavat mielenterveys- ja päihdeongelmat, perheenjäsenten väliset vuorovaikutusongelmat tai psyykkisesti oireileva lapsi, jotka vaativat erityistä ammattitaitoa, kuten psykiatria. (THL 2017, 178–179.)

Sijaishuollossa tapahtuva ohjaus- ja ohjaussuhteet ovat erityislaatuisia ja asettavat erityisiä vaatimuksia ohjaussuhteelle ja työntekijälle. Ohjaus vaatii työntekijältä osaamisen ja koulutuksen lisäksi asiakaslähtöistä ja avointa lähestymistä perheen haasteisiin. Perheen kanssa yhdessä asetetut tavoitteet ja tuen sovittaminen luontevaksi osaksi perheen tilannetta vaatii työntekijältä kokemusta sekä kuulla että huomioida perheen toiveet. Lastensuojelussa törmätään väistämättä myös siihen, että ohjaukseen liittyy vallankäyttöä ja kontrollia. Suomessa sijaishuollossa oleva valta, kuten rajoitustoimenpiteet vaativat työntekijältä erityistä osaamista muun muassa voimassa olevista laista. (THL 2017, 179.)

Sijoitettujen lasten ja nuorten osuus on kasvussa ja yhä useampi sijoitetaan laitokseen. Vuonna 2017 kodin ulkopuolelle sijoitettuja 0–17-vuotiaita lapsia ja nuoria oli 1,4 prosenttia vastaavan ikäisistä (Sotkanet a). Laitoksiin oli sijoitettuna 32,9 prosenttia näistä kodin ulkopuolelle sijoitetuista lapsista ja nuorista (Sotkanet b).

Vastaavasti vuonna 2020 sijoitettuna oli samasta ikäryhmästä 2,6 prosenttia ja laitoksiin oli sijoitettuna 36,2 prosenttia (Sotkanet a ja b). Sijoitettuna olevilla lapsilla ja nuorilla on muihin lapsiin ja nuoriin verrattuna suurempi riski kohdata vastoinkäymisiä aikuisuudessa, kuten työttömyyttä ja haasteita kouluttautumisessa. Tällaiset haasteet selittyvät osittain nuorten mielen-terveyshäiriöillä, kuten diagnosoiduilla psykiatrisilla ja neuropsykiatrisilla häiriöillä. Tutkimusten mukaan erityisesti teini-ikäisenä sijoitettujen nuorten koulumenestys on selvästi heikompi, vaikka perhetaustan ja diagnosoitujen häiriöiden vaikutus koulumenestykseen poissuljetaan. Tämä vaatii kentällä työskenteleviltä osaamista ja ymmärrystä mielen-terveydestä ja siitä, miten lasta ja nuorta tuetaan esimerkiksi koulunkäynnissä ja arjessa. (Kääriälä 2020, 48–50.)

Sijaishuollon lapsilla ja nuorilla esiintyy mielen-terveydellisiä haasteita, jotka ovat usein myös syyt sijoituksille (Kääriälä 2020, 53). Tutkimusten mukaan mielen-terveystyössä työskentelevät kokevat asiakastilanteisiin liittyvää työuupumusta. Tämä näkyy heikompana työtyytyväisyytenä, vähentyneenä sitoutumisena työhön, huonompana työhyvinvointina ja lisääntyneenä työntekijöiden aikeina vaihtaa työpaikkaa ja alaa. Asiakastilanteisiin liittyvä työuupumus liittyy useimmiten työntekijän uskoon siitä, että asiakkaan tilanne ei ole parantunut. (Von Hippel, Brener, Rose & Von Hippel 2019, 1511.)

Lastensuojelun haasteina nähdään olevan suuret asiakasmäärät, työntekijöiden jaksaminen, kuormitus, vaihtuvuus, kustannusten kasvu sekä yhteistyö lastensuojelun ja muiden toimijoiden välillä. Onnistunut lastensuojelutyö vaatii osaavaa ja sitoutuvaa työtä lastensuojelun työntekijöiltä. Lastensuojelussa toimivien organisaation tulee näiden haasteiden ja ongelmien ratkaisemiseksi muokata toimintaansa ja johtamista tukemaan erityistä suojelua tarvitsevien lasten kokonaisvaltaista auttamista. (THL 2017, 124.)

3.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on monialainen käsite, jonka merkitys on muuttunut ajan saatossa. Tutkimuksissa työhyvinvoinnin määritelmä jää usein niukaksi. Työhyvinvointia käytetään usein kattoterminä, joka käsittää hyvinvoinnin, subjektiivisen hyvinvoinnin, sitoutumisen, tyytyväisyyden tai uupumisen. (Baldschun 2018, 22.) Työ ja hyvinvointi liittyvät toisiinsa ja ovat parhaillaan toisiaan täydentäviä. Työ voi parhaimmillaan tuottaa hyvinvointia yksilölle ja tekee elämästä merkityksellisemmän ja antaa yksilölle mahdollisuuksia, esimerkiksi kehittyä. Työn tuottama hyvinvointi ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys. (Virtanen & Sinokki 2014, 9.)

Sosiaali- ja terveysministeriö on määritellyt työhyvinvoinnin seuraavasti:

”Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee.” (STM a.)

Työhyvinvointi syntyy mielekkästä ja sujuvasta työstä. Mielekkyyttä lisää myös se, että työ tapahtuu turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työntekijän työuraa tukevassa ympäristössä. Työn mielekkyys syntyy siitä, kuinka merkitykselliseksi työntekijä kokee työnsä. Kun työntekijä ymmärtää työnsä tarkoituksena ja näkee sen osana suurta kokonaisuutta, lisääntyy myös työntekijän kokemus työn mielekkyydestä. Kokemus työn mielekkyydestä sujuvoittaa työntekoa ja näin ollen tuottaa myös tulosta. Pahoinvointia aiheuttaa niin työntekijässä itsessään kuin koko työyhteisössä se, että työnteko ei suju. (Virtanen & Sinokki 2014, 240.)

Hyvinvoiva työntekijä pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan uutta, kehittymään ja olemaan luova ja vastuuntuntoinen (Viitala 2021, 43). Työntekijä kokee pääsevänsä hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan, ja kokee sen kautta itsenä tarpeelliseksi. Hyvinvoiva työntekijä kokee onnistuvansa ja innostuvansa työstään ja saa sen myötä kokemuksen työn imusta. (Työterveyslaitos.)

Työntekijä, joka kokee työn imua; suhtautuu työpaikkaansa myönteisesti, sitoutuu työhönsä, tuottaa tulosta, kehittyy, toimii työpaikalla muidenkin hyväksi ja on terveempi kuin työntekijä, joka ei koe työn imua tai jolla on matala työn imu. (Viitala 2021, 44.)

Työhyvinvointi nähdään myös työyhteisön yhteisenä asiana. Työyhteisön kokemus yhteisöllisyydestä mahdollistaa työyhteisön toimivuuden. Toimivan työyhteisön perustana nähdään työyhteisön selkeä perustehtävä, mikä tarkoittaa, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on tiedossa työyhteisön tehtävä ja mitä työllä tavoitellaan. Toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön pilareina nähdään työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. (Virtanen & Sinokki 2014, 162–163.)

Työyhteisöt tuottavat parhaimmillaan myös sosiaalista pääomaa, mikä nähdään työyhteisön ja yksilön voimavarana. Sosiaalinen pääoma kasvaa yhteisöllisyydestä ja yhteisön jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta. Nämä vahvistavat yhteisön toimintaa ja edistää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sosiaalinen pääoma on niin vertikaalista, eli esihenkilön ja työntekijöiden välistä, ja horisontaalista, eli työntekijöiden välistä pääomaa. Sosiaalisen pääoman määrä ja laatu vaikuttaa työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Tutkimusten mukaan työyhteisö, jossa sosiaalinen pääoma on vähäistä, on riski terveyden heikkene- miselle 1,3-kertainen keskimääräiseen verrattuna ja riski masennusoireille 30–50 prosenttia. Sosiaalinen pääoma siis kasvattaa työyhteisön hyvinvointia ja parhaimmillaan yhteisön sosiaalinen pääoma mahdollistaa muun muassa tavoitteiden saavuttamisen. Sosiaalisella pääomalla voi olla myös negatiivisia vaikutuksia, kuten kiusaamista, kateutta ja kuppikuntaisuutta. Tämä voi johtua siitä, että yhteisö ei siedä erilaisuutta ja sulkee osan yhteisöstä ulkopuolelle. (Manka 2016, 132–133.)

Tulee myös muistaa, että organisaatio ja työpaikka ei pysty vaikuttamaan kaikkeen, sillä työhyvinvointi koostuu myös työntekijän yksityiselämässä tapahtuvista

asioista. Myöskään osaaminen ja motivaatio ei riitä hyvään suoritukseen, jos voi huonosti ja ei jaksaa. (Viitala 2021, 43.) Organisaatio voi omalta osaltaan edistää työntekijöiden työhyvinvointia panostamalla muun muassa johtamiseen, työpaikan ilmapiiriin ja muihin hyvinvointiin vaikuttaviin asioihin, kuten kohtuullisella työmäärällä (Työterveyslaitos).

3.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointi syntyy arjessa monen eri tekijän summana. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu kaikille; niin työnantajalle kuin työntekijöille. Työnantajan tehtävänä on huolehtia työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. Työntekijällä on vastuu oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä. Sen lisäksi jokainen meistä voi vaikuttaa myönteisesti työpaikan ilmapiiriin ja myös omaan työhyvinvointiinsa. (STM a.)

Työhyvinvoinnin perustana nähdään olevan organisaation johto, esihenkilöiden ja alaisten välinen hyvä vuorovaikutus. Organisaation toimintatavat ja ratkaisut vaikuttavat suuresti työntekijöiden hyvinvointiin ja johtamisen tarkoituksena on pyrkiä edistämään työntekijöiden hyvinvointia. Työntekijöiden osallistaminen suunnitteluun ja päätöksentekoon sitouttaa myös työntekijöitä työnantajaan. Työntekijöiden osallistaminen on heidän mukaansa ottamista, luottamuksen rakentamista ja keskustelevan ilmapiirin luomista. Tällainen toiminta ruokkii myös avoimuutta ja avoimuus koetaan myös eräänlaisena kunnianosoituksena ja luottamuksena. (Brandt 2011, 136.)

Työhyvinvoinnin johtaminen ei ole vapaaehtoista. Tavoitteelliseen ja aktiiviseen työhyvinvoinnin johtamiseen velvoittaa työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, työsuojelun valvontalaki ja sairausvakuutuslaki. Nämä lait velvoittavat yrityksiä ja työnantajia huolehtimaan työntekijöiden työkyvystä ja varmistamaan, että työnteko on turvallista ja terveellistä. (Viitala 2021, 159.) Työhyvinvoinnin investoinnit

kohdistuvat useimmiten henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin tai johtamiseen (Työterveyslaitos). Yritykset voivat huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista esimerkiksi työhyvinvointia ylläpitävällä toiminnalla (tyhy-toiminta) tai työkykyä ylläpitävällä toiminnalla (tyky-toiminta). Yritykset voivat näiden lisäksi tarjota vapaaehtoisesti työhyvinvointia edistäviä toimia. (Viitala 2021, 156.)

Työhyvinvoinnin johtamisen päämääränä on työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi työpaikalla ja lähtökohtana on tunnistaa ne asiat, jotka uhkaavat ja heikentävät työntekijöiden työhyvinvoinnin. Sellaisia asioita voivat olla fyysiset, sosiaaliset ja psyykkiset kuormitustekijät. Jos työntekijä kokee työnsä erityisen kuormittavaksi, tämä vaarantaa työntekijän työhyvinvoinnin. (Viitala 2021, 156–157.) Työhyvinvoinnin edistämisen keinoja ovat työn kehittäminen, työolosuhteiden ja välineiden parantaminen, henkilöstön osaamiseen panostaminen, henkilöstön fyysisen ja psyykkisen työkyvyn kehittäminen, työyhteisön kehittäminen, johtamisen kehittäminen ja työterveyspalvelujen kehittäminen. (Viitala 2021, 160.)

Työhyvinvointia edistävä toiminta on pitkäjänteistä ja organisaation toimintaa läpileikkaavaa. Työhyvinvointia edistäviä käytänteitä tulee arvioida systemaattisesti. Johdon tulee asettaa yhdessä henkilöstön kanssa tavoitteet ja valita keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Arviointi tavoitteiden saavuttamisesta voidaan tehdä seurantatiedoilla ja henkilöstön kokemuksilla, kuten työyhteisökyselyillä tai kehityskeskusteluilla. (Viitala 2021, 166.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen kannattaa, sillä sen ansiosta paranee tyytyväisyys, motivaatio, työilmapiiri ja asiakkaiden kokemus. Työntekijät keskittyvät työntekoon ja ovat innovatiivisempia ja hyödyntävät täyden osaamisensa. Työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä ja työnantajansa, mikä vaikuttaa myönteisesti työn laatuun. Tämä tekee työnantajasta houkuttelevamman ja

organisaation on helpompi saada uusia työntekijöitä. (Manka 2016, 62.) Suunnitellut investoinnit työntekijöiden työhyvinvointiin voivat maksaa itsensä takaisin jopa monikertaisena (Työterveyslaitos).

Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin välisen tuloksellisuuden mittaaminen on osoittautunut vaikeaksi ja riittämättömäksi esimerkiksi sosiaalialalla, koska se ei huomioi laatua, vaikuttavuutta ja hyvinvointia. Tällaisen tuloksellisuuden voi laskelmoida. Punk-projektissa on kehitetty laskuri toiminnan arviointiin ja seurantaan kunnille ja kuntayhtymille. Laskurin avulla voidaan laskea työhyvinvoinnin talousvaikutuksia henkilöstötunnuslukujen avulla. (Manka 2016, 63.)

3.4 Työyhteisökysely

Aika-ajoin puhutaan, että työyhteisökyselyt ovat menneen talven lumia, koska ne ovat liian hitaita tuottamaan organisaatiolle relevanttia tietoa työhyvinvoinnin nykytilasta. Silti oikein toteutettuna ja hyödynnettynä työyhteisökyselyt ovat työhyvinvoinnin johtamisen työkalu. Kyselyt ja niiden tulokset tarjoavat muun muassa arvokasta tietoa henkilöstön sillä hetkellä tärkeinä pitämistä asioista. Työyhteisökyselyiden ja muiden tämän tapaisten kyselyiden käsittelyä ja hyödyntämistä on hiottu, koska on havaittu, että käsittelyä, hyödyntämistä ja johtopäätösten koostamista ei ole suunniteltu yhtä tarkkaan. Tällaisesta hiomisesta on päästy lopputulemaan, että työyhteisökyselyt vaativat:

- huolellista suunnittelua, miten kyselyn tuloksia hyödynnetään.
- esihenkilöillä olevan käytössään työkalut työyhteisökyselyn tulosten käsittelyyn.
- tarvittavan tuen esihenkilölle oman roolinsa hoitamiseksi.
- esihenkilöiden keskinäistä vuoropuhelua; pyörää ei tarvitse keksiä kuin kerran.
- muun saatavilla olevan tiedon hyödyntämisen. (Karttunen, Sipponen, Tukiainen, Taskinen, Hakulinen, Kesti, Laaksonen & Lammintakanen 2017, 40–42.)

Työhyvinvointia arvioidaan usein työyhteisökyselyiden lisäksi sairauspoissaolojen sekä tapaturma- ja työkyvyttömyyseläketilastojen avulla. Nämä antavat meille tietoa jo tapahtuneesta. (Kehusmaa 2011, 133.) Kyselyiden tuloksia arvioidaan ja päätelmiä tehdään keskiarvojen perusteella. Sen takia on tärkeä muistaa, että työhyvinvointi on paitsi koko työyhteisön yhteinen niin myös yksilötason asia. Tämän takia pidetään työyhteisökyselyiden lisäksi kehityskeskusteluita. Nämä kaksi ovat parhaillaan tosiaan täydentäviä ja antavat tietoa niin työyhteisöstä kokonaisuutena ja työntekijöistä yksilötasolla. (Kehusmaa 2011, 129.)

Kyselyt voivat olla niin ilmapiiri- kuin työhyvinvointikyselyitä (Manka 2016, 219). Paul Spector (2022) on laatinut kyselyn, jolla arvioidaan työntekijän työtyytyväisyyttä. Job Satisfaction Survey (JSS) on 36 kysymyksen kysely, jolla arvioidaan yksilökohtaisesti työntekijän asenteita työtään kohtaan. Kyselyn luokitusasteikossa on kuusi vaihtoehtoa kysymystä kohden, jotka vaihtelevat "täysin eri mieltä" ja "täysin samaa mieltä" välillä. Tuloksia arvioidaan kokonaispistemäärällä. Kyselyssä on yhdeksän osa-aluetta, jotka ovat palkka, ylennys, valvonta, luontoisedut, palkkiot (suoritusperusteiset palkkiot), toimintatavat (vaaditut säännöt ja menettelyt), työyhteisö, työn luonne ja viestintä. JSS on alun perin kehitetty henkilöstöpalveluorganisaatioiden käyttöön, mutta se soveltuu kaikkiin organisaatioihin. (Spector 2022.)

Työyhteisökyselyn tulosten käsittelyssä on paljolti kyse työhyvinvoinnin kehittämisestä. Työhyvinvoinnin jatkuvan kehittämisen periaatteissa on neljä tehtävää: arvioi, tarkastele, päätä ja toteuta. Ensimmäisenä on nykytilan arviointi esimerkiksi kyselyn avulla. Arvioinnin tulisi tapahtua niin, että kaikki osapuolet, työntekijät ja esihenkilöt, osallistuvat arviointiin. Toisena on tulosten tarkastelu, joka suoritetaan työntekijöiden kanssa avoimesti ja läpinäkyvästi. Kolmantena vaiheena tulisi tehdä päätös tarvittavista toimenpiteistä ja käynnistää itse kehittämistyö. Päätös sisältää sen, että sitoudutaan jatkuvaan parantamiseen sopimalla konkreettisista toimenpiteistä. Johdon ja esihenkilöiden osalta pidetään tärkeänä, että he ovat avoimia henkilöstön parannusehdotuksille ja kannustavat

niiden antamiseen. Viimeisenä vaiheena on toteutus: suunnittele ja toteuta valitut kehittämiskäsitteet. On tärkeä, ettei prosessi pääty vaan kehittämissuunnitelma toteutetaan. Tavoitteena on jatkuva parantaminen terveellisen työpaikan ja hyvinvoivan työyhteisön saavuttamiseksi. (Työturvallisuuskeskus 2019, 7–13.)

Työyhteisökyselyt mahdollistavat työntekijöille sellaisen palautteen antamisen, mistä ei haluta puhua suoraan ja kasvokkain esihenkilön tai työyhteisönsä kanssa. Kyselyn avulla työntekijä voi antaa oman mielipiteensä organisaatiossa tai työyhteisössä olevasta tilasta. Työyhteisökyselyä kutsutaan myös yhteistyökaluksi (collaboration tool), mikä tarkoittaa, että kysely tuottaa tietoa työnantajalle mutta myös työntekijöille. (Collett 2016, 23–24.)

Toiminnan arvioiminen voidaan kokea pelottavana, koska siinä voi esiintyä ne asiat, missä on epäonnistuttu ja mitä tulisi kehittää. Tällaisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaatii kaikilta työyhteisön jäseniltä harjoittelua. Esihenkilön tehtävä korostuu tällaisessa kriittisessä tilanteessa. Esihenkilön tehtävä on suunnata keskustelu rakentavaan suuntaan ja huomioida myös ne hiljaisimmat ja suhtautua henkilöstön mielipiteisiin, ideoihin ja kritiikkiin avoimesti. Esihenkilön tärkeän roolin lisäksi on myös tärkeä, että työntekijät tiedostavat oman roolinsa. Työntekijöiden alaistaidot vaikuttavat tällaisen arvioinnin yhteydessä vuorovaikutukseen, työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Esimerkiksi vaikeneminen on kannanotto, jolloin työntekijä hyväksyy tilanteen. Hyvistä alaistaidoista hyötyy työntekijä itse ja koko työyhteisö. Työntekijöillä on usein enemmän tietoa työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä kuin heidän esihenkilöillensä. (Virtanen & Sinokki 2014, 170.)

Työyhteisökyselyiden ja työolokyselyiden tulokset ovat osa organisaation strategian toteutumismittareita ja antavat tietoa siitä tuleeko strategia uudelleen suunnata. Kehusmaa (2011) antaa esimerkin siitä, kuinka työhyvinvoinnin saattaminen osaksi strategiatyötä onnistuu kartan avulla. Kartan avulla eritellään, mitä tehdään työhyvinvoinnin eteen ja määritellään niille toimenpiteille tavoitteet ja

se, mikä yhteys niillä on organisaation strategiaan. Kartassa voi eritellä työhyvinvointitoiminnoiksi muun muassa työhyvinvointipäivät ja johtamiskoulutukset, joiden tavoitteet voivat olla osaamisen kehittäminen yksilötasolla tai yleisen johtamisosaamisen kehittämisen. Tämä auttaa hahmottamaan nykyisen työhyvinvoinnin edistämiseksi toteuttavan toiminnan painopisteet ja mahdolliset kehittämiskohdat. (Kehusmaa 2011, 136–138.)

Marja-Liisa Mankan (2016) kehittämän työhyvinvoinnin tikkataulun avulla voidaan arvioida työyhteisön, yksikön ja koko organisaation tilaa kyselyn tulosten perusteella. Tikkataulu on visuaalinen tapa hahmottaa nopeasti organisaation työhyvinvoinnin tila, ja sen avulla voidaan suunnitella työhyvinvoinnin kehittämistä. Tikkataulu on sektoreita, johon merkitään palloilla keskiarvo vastauksista. Tikkataulusta näkee helposti, mitkä ovat vahvuudet ja heikkoudet, jotka kaipaavat kehittämistä ja mitkä kysymykset nousevat erityisesti esiin haasteellisina asioina ja kehittämisen kohteina. (Manka 2016, 219–220.)

3.5 Henkilöstöjohtaminen

Työyhteisökysely on yksi osa organisaation henkilöstöjohtamista ja näin ollen nähdään henkilöstöjohtamisen työkaluna. Henkilöstöjohtaminen määritellään strategiseksi ja johdonmukaiseksi lähestymistavaksi organisaatiossa työskentelevien ihmisten hallintaan. Henkilöstöjohtamisen tavoite on varmistaa, että organisaatiossa on töissä ammattitaitoinen, sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö. (Armstrong 2019, 5–11.) Henkilöstöjohtamisen tehtäviin kuuluu:

- huolehtia, että on riittävä määrä henkilöstöä, jotta organisaation tavoitteet ja suunnitelmat toteutuvat
- vahvistaa henkilöstön suorituskykyä, joka perustuu osaamiseen, motivaatioon, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin
- optimoida henkilöstöön liittyviä kustannuksia
- varmistaa, että henkilöstöjohtaminen täyttää lakien ja sopimusten vaatimukset

- vahvistaa organisaation edellytyksiä kehittyä ja uudistua
- huolehtia hyvästä työnantajakokemuksesta (Viitala 2021, 11).

Aikaisemmin henkilöstöjohtamisesta käytettiin termiä henkilöstöhallinto. Henkilöstöhallinto-termiä ei käytetä enää tänä päivänä, vaikkakin henkilöstöjohtaminen sisältää yhä tänä päivänä hallinnointia, kuten palkkahallinto, rekisterien ja tilastojen ylläpito, työsopimusten laatiminen, työterveyshuolto ja muita tämän kaltaisia. Osa näistä ovat lakisääteisiä ja osa voi olla määrätty organisaation hoidettavaksi sopimusten perusteella. (Viitala 2021, 15.)

Johtaminen on esihenkilöiden ja alaisten vuorovaikutus, jossa molemmilla osapuolilla on oma roolinsa. Tutkimusten mukaan tärkeimmät nykyiset kehittämiskohteet ovat juuri ihmisten johtamisen taidoissa. Johdon ja esihenkilöiden tehtäviin kuuluu luoda toimintaa ja työntekoa varten kunnolliset olot ja resurssit. Sen lisäksi johdon tehtävänä on saada työntekijänsä motivoitumaan tavoittelemaan yhteisiä tavoitteita. Tästä on käytetty myös voimaantumisen käsitettä (empowerment). (Manka 2016, 135–137.)

Ymmärtääksemme paremmin henkilöstöjohtamisen tavoitteita ja tarkoitusta, syvennymme henkilöstöjohtamisen teorioihin. Henkilöstöjohtamisen keskeisiä teorioita ovat resurssiperustainen teoria, AMO-malli, teoria henkilöstökäytäntöjen tehokkuudesta ja HRSS- teoria. Resurssiperustaisessa teoriassa henkilöstö nähdään organisaation tärkeänä menestystekijänä. AMO-mallissa halutaan panostaa henkilöstöjohtamisella henkilöstön osaamiseen, motivaatioon ja mahdollisuuksiin suoriutua hyvin, sillä nämä nähdään vaikuttavan henkilöstön suorituskyykyyn. AMO tulee sanoista *ability* (taito/kyky), *motivation* (motivaatio) ja *opportunity* (mahdollisuus). Teoriassa henkilöstökäytäntöjen tehokkuudesta ajatellaan, että henkilöstön voimavarojen eri ominaisuuksiin vaikutetaan eri henkilöstökäytännöillä. Tässä teoriassa nähdään, että soveltamalla ja kehittämällä näitä käytänteitä voidaan tehostaa positiivisia henkilöstövaikutuksia. HRSS-teoriassa nähdään, että henkilöstöjohtamisen eri käytänteiden vaikutukset työntekijöihin samassa organisaatiossa vaihtelevat johtuen yksilöiden erilaisista kokemuksista,

arvostuksista ja tulkinnoista. HRSS on lyhenne sanoista *human resource system strenght theory*. (Viitala 2021, 17–18.)

Tarkastellaan lähemmin resurssiperustaista teoriaa henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöjohtaminen on organisaation menestystekijä, jolla organisaatio erottuu muista yrityksistä ja organisaatioista ja jonka avulla organisaatio menestyy. Organisaation kilpailuetu riippuu siitä, millaisia resursseja yrityksellä on ja miten tehokkaasti yritys niitä hyödyntää. Resursseiksi luetaan talous, teknologiaan liittyvät resurssit, yrityksen maine, sisäiset rakenteet, organisaatiokulttuuri ja henkilöstövoimavarat. Organisaatio on kilpailukykyisempi, mitä vaikeammin sen toiminta on kopioitavissa ja mitä ainutlaatuisempaa kyvykkyyttä se onnistuu resursseillaan luomaan. (Viitala 2021, 18.)

Henkilöstökyselyt, kuten työyhteisökyselyt ovat osa henkilöstöjohtamisen työkaluja. Tällaisia kyselyitä voidaan käsitellä eri sovelluksilla ja ohjelmilla, joita kutsutaan myös henkilöstötietojärjestelmiksi (human resource information system, HRIS). HR-tietojärjestelmien avulla voidaan saada parempi hyöty esimerkiksi juuri työyhteisökyselyistä. Tällaisten HR-tietojärjestelmien avulla säästetään manuaalista aikaa, varmistetaan tiedon säilyminen ja tietoturva, helpotetaan tietojen prosessointia ja hyödyntämistä ja minimoidaan riski virheisiin. (Viitala 2021, 201–202.)

4 KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehittämistutkimuksena, jolla luotiin toimintamalli työyhteisökyselyiden käsittelylle. Tällaisia tutkimuksia kutsutaan interventiotutkimukseksi. Interventiotutkimus nähdään yläkäsitteensä kaikille niille tutkimusmuodoille, jotka pyrkivät muutokseen, kuten esimerkiksi kehittämistutkimus. (Kananen 2017, 10.) Kehittämistutkimuksen kohteena on esimerkiksi tuote, menetelmä tai organisaatio. Kehittämistutkimus vaatii tutkimuksellisen otteen ja tutkimusosion. (Kananen 2017, 18.)

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullista tutkimusta hyödynnetään silloin, kun ilmiötä ei tunneta ja tavoitteena on ymmärtää ilmiötä syvällisemmin. Ilmiöstä ei ole teorioita tai aikaisemmin kerätty aineistoa, jotka selittäisivät ilmiötä. Tutkimuksen tavoitteena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. (Kananen 2014, 16–18.) Laadullinen tutkimusmenetelmä sopi tähän tutkimusaiheeseen, sillä tarkoituksena on selvittää työntekijöiden näkemyksiä työyhteisökyselyiden tulosten hyödyntämisestä ja käsittelystä. Tutkimuksen tarkoituksen, aiheen ja tutkimusongelmien kannalta laadullinen tutkimus oli määrällistä tutkimusta tärkeämpi.

4.1 Työyhteisökyselyn nykytila Tuisku Oy:llä

Tutkimus- ja kehittämistyön kohdeorganisaatio oli Tuisku Oy. Tuisku Oy tarjoaa lastensuojelun sijaishuoltoa ja perhetyötä. Tämän tutkimuksen pohjalta laadittu toimintamalli toimii työkaluna, jota voidaan hyödyntää vuosittain työyhteisökyselyn tulosten hyödyntämiseen. Aihe on valikoitunut keskustellessa Tuisku Oy:n johdon kanssa. Tuisku Oy kaipasi tapaa käsitellä työyhteisökyselyn tuloksia ja saada niistä paras mahdollinen hyöty työntekijöitä osallistaen.

Tuisku Oy on tilannut työyhteisökyselyn pohjan ja käsittelyn keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Elolta. Työyhteisökysely on järjestetty kahdesti Tuisku Oy:n historian aikana; vuonna 2020 ja vuonna 2021. Työyhteisökysely Tuisku Oy:lla on

järjestetty niin, että siihen saavat mahdollisuuden vastata vakituudessa työsuhteessa olevat ja pitkäaikaiset sijaiset. Kysely jaetaan työntekijöille sähköpostitse. Työntekijöillä on 2–3 viikkoa mahdollisuus vastata kyselyyn. Tuisku Oy:n hallintojohtaja seuraa vastausprosenttia ja tarvittaessa muistuttelee henkilökuntaa vastaamaan kyselyyn.

Elon edustaja kokoaa tulokset ja laatii näistä myös taulukot, ja toimittaa ne Tuisku Oy:n hallintojohtajalle luettavaksi. Elon edustaja ja hallintojohtaja käyvät läpi tulokset, jotka sitten lähetetään yksikönjohtajille. Yksikönjohtajat tutustuvat oman yksikkönsä tuloksiin. Tämän jälkeen johto järjestää kehittämispäivän, mihin osallistuu Tuisku Oy:n johdon lisäksi yksikönjohtajat. Johtoon kuuluu hallintojohtajan lisäksi toimitusjohtaja ja toiminnanjohtajat. Kehittämispäivässä käydään läpi koko yrityksen tulos ja pohditaan kehittämistarpeita ja ideoita näiden kehittämiseksi. Tällöin keskitytään johtamisen kehitystarpeisiin ja kehittämiseen.

Kehittämispäivän jälkeen tulokset käydään läpi yksiköissä yksikönjohtajien toimesta. Työntekijät saavat ensin tutustua yksikkönsä tuloksiin, jonka jälkeen tulokset käydään läpi tiimipalaverissa. Tiimi mieltii oman yksikkönsä kehittämistarpeita ja ideoivat näihin tapoja parantaa toimintaa. Tiimin kehitysideat kirjataan tiimimuistioon.

Tämän jälkeen yksikkökohtaisia kehittämistarpeita ja ideoita käydään läpi johtoryhmässä, johon osallistuu Tuisku Oy:n johto ja yksikönjohtajat. Näitä seurataan lisäksi johdon katselmuksissa, jotka ovat kaksi kertaa vuodessa. Johdon katselmus on yksikkökohtaisia.

4.2 Aineistonkeruu

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelma ratkaistaan aineistonkeruumenetelmillä tuotettavalla tutkimusaineistolla, kuten haastatteluilla, kyselyillä, havainnoinnilla ja erilaisista dokumenteista kootulla aineistolla. Aineistonkeruumenetelmän valinnan ratkaisee tutkimusongelma ja sen luonne. (Kananen

2014, 64). Haastattelu oli luonnollinen tapa saada tämän kaltaisiin tutkimuskysymyksiin vastauksia. Haastattelun ideana on kysyä heiltä, jotka tietävät asiasta parhaiten. Haastattelussa keskusteltiin tutkittavien kanssa valitusta ilmiöstä ja haastattelun avulla pyrittiin saamaan tietoa ongelmasta ja mitä syitä on ongelmalle. (Kananen 2014, 76.) Haastattelut suoritettiin ryhmähaastatteluina. Haastatteluilla pyrittiin näiden lisäksi sitouttamaan työntekijöitä itse muutosprosessiin. (Kananen 2017, 49.)

Haastattelut olivat teemahaastattelun luonteisia. Teemahaastattelua käytetään erityisesti silloin, kun ilmiöstä ei ole ennakkoon tietoa ja halutaan saada tietoa kohteesta ja ilmiöstä. Tyypillistä teemahaastatteluille on, että tutkija on valinnut keskusteltavat aiheet ja keskustelu etenee vastaajien ehdoilla. Teemahaastattelu mahdollistaa tutkijan kysymään lisää ja tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana saadakseen syvällisempää ymmärrystä ja lisää tietoa ilmiöstä. (Kananen 2014, 76–77.)

Tutkimuslupa anottiin Tuisku Oy:n hallintojohtajalta Pieta Pitkäseltä. Tutkija lähetti saatekirjeen (liite 1) ja haastattelukysymykset (liite 2) sähköpostitse jokaiselle yksikönjohtajalle, jotka sitten jakoivat nämä yksikkönsä työntekijöille tutustuttavaksi ennen ryhmähaastatteluita. Haastattelut pidettiin yksikön tiimi-palaverin yhteydessä. Ryhmähaastattelut nauhoitettiin, jotka sitten litteroitiin.

Ryhmähaastattelut suoritettiin yksiköittäin, eli näitä oli kolmessa eri yksikössä. Yhden yksikön haastattelua ei pidetty koronapandemian aiheuttamista haasteista. Haastatteluihin osallistui yhteensä 32 työntekijää. Aineisto oli laaja ja litteroinnin avulla purettiin tekstiksi tutkimusongelman kannalta olennaiset osat. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2011, 13–14.) Haastattelun päämääränä oli osallistaa työntekijöitä ja saada heiltä ehdotuksia työyhteisökyselyn käsittelyprosessista.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin samassa yhteydessä kuin työyhteisökysely. Ryhmähaastattelut pidettiin jokaisessa yksikössä ennen kuin yksikön työntekijät

kävivät läpi työyhteisökyselyn tuloksia ja miettivät kehittämistarpeita kyselyiden tulosten pohjalta.

4.3 Aineiston analysointi

Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä, eli aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä pyrittiin löytämään aineistoista ilmiötä kuvailevia teemoja. Aineistolähtöisessä analyysissä analyysi muotoutuu tutkijan päätöksistä, ja tämän takia tutkija on pyrkinyt johdonmukaisuuteen päätöksissään. (Braun & Clarke 2006, 10.)

Analyysin tarkoituksena on tuoda esille ilmiöitä, joita voidaan hyödyntää työyhteisökyselyn tulosten käsittelyn kehittämisessä. Tulosten on tarkoitus avata työntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä liittyen työyhteisökyselyn prosessiin. Analyysivaihe on kolmiportainen, jotka ovat pelkistäminen, ryhmittely ja käsitteellistäminen. Aineisto pelkistettiin, eli redusointiin, jolloin karsittiin tutkimusongelman kannalta epäolennaiset tiedot. (Vilkkä 2021, 164.) Pelkistetyt ilmaisut jaettiin alaluokkiin. Alaluokissa olevia samankaltaisuuksia yhdistettiin niin, että ne muodostivat yläluokat. Yläluokat jaettiin vielä pääluokkiin.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä ei ole ennako-oletuksia pääluokista. Aineistoa koodataan yrittämättä sovittaa sitä jo johonkin olemassa olevaan koodauskehikseen tai tutkijan analyttisiin ennakkokäsityksiin. Aineistoa analysoidessa pyrittiin löytämään kuvioita tai teemoja, jotka toistivat itseänsä. (Braun & Clarke 2006, 11–12.) Analyysin edetessä saadaan vastaus tutkimusongelmaan, ja sen takia on tärkeä pitää mielessä tutkimuskysymykset. Tulosten avulla saadaan tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Taulukossa (1) on esimerkki tehdystä sisällönanalyysistä. Taulukossa on analysoitu, miten haastateltavat kuvailivat Tuisku Oy:n prosessia työyhteisökyselyn tulosten käsittelyssä.

Taulukko 1. Esimerkki haastatteluiden sisällönanalyysistä

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
"se (tulokset) oli täällä luettavana ja se käsiteltiin meidän tiimissä"	Tulokset työntekijöiden luettavana ja tiimissä käsitelty	Tulokset käsitelty	Tulokset käsitelty	<i>Käsittelyprosessin vaiheet</i>
"... johdon katselmus ja silloin niitä käydään läpi."	Johdon katselmuksessa käyty läpi	Läpikäynti johdon katselmuksessa	Johdon katselmus	
"Eli nyt tehtävämme on tulosten perusteella nostaa kaksi kehittämiskohdetta."	Nostaa kaksi kehittämiskohdetta	Kehittämiskohdet	Kehittämiskohdet mietitty	
"Tavoite on, että sieltä tehdään niitä konkreettisia havaintoja ja ratkaisuja, et miten niitä ylläpidetään"	Miten kehittämiskohteita ylläpidetään	Kehittämiskohteiden käsittely		

4.4 Toimintamallin kehittäminen

Kehittämistutkimuksen tarkoituksena oli laatia Tuisku Oy:lle työyhteisökyselyn tulosten hyödyntämiseksi ja käsittelylle malli. Tätä varten järjestettiin Tuisku Oy:n johdon kanssa työryhmätyöskentelytilaisuus. Työryhmä- tai workshop-työskentely on ryhmälähtöistä toimintaa, jossa vaihdetaan ajatuksia (Dictionary 2021).

Työryhmätyöskentelyn tavoite oli luoda toimintamalli tai prosessi työyhteisökyselyiden tulosten käsittelyyn. Selkeä tavoite mahdollisti innovatiiviset ratkaisut. Työryhmätyöskentelyä veti tutkija, jota voidaan myös kutsua fasilitoijaksi. Fasilitointi-termi tulee latinan kielen sanasta facil, joka tarkoittaa helppoa. Fasilitoijan tehtävä on näin ollen helpottaa ryhmän työskentelyä ja saada kaikkien asiantuntemus esille. (Summa & Tuominen 2009, 8–9.)

Ennen työryhmätyöskentelyä tutkija oli suorittanut sisällönanalyysin. Työryhmätyöskentelyn pohjana oli sisällönanalyysi ja tutkimuksen tulokset, joista tutkija oli

laatinut esityksen. Tuloksia hyödyntäen työryhmä pohti, mihin olisi tärkeä keskittyä ja mitä haluavat hyödyntää haastateltavien ehdotuksista. Työryhmätyöskentelyyn oli varattu 1,5 tuntia ja tilaisuus kesti noin 1,5 tuntia; puoli tuntia tutkijan laatimaan esitykseen ja tunti itse kehittämistyöhön. Tilaisuuteen osallistuivat tutkija, hallintojohtaja ja toiminnanjohtaja.

Työryhmätilaisuuden jälkeen tutkija laati prosessikuvion työryhmän keskustelun perusteella. Kuvio lähetettiin työryhmään osallistuneille, jotka vielä saivat kommentoida kuviota.

4.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Suomessa kaikissa tieteellisissä tutkimuksissa noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7.)

Arvioitaessa tutkimuksen eettisyyttä tulee tarkastella tutkijan toimintaa koko tutkimusprosessin ajalta. Tässä tutkimuksessa tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita tutkimuksen alusta loppuun. Tutkimukseen ja haastatteluihin osallistuvia ihmisiä ei ole missään vaiheessa vaarannettu ja heidän yksityisyyttänsä on suojeltu. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa, miten työntekijät kehittäisivät työyhteisökyselyn tulosten hyödyntämistä, joka voidaan nähdä hyödyntävän tutkimuksen kohteena olevia. Tämä tutkimus on raportoitu tarkasti ja laadukkaasti, joka kuuluu hyvään tieteelliseen käytäntöön. (TENK 2019, 7–8.)

Tutkija on haastatteluiden alussa kertonut työskentelevänsä samassa organisaatiossa ohjaajan työtehtävissä. Tutkija on kerännyt aineiston haastatteluiden pohjalta eikä ole käyttänyt hyödyksi omia sidonnaisuuksia organisaatioon. Tutkija on myös analysoinut aineiston ja suorittanut tutkimuksen objektiivisesti. (TENK 2019, 9.)

Tutkimus aloitettiin tekemällä tutkimussuunnitelma ja pyytämällä tutkimuslupaa kohdeorganisaatiolta. Aikaisempia tutkimuksia ja teorioita on hyödynnetty

noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkija on toiminut rehellisesti ja vilpittömästi toisia tutkijoita kohtaan, kunnioittaen heidän työtään ja saavutuksiaan. Tutkija on merkinnyt lähdeviitteet huolellisesti noudattaen ammattikorkeakoulun antamia ohjeita ja vääristelemättä aiempia tutkimustuloksia. (TENK 2019, 14)

Tämä tutkimus toteutettiin terveys- ja sosiaalipalveluita tarjoavan Tuisku Oy:n yksiköissä talvella 2021–2022. Haastattelukysymykset esitettiin opiskelukavereilla, varmistaakseen kysymysten yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys. (Vilka 2021, 130.)

Tätä tutkimusta tehdessä tutkimukseen osallistuneille lähetettiin ennakkoon tiedot tutkimuksesta (liite 1) ja haastattelukysymykset (liite 2). Lisäksi tutkija kertoi tutkimuksen tavoitteista, taustoista ja salassapitoon liittyvistä käytännteistä ennen haastatteluiden alkua. Tutkimukseen ja haastatteluun osallistuminen on ollut vapaaehtoista. Tätä tutkimusta varten ei kerätty osallistujilta minkäänlaisia henkilötietoja, kuten heidän koko nimiä. Osa haastattelevista kertoi omasta aloitteestaan esimerkiksi edellisen työpaikkansa nimen tai yksikön, jossa työskenteli. Litteroidessa tutkija ei kirjoittanut näitä ylös, vaan muutti nämä seuraavasti: *työpaikassa ja *yksikössä. (TENK 2019, 12.)

Tutkijan vastuulla on varmistaa, ettei aineisto joudu missään vaiheessa tutkimusprosessia ulkopuolisen luettavaksi. Aineisto on ollut ainoastaan tutkijan saatavilla. Tutkimuksen valmistuttua aineisto hävitetään asianmukaisella tavalla tutkijan toimesta. Tutkija poistaa kaikki tallenteet ja aineistot tietokoneeltaan ja tuhoaa mahdolliset tulostetut aineistot. (Vilka 2021, 47.)

Interventiotutkimuksen luotettavuuden tarkastelu nähdään ongelmallisena, sillä tutkimuksella tavoitellaan muutosta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella käytettyjen tutkimusmenetelmien mukaisesti, eli tässä tutkimuksessa laadullisen tutkimusmenetelmän avulla. (Kananen 2017, 69–70.)

Tutkimusaineisto on uskottava ja luotettava, sillä vastaukset ovat yleistettävissä ja teoria tuki aineistoa. Interventiotutkimuksessa on mahdollista, että uusintamittauksessa ei tulos toistuisi täysin samanlaisena. Tämä voi johtua intervention seurauksesta, eli muutos vastauksissa ja tuloksessa johtuu siitä eikä muista tekijöistä. (Kananen 2017, 70.) Teoria tuki tutkimusaineiston tuloksia ja näin ollen voidaan olettaa, että tulos voisi olla hyvin samankaltainen, mikäli tutkimus suoritettaisiin toisen organisaation työyhteisössä.

Tutkimusaineisto on analysoitu puolueettomasti ja välttämättä haastattelevien vastausten vääristämistä. Sisällönanalyysi määräytyy pitkälti tutkijan päätöksistä, joten tutkija on osa tutkimusta. Aineistoa on käytetty pohjana päätöksenteolle, joka on dokumentoitu tarkasti ja ovat lukijalle nähtävillä. Aineistosta ja tutkimustuloksista on löydettävissä vastaavaisuuksia teoriasta. (Kananen 2017, 69.)

Tulosten perusteella tutkimuksen validiteetti on toteutunut siltä osin, että haastattelukysymykset ja kehittämistyön tavoite perustuivat teoriaan. Osa haastatteluvastaavista näkivät työyhteisökyselyt ainoastaan johdon työkaluna, mikä poikkesi tutkijan ajattelutavasta sekä kehittämistyön tavoitteesta työntekijöiden osallistamisesta tulosten käsittelyyn. Tutkimuksen validiteetti olisi voitu varmistaa kertomalla haastatteluiden alussa tarkemmin työyhteisökyselyiden yleinen tarkoitus, tavoitteet ja taustalla olevia teorioita. Tästä huolimatta kehittämis- ja tutkimustyön tulos vastasi tutkijan ennako-oletuksia, jotka perustuivat teoriaan. (Vilka 2021, 193–194.)

5 TULOKSET

Haastatteluiden tuloksista muodostui sisällönanalyysissä kahdeksan eri pääluokkaa, joiden alle tulokset on jaoteltu. Ensimmäisen haastattelukysymyksen vastauksista muodostui pääluokat ”ei kokemusta tulosten käsittelystä tai käsittelyprosessi epäselvä” ja ”kokemus selkeästä käsittelyprosessista”. Toisen haastattelukysymyksen vastauksista muodostui pääluokat ”käsittelyprosessin vaiheet” ja ”käsittelyprosessi uusi ja kehittymässä”. Kolmannen haastattelukysymyksen vastauksista muodostui pääluokat ”prosessin kehittäminen”, ”kyselyn kehittäminen” ja ”kehittää tiedottamista ja johdon ja työntekijöiden välistä yhteistyötä”. Neljännen haastattelukysymyksen vastauksista muodostui pääluokka ”selkeän prosessin kehittäminen”.

5.1 Työntekijöiden kokemus tulosten käsittelystä

Ensimmäisessä haastattelukysymyksessä pyydettiin haastateltavia kertomaan kokemuksistaan työyhteisökyselyn tulosten käsittelystä. Kysymystä ei rajattu koskemaan ainoastaan kokemuksia Tuisku Oy:n prosessista vaan myös aikaisempien työnantajien prosessista. Suurin osa vastauksista liittyy haastateltavien kokemuksiin aikaisemmilta työnantajilta.

Analyysissä pääluokka *ei kokemusta tulosten käsittelystä tai käsittelyprosessi epäselvä* muodostui seitsemästä yläluokasta (taulukko 2) ja kahdestatoista alaluokasta. Analyysitaulukko on nähtävillä kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä (liite 3).

Taulukko 2. Ei kokemusta tulosten käsittelystä tai käsittelyprosessi epäselvä

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Ei aikaisempia kokemuksia työyhteisökyselyistä	Ei ole ollut kyselyitä	<i>Ei kokemusta tulosten käsittelystä tai käsittelyprosessi epäselvä</i>
Ei tiedetä mitä tuloksilla tehdään	Tuloksia ei ole käsitelty	
Tuloksia ei ole jaettu työntekijöille tiedoksi		
Tuloksia ei ole käsitelty		
Työntekijät eivät huomaa muutoksia	Muutoksia ei huomata	
Johdon tekemiä muutoksia ei muisteta	Puutteellinen tiedottaminen	
Prosessi epäselvä, ei tiedetä mitkä asiat perustuu kyselyn tuloksiin		
Kyselyillä tai tuloksilla ei ole vaikutusta	Tulokset eivät tuota muutosta	
Kyselyn tuloksilla ei ole vaikutusta		
Tulokset eivät tuota muutosta		
Ainoastaan tulokset jaettu tiedoksi työntekijöille	Tuloksista tiedotettu	
Ainoastaan kyselyt käyty läpi	Kyselyt käyty läpi	

Haastateltavien kokemukset työyhteisökyselyistä vaihtelivat. Osa haastattelevista sanoivat tämän olevan heidän ensimmäinen työnantajansa, jolla on työyhteisökysely eikä näin ollen ollut kokemusta itse kyselystä tai tulosten käsittelystä. Osalla oli kokemusta työyhteisökyselyistä ja osa heistä kertoi, että työyhteisökyselyiden tuloksia ei käsitelty ja/tai niitä ei annettu työntekijöille tiedoksi.

Haastattelevat kertoivat, että kun tuloksia ei käsitelty, ei myöskään huomattu niitä muutoksia, mitä johto teki työhyvinvoinnin eteen eikä tiedetty, mitkä tehdyt muutokset perustu kyselyn tuloksiin. Eräs haastateltava kertoi siitä, että johdon tekemiä muutoksia ei välttämättä myöskään muistettu.

”Mut sitä mä en ainakaan tiää mitä on tehty kyselyn pohjalta, et onko se sen tuottamaa tulosta vai onko se jostain muusta tullu toive, et yhdistyykö se kysely ja muutos tai se kehitys, et sitä ei ikinä kuultu.”

Tässä asiassa ilmeni juuri puutteellinen tiedottaminen. Puutteellinen tiedottaminen ilmeni siinä, että tuloksia ei kerrottu henkilöstölle eikä tiedotettu mitä tuloksilla tehtiin. Haastateltavat kertoivat, että ei tiedotettu muutoksista ja kehittämisistä, mitä tehtiin kyselyn tulosten perusteella.

”Aina niitä tehdään ja pyydellään, mutta ei mitään tietoa mitä niillä tehdään”

Usealla oli kokemusta siitä, että tulokset oli jaettu työntekijöille tiedoksi ja/tai käyty läpi työntekijöiden kanssa. Työntekijät näkivät tulosten läpikäynnin hyvänä mutta kokivat huonona sen, että niitä ei käyty tarkemmin läpi. Erityisesti negatiivinen kokemus liittyi siihen, että työyhteisökyselyn tulosten perusteella ei tehty tarvittavia muutosliikkeitä. Eräs haastateltava kertoi kokemuksestaan, kun 1–5 asteikolla 1 tai 2 arvosanoihin ei puututtu. Hänen mielestään sellaisiin tuloksiin tulisi reagoida ja tehdä tarvittavia muutoksia. Haastateltava kertoi, että mikäli muutoksia ei tapahtunut niin työntekijät irtisanoutuivat.

”Et se mun mielestä pitäis siinä vaiheessa jo selkeesti näkyä jotenki. Sit se näky enemmän jaloilla äänestämisellä, ku ei tapahtunut mitään”

Osa kertoi hyvistä kokemuksistaan työyhteisökyselyiden tulosten käsittelystä. Analyysissä pääluokka *kokemus selkeästä käsittelyprosessista* muodostui viidestä yläluokasta ja kuudesta alaluokasta (taulukko 3). Analyysitaulukko on nähtävillä kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä (liite 3).

Taulukko 3. Kokemus selkeästä käsittelyprosessista

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Tulokset käyty läpi	Tulokset käsitelty kattavasti	<i>Kokemus selkeästä käsittelyprosessista</i>
Kokemuksia kattavasta tulosten käsittelystä		
Laadittu suunnitelmat tulosten pohjalta	Suunniteltu	
Seuranta ja arviointi tiimeissä	Seurattu ja arvioitu	
Yhteenveto tehdystä työstä	Yhteenveto	
Kyselyn uusiminen	Kysely uusittu	

Kokemukset käsittelystä olivat pääosin positiivisia ja hyviä. Vastauksissa oli tunnistettavissa, että käsittelyprosessi oli selkeä ja työntekijät tunnistivat prosessin. Sen lisäksi vastauksissa oli nähtävissä, että työntekijöitä oli osallistettu tulosten käsittelyyn.

Eräs haastateltava kertoi, että hänen edellisessä työpaikassansa laadittiin kehittämis- tai ylläpitosuunnitelma kyselyn tulosten pohjalta. Hän kertoi, että mikäli vastausten keskiarvo oli alle jonkun arvon, tehtiin kehittämissuunnitelma ja mikäli tulos oli yli tämän arvon, tehtiin ylläpitosuunnitelma. Eräs haastateltava sanoi kokeneensa tämän hyvänä.

Haastattelevat pitivät myös seurantaa ja arviointia tärkeänä. Nämä kaksi asiaa toistuivat kaikissa ryhmähaastatteluissa.

”... joka tiimissä käytiin läpi ja arvioitiin et ollaanko me pysytytäs suunnitelmassa.”

Osa haastattelevista kertoivat, että heidän edellisissä työpaikoissansa oli uusittu työyhteisökysely. Tämä tarkoitti, että kysely oli useammin kuin vuoden välein. Eräs haastateltava kertoi, että kysely uusittiin, mikäli tulos oli alle jonkun raja-arvon. Haastateltava kertoi, että uudella kyselyllä arvioitiin, onko tilanne muuttunut vai pysynyt samana.

Selkeän prosessin päätteeksi oli joissain työpaikoissa tehty myös yhteenveto. Eräs haastateltava kertoi, että hänen edellisessä työpaikassaan tehtiin vuoden lopussa yhteenveto tehdystä työstä liittyen työyhteisökyselyyn.

5.2 Työntekijöiden näkemys Tuisku Oy:n prosessista

Tutkija pyysi toisessa haastattelukysymyksessä haastattelevia kuvailemaan, miten tuloksia hyödynnetään/käsitellään tällä hetkellä eri tasoilla Tuisku Oy:n organisaatiossa. Pääluokka *käsittelyprosessin vaiheet* muodostui kolmesta yläluokasta ja neljästä alaluokasta (taulukko 4). Analyysitaulukko on nähtävillä kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä (liite 4).

Taulukko 4. Käsittelyprosessin vaiheet

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Tulokset käsitelty	Tulokset käsitelty	<i>Käsittelyprosessin vaiheet</i>
Läpikäynti johdon katselmuksessa	Johdon katselmus	
Kehittämiskohteet	Kehittämiskohteet mietitty	
Kehittämiskohteiden käsittely		

Haastattelevat kertoivat sen, mitä tiesivät tulosten käsittelyprosessista. Työntekijät muistelivat, että tulokset on annettu heille tiedoksi ja ne oli käyty läpi tiimeissä. Osalla oli muistissa myös se, että viime vuonna oli mietitty yhdessä tiimissä kehittämiskohteet tulosten perusteella. Osa haastattelevista kertoivat, että työyhteisökyselyssä nousseita asioita käydään läpi myös johdon katselmuksessa.

Moni näki, että kyselyiden ja tulosten käsittely on kehittymässä Tuisku Oy:llä. Pääluokka *käsittelyprosessi uusi ja kehittymässä* muodostui kahdesta yläluokasta ja neljästä alaluokasta (taulukko 5). Analyysitaulukko on nähtävillä kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä (liite 4).

Taulukko 5. Prosessi uusi ja kehittymässä

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Tulosten käsittely kehittymässä, toimintamalli kehittymässä	Toimintamalli kehittymässä	<i>Prosessi uusi ja kehity- mässä</i>
Toimintamalli kehittymässä		
Kehittämistä tehdään parhaillaan		
Henkilökunnan vaihtuvuus	Henkilökunnan vaihtuvuus	

Ennen tämän tutkimuksen haastatteluja Tuisku Oy:n tiimimuiistioon lisättiin työhyvinvointi yhdeksi asiakohdaksi, mikä nousi myös keskusteluun haastatteluissa. Tämä tarkoittaa, että jokaisen yksikön jokaisessa tiimissä käsitellään muun muassa työyhteisökyselyn perusteella sovittuja asioita.

Haastatteluiden aikana ilmeni, että osalla työntekijöillä on vähän tietoa prosessista, sillä olivat aloittaneet työt Tuisku Oy:lla vasta myöhemmin.

”Mä en ainakaan tiedä, koska oon niin uus”

*”Sinänsä ehkä hankala Tuiskun osalta vastata tai meidän *yksikön osalta, koska meillä on niin älyttömästi vaihtunut väki tässä välissä...”*

5.3 Työntekijöiden ideat kyselyiden ja tulosten kehittämistä

Kolmannessa haastattelukysymyksessä pyydettiin haastateltavia miettimään, miten kehittäisivät tulosten käsittelyprosessia.

Aiheena ja kysymysten pääpainona oli tulosten käsittely, mutta sen lisäksi tuli myös puheeksi itse kyselyt. Haastateltavien ideat kyselyn kehittämiseen liittyi siihen, miten saadaan enemmän vastaajia. Pääluokka *kyselyn kehittäminen* muodostui kolmesta yläluokasta ja seitsemästä alaluokasta (taulukko 7). Analyysitaulukko on nähtävillä kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä (liite 5).

Taulukko 6. Kyselyn kehittäminen

Alaluokka	Yläkuokka	Pääluokka
Kyselyn tarpeellisuuden esille tuomista	Saada enemmän vastaajia	Kyselyn kehittäminen
Motivoida ja muistuttaa vastaamaan		
Enemmän vastaajia		
Yksinkertaistaa kysymyksiä	Kyselyn kehittäminen	
Saate/saatekirje kyselylle		
Palkitseminen saavutuksista	Palkitseminen	
Palkitseminen vastaamisesta		

Kehitysideoita tuli koskien yksinkertaisempia kysymyksiä kuin että parantaa työntekijöiden kokemusta kyselyiden tarpeellisuudesta. Eräs haastateltava mietti, oliko edellisessä kyselyssä saatetta. Hän näki sen tarpeellisena ja sellaisena, missä olisi kuvailtuna kyselyn tarkoitus ja mitä tuloksilla tehdään.

Haastattelevat näkivät, että mikäli kyselyyn ei ole vastakaikua tai ne koetaan turhiksi niin niihin ei myöskään vastata. Haastattelevat ideoivat myös vastaamisen palkitsemisesta.

”... tarvii sen välittömän mukavan palautteen, et ku vastasin kaupan kyselyyn ja sain 50 euron lahjakortin niin vastasin mielellään myös siihen seuraavaan vaikka en sitä lahjakorttia saanutkaan. Et voisko täälläki olla sellanen porkkana, joku ihan konkreettinen.”

Tulosten käsittelyssä haastateltavat näkivät, että prosessia tulisi kehittää. Pääluokka *prosessin kehittäminen* muodostui neljästä yläluokasta ja kahdeksasta alaluokasta (taulukko 6). Analyysitaulukko on nähtävillä kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä (liite 5).

Taulukko 7. Prosessin kehittäminen

Alaluokka	Yläkuokka	Pääluokka
Seuranta	Kehittää seurantaa ja tarkastelua	<i>Prosessin kehittäminen</i>
Tarkastelu		
Käsitellä useammin	Kehittää käsittelyä	
Pienryhmätyöskentely		
Kehittämispäivä		
Prosessi käynnissä ympäri vuoden	Prosessi käynnissä ympäri vuoden	
Jatkuva prosessi		
Toimintamalli kriittisiin tilanteisiin	Kehittää toimintamalli kriittisiin tilanteisiin	

Prosessin kehittämisessä vastaajilta tuli ideoita, kuinka tuloksia tulisi käsitellä tiimissä. Moni näki pienryhmätyöskentelyn hyvänä ja erityisesti sen takia, että silloin voisi tulla enemmän ideoita. Jokaisessa ryhmähaastattelussa toivottiin, että asiaa käsitellään useammin. Näin ollen haastattelevat nosti keskustelussa puheeksi sen, missä yhteydessä työyhteisökyselyyn liittyviä asioita käsitellään, ja ehdotuksena tuli esimerkiksi kehittämispäivä. Eräs haastateltava ehdotti, että kehittämispäivässä keskitytään johonkin asiaan, joka on noussut työyhteisökyselyn tuloksista.

Haastattelevat pitivät tulosten käsittelyn kehittämisessä tärkeänä seurannan ja tarkastelun kehittämistä. *”Intensiivinen seuranta”* oli se mitä yhden ryhmähaastattelun osallistujat toivoivat eniten. Tarkastelulla tarkoitettiin, että kehittämiskohteiden kehittämistä tarkastellaan ja asiaan palataan säännöllisesti.

”enemmän läpikäyntiä, ei vaan yhdessä tiimissä läpi”

Jokaisessa ryhmähaastattelussa haastattelevat toivoivat jatkuvaa prosessia. Tämä tarkoitti haastateltaville, että asiaa käsitellään säännöllisesti ja näin ollen prosessi on käynnissä ympäri vuoden.

Haastateltavat toivoivat myös viestinnän kehittämistä ja johdon ja työntekijöiden välisen yhteistyön kehittämistä. Pääluokka *kehittää tiedottamista ja johdon ja työntekijöiden välistä yhteistyötä* muodostui kahdesta yläluokasta ja neljästä alaluokasta (taulukko 8). Analyysitaulukko on nähtävillä kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä (liite 5).

Taulukko 8. Viestinnän ja yhteistyön kehittäminen

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Tiedotus kehittämisestä	Kehittää tiedottamista	<i>Kehittää tiedottamista ja johdon ja työntekijöiden välistä yhteistyötä</i>
Johtoryhmä muistuttelee kehittämiskohteista	Kehittää johdon ja työntekijöiden välistä yhteistyötä	
Työntekijöiden osallistumista tulosten läpikäyntiin		
Johdon mielipide ja näkemys kehityskohteista		

Haastattelevat keskustelivat myös tiedottamisesta. Tuisku Oy:n jokaisen yksikön tiimissä yksikönjohtaja tiedottaa tiimiänsä johdon tekemistä päätöksistä tai muista ajankohtaisista asioista. Haastattelevat pitivät tärkeänä, että tiedotetaan työhyvinvointiin liittyvistä asioista, jotta ne tulevat näkyviksi.

Haastattelevien vastauksissa oli myös näkyvissä toive siitä, että johdon ja työntekijöiden välistä yhteistyötä lisätään ja työntekijöiden osallisuutta parannetaan. Haastattelevat ehdottivat työntekijöiden osallistumista tulosten läpikäyntiin, mutta toivoivat myös johdon mielipidettä ja näkemystä tuloksissa esille nousseisiin asioihin.

”Myös johdolta mielipide mitä he pitävät tärkeänä ja mitä he asialle tekevät/toivovat että henkilökunta tekee”

Haastatteluiden aikana herätti keskustelua se, kenen tulee muistuttaa kehittämis-kohteista. Haastattelevat tiedostivat, että kehittämiskohteet unohtuvat arjessa ja sen takia olisi tärkeä, että niistä muistutellaan. Asia jakoi mielipiteitä, osa piti tätä johdon tehtävänä ja osa näki tämän olevan tiiminvetäjien tehtävä. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että se ei ole yksikönjohtajien tehtävä muistutella arjessa kehittämiskohteista.

” Se vois olla sillain, et ku meillä on näitä tiiminvetäjiä, et ne on ne niitä, jotka jalkauttaa tätä ja muistuttaa aina niistä...”

5.4 Työntekijöiden mallinnus prosessista

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin ”Millaisen mallin tai prosessin rakentaisitte työyhteisökyselyiden välille?”. Pääluokka *selkeän prosessin kehittäminen* muodostui seitsemästä yläluokasta ja kymmenestä alaluokasta (taulukko 9). Analyysitaulukko on nähtävillä kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä (liite 6).

Taulukko 9. Selkeän prosessin kehittäminen

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Työyhteisö/tiimi miettii kehityskohteet	Kehityskohteiden erittely	<i>Selkeän prosessin kehittäminen</i>
Suunnitella miten kehitetään	Suunnitellaan kehittäminen	
Asiaan palaaminen säännöllisesti	Käsitellä useammin	
Muistutella kehittämiskohteista		
Säännöllinen seuranta	Seuranta ja tilanteen tarkastelu	
Tilanteen tarkastelu		
Toimintaa arkeen	Vakiinnuttaa toimintaa arkeen	
Kysely puolen vuoden välein	Kysely useammin	
Arvioidaan tilannetta työyhteisökyselyssä	Arviointi	
Arviointi jatkuvaa		

Sisällönanalyysin perusteella haastateltavat pitivät tärkeänä selkeän prosessin kehittämisen, joka sisälsi kehityskohteiden erittelyn, kehittämisen suunnittelun, seurannan, tarkastelun, toiminnan vakiinnuttamisen arkeen ja arvioinnin. Haastateltavat toivoivat myös erillisen toimintamallin laatimisen kriittisiin tilanteisiin ja kyselyn uusimisen.

Haastattelevat näkivät tärkeänä, että työyhteisö määrittelee kehittämiskohteet. Vastauksissa he painottivat, että kehittämiskohteet mietitään yhdessä ja tiimissä. Pienryhmätyöskentely nähtiin mahdollisena, kun mietitään tulosten perusteella olevia kehittämiskohteita. Myös aikajanan tai aikataulun asettaminen kehittämis-kohteille nähtiin hyvänä ideana.

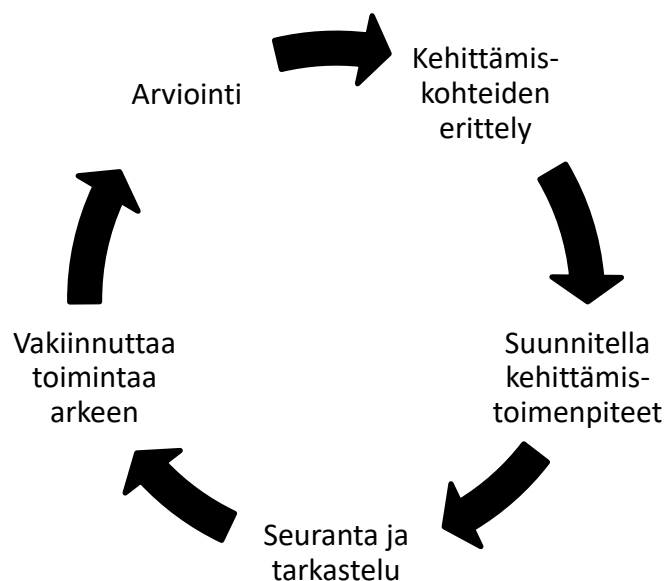
Haastateltavat toivoivat, että kehittäminen tulee suunnitella. Ehdotuksena tuli, että työyhteisö miettii ja suunnittelee, miten kehittämiskohteita parannetaan ja kehitetään.

"etitään selkeimmät kehityskohteet ja sit niihin mietitään ihan porukalla et miten niitä lähetään"

Eräs haastateltava toi esiin, että yksiköissä tehtävä työ vaihtelee. Hän ehdotti, että kriittisiin tilanteisiin tehtäisiin erillinen toimintamalli. Kriittiset tilanteet olisivat hänen mukaansa esimerkiksi niitä, kun useampi työntekijä näyttää väsyneeltä tai tilanne yksikössä on jollain tapaa kärjistynyt.

"... jos yksikössä nousee joku yleinen et vaikuttaa et moni on väsähtänyt ja tilanne kärjistynyt et siihen vois olla joku oma toimintamalli, ehkä"

Kuviossa (1) on esitetty tarkemmin mitä työntekijät pitivät tärkeänä käsittelyssä ja mitä prosessiin tulisi sisältyä.



Kuvio 1. Haastattelevien ajatukset selkeän ja jatkuvan prosessin vaiheista

Kuviossa on otettu huomioon haastateltavien toive jatkuvasta prosessista, mikä tuli ilmi kolmannessa haastattelukysymyksessä. Tästä kuvioista jätettiin pois haastateltavien ehdotus siitä, että asiaa käsiteltäisiin useammin ja enemmän. Tutkija näki, että se ei kuvaile prosessia vaiheena. Haastateltavat toivoivat seurannan ja tarkastelun olevan juuri sitä, että asiaa tarkastellaan säännöllisesti. Säännöllinen käsittely ja tarkastelu nähdään tässä yhteydessä sellaisena, että asiaa käsitellään useammin.

Haastatteluissa keskustelua herätti kyselyn uusiminen. Osalla haastateltavista oli kokemusta edellisistä työpaikoista siitä, että kysely uusittiin vuoden aikana. Haastatteluissa puollettiin kyselyn uusimista tarpeen vaatiessa ja keskustelussa annettiin esimerkkinä puolen vuoden välein. Tätä pidettiin hyvänä ideana sen puolesta, että prosessi olisi koko ajan käynnissä ja tilannetta arvioitaisiin uudessa kyselyssä. Kyselyt ja uusinta kyselyt nähtiin tilaisuutena arvioida tilannetta; onko tullut muu-
tosta?

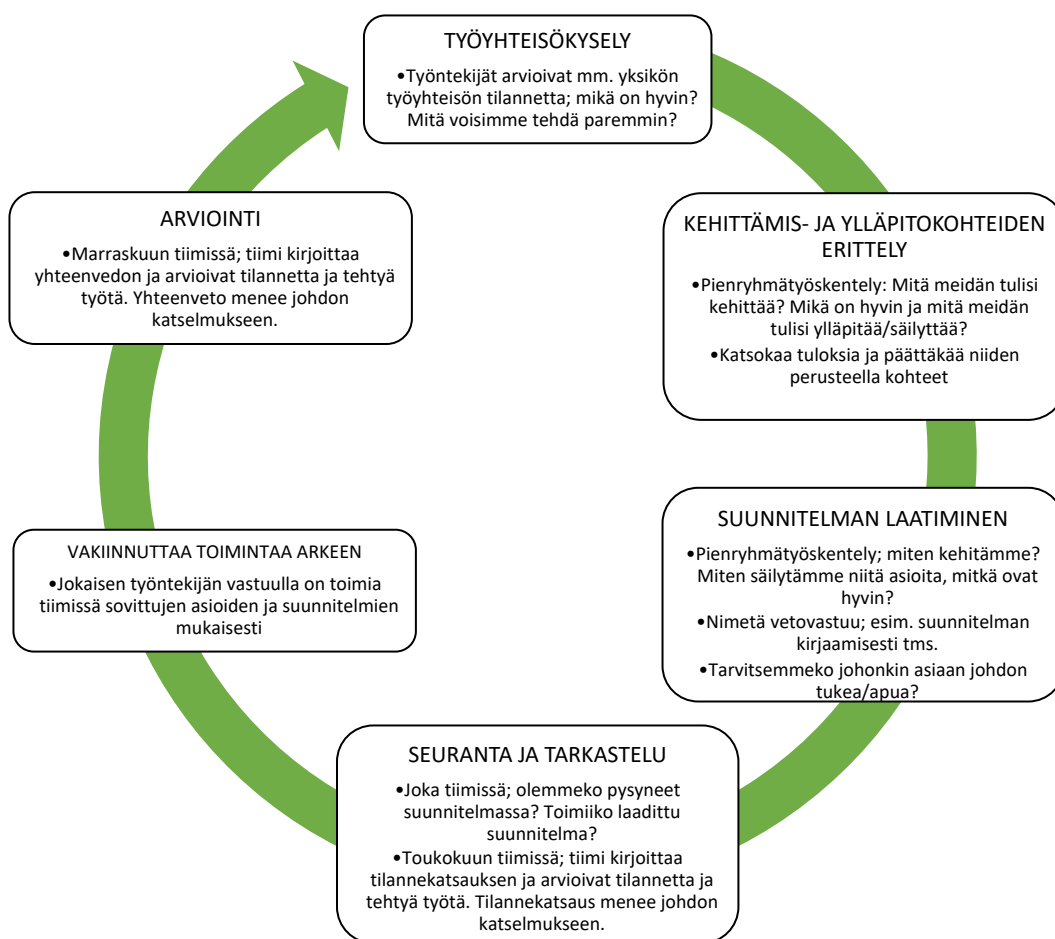
6 TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN

Kehittämistyön tavoitteena oli laatia toimintamalli työyhteisökyselyn tulosten käsittelylle, jotta tuloksista saataisiin paras mahdollinen hyöty.

Tuloksista työryhmä piti tärkeänä työntekijöiden osallisuutta, mikä myös oli tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoite. Työntekijöiden osallisuutta haluttiin korostaa ja lisätä. Työryhmä perusteli tämän sillä, että työyhteisökyselyiden tulokset ovat työntekijöitä varten ja kertovat työyhteisössä olevasta tilanteesta. Näin ollen työryhmässä ehdotettiin, että työyhteisö on se, joka on vastuussa tulosten käsittelyn prosessista ja kehittämiskohteiden kehittämissuunnitelmista.

Työryhmässä keskusteltiin työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuuksista. Työyhteisökysely nähtiin työntekijöiden mahdollisuutena vaikuttaa ja tuoda oman äänensä kuuluviin.

Mallissa haluttiin hyödyntää työntekijöiden esille tuomia asioita, kuten prosessia ja prosessin vaiheita. Tämän takia mallinnusta lähdettiin muotoilemaan samasta prosessikaaviosta, jonka tutkija oli laatinut haastatteluiden tuloksista. Työryhmän laatima prosessikaavio haluttiin kuitenkin suunnata yksiköille ja työyhteisöille. Prosessikaaviossa (kuvio 2) keskityttiin siihen, miltä prosessin tulee näyttäytyä työyhteisössä. Työryhmä päätti tutkijan ehdotuksesta, että prosessikaavio tulee osaksi työyhteisökyselyiden olemassa olevaa saatetta.



Kuvio 2. Työryhmän laatima prosessikaavio

Tutkimustuloksissa oli nähtävissä, että työntekijöillä oli myös toiveena lisätä ja kehittää johdon ja työntekijöiden välistä yhteistyötä. Tämän takia johto halusi lisätä prosessikaavioon tilannekatsauksen ja yhteenvedon kirjoittamisen. Tarkoituksena on, että toukokuussa tiimi kirjoittaa tilannekatsauksen ja marraskuussa yhteenvedon. Tiimi kirjoittaa, mitä ovat tehneet työyhteisökyselyiden tulosten eteen ja arvioivat tilannetta. Tilannekatsaus ja yhteenvedo menevät johdonkatselmukseen johdolle tiedoksi ja luettavaksi. Nämä ajankohdat valikoituivat Tuisku Oy:n vuosikellossa olevien johdonkatselmusten vuoksi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kehittämistyön tutkimuksellisen osuuden kysymykset olivat; millaisia kokemuksia työntekijöillä on työyhteisökyselyn tulosten käsittelystä työpaikoilla ja minkälaisen prosessin työntekijät rakentaisivat, jotta tuloksista saataisiin paras mahdollinen hyöty. Kehittämistyön tavoitteena oli laatia toimintamalli työyhteisökyselyn tulosten käsittelylle. Teoriaa haettiin työhyvinvoinnista, työhyvinvoinnin johtamisesta, työyhteisökyselyistä ja henkilöstöjohtamisesta.

Tutkimus- ja kehittämistyö oli ajankohtainen. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aikana mediassa käytiin keskustelua terveys- ja sosiaalialan palkoista ja alan veto- ja pitovoiman turvaamisesta. Suomessa terveys- ja sosiaalialan palkat ovat matalat työn vaatavuuteen ja vastuuseen nähden, mutta myös verraten muihin Pohjoismaihin. Kehittämistyön valmistuessa käytiin työ- ja virkaehtosopimusneuvotteluita, joissa terveys- ja sosiaalialan palkankorotukset olivat monen ammattijärjestön tavoitteena. Terveysten- ja hyvinvoinninlaitoksen (2017) tutkimuksen mukaan keskeisimpinä ongelmina lastensuojelussa nähdään työntekijöiden jaksaminen, kuormitus ja vaihtuvuus. Tämän kehittämistyön taustalla oli työntekijöiden työhyvinvoinnin parantaminen ja pysyminen työssään ja alalla, jotta voidaan turvata laadukas sijaishuolto Tuisku Oy:n yksiköissä asuville lapsille ja nuorille. Laadukas sijaishuolto lapsille ja nuorille ja heidän perheillensä tarkoittaa hyvinvoivia ja turvallisia aikuisia, jotka eivät jatkuvasti vaihdu. Näiden ongelmien korjaamiseksi ei riitä työhyvinvoinnin kehittäminen eikä myöskään palkankorotukset yksinään, jos työ koetaan raskaaksi ja hyvinvointia heikentäväksi.

Tutkimuksissa on todettu, että lastensuojelussa toimivien organisaation tulee alan haasteiden ja ongelmien ratkaisemiseksi muokata toimintaansa ja johtamista tukemaan erityistä suojelua tarvitsevien lasten kokonaisvaltaista auttamista (THL 2017, 124). Tuisku Oy on yrityksenä kehitysmönteinen, ja näin ollen halusi kehittää organisaatioonsa sopivan toimintamallin työyhteisökyselyiden tulosten

käsittelyyn. Tuisku Oy halusi osallistaa työntekijöitä kehittämistyöhön ja tulosten käsittelyyn. Osallistamista hyödynnettiin tutkimuksellisessa osiossa haastattelemalla työntekijöitä. Prosessikaavio on myös suunnattu yksiköille ja työyhteisöille, jotta työntekijöiden osallisuutta tulosten käsittelyyn lisääntyy. Työntekijöiden osallistaminen nähdään myös teoriassa tärkeänä. Böckerman & Ilmakunnas (2020) on todennut, että työolojen parantaminen on mahdollista ainoastaan työntekijöiden ja työnantajien keskinäisellä yhteistyöllä. Työntekijöiden osallistumista tukevat johtamiskäytännöt parantavat työntekijöiden kokemaa hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä ja vähentää koettua väsymystä. Brandt (2011) on todennut, että työntekijöiden osallistaminen sitouttaa myös työntekijää työnantajaan.

Tutkimus voidaan todeta tarpeelliseksi, sillä tuloksissa on tunnistettavissa haastattelevien toive osallisuudesta työyhteisökyselyiden tulosten käsittelyyn. Myöskin kehittämistyön tavoitteet on saavutettu, sillä laadittu prosessikaavio osallistaa työntekijöitä tulosten käsittelyyn. Esimerkiksi haastateltavien vastauksissa haastattelukysymyksiin kolme ja neljä haastattelevat toivat esiin, että he halusivat osallistua tulosten käsittelyyn, miettiä tiimissä kehittämiskohteet ja osallistua myös muihin kokouksiin ja palavereihin, missä käsitellään työyhteisökyselyyn liittyviä asioita. Osallistaminen ja toive osallisuudesta kasvattaa työyhteisön sosiaalista pääomaa. Kun työyhteisö kehittää itse työtään, työtapaansa ja muita työhön ja työyhteisöön liittyviä asioita, tuottaa se parhaimmillaan sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma nähdään työyhteisön ja yksilön voimavarana, joka kasvaa yhteisöllisyydestä ja yhteisön jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta. Nämä vahvistavat yhteisön toimintaa ja edistää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. (Manka 2016.)

Ensimmäisessä haastattelukysymyksessä kysyttiin; millaisia kokemuksia työntekijöillä on työyhteisökyselyn tulosten hyödyntämisestä/käsittelystä nykyiseltä tai edellisiltä työnantajilta? Haastateltavien kokemukset työyhteisökyselyistä ja näiden käsittelystä vaihtelivat. Osalla ei ollut minkäänlaisia kokemuksia, kun osalla oli enemmän. Kokemukset käsittelystä olivat hyvin

samankaltaisia; tulokset käyty läpi, mietitty kehittämiskohteet ja asiaan palattu säännöllisesti. Nämä asiat toistuivat haastattelukysymyksissä kolme ja neljä, joissa pyydettiin haastateltavia kehittämään prosessi tulosten käsittelylle. Haastateltavat ehdottivat prosessia, jossa työntekijät ovat suuremmassa roolissa. Tuloksista ja haastatteluista voimme tehdä johtopäätöksen, että työntekijöiden kokemukset tulosten käsittelystä ovat pääosin positiivisia. Negatiivinen kokemus johtui suurelta osin siitä, että tuloksista ei tiedotettu tai näitä ei käsitelty.

Haastateltavat ehdottivat, että kehittämispäivä olisi yksi osa tulosten käsittely prosessia. Haastateltavat sanoivat, että kehittämispäivässä keskityttäisiin johonkin asiaan, mikä on noussut työyhteisökyselyn tuloksista. Työyhteisökyselyt nähdään työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen työkaluna, jolla voidaan kehittää työntekijöiden ja työyhteisöjen työhyvinvointia (Karttunen ym. 2017; Työturvallisuuskeskus 2019; Armstrong 2019). Työhyvinvoinnin parantaminen ja kehittäminen tapahtuu esimerkiksi kehittämällä työtä ja työyhteisöjä (Viitala 2021). Tällainen kehittäminen onnistuu esimerkiksi työyhteisökyselyiden ja niistä kerätyn tulosten avulla (Työturvallisuuskeskus 2019). Työyhteisöjen kehittäminen voi tapahtua esimerkiksi tyhy- tai tyky-toiminnan avulla (Viitala 2021).

Tutkimusaineiston yksi pääluokka oli kehittää johdon ja työntekijöiden välistä yhteistyötä. Tämä sisälsi myös osan haastateltavien toiveen heidän osallistamisestaan muun muassa tulosten läpikäyntiin. Tämä oli yksi keskustelun aihe työryhmässä, sillä työryhmä näki työyhteisökyselyt olevan työntekijöitä ja työyhteisöjä varten. He perustelivat sen sillä, että kyselyt ja niiden tulokset ovat sellaisia, mistä työntekijät ja työyhteisöt hyötyvät. Niiden avulla työyhteisöt saavat tietoa; mitä tulisi kehittää ja mitä tulisi ylläpitää? On kuitenkin todettava, että haastateltavien näkemys osallisuudesta oli hieman erilainen kuin työryhmän näkemys. Työryhmän jäsenet näkivät, että johto ei voi esimerkiksi määrittellä työyhteisön kehittämiskohteita vaan työyhteisöjen tulee ne määrittellä itse. Työyhteisöt ja työyhteisön jäsenet ovat kuitenkin he, jotka tietävät parhaiten työyhteisön tilanteen ja ilmapiirin. Teoriassa Virtanen ja Sinokki (2014) toteaa, että

työntekijöillä on usein enemmän tietoa työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä kuin heidän esihenkilöillensä tai johdolla. Työhyvinvoinnin kehittäminen nähdään yhteisenä asiana. Työntekijä yksilönä voi vaikuttaa niin omaan kuin työyhteisön työhyvinvointiin (Virtanen & Sinokki 2014). Työnantajan tulee omalta osaltaan huolehtia, että työympäristö on turvallinen, johtaminen on hyvää ja reilua kaikkia kohtaan (STM a). Sen takia työhyvinvointia arvioidaan myös muilla työkaluilla kuin työyhteisökyselyiden avulla. Työhyvinvointia arvioidaan myös sairauspoissaolojen ja tapaturma- ja työkyvyttömyyseläketilastojen avulla. (Kehusmaa 2011.) Näin ollen voidaan todeta, että kyselyt tuottavat tärkeää ja arvokasta tietoa niin työnantajalle kuin työntekijöille.

Haastateltavilta tuli hyvin ehdotuksia siitä, minkälaisen prosessin he rakentaisivat tulosten käsittelylle. Haastateltavien ehdotukset prosessista olivat hyvin samankaltaisia kuin teoriasta on löydettävissä. Esimerkiksi haastateltavien ehdotus selkeästä prosessista, missä arvioidaan, määritellään kehityskohteet, seurataan ja vakiinnutetaan toimintaa, muistuttaa paljolti Työturvallisuuskeskuksen (2019) työhyvinvoinnin kehittämisen periaatteista; arvioi, tarkastele, päättä ja toteuta. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan olla myös yhtä mieltä Viitalan (2021) kanssa siitä, että työhyvinvointia edistäviä käytänteitä tulee arvioida systemaattisesti.

Haastateltavat ehdottivat kyselyn uusimista tarpeen vaatiessa. Työyhteisökysely nähtiin arviointimenetelmänä ja haastateltavat ehdottivat, että sitä hyödynnettäisiin vuoden aikana useammin kuin vuoden välein. Uudessa kyselyssä voitaisiin arvioida tilannetta ja nähdä, onko tullut muutosta. Työyhteisökysely on yksi arviointi menetelmä, jolla voidaan arvioida työntekijöiden työhyvinvointia ja - tyytyväisyyttä (Viitala 2021). Haastateltavat perustelivat kyselyn uusimista arvioinnin lisäksi sen takia, että prosessi olisi jatkuvasti käynnissä. Myös teoriassa jatkuva prosessi nähdään tärkeänä, kun puhutaan työyhteisökyselyiden tulosten käsittelystä. Työturvallisuuskeskus (2019) on nähnyt jatkuvan prosessin terveellisen työpaikan ja hyvinvoivan työyhteisön saavuttamiseksi. Teoriassa ei

kuitenkaan ole löydettävissä, että kyselyn uusiminen olisi kriteerinä jatkuvalla prosessille. Näin ollen voidaan todeta, että arviointia voidaan tehdä monella muulla tapaa myös kuin kyselyillä ja kyselyn uusimisella.

8 POHDINTA JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Tässä luvussa käsitellään tutkijan omia ajatuksia tutkimus- ja kehittämistyön-prosessista, tutkimustuloksista ja kehittämistyöntuloksesta.

Yhden yksikön haastattelu jäi välistä vallitsevan koronapandemian seurauksena. Tämä ei vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin tai kehittämistyön tuotokseen. Tutkimus itsessään oli myös työntekijöille ja yksiköille hyödyllinen. Ryhmähaastatteluiden aikana työntekijät pohtivat yhdessä minkälaista prosessia tai mallia he haluavat toteuttaa yksikössään. Keskustelu oli pohtivaa ja työntekijät saivat kertoa omia mielipiteitä ja kokemuksiaan. Tutkijana havainnoin, että haastateltavilla, joilla ei ollut kokemusta työyhteisökyselyistä tai kyselyiden tulosten käsittelystä, ei vaikuttanut haastatteluun osallistumiseen. He pystyivät osallistumaan haastatteluun ja vastaamaan haastattelukysymyksiin samalla tavalla kuin he, jotka kertoivat kokemuksistaan näistä asioista.

Tutkijana yllätyin, että harvalla oli kokemuksia työyhteisökyselyistä ja tulosten käsittelystä. Kyselyihin vastaaminen on vapaaehtoista, jonka takia osa ei välttämättä ole vastannut kyselyihin aikaisemmin. Vastaamatta jättäminen voi myös johtua siitä, että ei tiedä mitä kyselyllä tavoitellaan. Myöskin huonot kokemukset tulosten käsittelystä tai niiden vaikuttavuudesta voi aiheuttaa, että kyselyyn ei vastata. Tulosten käsittely tilaisuudet järjestetään useimmiten kokousten tai palaverien yhteydessä, jolloin useimmat työntekijät ovat paikalla. On kuitenkin inhimillisiä syitä poissaoloille, kuten sairastumiset ja vuorotyön aiheuttamat haasteet työvuorojen suunnittelussa. On kuitenkin varmistettava, että kaikki työntekijät pystyvät osallistumaan muun muassa kehittämis- ja ylläpitosuunnitelmien laatimisiin.

Tätä tutkimuksellista kehittämistyötä tehdessä on tutkijana todettava, että työyhteisökyselyiden tavoitteet ja tarkoitus ovat osalle epäselviä. Haastateltavien vastauksista on nähtävissä, että osa näkee kyselyt johdon työkaluna. Tämä on

myös nähtävissä teoriassa; työyhteisökyselyt nähdään johdon tapana kerätä tietoa. Johto arvioi työntekijöidensä tyytyväisyyttä ja työhyvinvointia tarkastellessa kyselyiden tuloksia. Johto myös arvioi tulosten pohjalta mitä he voisivat tehdä paremmin, esimerkiksi Tuisku Oy:n johto arvioi tuloksista, kuinka heidän tulisi kehittää johtamista. Sen lisäksi työyhteisökyselyt tarjoavat tietoa työntekijöille työyhteisönsä tilasta.

Työryhmän laatima prosessi perustuu tutkimuksen tuloksiin ja on myös verrattavissa teoriasta löydettyyn tietoon. Prosessista on laadittu kuvio, joka tulee kohdeorganisaatiossa käyttöön osana työyhteisökyselyn saatekirjettä. Prosessi tulee toimintamalliksi organisaation yksiköihin. Prosessi on laadittu vuodeksi; siitä kun työyhteisökysely on pidetty seuraavaan työyhteisökyselyyn. Vaikkakin prosessi on laadittu yksiköille niin se on myös osa johtoryhmän vuosikelloa, siltä osin kuin yksikkö laatii tilannekatsauksen ja yhteenvedon johdon katselmukseen. Prosessikaavio on sovellettavissa myös muihin organisaatioihin ja organisaatio-tasolle, kuten johtoportaalalle.

Tutkimuksellinen osuus oli mielenkiintoinen, sillä ryhmähaastattelut poikkesivat toisistaan. Osassa ryhmähaastatteluissa keskustelu oli aktiivisempaa kuin toisissa. Kehittämistyön tulos vastasi kuitenkin tutkijan oletuksia ja odotuksia. Tutkijalla oli oletuksia lopputuloksesta teorian perusteella ja sen perusteella, mitä oli keskustellut Tuisku Oy:n johdon kanssa ennakkoon. Oletuksena oli, että toimintamalli tulee mahdollisesti olemaan prosessi, josta laaditaan prosessikaavio.

Tutkijana ja organisaation työntekijänä olen huomannut Tuisku Oy:n olevan hyvin kehittämismyönteinen organisaatio. Tuisku Oy on suhteellisen nuori yritys, mutta sitäkin innokkaampi kehittymään. Organisaatio selvästi haluaa kehittää toimintaansa tarjotakseen laadukasta sijaishuoltoa lapsille ja nuorille, heidän perheillensä ja yhteistyökumppaneille. Organisaatio on myös hyvin työntekijälähtöinen ja haluaa varmistaa työntekijöiden hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden, mikä näkyy myös tämän työn aiheessa. Syksyllä 2021 Tuisku Oy:n työyhteisökyselyssä mitattiin myös eNPS indeksiä. Lyhenne tulee Employee net promoter score-

termistä, joka on kansainvälisesti vertailtavissa oleva indeksi ja mittaa työntekijöiden suositteluhalukkuutta ja sitoutuneisuutta. Hyvänä tuloksena pidetään positiivista lukua ja 40-lukua huippulukemana. Tuisku Oy:n työyhteisökyselyn tulos oli 68, jota pidetään erinomaisena tuloksena.

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö tarjoaa jatkotutkimusaiheita, kuinka työyhteisöt voivat itse kehittää ja parantaa työyhteisönä työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä ja millaiset työkalut työyhteisöt tarvitsevat tällaiseen kehittämiseen. Tämän tutkimuksen tuloksissa sekä teoriassa on nähtävillä, että osa pitää työyhteisökyselyitä ainoastaan johdon työkaluna. Tulosten käsittely ja kehittäminen halutaan ulkoistaa johdolle. Sen takia olisi mielenkiintoista ja tärkeää tutkia ja kehittää työyhteisöjen työkaluja ja tapaa kehittää työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä.

LÄHTEET

Armstrong, M. 2019. Strategic human resource management: A guide to action. 4th edition. London. Kogan Page Limited.

Baldschun, A. 2018. The occupational well-being of children protection social workers: theoretical conceptualization and empirical investigations among Finnish statutory social workers. Kuopio. University of Eastern Finland.

Brandt, T. 2011. Persoonallisuudet työyhteisössä: yhteisölliset johtajat ja esimies-alaisuudet. Vaasa. Leadec-kustannus.

Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2). pp. 77-101. Bristol. University of the West of England. Viitattu 29.1.2022. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>

Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. 2020. Työhyvinvointi kannattaa: työolot, työtyytyväisyys ja tuottavuus. Edistys, 5. Helsinki. Teollisuuden palkansaajat.

Collett, S. 2016. 5 ways to better survey it employees. Julkaistu *Computerworld Digital Magazine*. Oct2016, Vol. 3 Issue 3, p21-25. 5p.

Dictionary 2021. Workshop. Dictionary.com. Viitattu 30.7.2021. <https://www.dictionary.com/browse/workshop>

Heino, T. 2020. Mikä auttaa? Tutkimusperustaiset ja käytännössä toimivat työmenetelmät teininä sijoitettujen lasten hoidossa. Terveiden ja hyvinvoinninlaitoksen raportti. Helsinki. PunaMusta Oy.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona – Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karttunen, A., Sipponen, J., Tukiainen, T., Taskinen, H., Hakulinen, H., Kesti, P., Laaksonen, M. & Lammintakanen, J. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen. Käytäntöjä ja kokemuksia Elvo-hankkeesta. Kuopio. University of Eastern Finland.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki. Kauppakamari.

Kääriälä, A. 2020. Always a step behind? Educational and employment transitions among children in out-of-home care. Helsinki. Picaset.

L 14.4.2007/417. Lastensuojelulaki. Säädös säädöstietonakki Finlexin sivuilla. Viitattu 7.4.2021. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=sijais-huolto#L1P3>

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2011. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Haastattelun analyysi, 9-38. Toimittajat Ruusuvuori, J. Nikander, P. & Hyvärinen, M. Tampere. Vastapaino.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Valtioneuvoston periaatepäätös. Työterveys 2025 – yhteistyöllä työkykyä ja terveyttä. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sosiaal- ja terveysministeriö a. Työhyvinvointi. Viitattu 1.4.2021. <https://stm.fi/tyo-hyvinvointi>

Sosiaali- ja terveysministeriö b. Lastensuojelu. Viitattu 7.4.2021. <https://stm.fi/las-tensuojelu>

Sotkanet a. Kodin ulkopuolelle sijoitetut 0-17 vuotiaat, vastaavan ikäisestä väestöstä. Viitattu 14.2.2022. <https://sotkanet.fi/sotkanet/fi/taulukko/?indicator=szaytTZ2BAA=®ion=s07MBAA=&year=sy5ztDbW0zUEAA==&gender=t&abs=f&color=f&buildVersion=3.0-SNAPSHOT&buildTimestamp=202109301228&drillTo=191>

Sotkanet b. Kodin ulkopuolelle sijoitetut 0-17 vuotiaat, joiden sijoituspaikkana laitos, kaikista kodin ulkopuolelle sijoitetuista lapsista ja nuorista. Viitattu 14.2.2022. <https://sotkanet.fi/sotkanet/fi/taulukko/?indicator=szaytTZ2BAA=®ion=s07MBAA=&year=sy5ztDbW0zUEAA==&gender=t&abs=f&color=f&buildVersion=3.0-SNAPSHOT&buildTimestamp=202109301228&drillTo=419>

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin käsikirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Viitattu 30.7.2021. <https://www.gloobaliskasvat.us.fi/sites/default/files/attachments/fasilitaattorin-tyokirja-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskentelyyn.pdf>

Spector, P. 2022. Job Satisfaction Survey. Viitattu 14.2.2022. <https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-satisfaction-survey-jss/>

Talentia. 2021. Lastensuojelutyöntekijöiden työhyvinvointi Pohjois-Pohjanmaalla. Raportti jäsenkyselyn tuloksista. Talentia Pohjois-Pohjanmaa ry.

TENK. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3/2019.

Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos. Hoito ja kasvatus sijaishuollossa. Viitattu 7.4.2021. <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/sijaishuolto/hoito-ja-kasvatus-sijaishuollossa>

Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos. 2017. Erityis- ja vaativan tason palvelujen työpa-japrosessin raportit. Osana Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmaa. Helsinki. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Työterveyslaitos. 2018. Kysely on kuollut, eläköön kysely! Viitattu 12.7.2021. <https://www.ttl.fi/kysely-on-kuollut-elakoon-kysely/>

Työterveyslaitos. Työkykyjohtaminen - yhteistyöllä työhyvinvointia. Viitattu 10.2.2022. <https://www.ttl.fi/palvelut/tyoyhteison-toimivuus-ja-hyvinvointi/tyokykyjohtaminen>

Työturvallisuuskeskus. 2019. Työhyvinvoinnin johtaminen. Ohjeita yrityksen sekä työpaikan johdolle. Viitattu 25.8.2021. https://ttk.fi/files/6658/Tyohyvinvoinnin_johtaminen_201805_27689_netti.pdf

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä. PS-kustannus.

Virtainen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittymisen, perusta ja käytännöt. Helsinki. Tietosanoma.

Von Hippel, C., Brener, L., Rose, G. & Von Hippel, W. 2019. Perceived inability to help is associated with client-related burnout and negative work outcomes among community mental health workers. Teoksessa Health & Social Care in the Community. Vol 27 Issue 6, 1507-1514.

LIITTEET

LIITE 1. Saatekirje

Hyvä Tuisku Oy:n työntekijä

Työntekijöiden työhyvinvointia kartoitetaan useissa organisaatioissa vuosittain erilaisilla kyselyillä, joidenka tarkoituksena on selvittää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia. Tulosten käsittely ja hyödyntäminen jää silti usein suppeaksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Tuisku Oy:lle työyhteisökyselyn tulosten hyödyntämiseksi toimintamalli työntekijöitä osallistaen. Tämän opinnäytetyön tutkimusosiossa selvitetään Tuisku Oy:n työntekijöiden mielipide siitä, mitä heidän mielestään työyhteisökyselyn tuloksilla tulisi ja voitaisiin tehdä. Tarkoituksena on saada teiltä työntekijöiltä ehdotuksia siitä, miten voisimme hyödyntää kyselyn tuloksia niin, että te voisitte myös osallistua työhyvinvoinnin ja -tyytyväisyyden edistämiseen.

Kerään tutkimusaineiston ryhmähaastatteluilla yksikkö kohtaisesti. Pyydän Sinua osallistumaan tähän ryhmähaastatteluun, jossa ollaan kiinnostuneita sinun näkökulmastasi työyhteisökyselyn tulosten käsittelystä ja hyödyntämisestä. Haastattelu nauhoitetaan. Haastatteluaineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja tutkimusaineisto hävitetään tutkijan toimesta analyysin valmistuttua. Henkilöllisyytesi pysyy salassa ja varmistetaan, että henkilöllisyytesi ei ole tunnistettavissa valmiista analyysistä. Mikäli sinulla heräsi kysyttävää tutkimuksesta, voit ottaa yhteyttä minuun (yhteystietoni alla).

Tämä tutkimus on opinnäytetyötäni varten. Opiskelen sosiaali- ja terveystieteiden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Vaasan ammattikorkeakoululla. Opinnäytetyöni on tarkoitus valmistua ensi vuoden keväänä. Tutkimusta ohjaa Riku Niemistö.

Ystävällisin terveisin

Camilla Kunnari, 040-5399266 tai kunnaricamilla@gmail.com

Teidän yksikössänne haastattelu pidetään xxxxxx

LIITE 2. Haastattelukysymykset

1. Millaisia kokemuksia teillä on työyhteisökyselyn tulosten hyödyntämisestä/käsittelystä nykyiseltä tai edellisiltä työnantajilta?
2. Kuvailkaa miten työyhteisökyselyn tuloksia hyödynnetään/käsitellään tällä hetkellä eri tasoilla organisaatiossanne?
3. Miten kehittäisitte työyhteisökyselyn tulosten käsittelyä?
4. Millaisen mallin tai prosessin rakentaisitte työyhteisökyselyiden välille? Pohtikaa ryhmässä ja voitte halutessaan piirtää mallin.
5. Muuta?

LIITE 3. Sisällönanalyysi haastattelukysymys 1: Millaisia kokemuksia teillä on työyhteisökyselyn tulosten hyödyntämisestä/käsittelystä nykyiseltä tai edellisiltä työnantajilta?

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
"Ei oikein minkäänlaisia"	Ei kokemusta	Ei aikaisempia kokemuksia	Ei ole ollut kyselyitä	<i>Ei kokemusta tulosten käsittelystä tai käsittelyprosessi epäselvä</i>
"Edellisessä työpaikassa ei ole ollut tuollasta kyselyä"	Ei kyselyitä	työyhteisökyselyistä		
"Aina niitä tehdään ja pyydellään, mutta ei mitään tietoa mitä niillä tehdään"	Kyselyitä ollut, mutta ei tiedetä mitä niillä on tehty	Ei tiedetä mitä tuloksilla tehdään		
"Muistaakseni *työpaikassa oli joku kysely mutta siitä ei saatu mitään tietoja"	Työntekijät eivät ole saaneet tietoa tuloksista	Tuloksia ei ole jaettu työntekijöille tiedoksi	Tuloksia ei ole käsitelty	
"... oli, mutta näitä ei käyty läpi, että ne menivät johdolle"	Tulokset menneet ainoastaan johdolle tiedoksi	Tuloksia ei ole käsitelty		
"... ei oo välttämättä ees huomannu, et okei tässä on vähän otettu jollainlailla huomioon arvoiseksi asiaksi tämä..."	Muutoksia ei välttämättä huomata	Työntekijät eivät huomaa muutoksia	Muutoksia ei huomata	
"unohdetaan et johto teki jonku konkreettisen pienen asian"	Unohdetaan johdon tekemät muutokset	Johdon tekemiä muutoksia ei muisteta		
"... mä en ainakaan tiä mitä on tehty kyselyn pohjalta, et onko se sen tuottamaa tulosta vai onko se jostain muusta tullu toive, ...et sitä ei ikinä kuultu."	Ei tiedetä mihin muutos perustuu	Prosessi epäselvä, ei tiedetä mitkä asiat perustuu kyselyn tuloksiin	Puutteellinen tiedottaminen	
"... kyselyitä tehdään ja niistä tiedotetaan mut mikään ei oikeastaan muutu"	Kyselyitä ollut, mutta ei tule muutosta	Kyselyillä tai tuloksilla ei ole vaikutusta		
"...siellä on arvosanaa 1 tai 2 niin silti niistä ei konkreettisesti näy missään vaiheessa et niille asioille ois tehty jotain."	Heikkoa tulosta ei huomata/asialle ei tehdä mitään	Kyselyn tuloksilla ei ole vaikutusta	Tulokset eivät tuota muutosta	
"Sit se näky enemmän jaloilla äänestämällä, ku ei tapahtunut mitään"	Kyselyt ja tulokset eivät tuottaneet muutosta, työntekijät päättäneet irtisanoutua	Tulokset eivät tuota muutosta		

"Edellisessä työssä ilmesty kahvipöydälle sellanen tuloste"	Tulokset tulleet paperisena kahvipöydälle	Ainoastaan tulokset jaettu tiedoksi työntekijöille	Tuloksista tiedotettu	
"työhyvinvointi kyselyt käydään läpi, mutta siihen se jää."	Kyselyt käyty läpi, mutta ei muuta	Ainoastaan kyselyt käyty läpi	Kyselyt käyty läpi	
"Ensimmäinen työnantaja, jolla tämä tehdään ja tuloksia käydään myös tiimissä läpi"	Ensimmäinen työnantaja, jolla on kysely ja tulokset käydään läpi	Tulokset käyty läpi	Tulokset käsitelty kattavasti	<i>Kokemus selkeästä käsittelyprosessista</i>
"Edellisessä paikassa kylläkin käytiin läpitte hyvinki kattavasti kyselyn tulokset"	Tulokset käyty läpi kattavasti	Kokemuksia kattavasta tulosten käsittelystä		
"tehty keskiarvon mukaan joko kehittämissuunnitelma tai ylläpitosuunnitelma"	Laadittu kehittämis- tai ylläpitosuunnitelma tulosten perusteella	Laadittu suunnitelmat tulosten pohjalta	Suunniteltu	
"... joka tiimissä käytiin läpi ja arvioitiin et ollaanko me pysytytäs suunnitelmassa."	Tiimeissä seurataan ja arvioidaan, pysytäänkö suunnitelmassa	Seuranta ja arviointi tiimeissä	Seurattu ja arvioitu	
"Ja vuoden lopussa tehtiin yhteenveto"	Vuoden lopussa yhteenveto tehdystä työstä	Yhteenveto	Yhteenveto	
"... et jos meni jonkun tietyn raja-arvon alle se tulos niin sillan oli uusinta puolen vuoden päästä mut sit jos oli riittävän hyvä, niin sit ei"	Tulosten perusteella kysely uusitaan	Kyselyn uusiminen	Kysely uusittu	

LIITE 4. Sisällönanalyysi haastattelukysymys 2: Kuvailkaa miten työyhteisökyselyn tuloksia hyödynnetään/käsitellään tällä hetkellä eri tasoilla organisaatiossanne?

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
"se (tulokset) oli täällä luettavana ja se käsiteltiin meidän tiimissä"	Tulokset työntekijöiden luettavana ja tiimissä käsitelty	Tulokset käsitelty	Tulokset käsitelty	<i>Käsittelyprosessin vaiheet</i>
"... johdon katselmus ja silloin niitä käydään läpi."	Johdon katselmuksessa käyty läpi	Läpikäynti johdon katselmuksessa	Johdon katselmus	
"Eli nyt tehtävämme on tulosten perusteella nostaa kaksi kehittämiskohdetta."	Nostaa kaksi kehittämiskohdetta	Kehittämiskohteet	Kehittämiskohteet mietitty	
"Tavoite on, että sieltä tehdään niitä konkreettisia havaintoja ja ratkaisuja, et miten niitä ylläpidetään"	Miten kehittämiskohteita ylläpidetään	Kehittämiskohteiden käsittely		
"Tulokset on käyty läpi, niinku myös viime vuonna, mut toki siitä ei sit oo muistia et meneekö siihen samaan et ei muista jos asialle on tehty jotain. Eli hyvin alkuvaiheessa ja tämä hakee paljon muutetaan toi toimintamalli näiden kanssa."	Tulokset käsitelty, ei muista onko asioille tehty jotain, toimintamalli alkuvaiheessa	Tulosten käsittely kehittymässä, toimintamalli kehittymässä	Toimintamalli kehittymässä	<i>Prosessi uusi ja kehittymässä</i>
"Ehkä se on vähän sellanen asia mikä on kehittymässä et mun käsittääkseni viime vuonna oli ensimmäinen kysely joka tehtiin ja nyt oli toiset."	Toinen kysely, asia kehittymässä	Toimintamalli kehittymässä		
"... uusi tiimimuistion pohja. Täällä on viimeisenä kohtana tullu "työhyvinvointi: sovitut painopisteet, toteutumissuunnitelma ja seuranta". Et mä ymmärtäisin, et ideana on et tätä käydään läpi joka tiimissä."	Uusi tiimimuistio, kehittämiskohteisiin palataan joka tiimissä	Kehittämistä tehdään parhaillaan		
"Sinänsä ehkä hankala Tuiskun osalta vastata tai meidän *yksikön osalta, koska meillä on niin älyttömästi vaihtunut väki tässä välissä"	Vaikea vastata, koska henkilökunta vaihtunut	Henkilökunnan vaihtuvuus	Henkilökunnan vaihtuvuus	

LIITE 5. Sisällönanalyysi haastattelukysymys 3: Miten kehittäisitte työyhteisöky-
selyn tulosten käsittelyä?

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	
"sellanen intensiivinen seuranta sille asialle."	Intensiivinen seuranta	Seuranta	Kehittää seuranta ja tarkastelua	Prosessin kehittäminen	
"Et jos on korjattavaa paljon, et sit tarkastellaan uudemmalla aikavälillä et onko asiat saatu korjattua"	Asian tarkastelu	Tarkastelu			
"enemmän läpikäyntiä, ei vaan yhdessä tiimissä läpi"	Enemmän läpikäyntiä	Käsitellä useammin	Kehittää käsittelyä		
"pienissä ryhmissä pohdintaa, voisi tulla enemmän ideoita"	Pienryhmätyöskentelyssä voisi tulla enemmän ideoita	Pienryhmätyöskentely			
"kehittämispäivä (yksiköltä pois) – paneudutaan jonkin asiaan"	Kehittämispäivä, kun keskitytään johonkin asiaan	Kehittämispäivä			
"jossaki siellä välissä asiaan palataan et se prosessi olis ympäri vuoden."	Asiaan palataan, jotta prosessi on käynnissä ympäri vuoden	Prosessi käynnissä ympäri vuoden	Prosessi käynnissä ympäri vuoden		
"...just spiraali joka etenee koko ajan ja jatkuvaa parantamista. Ikinä ei olla valmiita"	Jatkuvaa parantamista	Jatkuva prosessi			
"... jos yksikössä nousee joku yleinen et vaikuttaa et moni on väsähtänyt ja ti-lanne kärjistynyt et siihen vois olla joku oma toimin-tamalli"	Toimintamalli kriittisiin tilanteisiin, jos yksikön tilanne on muuttunut	Toimintamalli kriittisiin tilanteisiin	Kehittää toimintamalli kriittisiin tilanteisiin		
"Myöskään ei ehkä motivoi ihmisiä vastaamaan, jos ne koetaan sillain turhaksi"	Koettu kysely turhaksi	Kyselyn tarpeellisuuden esille tuomista	Saada enemmän vastaajia		Kyselyn kehittäminen
"motivointi ja muistuttelu vastaamaan itse kyselyyn... vaikka työaikana, voisi tulla enemmän vastauksia"	Motivointi ja muistuttelu vastaamaan	Motivoida ja muistuttaa vastaamaan			
"Se et siihen pääsis et koetaan et siitä saa jotain hyvää töissä niin se vaatii sen et kaikki vastaa siihen"	Kyselyn tavoitteen täytyminen vaatii, että kaikki vastaa	Enemmän vastaajia			
"Kysymyksistä pitäisi tehdä yksinkertaisempia"	Yksinkertaistaa kysymyksiä	Yksinkertaistaa kysymyksiä	Kyselyn kehittäminen		
"vois olla järkevää et ois jonkulainen saate missä ois kuvailtuna mitä siinä tehdään"	Saatekirje missä kyselyn prosessi selkenee vastajalle	Saate/saatekirje kyselylle			
"jotakin kun saavutetaan, saadaan jotain mukavaa"	Työyhteisön palkitseminen saavutuksista	Palkitseminen saavutuksista	Palkitseminen		
"... tarvii sen välittömän mukavan palautteen, voisko täälläki olla sellanen	Palkitseminen kyselyyn vastaamisesta	Palkitseminen vastaamisesta			

porkkana, joku ihan konkreettinen.”				
” Et vaikka se johto tekis jotain asialle... et tärkeä et se tuodaan näkyväksi...”	Johtoryhmän kehittämistä tiedotetaan	Tiedotus kehittämistä	Kehittää tiedottamista	<i>Kehittää tiedottamista ja johdon ja työntekijöiden välistä yhteistyötä</i>
”... jos johtoryhmässä päätetään jotain joka liittyy (työhyvinvointiin) ja ne tuodaan tiimeissä (tiedoksi)”	Johtoryhmän tekemistä päätöksistä tiedotetaan			
”kehitysideat johtoryhmälle -> johtoryhmä muistuttaa säännöllisesti kehittämiskohteista”	Johtoryhmä muistuttaa kehittämiskohteista	Johtoryhmä muistuttelee kehittämiskohteista		
”yksiköstä mukaan edustajat johtoryhmän kokoukseen, johdon katselmukseen tai elon tilaisuuteen”	Yksiköstä edustaja johtoryhmän tilaisuuksiin, missä käsitellään tuloksia	Työntekijöiden osallistumista tulosten läpikäyntiin	Kehittää johdon ja työntekijöiden välistä yhteistyötä	
”Myös johdolta mielipide mitä he pitävät tärkeänä ja mitä he asialle tekevät/toivovat että henkilökunta tekee”	Johdon mielipide mitä pitävät tärkeänä	Johdon mielipide ja näkemys kehityskohteista		

LIITE 6. Sisällönanalyysi haastattelukysymys 4: Millaisen mallin tai prosessin rakentaisitte työyhteisökyselyiden välille?

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
"päätetään kehityskohdat tiimin sisällä"	Kehityskohteet mietitään tiimissä	Työyhteisö/ tiimi miettii kehityskohteet	Kehitys- kohteiden erittely	Selkeän prosessin kehittäminen
"työyhteisöltä ideoita kehittämiseen"	Työyhteisö miettii kehityskohteet			
"puretaan vastaukset, nostetaan pari tärkeintä kohtaa"	Kehityskohteet vastauksista			
"tulosten läpikäynti kaikkien kesken"	Mietitään yhdessä kehityskohteet			
"suunnitellaan kuinka korjataan"	Suunnitellaan, miten kehitetään	Suunnitella miten kehitetään	Suunnitellaan kehittäminen	
"etittää selkeimmät kehityskohteet ja sit niihin mietitään ihan porukalla et miten niitä lähetään"	Mietitään yhdessä, miten kehitetään			
"asiaan palataan et se prosessi olis ympäri vuoden"	Asiaan palataan	Asiaan palaaminen säännöllisesti	Käsitellä useammin	
"asiaan palaaminen säännöllisesti"	Asiaan palaaminen säännöllisesti			
"asiaan palataan et se prosessi olis ympäri vuoden."	Asiaan palaaminen			
"... niistä muistutellana kuukausittain tai parin kuukauden välein, et se muistuis siinä arjessa"	Kehityskohteista muistutellaan	Muistutella kehittämis- kohteista		
"seuranta siinä on se oleellisin"	Seuranta oleellisinta	Säännöllinen seuranta	Seuranta ja tilanteen tarkastelu	
"säännöllisesti käydä valitsemiamme kehityskohteita läpi, katsoa onko parannusta tullut"	Säännöllisesti seurata onko parannusta tullut			
"tilannekatsaus johdon katselmuksen jälkeen"	Tilannekatsaus			
"yritetään jalkauttaa käytäntöön toimintaa"	Jalkauttaa käytäntöön toimintaa	Toimintaa arkeen	Vakiinnuttaa toimintaa arkeen	
"vakiinnuttaa sinne arkeen ne toimintamallit"	Vakiinnuttaa toimintaa			
"Et jos vuodessa niitä kyselyitä ois useampia, esim kaks. Et niitä ois esim puolen vuoden välein et se prosessi ois koko ajan käynnissä"	Uusi kysely puolen vuoden välein	Kysely puolen vuoden välein	Kysely useammin	
"kysely useammin, puolen vuoden välein"	Kysely puolen vuoden välein			
"uusi kysely, onko kehitytty?"	Uudessa kyselyssä arvioidaan	Arvioidaan tilannetta työyhteisökysel- yissä	Arviointi	
"yks arviointipaikka on työyhteisökysely"	Arvioidaan tilannetta kyselyssä			
"pitäähän sitä muutenki arvioida arjessa jatkuvasti"	Arvioida jatkuvasti arjessa			