

Sari Kaipainen

ESIHENKILÖIDEN TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN

Kehittämistyö Järvi-Saimaan Palvelut Oy:n
esihenkilötyöhön

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Monialainen toimintakyvyn edistämisen koulutus (ylempi amk)

2022



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Sairaanhoitaja YAMK
Tekijä/Tekijät	Sari Kaipainen
Työn nimi	Esihenkilöiden työhyvinvoinnin edistäminen, Kehittämistyö Järvi-Saimaan Palvelut Oy:n esihenkilötyöhön
Toimeksiantaja	Järvi-Saimaan Palvelut Oy
Vuosi	2022
Sivut	82 sivua, liitteitä 22 sivua
Työn ohjaaja(t)	Tarja Turtiainen, Outi Ilves, Jenni Rytönen

TIIVISTELMÄ

Esihenkilöiden työhyvinvointi on keskeisessä asemassa jatkuvien muutosten värittäessä työelämää. Esihenkilöillä on ratkaiseva rooli niin oman kuin työyhteisön työhyvinvoinnin edistämisessä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa ehdotus Järvi-Saimaan Palvelut Oy:n esihenkilöiden työhyvinvoinnin tukemiseksi tähdäten vuoteen 2026. Tavoitteena on tukea esihenkilöiden työhyvinvointia.

Opinnäytetyö toteutettiin kevään ja kesän 2022 aikana työelämälähtöisesti kuntapalveluja tuottavan Järvi-Saimaan Palvelut Oy:n esihenkilöille. Rooli palvelujen tuottajana sisältää moninaisen yhteistyötaho -toiminnan, ja näin myös verkoston sisältämät työn vaatimukset heijastuvat esihenkilöiden työhön.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin argumentoivaa Delfoi-menetelmää. Opinnäytetyön toteutus aloitettiin eDelphi-kyselyllä ja asiaa syvennettiin Learning cafe-pajatyöskentelynä. Osallistujat olivat Järvi-Saimaan Palvelut Oy:n esihenkilöitä. Järvi-Saimaan palvelut Oy:ssa esihenkilöitä on yhteensä 11, joista kaikki saivat kutsun osallistua kyselyyn ja pajatyöskentelyyn. Kyselyyn osallistui esihenkilöistä viisi. Kysely rakentui kaksiosaisista väittämistä, jossa oli skaalavallinta ja avoin osio. Väittämiä oli 12 ja yksi monivalintakysymys. Pajatyöskentelyyn osallistui esihenkilöistä kuusi. Pajatyöskentelyssä käsiteltäviä väittämiä oli neljä ja työskentelymenetelmänä oli Learning cafe. Aineiston analyysissa käytettiin aineistolähtöistä teemoittelua.

Tuloksina esihenkilöiden työhyvinvointia tukeviksi teemoiksi muodostui ammattitaito ja osaaminen, arvostus, työilmapiiri ja työn mielekkyys. Näissä merkityksellisimmiksi käsitteiksi nousivat motivaatio, asenne ja palaute. Tulokset hyödynnetään Järvi-Saimaan Palvelut Oy:n henkilöstöstrategian mukaisesti työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja tukemiseksi. Opinnäytetyön kautta on etsitty keinoja esihenkilöiden työhyvinvoinnin tukemisessa tärkeiksi koettujen asioiden edistämiseksi.

Asiasanat: työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen, esihenkilötyö

Degree title	Master of Health Care
Author (authors)	Sari Kaipainen
Thesis title	Promoting the well-being of supervisors at work, Development work for supervisors at Järvi-Saimaan Palvelut Oy
Commissioned by	Järvi-Saimaan Palvelut Oy
Time	2022
Pages	82 pages, 22 pages of appendices
Supervisor	Tarja Turtiainen, Outi Ilves, Jenni Rytönen

ABSTRACT

The well-being at work of supervisors plays a central role when continuous changes characterize working life. Supervisors play a decisive role in promoting both personal and work-community well-being at work.

The purpose of this thesis is to produce a proposal to support the well-being at work of the supervisors of Järvi-Saimaan Palvelut Oy services in a targeted manner until 2026. The goal is to support the well-being at work of the supervisors.

This working life-oriented study was carried out during the spring and summer of 2022 among the supervisors of Järvi-Saimaan Palvelut Oy, which produces municipal services. The role as a service provider includes a variety of collaborative activities, and the requirements of the diverse network are also reflected in the supervisors' work.

The argumentative Delphi method was used as the research method. The study was initiated with an eDelphi survey and the matter was deepened as a Learning cafe workshop. Järvi-Saimaan Palvelut Oy has a total of 11 supervisors, all of whom were invited to participate in the survey and workshop work. Five of the supervisors participated in the survey. The survey consisted of two-part statements with a scale choice and an open-ended section. There were 12 statements and one multiple-choice question. Six of the supervisors participated in the workshop. There were four statements to be discussed in the workshop, and the working method was Learning Cafe. Material-based thematization was used in the analysis of the data.

As the result, the themes supporting the work well-being of supervisors were defined as professional skills and competence, appreciation, work atmosphere and meaningfulness of work. Furthermore, motivation, attitude and feedback emerged as the most relevant concepts. The results will be utilized by Järvi-Saimaan Palvelut Oy personnel in accordance with the strategy to develop and support well-being at work. Through the thesis, ways have been sought to promote issues perceived to be important in supporting the well-being at work of supervisors.

Keywords: well-being at work, developing well-being at work, foreman work, immediate superior/ manager.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	JÄRVI-SAIMAAN PALVELUT OY.....	7
2.1	Kestävä ja vaikuttava kuntatekniikan palvelumalli	9
2.2	Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä maakuntaudistuksen vaikutus.....	10
2.3	Henkilöstöjohtaminen esihenkilöiden työhyvinvoinnin tukena.....	11
3	TYÖHYVINVOINTI ESIHENKILÖIDEN TYÖSSÄ.....	12
3.1	Työhyvinvointia ohjaavat linjaukset ja lainsäädäntö.....	14
3.2	Esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä	15
3.2.1	Työhyvinvoinnin kehittyminen	17
3.2.2	Työhyvinvointia estäviä tekijöitä esihenkilöiden työssä.....	21
3.3	Työhyvinvoinnin merkitys esihenkilön työssä	22
3.3.1	Itseohjautuvuus ja valmentava johtajuus esihenkilön työhyvinvoinnin tukena	24
3.3.2	Osaamisen tukeminen osana työhyvinvointia	28
4	OPINÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA KEHITTÄMISKYSYMYKSET	29
5	MENETELMÄNÄ ARGUMENTOIVA DELFOI	29
5.1	Paneelin valmistelu.....	32
5.1.1	Tiedonhaku.....	32
5.1.2	Henkilöstökyselyn tulokset.....	34
5.1.3	eDelphi-kyselyn rakentuminen.....	35
5.2	Esimmäisen paneelikerroksen toteutus	41
5.2.1	Ensimmäisen paneelikerroksen vastausten analysointi	42
5.2.2	Ensimmäisen paneelikerroksen tulokset.....	45
5.2.3	Uusien väittämien rakentuminen toiselle paneelikerrokselle	59
5.3	Toisen paneelikerroksen toteutus	62
5.3.1	Toisen paneelikerroksen vastausten analysointi.....	65
5.3.2	Toisen paneelikerroksen tulokset.....	65
6	POHDINTA.....	69

6.1 Tulosten tarkastelu, johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotus.....	70
6.2 Menetelmien tarkastelu.....	73
6.3 Luotettavuus ja eettisyys	75

LÄHTEET	78
----------------------	-----------

KUVALUETTELO

TAULUKKOLUETTELO

KUVIOLUETTELO

LIITTEET

Liite 1. Opinnäytetyön työvaiheet ja aikataulu

Liite 2. Aineistonkeruun suunnitelma

Liite 3. Taulukko opinnäytetyössä käytetyistä tutkimuksista

Liite 4. Tiedote opinnäytetyön suunnittelusta

Liite 5. Esitestaukseen käytetty kysely

Liite 6. Esimerkki esitestauksekyselyn väittämien analysoinnista ja tuloksista

Liite 7. Informaatiokirje opinnäytetyöhön osallistuville /

Informaatio kirje eDelphi-kyselyyn vastaamisesta

Liite 8. Tietosuojailmoitus

Liite 9. Informaatiokirje työpajaan osallistuville

Liite 10. Palautelomake

Liite 11. Pajatyöskentely vastaus pohjat

Liite 12. Pajatyöskentelyyn osallistuneista kerätty palaute

1 JOHDANTO

Järvi- Saimaan Palvelut Oy:ssa (JSP) on monen muun yrityksen tavoin työn toteuttaminen saanut nopeasti uusiutuvia tapoja (Rytkönen 2021a). Maakunta-alueiden muutokset luovat uudistuspainetta kuntapalvelujen tuottamiselle ja toimintatapojen uudistamiselle (STM 2022). Esihenkilöt valikoituivat opinnäytetyön kohderyhmäksi moninaisen roolinsa vuoksi. Kantolan ym. (2021, 24) mukaan he eivät ole ainoastaan mukana toteuttamassa muutoksia vaan ovat myös muutoksen kohteena, jolloin heidänkin asemansa ja toimenkuvansa muuttavat ympäröiviin olosuhteisiin.

Tässä opinnäytetyössä mielenkiinnon kohteena on JSP:n esihenkilöiden tärkeimmiksi kokemat asiat työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä. Aihetta käsitellään vuoteen 2026 tähtääväksi. Tarve työhyvinvoinnin tukemiselle nousee kehittyvän työympäristön myötä. Esihenkilöt ovat tärkeässä roolissa uudistuvien asioiden käytäntöön viennissä ja toimivat linkkinä johtoportaan ja työntekijöiden välillä (Mäkelä ym. 2013,11). Panostus esihenkilöiden hyvinvointiin on panostus koko työyhteisön hyvinvointiin (Manka & Manka 2016, 41).

Esihenkilötyöhön kohdistuu paljon vaateita, mutta tuleeko heidän työhyvinvointiaan huomioitua riittävästi? Työhyvinvointi on käsitteenä koko ajan laajeneva, mutta tiivistetysti se käsittää työn sujumista mielekkäästi turvallisessa, työuraa sekä terveyttä tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä (Puttonen ym. 2016, 6).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on JSP:n esihenkilöiden työhyvinvoinnin edistäminen. Tarkoituksena on tuottaa ehdotus esihenkilöiden työhyvinvoinnin tukemiseksi ja kehittämiseksi. Esihenkilöllä tarkoitetaan eri toimialoilla esihenkilötyötä tekevää työntekijää. Rytkösen (2022) mukaan JSP:ssa käytetään käsitettä esimies ja tämän mukaisesti heille kohdennetuissa tiedotteissa käytetään käsitettä esimies. Opinnäytetyössä muutoin käytetään käsitettä esihenkilö.

2 JÄRVI-SAIMAAN PALVELUT OY

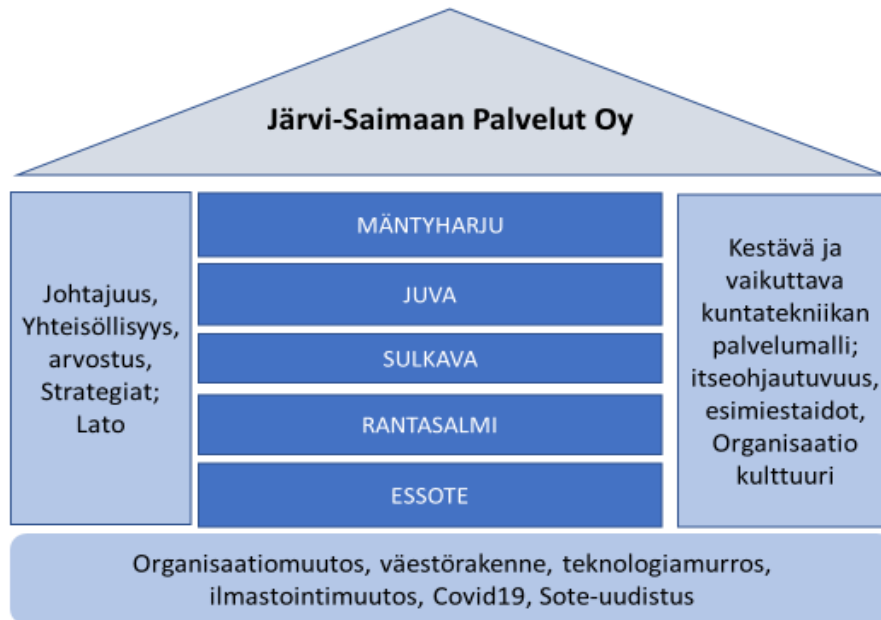
Järvi-Saimaan Palvelut Oy (JSP) on Juvan, Rantasalmen, Mäntyharjun ja Sulkan kuntien sekä Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymän (Essote) omistama yritys, joka tuottaa kuntapalveluja. Sen toiminta pohjautuu kumppanuusmalliin, missä päätösvalta säilyy kunnissa, mutta asioita hoidetaan yhdessä yhteisten sopimusten pohjalta, painottuen jokaisen kumppanin tarpeeseen. Toiminnan ideana on hyödyntää jo olemassa olevia tekniikan osaajia. (Eskelinen 2021.)

Järvi-Saimaan Palvelut Oy:n toiminta perustuu pääasiassa pienten kuntien yhteistyö- ja kehitystarpeeseen. Tämän kaltaiselle tukipalveluyhtiölle nähdään tilausta tulevaisuudessakin. Kietäväisen (2021) mukaan kustannustehokkaaksi muotoiltu malli sopii hyvin myös uusien hyvinvointi alueiden tukipalveluiden tuottamiseen. JPS tuottaa toimialueellaan kuntatekniikan palveluita, ruoka-, puhtaus- ja liikuntapalveluja, vesihuoltoa, rakentamista (esim. kodinmuutos-työt), maankäyttöä ja kiinteistöhoitoa. Sen tavoitteena on tuottaa hyvinvointia niin alueelle kuin asukkaillekin. Edellä kuvatut asiat tuovat esiin moniverkostoisen yhteistyöalustan kuntien ja Essoten yhteistyölle. Mäntyharjun kunnan johtaja korostaa yhteistyötarpeen lisääntymistä edelleen ja sen kehityksen tärkeyttä edelleen pienenevien resurssien myötä. (JSP 2021.)

Palvelutarpeiden muutokset antavat näkökulman myös toiminnan kehittämistarpeen luonteelle. Siinä on huomioitava sen taustalta nousevat intressit kuten palvelujen tuoton näkökulmasta se, onko toimija yksityinen vai kunnallinen. Tämä luo näkökulma eron palvelujen tuoton kehittämisen lähtökohdille. (Toikko & Rantanen 2009, 17–19.) JSP:n toiminnassa huomioitavia asioita ovat molemmat näkökulmat yksityisenä toimijana, mutta rooli julkisen puolen palveluiden tuottajana (JSP 2021).

Kuntatekniset tehtävänkuvat ovat perinteisesti olleet varsin samansisältöisiä ja tähän liittyy tiiviisti myös sukupuolijohdatus aloilla. Tehtävänkuvien uudelleen ajattelun myötä sukupuolisidonnaisuus häviää ja kehityksen myötä perinteisten tehtävänkuvien muutos on väistämätön. (Eura 2021.)

JSP:ssa esihenkilöiden toimenkuvat vaihtelevat paljon riippuen toimialasta ja sen laajuudesta. (JSP 2021). JPS:n yhteistyökumppanit ja toimintaympäristö on kuvattu tiivistetysti kuvassa 1.



Kuva 1. Järvi-Saimaan palvelut Oy:n toimintaympäristö tiivistetysti (JSP 2021).

JSP:n arvot ja strategia muodostuvat yhtiön, omistaja kuntien ja Essoten yhteisten näkemysten pohjalta (JSP 2021). Kaikkien toimijoiden laatimissa strategioissa yhteistä on vastuullisuuden ja yhteistoiminnan tukemisen tärkeys sekä elinvoimaisuuden tukeminen.

Kumppanuustoimijoiden käyttämät strategiat tiivistetysti:

- Juvan kuntastrategian 2017–2021 mukaisesti Juvan toimintaa ohjaa vastuullisuus, yrittäjäys ja yhdessä tekeminen. Yhteistyökyky on keskeinen osa kunnan organisaation osaamista ja yksi kunnan menestystekijöistä. Kunnan elinvoimaa kehitetään kolmella kärkiteemalla: maine ja Juva-henki, sijainnin hyödyntäminen ja toimialakärjet. Tavoitteena on tulevaisuuteen luottavat, aktiiviset ja osallistuvat kuntalaiset. (Juva 2021.)
- Rantasalmen kuntastrategian 2018–2021 ja vision vuoteen 2025 mukaan: Strategian mukaisesti elinvoima on ahkeruutta, avoimuutta ja yhteisöllisyyttä. Näiden kautta pyritään tukemaan kuntalaisen onnellisuutta fyysisen ja henkisen tuen kautta. Panostetaan puhtaaseen ja turvalliseen ympäristöön sekä yhteisön vetovoimaan ja osallisuuteen. (Rantasalmi 2021.)

- Mäntyharjun kunnan strategiassa 2018 puolestaan korostetaan arvoja: yhdessä onnistumme, kuntalainen keskiössä ja taitouudistua. Strategisina kärkinä kulttuuri ja luova-ala, luonto- ja vapaa-ajan aktiviteetit, kestävä yrittäjyys ja kuntalaisdialogi. (Mäntyharju 2020.) Mäntyharjun strategiaa uusitaan parhaillaan kuntakyselyn avustuksella (Mäntyharju 2022).
- Sulkavan kunnan strategian 2022–2030 mukaiset arvot ovat yhteisöllisyys, vastuullisuus, yritysmyönteisyys ja luonto. Strategisena päämääränä vakaa ja kestävä talous, hyvinvoivat kuntalaiset ja vireä elinkeinoelämä. (Sulkava 2022.)
- Essoten strategia 2020 pääteemat ovat palveleva, osaava, vaikuttava ja innostava organisaatio (Essote 2020).

JSP:n strategia sisältää luottamuksen lupauksen toteutumisesta sekä rohkeuden, jonka kautta nousee uskallus kokeilla, kehittää ja elää tavoitteen mukaisesti. Työnilo ja innostunut asenne ovat keskeisinä käsitteinä. (JSP 2021.) Työhyvinvoinnin huomioimiseksi on tärkeä tiedostaa organisaation taustalla olevat strategiat ja tavoitteet (Eura 2021).

2.1 Kestävä ja vaikuttava kuntatekniikan palvelumalli

JSP:ssa toteutetaan Euroopan sosiaalirahaston (ESR) tukemaa kehityshankeetta Kestävä ja vaikuttava kuntatekniikan palvelumalli. Hankkeen aikajänne noudattaa Suomen valtioneuvoston esitystä sote- ja maakuntauudistuksen valmistelusta. Hankkeen tulokset muodostavat kuntatekniikan johtamis- ja kehittämisjärjestelmän ytimen. Kestävässä ja vaikuttavassa palvelumallissa päätöksenteko säilyy kunnissa, mutta työtä tehdään uudella tavalla. Hankkeen myötä pyritään muuttamaan perinteisiä kuntatekniikan toimintamalleja. Paikallisella tasolla tämä tarkoittaa ristiin tekemistä ja yhteistyötä paikallisten yritysten kanssa. Kunta- ja organisaatorajojen yli venyvä yhteistyö turvaa jo olemassa olevaa toimintaa sekä paikallisen tiedon hyödyntämistä. Työn toteutuksen muuttuessa on huomiota kiinnitettävä myös enemmän yhteistyön ja vuorovaikutuksen näkökulmaan. Hankkeen kautta on pyritty kehittämään kuntien palveluita haastamalla kuntalaisia palautteen antoon. (JSP 2021.)

Hankkeen kautta yhtenä kehittämiskohteena JSP:ssa on esimiestaitojen vahvistaminen ja organisaatiokulttuurin muutoksen tukeminen. Kehittämistarpeet on nousseet halusta kehittyä ja löytää ratkaisuja toimintaympäristön muutok-

siin. (Rytkönen 2021a; Rytkönen 2021 b.) Henkilöstön työhyvinvointi ja työkyvyn tukeminen on ollut keskeinen osa hanketyön tavoitteissa. Hankkeen myötä pyritään huomioimaan muutoksen vaatima aika ja henkilöiden psykologiset siteet suhteessa työhönsä. Yhtenä osa-alueena tähän liittyen on kehitetty prosessiohjattu oppimispolku sekä keinoja itseohjautuvuuden tukemiseen ja kehittämiseen. (Eura 2021.)

Hankkeen myötä itseohjautuvuuden ilmapiirin nosto on yksi keskeisistä tavoitteista JSP:ssä. Muita vastaavia ovat yhteisöllisen ongelmanratkaisukyvyyn sekä valmentavan esihenkilötyön kehittäminen. Tässä korostuu esihenkilön rooli toteuttajana sekä henkilöstölle jalkauttajana. (Eura 2021; Rytkönen 2021a.) JSP:ssa pyritään hyödyntämään olemassa oleva osaaminen ja löytämään tuotannollisesti tehokkaita ratkaisuja. Tarkoituksena toteuttaa ja kehittää palveluja niin, että ne voidaan tarjota läheisestä kunnasta, eikä jokaiseen kuntaan muodosteta omaa palvelua. (JSP 2021.) Tämä toimintamalli sivuaa Röhlerin (2021, 21) ajatusta yksiköiden välisestä vuorovaikutuksesta ja tiedonkulusta, jotta palvelujen eriyttäminen säilyy organisaation vahvuutena riippuvuussuhteen sijaan. JSP:n toiminnan näkökulmasta edellä mainittua uhkaa pyritään välttämään laajentamalla osaamista ja yhteistyöverkostoa, mutta hyödyntämällä strategisesti erityisosaamista kuntapalvelujen tuotossa (JSP 2021).

2.2 Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä maakuntaudistuksen vaikutus

Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus (Sote) on yksi vaikuttavimmista uudistuksista Suomen hallinnon historiassa. Vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämisestä siirtyy kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointi-alueille vuoden 2023 alussa. Kuntayhtymiä on yhteensä 21. (STM 2022.) Kuntapalveluja tuottavan JSP:n näkökulmasta tämä tulee vaikuttamaan palvelukokonaisuuksiin monesta näkökulmasta. Sote- uudistus on vielä kesken ja kaikkia tulevan sote- ja maakuntaudistuksen vaikutuksia ei pystytä vielä ennakoimaan. (JSP 2021.)

Sote- ja maakuntaudistukseen liittyvä keskustelu on painottunut sote- palveluihin. Hieman vähemmälle huomiolle on jäänyt se, mitä palveluja selvästi

aiempaa pienempiin kuntiin on jäämässä. Kunnissa on jatkossakin paljon kuntatekniikkaa. JSP:n osalta vaikutus tulee esiin kuntapalvelujen organisoimien ja toteutuksen kautta. ESR-hankkeessa kuntatekniikka ymmärretään laajasti kunnan teknisten palveluiden: rakennuttamisen ja maankäytön, vesihuollon ja muun infran, kiinteistöpalveluiden, puistojen ja yleisten alueiden hoidon, kiinteistöjen puhtauspalveluiden ja liikunnan kautta. Muita rakennemuutoksia on väestörakenteen muuttuminen, ilmastomuutos ja teknologinen kehittyminen. Nämä ovat JSP:n toiminnan kannalta isoja vaikuttavia tekijöitä, jotka on huomioitava myös työhyvinvoinnin säilymisen näkökulmasta. (JSP 2021.)

2.3 Henkilöstöjohtaminen esihenkilöiden työhyvinvoinnin tukena

Järvi-Saimaan palvelut Oy:n sisäisenä kartoituksena on kevään 2021 aikana toteutettu henkilöstökysely työhyvinvoinnin tilasta. Henkilöstökyselyn tuloksia hyödynnetään tämän opinnäytetyön menetelmäosuudessa (6.1.2.). Yhtenä työhyvinvoinnin edistämisen lähtökohdistä Rytkönen (2021b) nostaa luottamuksen rakentamisen ja tukemisen. Jotta vaikuttavat tekijät työntekijä- ja työyhteisö- sekä organisaatio tasolla saadaan huomioiduksi, on osaamisen taso oltava kattavaa. Muutoksessa elämisen taidot korostuvat koko ajan enemmän. (Rytkönen 2021b).

JSP:ssa strategisen seurannan työkaluna ja mittarina hyödynnetään LATO-strategiatyökalua (Leadership Automation Tools). Strategisena lähtökohtana on osallisuus. ESR- hankkeeseen liittyen esihenkilöt ja muut vastuuhenkilöt osallistuvat kuvaamaan ja kehittämään palvelumallin keskeisiä ja uusiutuvia palveluprosesseja. (Eura 2021; Rytkönen 2022a.) LATO on johtamisen työkalu strategian suunnitteluun, jalkauttamiseen ja seurantaan. Sen avulla strategia ja siihen liittyvät prosessit saadaan osaksi koko organisaation päivittäistä elämää (LATO 2021). Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu on prosessi. Sen avulla jäsenetään henkilöstövoimavaroille tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoite hakuisesti ja laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstövoimavarojen johtamisen eri osa-alueille (Kauhanen 2012, 22).

JSP:n henkilöstöstrategia päivittyy prosessiohjautuvuuteen ja valmentavaan suuntaan kehittyvän johtajuuden mukaisesti (Eura 2021; Rytkönen 2021a).

Valmentava johtajuus on oppimista ja kehittymistä tukevaa johtamista, minkä tavoitteena on tuottaa tuloksia työyhteisöissä (Uutela 2019,21). Keskeisenä siinä korostuu vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen nähdään pitävän sisällään kyselemisen, kuuntelemisen, palautteen, tavoitteista keskustelun, ohjaamisen ja neuvomisen sekä valtuuttamisen. (Eura 2021.) Työyhteisön luottamuksen ansiosta työ on sujuvaa ja tällöin ihmiset tietävät, mitä heiltä odotetaan ja näin pystyvät antamaan myös tarvittavan työrauhan toisille. Luottamuksen rakentaminen ei ole yksilön vastuulla, vaan se pohjautuu organisaation ja työyhteisön kulttuuriin. Luottamus on taito, jota voidaan kehittää. (Rauramo ym. 2013, 8–10.)

3 TYÖHYVINVOINTI ESIHENKILÖIDEN TYÖSSÄ

Työhyvinvointi voidaan jaotella kolmeen osaan: kokemuksiin perustuvaan näkökulmaa, työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin ja sosiaaliseen ilmapiiriin sekä johtamiskäytäntöihin. (TTL 2021.) Lähestymistapana yleisesti on kaksi näkökulmaa: työhyvinvoinnin puute eli negatiivinen näkökulma kuten työstressi ja työuupumus tai hyvinvoinnin kokemus eli positiivinen näkökulma kuten työn imu. (Mäkelä ym. 2013, 21.) Työhyvinvointi ei siis ole vakaa tila (TTL 2021).

Esihenkilöä kuvataan työntekijää lähimpänä olevaksi ohjaajaksi tiedon ja taidon saattajana. Esihenkilöltä odotetaan hyviä vuorovaikutustaitoja, tiedon löytymisen ja hyödynnettävyyden näkemystä sekä taitoa tuoda niitä käytäntöön. (Mäkelä ym. 2013, 11.) Esihenkilön työ vaatii JSP:ssa toimenkuvan muokkauksen sietoa (Eura 2021). Työhyvinvointi on paljon tutkittu aihe ja sen vaikuttavuus kohdentuu yksilöön ja häntä ympäröiviin olosuhteisiin sekä asenteisiin kyseisessä toimintaympäristössä (Puttonen ym. 2016, 21). Työhyvinvointia ei voi tuoda ulkoa vaan se luodaan itse. Tavoitteena esihenkilön näkökulmasta on sekä omaksua itsensä kehittäminen lähihenkilönä, että työyhteisön työhyvinvoinnin kehittäminen juurruttamalla aihe tietoisesti arkeen. (Mäkinen ym. 2015, 23.)

Muutoksissa työtä ja toimintaa johdetaan esihenkilöiden kautta. He ovat osallaan vastuussa tiimien muutosten toteuttamisesta työyhteisössä. Heidän teh-

tävänä on huolehtia siitä, että muutosten aikana työhyvinvointi säilyy. Muutoksen keskellä esihenkilöltä vaaditaan riittäviä taitoja ja kykyä tukea työntekijöitä. (Näsänen 2019.) Esihenkilöihin kohdistuvat odotukset työyhteisön tukemisesta, ajantasaisen tiedon hyödyntämisestä ja työhyvinvoinnin johtamisesta (Karttunen ym. 2017 23–25). Esihenkilöiltä vaaditaan myös kykyä huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ja kykyä sopeutua jatkuvasti lisääntyvään ja muokautuvaan tietoon (Puttonen ym. 2016, 13). Hyvän johtamisen taito ja laadukas esimiestyö muodostavat perustan työhyvinvoinnin tukitoimille (Räty ym. 2014, 8–13).

Osaaminen on yksi työhyvinvoinnin kehittymisen peruspilareista ja nousee myös yksilön, organisaation kuin yhteiskunnankin kilpailukyvyn perustaksi. Osaamisen johtaminen on jatkuvien oppimismahdollisuuksien luomista. Tarvitaan osaamiskulttuuria, missä henkilöt jakavat osaamistaan ja mikä kannustaa hankkimaan osaamista. (Rauramo 2013, 8.) Osaamisen näkökulma korostuu myös Laineen (2013) tavassa lähestyä työhyvinvointia vastuiden kautta: työnantaja tahon vastuu, esimiehen vastuu, yhteisöllinen vastuu, työntekijän vastuu ja kaikkein edellä mainittujen yhteisvastuullisuus (Laine 2013, 33). Työhyvinvoinnin kehittäminen onkin parhaimmillaan kokonaisvaltaista työelämän laadun kehittämistä. Kokonaisvaltainen näkemys sisältää työn, työympäristön, työyhteisön toimivuuden ja sosiaaliset suhteet, johtamisen ja yksilön omat elämän tavat ja ajattelun. Kehittämisen haasteellisuutta lisää se, että näitä kaikkia osa-alueita tulisi pystyä kehittämään samanaikaisesti ja toisiaan tukien. (Rauramo 2013, 15–22.)

Jatkuvat organisaation muutokset koetaan monesti kuormittavina, etenkin jos niiden merkitystä ei ymmärretä. Työn luonne muuttuu koko ajan enemmän moniosaamisen ja joustavuuden suuntaan. Epävarmuus horjuttaa kokemusta työn mielekkyydestä ja heikentää osaamisen kehittymistä. Tähän liittyy paljon haasteita, mutta myös mahdollisuuksia. (Rauramo 2013, 4–5.) Hyvän esihenkilön toimeen kuuluu Mankan ym. (2010, 29) mukaisesti muutokseen liittyvistä asioista perusteltu ja oikea-aikainen tiedottaminen sekä työntekijöiden mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun. Muuttuvien tilanteiden hallinnan haasteena on jatkuvasti elävien toimintojen rinnakkaisuus ja jopa toisilleen vastakohtaisia tapahtumia sisältävien prosessien ennakointi ja ohjaamisen

ajoittuminen oikein. Lopputulosta parantaa, jos sopeutuminen muuttuvaan tilanteeseen voi alkaa jo ennen muutoksen toteutusta (Manka ym. 2010, 44). Esihenkilön roolin lisäksi toimenkuvaan kuuluu yleensä muitakin rooleja. Prosessimaisuus muutoksissa tuo myös toimintaprosesseihin jatkuvan seurannan tarpeen. (Rauramo 2013, 8.)

Esihenkilöiden työskentelyssä korostuvat esim. tietojärjestelmien toimivuus ja tiedonhallinnan osaaminen. Teknologian kehitys helpottaa tiedonhallintaa ja hyödyntämistä reaaliajassa. (STM 2021.) Esihenkilön roolissa keskeistä on uusien toimintamallien jalkauttaminen käytäntöön. (Väänänen ym. 2020, 11). Pohjana onnistuneelle esihenkilötyölle on työntekijän taustan huomiointi, käytössä olevat voimavarat ja toiminta kulttuuri mistä työntekijän ajatukset muokautuvat. Erilaisuus työyhteisössä tukee ennakoivaa muutosta ja oikein huomioituna monipuolistaa osaamista. (Rauramo 2013, 10.) Mäkelä ym. (2013, 13) nostavat tärkeänä lähtökohtana myös esihenkilön halun omaksua uusi toimintatapa.

3.1 Työhyvinvointia ohjaavat linjaukset ja lainsäädäntö

Maailmanterveysjärjestö WHO tunnisti työuupumuksen kansainvälisen tautiluokituksen ammatilliseksi ilmiöksi 2019 (WHO 2020). Tämä kuvastaa osaltaan asian ilmenemisen lisääntymistä ja työuupumuksen ennaltaehkäisevän työn tärkeyden korostumista. (Gray ym. 2019, 11–12.) Hyvinvointi nähdään keskeisenä asiana sekä kansainvälisesti että kansallisesti. WHO:n kokoama Euroopan työohjelma 2020–2025: yhteinen toiminta paremman terveyden puolesta tuo esiin alueellisten painotusten eroja ja yhteistyön merkitystä eri toimijoiden tasolla. Siinä tunnistetaan hyvin tarve reagointiin tilanteen muuttuessa nopeasti, kuten nopeaa reagointia vaatinut COVID-19 pandemia. Työ nähdään terveyttä edistävänä ja työolosuhteiden kehittäminen on yhtenä tavoitteena työohjelmassa. (WHO 2020.)

Valtakunnallisella tasolla on meneillään työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma TYÖ2030. Ohjelma tähtää toimintatapojen uudistamiseen ja teknologian hyödyntämisen tehostamiseen työpaikoilla sekä työelämäinnovaatioiden luo-

miseen. Vuoteen 2030 mennessä tavoitteena on Suomen johtava asema työelämännovaatioiden kehittäjänä ja paikka maailman tilastojen kärjessä työhyvinvoinnin tasoa mitattaessa. Ohjelma on osa Marinin hallitusohjelmaa ja sitä organisoii Sosiaali- ja terveysministeriö. Työterveyslaitos vastaa valmisteluvasta työstä ja käytännön järjestelyistä. (STM 2021.) Tämän myötä on meneillään lukuisia hankkeita kohdentuen valtakunnalliseen ja alueelliseen kehittämistyöhön sekä toimintojen uudelleen organisointiin ja kehittämiseen. Esimerkkeinä meneillään olevista hankkeista Kuntatyö 2030 ja Työhyvinvointia ja tuottavuutta tulevaisuudessa. (TTL 2021.)

Työhyvinvoinnista huolehtimista kuvataan usein organisaation tahtotilana, mutta taustalla on myös lakisääteinen velvollisuus (Laine 2013, 28). Työhyvinvointiin liittyviä asioita on monessa eri työelämän laissa, kuten työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja työterveyshuoltolaki. Lait luovat raamit yrittäjälle ja työyhteisön jäsenille velvollisuuksista ja oikeuksista. Monesti niissä on kirjattuna myös noudattamatta jättämisestä seuraavat sanktiot. Lakien tunteminen ja noudattaminen toimii yrityksen taustaturvana ja on osa suunnitelmallista riskien hallintaa. (STM 2022.)

3.2 Esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

Työhyvinvoinnin taustana voi käsitellä esimerkiksi väestörakenteen muutosta, viimeaikaista talouden laskua, Covid-19-pandemian vaikutuksia ja nopeasti tapahtuvia teknologisia muutoksia. Tällaiset välittömät ja välilliset puitteet tuovat haasteen työvoiman riittävyydelle ja työhyvinvoinnin ylläpidolle. (STM 2022.) Yhtenä interventiona työhyvinvoinnin tukemiseksi tutkittiin työterveyden mahdollisuuksia toimia monipuolisemmin työntekijöiden tukena yhä enemmän ennaltaehkäisevässä roolissa. Muutos on aina vanhasta luopumista ja uuden opettelua ja näin vaikuttavana tekijänä myös työhyvinvoinnin kokemukseen. (Jain ym. 2021, 18–19.)

Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen viittaa yleensä organisaatiossa valittujen arvojen kautta muotoutuneiden keinojen noudattamiseen (Karttunen ym. 2017, 36). Osaaminen ja tilanteen ymmärrys auttavat muutosten jäsenyydessä ja voimavarana on kyky keskittyä asioihin, joihin pystyy vaikuttamaan.

Työyhteisössä esihenkilö voi omalla toiminnallaan ja asenteellaan vaikuttaa koko työyhteisössä muodostuviin asenteisiin ja työhyvinvointiin. (Rauramo 2013, 14.) Työhyvinvoinnin kehittämiseen on kehitetty monia malleja ja tässä opinnäytetyössä taustalla hyödynnettiin työturvallisuus keskuksen julkaisemaa työhyvinvoinnin portaat -työkirjan mukaista Rauramon (2009, 2) mallia (kuva 1) sekä Mankan (2021) mallia työkyvyn tekijöistä (kuva 3).



Kuva 2. Työhyvinvoinnin portaat Rauramon mukaisesti (2009, 2).

Työhyvinvoinnin portaat -malli on kehitetty työhyvinvoinnin taustalla olevien keskeisten tekijöiden löytämiseksi ja toimintamalleja pitkäjänteisen, suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi. Kokemus työhyvinvoinnista muodostuu Rauramon (2009, 2) mukaan niin, että kaiken pohjana on oma terveys. Terveystekijöiden kokemuksen sisältäytyä työstä suoriutuminen niin, että voimavaroja jää vapaa-ajan virikkeisyyteen. Terveys rakentuu riittävästä ja laadukkaasta ravinnosta ja liikunnasta sekä sairauksien ennaltaehkäisystä ja hoidosta. Toisena mallin mukaisesti tulee turvallisuuden kokemus työn pysyvyydestä, riittävästä toimeentulosta ja työn turvallisuudesta sekä oikeudenmukaisuudesta, tasa-arvosta ja yhdenvertaisesta työyhteisöstä. Kolmantena on yhteisöllisyys, joka sisältää yhteishengen tukemisen, henkilöstöstä ja tuloksesta huolehtimisen

sekä sisäisen ja ulkoisen yhteistyön merkityksellisyyden. Neljäntenä nousee arvot. Arvoihin kuuluu eettisesti kestävien arvojen tunnistaminen ja missio, visio ja strategia hyvinvoinnista ja tuottavuuden tukemisesta, palkitseminen oikeudenmukaisesti sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen. Viidentenä mallissa tuodaan osaaminen. Siihen kuuluvat oppivan organisaation ajatus, omien edellytysten hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen ja esteettiset kokemukset. (Rauramo 2009, 2.)

3.2.1 Työhyvinvoinnin kehittyminen

Gray ym. (2019, 12–13) ja Mäkelä ym. (2013) korostavat yksilön työhyvinvoinnin rakentumiseen vaikuttavina tekijöinä työn vaatimusten ja voimavarojen oikeaa suhdetta. Gray (2019, 12) tuo esiin työn voimavaroja kuten työn hallittavuuden tunne ja sosiaalinen tuki sekä työhyvinvoinnin ylläpidossa korostuva ennakoivuuden tarve ja psyykkisten voimavarojen oikea kuormittuvuus. Esi-merkkinä työn vaatimuksina hän nostaa kiireen ja työn vaatimat ponnistelut. Esihenkilötyö voidaan nähdä työn voimavarana kuten myös tiedon kulku ja työilmapiiri (Mäkelä ym. 2013, 24).

Esihenkilön työhyvinvoinnin kehittyminen määräytyy henkilökohtaisten ominaisuuksien, osaamisen ja kokemuksen kautta, organisaation yleisten vaatimusten ja työilmapiirin myötä sekä työntekijöistä heijastuvan ilmapiirin kautta (Uutela 2019, 26). Tärkeänä vaikuttavana tekijänä on myös omien voimavarojen ja kehittämistarpeiden tunnistaminen ja tietoinen huomiointi (Gray ym. 2019, 13). Esihenkilöt ovat merkittävässä roolissa alaistensa työhyvinvoinnin rakentumisessa (Laine 2013, 30–33.)

Työyhteisössä työhyvinvoinnista huolehtiminen on kaikkien yhteisellä vastuulla ja tässä työnantajantarjoama tuki on merkittävässä roolissa. Vuorovai-utus ja vastavuoroisuus ovat keskiössä työhyvinvoinnin edistämisessä. (Uu- tela 2019, 29.) Esihenkilön muutosmyönteisyys edesauttaa muutosten läpi- vientiä sekä vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin ja työhyvinvointiin. (Rauramo 2013, 7–14.) Esihenkilö pystyy myös luottamuksellaan luomaan organisaatiokulttuuria avoimeksi muutokselle. Osaavalla johtamisella pystytään myös

hallitsemaan ja ennakoimaan muutosta. (Puttonen ym. 2019, 13.) Lähtökoh-
tana työhyvinvoinnin kehittämiseksi on aina kyseisen työyhteisön oma tarve
asian kehittämiseksi. (Puttonen ym. 2019, 21).

Työhyvinvoinnin edistämiseksi on mahdollista hyödyntää yhteistyö tahoja, ku-
ten työterveyshuollot, työsuojeluorganisaatiot ja eläkelaitokset (Manka ym.
2010, 27). Parhaimmillaan työhyvinvoinnin kehittyminen muodostuu proses-
siksi, mikä on luonteva osa tuottavuuden ja henkilöstön hyvinvointia (Senge
2014). Jain ym. (2021, 20) korostavat työterveyden organisoinnin valtakunnal-
listen ohjeistusten yhtenäistämistä työhyvinvoinnin vaikuttavuuden paremman
seurannan ja aikaisen reagoinnin mahdollistajana.

Mankan (2021) mukaisesti hyvän työhyvinvoinnin perustana on kaikkien ku-
vassa 3. kuvattujen osa-alueiden tasapaino. Organisaation tulee toimia tavoit-
teellisesti, pystyä joustamaan ja tukemaan jatkuvaa kehitystä sekä tunnusta-
maan toimivuuden ilmapiiriä kokonaisuudessaan. Työyhteisön tulisi rakentua
avoimen vuorovaikutuksen ja työyhteisötaitojen varaan yhdessä sovittujen pe-
lisääntöjen ja ryhmän toimivuuden kautta. Työssä tulisi olla vaikutusmahdolli-
suus ja mahdollisuus oppimiselle keskeisenä. Työhyvinvoinnin tukena johtami-
nen on osallistuvaa ja kannustavaa. Keskiössä työntekijä itse oman psykologi-
sen pääoman ja fyysisen kunnan ja terveyden kanssa. Kaikkien näiden osa-
alueiden välillä vaikutteena ovat asenteet. (Manka 2021).



Kuva 3. Työhyvinvoinnin tekijöitä Mankan (2021) mukaisesti.

Hyvinvoivan työyhteisön työntekijät pystyvät vastaamaan paremmin yhteistyö tahojen odotuksiin ja yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Onnistunut esimiestyö pitää sisällään oikeudenmukaisuuden ja hyvä ryhmähenki puolestaan rakentuu työyhteisön jäsenten väliseen luottamukseen ja ilmenee avoimena vuorovaikutuksena ja työyhteisötaitoina. (Manka 2021; Joki 2021, 150.)

Hyvään johtamiseen perustuvassa työhyvinvoinnissa on huomioitu henkilöstön kanssa luodut tavoitteet (Manka ym. 2010, 8–9). Henkilöstön motivaation ja sitoutumisen tukena on tietoisuus tavoitteista ja ymmärrys työnsä yhteydestä yrityksen tavoitteisiin (Gray ym. 2019, 11-12). Työyhteisöön kuulumisen edellytyksenä nähdään arvostetuksi tuleminen tunne, oikeudenmukainen kohtelu ja työyhteisöön kuuluminen (Rauramo ym. 2013, 10-11). Oikeudenmukainen johtamistapa sisältää kohtelun edellä kuvattujen periaatteiden mukaisesti, antaa työntekijöille mahdollisuuden tulla kuulluksi ja perustelee työntekijöille päätökset. Oikeudenmukainen johtamistapa tarkoittaa myös sitä, että päätöksiä voidaan tarkistaa ja tarvittaessa muuttaa. (Joki 2021, 150.)

Henkilöstön vahvuudet ja hiljainen tieto pääsevät esiin, kun työyhteisön jäsenet pystyvät tekemään luottamuksellista yhteistyötä (Rauramo ym.2013, 8–

12). Työyhteisön pelisäännöillä on tämän muodostumiseen tärkeä rooli. Säännöistä osa perustuu lakeihin tai sopimuksiin, osa voi olla henkilöstön ja työnantajan erikseen sopimia. Ne voivat olla myös työnantajan työsopimukseen määrittelemiä ohjeita tai toimintatapoja. Onkin tärkeä erottaa, mitkä ovat luotuja ohjeita ja mitkä työsuhdetta ohjaavia ehtoja. Molempien osapuolten tulisi olla ohjeiden ja ehtojen laadusta tietoisia. (Manka ym. 2010, 40.)

Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajan järjestämään ja kustantamaan työterveyshuollon. Tämän tarkoituksena on työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäiseminen ja torjuminen sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemisen ja edistäminen. (Joki 2021,150). Työnantajalla on oltava vuosittain päivitettävä työterveyshuollosta kirjallinen toimintasuunnitelma. Siinä tulee ilmetä työterveyshuollon yleiset tavoitteet sekä tarpeet työpaikan olosuhteiden mukaisesti ja tarvittavat toimenpiteet. (Manka ym. 2010, 24.)

Arvioinnin kohteena on myös oma suhtautuminen työhön ja sen mielekkyyteen, siihen kuinka esihenkilö kokee työn imua. Työn imua kuvataan tilana, missä työn tekijällä on korkea motivaatio työnsä tekemiseen. Sitä kuvaavia käsitteitä ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus nähdään yksilön kokemana energisyytenä ja haasteiden yli auttavana sinnikkyutenä. Omistautuminen määrittyy merkityksellisyyden ja innokkuuden kautta (Manka ym. 2010,10.) Työn imun syntyminen on siis mahdollista hyvän työhyvinvoinnin kautta nousevasta innostuneisuudesta ja halusta kehittyä. Työn imu pitää sisällään myös kokemuksen tavoitteisiin pääsemisestä ja motivaation säilymisessä. Yhden henkilön kokemalla työn imulla on monesti positiivinen vaikutus koko työyhteisöön. (Hakanen 2011, 38–40.)

Innostus on työhyvinvoinnin keskeinen osa ja monesti se on hetkellistä suhtautumista asiaan. Työn imu käsitetään pidempiaikaiseksi hyvän olon tunnetilaksi työtä kohtaan. Työn imu on myös väylä mikä osaltaan voi johtaa ylityöllistymiseen ja sitä kautta edesauttaa uupumuksen syntymistä. Työn imun ylläpitämiseksi onkin erityisen tärkeää huolehtia riittävästä palautumisesta. (Manka 2021; Hakanen 2011, 21–23.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä on myös vähemmän sairauspoissaoloja. Varhaisen vaikuttamisen toimintatapa lisää hyvinvointia, koska ongelmat eivät pääse kasautumaan. (Manka ym. 2010, 15–16.) Ongelmien ennaltaehkäisy ja varhainen hoitaminen ovat yleisesti ottaen työnantajalle edullisempi vaihtoehto kuin jälkikäteen tapahtuvat toimenpiteet (Gray ym. 2019, 14). Stressi määritellään monesti riskitekijäksi, mutta se voi sopivana määränä jopa parantaa suorituskykyä ja tukea toimintakykyä. Onkin tärkeä tunnistaa, milloin positiivisesta stressistä tulee liian kuormittavaa. (Jain ym. 2021, 13.)

3.2.2 Työhyvinvointia estäviä tekijöitä esihenkilöiden työssä

Työhyvinvoinnin vastakohtana nähdään usein työuupumus. Työuupumus voidaan määritellä psyykkisen kuormituksen seuraukseksi, mikä rakentuu myöskin yksilöllisesti. Yksilöt reagoivat eri tilanteisiin ja olosuhteisiin yksilöllisin tavoin. Työyhteisössä olisi tärkeää huomioida työn kuormittavuus, organisoinnin merkitys, sosiaalisen tuen tärkeys, työn ja palkan vastaavuus, karsia epäoikeudenmukaisuutta, epäinhimillisiä työaikoja, kiusaamista ja tarjota tukea stressaaviksi koettuun työtehtävään. Keskeisinä ulkopuolisina vaikutteina kokemukseen on perhetilanne ja sosiaaliset verkostot. (Gray ym. 2019, 13.)

Työstressi ja työuupumus aiheuttavat yritykselle sairauspoissaoloja, henkilöstön kyynistymistä ja työn laadun ja luovuuden heikentymistä. Liikaksi kuormitetut työntekijät eivät jaksu tukea toisiaan. Tiedonkulun puutteet, yleisesti huono työyhteisön ilmapiiri, huonot vaikutusmahdollisuudet ja tyytymättömyys esimiestyöhön ovat usein syitä huonon ilmapiirin ja henkisen väkivallan taustalla. (Joki 2021, 156; Aura 2021.) Yksilöiden suorituskyvyn näkökulmasta työkyvyn merkitys työhyvinvoinnin osana korostuu.

Yksinkertaisimmillaan työkyky tarkoittaa yksilön kykyä suoriutua omasta työtehtävästään. Tavallisimmat tavat määritellä työkykyä ja työkyvyttömyyttä ovat pohjautuneet henkilön kykyyn vastata työn tavoitteisiin ja kykyyn suoriutua siihen liittyvistä tehtävistä. Yleisimmin työkyvyn osatekijöiksi luokitellaan fyysinen, psyykkinen ja kognitiivinen toimintakyky suhteutettuna suoritusten ja osallistumisen sekä sosiaalisten taitojen luokkiin. Lisäksi työkykyä tarkastellaan työpaikan sosiaalisten ja fyysisen ympäristön kautta sekä huomioiden työpaikan ulkopuoliset vaikutteet. (Järvikoski ym. 2018, 9–10.) Työkyky on

moniselitteinen käsite ja sen ajatellaan johtuvan sen kahdesta eri lähestymistavasta; työkyvyn arvioinnin tai työkyvyn edistämisen näkökulmasta. Työhyvinvoinnin osana korostuu työkyvyn edistämisen näkökulma, missä kiinnostus on olosuhteissa tai tekijöissä, joihin vaikuttamalla henkilön työssä selviytymistä voidaan tukea. (Järvikoski ym. 2018, 18.)

Psyykkisen kuormittuvuuden vaikuttavuutta työhyvinvointiin pidemmällä seurannalla on tutkittu vielä vähän. Gray ym. (2019, 1–2) ovat tutkineet mielenterveysongelmien vaikuttavuutta työhyvinvointiin terveydenhuollon henkilöstöllä hyvinvointivaltioissa. Tutkimuksessa korostettiin järjestelmällisen ja ennaltaehkäisevän työn tärkeyttä työterveyshuollon kautta. Aiheen vaikuttavuutta on tutkittu vielä vähän, mutta psyykkistä oireilua on todettu jo paljon. Monitasoistuvien organisaatiokuvioiden ja jatkuvan verkostoitumisen vaikuttavuus on riski psyykkiseen oireilun lisääntymiseen. (Gray ym. 2019, 14)

Myös Jain ym. (2021, 13) nostavat työterveysjärjestelmän toimivuuden ja kehittymisen tärkeälle sijalle psykososiaalisten kuormitustekijöiden huomionnissa. Terveysthuoltojärjestelmien kehitys onkin alkanut jo näkyä laajamittaisena ja monissa maissa on psykososiaalisten riskien arviointiin jo panostettu ja otettu käyttöön niitä selvittäviä testejä. Työterveyshuollon toteutuksessa on vielä suurta vaihtelevuutta, mutta suunta kehitykselle on jo olemassa. (Jain ym. 2021, 19.) Työhyvinvoinnin puute maksaa yrityksille huomattavan paljon. Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden näkökulmasta suuri vaihtuvuus työntekijöissä ja jatkuvat sijaisjärjestelyt heikentävät yrityksen luotettavuutta. (Joki 2021,156.)

3.3 Työhyvinvoinnin merkitys esihenkilön työssä

Työhyvinvoinnin kehittämistoimintaa voidaan pitää eräänä keskeisenä työelämän osaamisalueena ja laadun kehittämisenä. Yrityksen menestyminen riippuu sen innovatiivisuudesta eli kyvystä uudistua ja kehittää omaa toimintaansa muutosten ympäröimänä. (Puttonen 2016, 22.) Köhlerin (2021) mukaan elinvoimaisena pysyäksään yrityksen on kyettävä kehittymään ja reagoimaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Tällöin tarkastelun alla on

koko organisaatiossa toimintatapojen tarkentaminen ja pitkäjänteinen kehittäminen sekä olennaisena osana työhyvinvoinnin tukeminen. Työhyvinvointia tulee seurata, kehittää ja uudistaa (Toikka & Rantanen 2009, 7–9).

Työyhteisön ja henkilöstön hyvinvointi heijastuu vastavuoroisesti myös esihenkilön onnistumisen kokemukseen. Esihenkilön olisi hyvä arvioida säännöllisesti työntekijöiden onnistumiseen vaikuttavia asioita ja tukea niitä mahdollisuuksien mukaan. Esihenkilötyö vaatii onnistuakseen osaamista, oikeaa asennetta ja toimenkuvan mukaan kohdentuvien edellytysten olemassaoloa.

(Manka ym. 2010, 30.) Työn ilon, hyvän motivaation ja työilmapiirin taustalla on aina hyvä johtajuus vastavuoroisessa suhteessa työntekijän ottaman vastuun ja vuorovaikutustaitojen kanssa. Tähän kuuluu myös dialogi ja ratkaisukeskeinen toimintatapa, mitkä tukevat yhteisöllisyyttä ja rakentavan ilmapiirin luontia. Dialogilla luodaan uutta tietoa järjestelmällisen ja avoimen, vastavuoroisen keskustelun ja tavoitteellisen kautta. Jotta positiivisten tavoitteiden hakeminen on realistista, on organisaation peruspilarit oltava kunnossa. Näitä ovat työskentely henkinen organisaatio, työntekoa palveleva johtajuus, selkeä töiden organisointi ja yhteiset säännöt. Tärkeänä myös avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. (Manka ym. 2010, 30-37; Senge 2014.)

Kun työyhteisöissä pyritään tietoisesti avoimuutta ja luottamusta edistävään toimintatapaan, myös esihenkilöiden työhyvinvointi ja työviihtyvyys paranevat. Toimivassa työyhteisössä on tilaa tunteille, avoimelle keskustelulle ja osaamisen rakentamiselle. Toimivaan työyhteisöön kuuluvat oleellisesti vapaa tiedonkulku joka suuntaan, henkilöstön ja työn jatkuva kehittäminen sekä oppimisen palkitseminen. Henkilöstöasiantuntija voi tuoda yrityksen toimintaan toimivan työyhteisön elementtejä henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja avoimen ilmapiirin luomisessa. (Joki 2021,153.)

Esihenkilö on avainasemassa varhaisen välittämisen toimintatavan toteuttajana. Ongelmatilanteiden varhainen tunnistaminen ja reagointi auttaa välttämään ongelmien kasaantumisen ja vääristymisen. Varhaisen välittämisen toimintatapa osoittaa työnantajan välittämistä ja halua huolehtia työntekijän ja työyhteisön jaksamisesta, työkyvystä- ja työhyvinvoinnista. Esihenkilön työssä tämä tarkoittaa hyvää henkilöstön ja työtehtävien tuntemista sekä organisaa-

tion toimintakulttuurin ja ohjeistusten osaamista. (Senge 2014.) Osaava esihenkilö pystyy huomioimaan työntekijöiden ehdotuksia ja vaikuttamaan siihen, että virheistä opitaan ja toimintatapoja kehitetään. Esihenkilön työssä rakentavan palautteen antamisen taito on yksi keskeisimmistä asioista toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Motivaatio ja sitoutuminen kasvavat työssä onnistumisesta saadun palautteen kautta. Tämä vaatii vahvoja vuorovaikutustaitoja. (Manka ym. 2010, 38–42; Senge 2014.)

3.3.1 Itseohjautuvuus ja valmentava johtajuus esihenkilön työhyvinvoinnin tukena

Aiemmin hyvinkin tarkkaan määritellyt työtehtävät muuttuvat koko ajan abstraktimpaan ja vaativat kykyä ajatella, luovaa ongelmanratkaisukykyä ja analyttistä tiedon jäsenystä ja hyödyntämistä. Työelämän muutoksen myötä yksilön inhimillinen tietopääoma ja hyödyllisyyden arvioinnin kyky muodostuvat yrityksen tärkeäksi pääomaksi. (Kantola ym. 2021, 24–26.) Onkin tärkeää keskittyä kehittämään seikkoja, mitkä tukevat hyvinvointia ja pyrkiä jättämään kielteisiä asioita taka-alalle. Työnilon kautta työnimu voi rakentua vain työhyvinvointia positiivisesti kehittämällä. (Manka ym. 2010, 9–10.) Tiedon ja mahdollisuuksien lisääntyessä on pystyttävä suhteuttamaan ja raamittamaan olennaiset tiedot, jotta tietotulva ja uusiutuvat tavat ei johtaisi psyykkiseen kuormittumiseen työssä (Väänänen ym. 2020, 11).

Palveluihin ja tietoon perustuvan arvon merkityksen hakeminen, työntekijöiden osaamisen lisääntyminen ja informaation laaja saatavuus luovat mahdollisuuksia ja tarpeita toiminnan uudelleen organisoinnille. Vastuun jakoa ja sujuvuutta toiminnoille haetaan itseohjautuvuuden kehittämisen kautta. (Larjovuori ym. 2021, 6.) Itseohjautuvuuden organisoitu tehostaminen organisaatioissa ei tarkoita sitä, etteikö organisaatioissa olisi tarvetta esihenkilötyölle. Esihenkilön työ määrä ei myöskään kevene, tapa johtaa vain muuttaa muotoaan. Itseohjautuvuuden ollessa tavoitteena työntekijöiden ja yrityksen näkökulmasta, vaatii se itseohjautuvuuteen siirtymisen johtamista. (Näsänen 2019.)

Martela (2020) tuo itseohjautuvuuden käsitteen neljän teesin kautta. Ensiksi hän määrittää eron itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen välille. Näistä

ensimmäinen on yksilön, toinen organisaation ominaisuus. Toiseksi hän nostaa itseohjautuvuudessa sen vaatiman vastuun; johdon jakama vastuu ja henkilöstön vastuun ottaminen. Kolmanneksi nousee piirre yhteisöohjautuvuudesta. Neljänneksi nousee itseorganisoitumisen rakentuminen vahvoille yhteisön muodostamille säännöille, kuten keskinäissitoumuksiin ja jaettuun vastuunottoon. Vastuu ja yhteistoiminnan säännöt kytkevät itseohjautuvuuden johtajuuteen. Tämän viitekehyksen kautta myös työn merkittävyyden käsite korostuu, merkittävyyden kokemus muodostuu henkilön kokemuksen ja organisaation onnistumisen puitteista. (Aura ym. 2021 6–7). Iso murros organisaatio kulttuurissa vaatii psykologisesta näkökulmastakin aikaa. Pitkään työssä olleena on toiminta ympäristö ollut varsin erilainen alkuvaiheessa ja nyt muutosten kiihtyessä. Ihmiset muodostavat tyypillisesti psykologisen sopimuksen työpaikkansa kanssa työsuhteen alkaessa ja muutoksen edessä tätä sopimusta on pystyttävä uudistamaan. (Eura 2021.)

Tietoisuuden lisääminen päätöksenteko tavoista ja vastuista on tärkeässä roolissa. Itseohjautuvat työyhteisöt voivat jopa vaatia enemmän esihenkilöiltä ja johtamiselta. Yksi tärkeimmistä tavoitteista henkilöstöjohtamisen näkökulmasta esihenkilötyössä tulisi olla henkilöstön innostaminen ja sisäisen motivaation vahvistaminen. Tämä tukee hyvään työsuoritukseen pääsemistä. Esihenkityö on yhä enemmän henkilöiden johtamista ja vuorovaikutusta sosiaalisissa verkostoissa. Esihenkilön tehtävänä on tukea työyhteisön jäseniä onnistumisiin ja työssä kehittymiseen. (Näsänen 2019.)

Itseohjautuvuuden myötä muutos näkyy myös esihenkilö omassa johtajuudessa. Lisäkoulutautumisen tarve on hyvä tunnistaa valmentavan ja palvelevan esihenkilön roolin muuttuessa. Itseohjautuvassa työyhteisössä esihenkilöltä odotetaan nykyisin edellä kuvattuja ominaisuuksia. Itseohjautuvuuteen tavoittelu on prosessi, mikä voi edetä osissa eri polkujen kautta. Hybridin rakentaminen strategian ja verkostojen välille on tavallinen tapa. Tällöin esim. tiimeissä on itseohjautuvuuden ilmapiiri, mutta yksikön tasolla voidaan toimia totutuin liiketoiminnan keinoin. Itseohjautuvuuteen siirtyminen ei ole yksittäinen hetki, vaan pitkä prosessi. (Näsänen 2019; Aura ym. 2021, 28.)

Itseohjautuvuuden tukena on suuntaus valmentavaan esihenkilötyöhön. Tässä ominaista on positiivinen lähestymistapa. Valmentavassa johtajuudessa olennaista on oppiminen niin onnistumisista kuin ongelmistakin. Tavoitteena oma oivaltaminen ja kehittyvä tapa ajatella. (Uutela 2019, 29.) Valmentavan esihenkilön tärkeänä ominaisuutena on pidetty empaattisuutta, rehellisyyttä ja puolueettomuutta sekä tahtoa toimia valmentavalla otteella. Kyky motivoida ja tunnistaa henkilöstön tarpeita ja kyky toimia soveltavasti eri tilanteissa on keskeistä. Valmentava esihenkilötyö on yhteisöllistä prosessityöskentelyä, missä ensisijaisena muokkauksen kohteen on organisaatiokulttuuri ja sen tukeminen yhdessä toimimiseen. (Mäkelä ym. 2013, 13; Aura ym. 2021, 7.) Valmentavan esimiestyön mukaisesti esihenkilön tehtävänä on selkeä tavoitteiden asettelu. Käytännössä valmentava esihenkilötyö yhdistyy kiinteästi organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Esihenkilöiden vastuulla on alaisten tietoisuus organisaation tavoitteista. (Uutela 2019, 27.)

Esihenkilön roolissa korostuvat motivaation ja osaamisen tukemisen taito, mitkä lukeutuvat itseohjautuvuuden peruspilareiksi. Kuvassa 4 kuvataan itseohjautuvuuden johtamisen viitekehys yrityksen liiketoiminnassa. Tätä kehystä strategia, johtaminen, työn tekeminen ja asiakastarve sekä näiden alle asettuvat muokkautuvat ominaispiirteet. Strategia sisältää yrityksen strategiset tavoitteet, liiketoiminnan tavoitteet ja johdon henkilöstöarvot, näissä olennaiseksi nousee yhteys strategiaan. Johtaminen koostuu hyvästä henkilöstöjohtamisesta, selkeistä vastuista ja selkeästä etenemisestä sekä mahdollistavasta lähijohtamisesta. Johtamisessa korostuu jaettu johtajuus. Työn tekemisessä korostuu henkilöstön tavoitteelliset vastuut, toteutumisessa ja tuloksissa sekä osallistuminen ja jatkuva tukeminen. Itseohjautuvuus on näiden perusta. Asiakastarve nähdään hyvänä tuotantona ja asiakaspalveluna, asiakashyötynä ja jatkuvana asiakastarpeena. Tähän kuuluu myös liiketoiminnan uudistuminen ja tämän kautta keskiöön nousee yrityksen uudistuminen. (Aura ym. 2021, 21–24.)



Kuva 4 Itseohjautuvuuden johtamisen viitekehys Auran ym. 2021 mukaisesti.

Valmentava johtaminen poikkeaa merkittävästi perinteisen byrokraattisen organisaation odotuksista. Valmentavan johtajan tärkein tehtävä on yhteistyön mahdollistaminen ja yhteyksien rakentaminen henkilöstön välille. Sama näytetty onnistuessaan myös johdon suuntaan. Olennaista on kyky edistää työyhteisön valmiuksia luoda tietoa. Uuden tiedon luominen on yhteisöllinen prosessi ja valmentava johtajuuden tapa on muokata organisaation kulttuuria enemmän yhdessä tekemisen suuntaan. Valmentava johtajuus on oikeudenmukaista esimiestyötä ja sen pyrkimyksenä on kannustaa asioiden spontaaniin uudelleen miettimiseen työyhteisössä. (Ristikangas & Ristikangas 2019.) Uutelan (2019, 14) mukaisesti valmentava esihenkilötyö on organisaation sisällä tapahtuvaa valmennusta, jossa esihenkilöt toimivat valmennuksellisin työmenetelmin.

Valmentava esimiestyö on hyvä työkalu muutoksenjohtamiseen ja oppimisen sekä itseohjautuvuuden kehittämiseen (Uutela 2019, 12–13). Valmentavassa esihenkilötyössä käytettäviä käytännön menetelmiä on esimerkiksi kehitys- ja

valmennuskeskustelut, palaverit, havainnointi, koulutus sekä päivittäinen vuorovaikutus (Uutela 2019, 29).

3.3.2 Osaamisen tukeminen osana työhyvinvointia

Osaamisen suunnittelu ja kehittäminen ovat ESR-hankkeen pohjalta nostettuja kehittämiskohteita JSP:n lähitulevaisuudessa (Eura 2021). Osaamisen kehittäminen tarkoittaa johtamisasenteiden kehittymistä ja muuttuvien olosuhteiden tunnistamista sekä ymmärrystä toiminnan osista ja niiden toisiinsa vaikuttamisesta (Rauramo ym.2013, 8–10). Sengen (2014) lähestymistapa aiheeseen systemisen ajattelun kautta tukee ajatusta osaamisen kehittymisen mahdollisuuksista. Tässä huomioidaan henkilön ominaisuudet, ajattelun kulttuuri ja yhteisöllisyys lähtökohtana yhteisten tavoitteiden asettelun mahdollistamiselle sekä rakentavalle keskustelulle. (Senge 2014.) Useinkaan työkalujen tarjoaminen ei riitä, jos niiden käytölle ei nähdä tarvetta. Asenteisiin ja motivaatioon vaikuttaminen korostuvat. (Senge 2014; JSP 2021.)

Pysyäkseen mukana työelämän muutoksessa tarvitaan osaamisen kehittämistä sekä tulevaisuuteen tähtäävää esimiestyötä. Esimiehen valmennuksellinen ote vastaa esimiestyön uudistuneisiin haasteisiin. (Uutela 2019, 12.) Työelämässä meneillään oleva murros edellyttää esihenkilöiltä yhä kattavammin vuorovaikutustaitoja. Esihenkilö ei pysty yksin vastaamaan vuorovaikutussuhteen synnystä, kehityksestä ja vaikutuksista vaan koko yritykseen kuuluvan henkilöstön on otettava vastuu kehitysprosessista. Tämä mahdollistuu vain tunnistamalla ja ymmärtämällä vuorovaikutuksen piirteitä ja merkitystä. (Forsten-Asikainen ym. 2019, 3–7.) Vuorovaikutteinen esihenkilötyö edellyttää toimivia työkaluja ja arviointimalleja, mitkä tuottavat esihenkilötyöhön riittävästi tietoa (Forsten-Asikainen ym.2019, 8).

Itseohjautuvuuteen kannustavassa ympäristössä on erityisesti syytä kiinnittää huomiota osaamisen ja henkilökohtaisen kasvun tukeen. Yksilötasolla tulisi saada ohjausta ja valmennusta erilaisten oppimispolkujen toteuttamiseen. Itseohjautuvassa organisaatiossa on myös luotu yhteisöllisiä käytäntöjä oppimisen mahdollistajina. Organisaatorajojen yli muodostuvat oppimisverkostot

ovat keskeinen osa itseohjautuvan organisaation toimintaa. Organisaatio tasolla keskeistä on kokeilukulttuuri ja ketterän kehittämisen keinot osaamisen kehittämisen tukena. (Larjovuori 2021, 27.) Tulevaisuuden ennakoitua tarvitaan kaikilla elämän alueilla, niin myös osaamisen suunnittelussa. Ennakoinnin ajatellaan edistävän toimijoiden välistä kommunikointia, keskittymistä tulevaisuuden muutoksien tarkasteluun ja yhteisymmärryksen kasvamiseen. (Ojasalo 2014, 90–91.)

4 OPINÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA KEHITTÄMISKYSYMYKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on JSP:n esihenkilöiden työhyvinvoinnin edistäminen. Tarkoituksena on tuottaa ehdotus esihenkilöiden työhyvinvoinnin tukemiseksi.

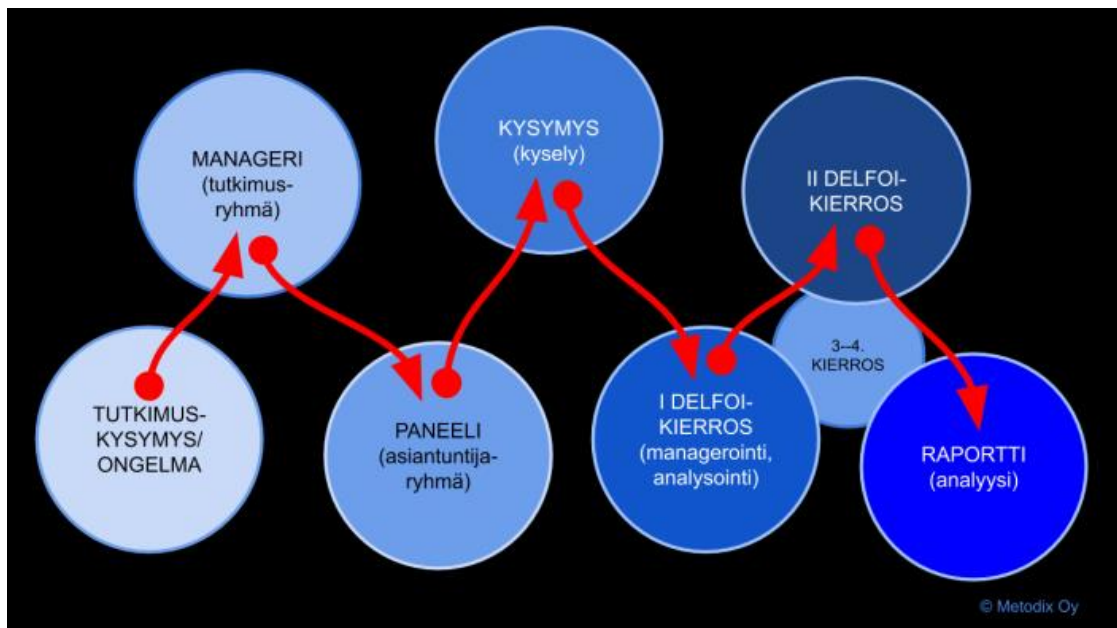
Kehittämiskysymykset:

1. Millaiset tekijät tukevat tai kuormittavat esihenkilöiden työhyvinvointia tällä hetkellä?
2. Millaisia asioita esihenkilöt pitävät keskeisinä hyvän työhyvinvoinnin tukemisessa tulevaisuuden näkymässä vuonna 2026?
3. Millaisilla keinoilla hyvän työhyvinvoinnin näkymää 2026 olisi esihenkilöiden mukaan hyvä tukea?

5 MENETELMÄNÄ ARGUMENTOIVA DELFOI

Argumentoiva Delfoi on asiantuntijoita hyödyntävä tulevaisuuden tutkimuksen menetelmä. Delfoi-prosessi rakentuu managerin ja asiantuntijapaneelin sekä vuorovaikutteisten kyselykierrosten varaan. Managerin rooli on koota asiantuntijapaneeli ja ohjata asiantuntijoiden työskentelyä hyödyntämään omaa asiantuntijuuttaan kyseisen aiheen käsittelyssä. Manageri johtaa menetelmässä valittujen aineistonkeruuta tapojentoteutumista ja aikataulutusta eli organisoitumista. Asiantuntijapaneelille annetaan ratkottavaksi tulevaisuuden näkymä erikseen valitulla tavalla ja asiaa syvennetään ohjatusti ja toistuvien kyselykier-

roksin, joita manageri ohjaa. (Linturi 2020a). Käsiteltävät väittämät tai kysymykset muotoutuvat prosessin aikana ja uudet kysymykset nostetaan edellisen kierroksen argumenteista. Kierrokset sisältävät managerien tulosten analysoinnin ja uusien kysymysten jäsentämisen asiantuntijapaneelin seuraavaa käsittelyä varten. (Pihlainen ym. 2016, 210–211) Kyselykierroksesta käytetään käsitettä paneelikierros. Delfoi rakentuu usein kahteen tai useampaa paneelikierrokseen. (Linturi 2020a.) Kuvassa 5 on kuvattu delfoi prosessin eteneminen.

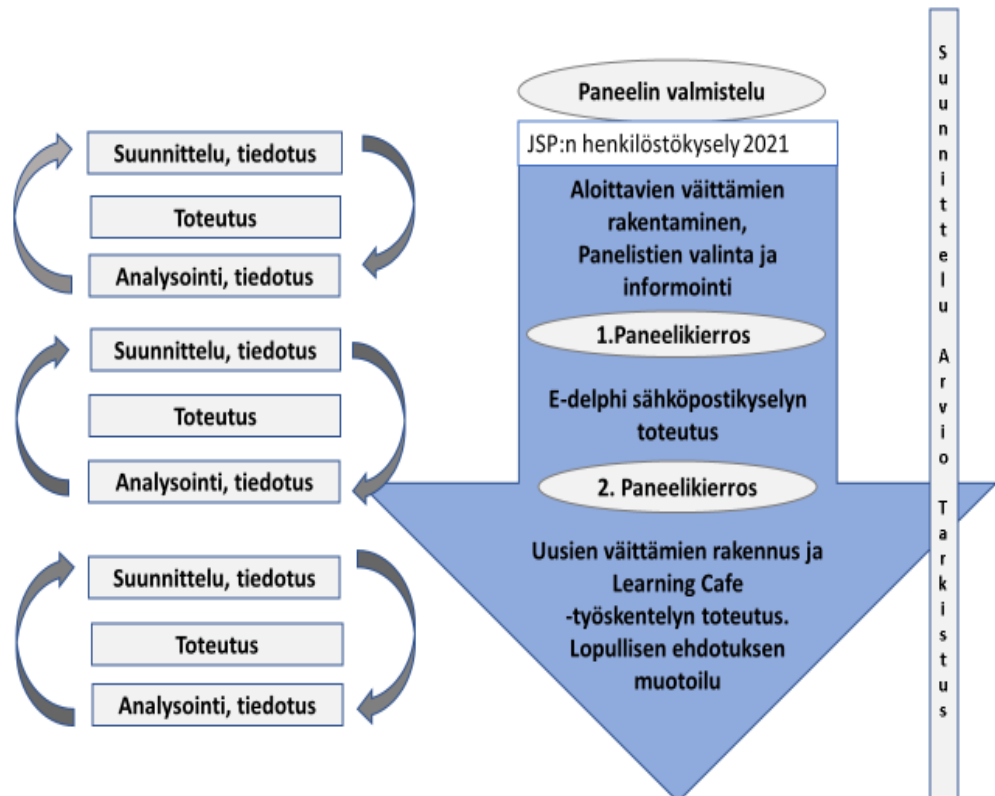


Kuva 5. Delfoi prosessin eteneminen (Metodix Oy s.a.)

Asiantuntijapaneelin on tarkoitus rikastaa toistensa tapaa käsitellä esillä olevaa asiaa. Tässä ei pyritä saamaan panelisteista kaikkea mahdollista tietoa, vaan tietoa, jonka he kokevat perustellusti merkitykselliseksi käsillä olevan asian suhteen. (Pihlainen ym.2016, 204–206.) Managerin tekemä analysointi on tärkeä, mutta lopulliset valinnat asioiden tärkeydestä tai jatkuon menevistä seikoista tekevät asiantuntijapanelistit pohdinnan lopputuloksena. Managerin tehtävä on selkeyttää ja pyrkiä ohjaamaan perustelujen painokkuutta riittävän yksimielisyyden tai vaihtoehtojen määrän löytymiseksi. (Linturi 2020b.) Päinvastoin kuin perinteisessä kyselytutkimuksessa Delfoissa panelistit johdatellaan yhteisölliseen vuorovaikutukseen (Stubin & Linturi s.a.). Tyypillistä Delfoi-metodille on sen luonteen muokkautuvuus (Pihlainen ym. 2016, 204–206).

Delfoi-prosessissa voidaan hakea samanmielisyyttä tai pyrkiä vaihtoehtoja tuottavaan monimielisyyteen. Molemmissa olennaista ovat perustelut. Jokainen Delfoi kuvastaa tulevaisuutta siitä, minkälaisiin mahdollisuuksiin katsoimme. Oletus asiantuntijuudesta tai kierrosten määrästä ovat viitteellisiä. (Linturi 2020a.) Delfoi menetelmää käytetään nykyisin usealla eri tavalla, eikä yhtä oikeaa tekniikkaa näin voida määrittää (Ojasalo ym. 2014, 148). Tässä opinnäytetyössä asiantuntijapaneeli koostuu JSP:n eri palvelualojen esihenkilöistä.

Tämän opinnäytetyön runko on suunniteltu eteneväksi kuvan 6 mukaisesti. Työ jaettu kolmeen vaiheeseen; paneelin valmisteluun, ensimmäiseen paneelikierrokseen ja toiseen paneelikierrokseen. Keskellä kulkeva nuoli kuvastaa tiedon jatkuvaa muokkautumista ja uudelleen arviointia sekä lopulta johtaa viimeisen analyysin pohjalta ehdotukseksi esihenkilöiden työhyvinvoinnin tukemiseksi JSP:ssa. Kuva avataan enemmän luvuissa 5.1 ja 5.2 Opinnäytetyön aikataulu (liite 1) ja aineiston keruusuunnitelma (liite 2) on kuvattu liitetiedostoissa.



Kuva 6. Opinnäytetyön runko ja vaiheet, joiden mukaisesti tässä työssä edetään.

5.1 Paneelin valmistelu

Paneelin valmisteluvaihe rakentui opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen ja JSP:ssä keväällä 2021 toteutetun henkilöstökyselyn tulosten varaan. Rauramo (2009), Manka (2010, 2021) ja Hakanen (2011) luovat opinnäytetyölle teoreettista pohjaa merkittävänä työhyvinvoinnin kehittäjinä Suomessa. Osamisen tukeminen, valmentavan johtajuuden näkökulma ja itseohjautuvuus valikoituivat painotettaviksi aiheiksi JSP:n toiminnan ja strategisen tavoitteellisuuden kautta.

Paneelin valmisteluvaihe sisälsi tiedon haun, henkilöstökyselyn tulosten hyödyntämisen ja eDelphi-kyselyn rakentumisen. Valmisteluvaiheen toiminta jakautuu kuvan 6 mukaisesti suunnitteluun ja tiedotukseen, toteutukseen ja analysointiin ja tiedotukseen. Näitä käsitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa.

5.1.1 Tiedonhaku

Tiedon haku oli osa paneeliin **suunnitteluvaihetta**. Tutkimustietoa työhyvinvoinnista on saatavilla koko ajan lisääntyvästi. Tämän myötä työhyvinvoinnin käsite on myös laajentunut ja työhyvinvoinnin käsittelyyn on saatu yhä useampia tulo kulmia ja näkemyksiä niiden vaikuttavuudesta. Tiedonhakualustoina käytössä on ollut Pubmed, Finna, Google Scholar, Kaakkuri, Melinda ja kaupakamaritieto. Opinnäytetyöhön hyväksytyt tutkimukset löytyivät lopulta Google Scholarin, Pubmedin ja Kaakkurin sekä Finnan kautta. Muiden tietokantojen kautta löydetty tieto auttoi kuitenkin jäsentämään aineiston valintaa.

Haussa käytettiin opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen keskeisiä käsitteitä yksin ja yhdessä sekä erilaisin yhdistelmin. Käsitteyhdistelmät haussa on kuvattu taulukossa 1. Hakutuloksia oli määrällisesti paljon ja hakusanat halusin pitää melko yleisellä tasolla, ettei tutkimuksia rajaudu liikaa haun ulkopuolelle. Lopulta päädyin valikoimaan käsitteitä melko laajalla haarukoinnilla ja tein valintaa manuaalisesti lukemalla tutkimuksista tiivistelmiä, näin löysin tutkimuksia valitsemani näkökulman mukaisesti ja tukien JSP:n työhyvinvoinnin tukemisen tarvetta.

Manuaalisesti rajasin aineistosta länsimaista ajattelua edustaviin maihin, jotta näkemys säilyisi samansuuntaisena suomalaisen yritystoimintaan rinnastettuna. Löydetyistä aineistosta aloin järjestelmällisesti manuaalisella selaamisella etsiä tietoa linkittyen lähijohtajiin, esimiehiin, esihenkilöihin ja kuntapalvelutyyppeihin työhön sekä yleisesti työhyvinvointiin ja sen kehittymiseen sekä muuttuvaan johtamistarpeeseen. Lisäsin rajaukseen kokonaistekstin vaatimuksen ja maksuttoman saatavuuden. Rajasin tutkimus hakuja myös vuosimääriä haarukoimalla. Osassa maksumuurin pääsi ohittamaan kirjautumalla opiskelija tunnuksilla. Lisäksi keräsin aineistoa myös manuaalisesti, kuten opinnäytetöiden ja pro gradu tutkimuksissa käytettyjä lähteitä hyödyntämällä. Taulukossa 1 on esitetty haut työhön valikoituneiden tutkimusten haussa käytetyistä hakukannoista, käsitteistä, ajanjaksosta ja osumista valintakriteereineen. Valitut tutkimukset ovat taulukoituna liitteessä 3.

Taulukko 1. Opinnäytetyöhön valikoituneet tutkimukset

Hakualusta	Haussa käytetyt käsitteet	Haussa käytetty ajanjakso	Osuma ja valintakriteerit	Lopullisen valinnan määrä
Google Scholar	työhyvinvointi, esimiestyö, kehittäminen	2019-2022,	2060; opinnäytetyöt ohitettu manuaalisesti theseus pois jäänti kriteerillä.	1
	Markkinointi, viestintä, työhyvinvointi	2021-2022	835; kuten edellä	2
	lähijohtamisen kehittäminen, tuloksellisuus	2013-2022	1040; kuten edellä	1
	työhyvinvointi, itseohjautuvuus, kehittyminen	2021-2022	1030; Kuten edellä	1
Pubmed	Wellbeing at work, developing, manager	2007-2022, 5 vuoden rajauksella	122; Arvioidun ja ilmaisen koko tekstin kriteerillä	2
Kaakkuri/Finna	työhyvinvointi, esimiestyö, kehittäminen	2012-2022, 2021-2022	30; Artikkelit, verkossa saatavilla 20; väitöskirja	1 1

Manuaalisen haun myötä opinnäytetyön lähteiksi on valikoitunut myös yhteiskunnallisesti merkittäviä sivustoja: Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö, Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos sekä Innokylä. Organisaatioiden strategiat on poimittu kuntien ja organisaation avoimilta verkkosivuilta. Suomalaisen työhyvinvoinnin keskeisinä kehittäjinä mukaan on valittu myös Manka ym. (2010), Rauramo (2009) ja Hakala (2011). Nämä luovat pohjan tuoreemman tutkimuksen erinäkökulmista suuntaantuvalla uudelle tiedolle. Kansainvälisyyden näkökulmaa hain valittujen tutkimusten lisäksi World Health Organization (WHO) verkkosivujen kautta.

Tiedonhaun lisäksi **tiedotusvaiheessa** julkaistiin JSP:n sisäisillä intrasivuilla tiedote opinnäytetyön aiheesta (liite 4). Tämän tarkoitus on toimia yleisenä pohjustuksena opinnäytetyön aiheeseen orientoitumisessa.

5.1.2 Henkilöstökyselyn tulokset

Valmisteluvaiheen **toteutus** osiossa keskityttiin JSP:n henkilöstökyselyn tuloksiin ja muodostettiin näiden avulla pohja ensimmäiselle paneelikerrokselle.

Henkilöstökyselyn tuloksista muodostuneet pääkohdat olivat: työyhteisö, oma työ, työkyky, esimies, yrityksen johtaminen ja toimintaympäristö sekä kehittäminen. Keskeisenä yhteenvedona on todettu esihenkilöiden työhyvinvoinnin olevan pääsääntöisesti hyvällä tasolla JSP:ssa. Yhteenvedossa vahvuuksina nousivat omasta terveydestä ja kunnosta vastuun pitäminen, työn riittävä vaihtelevuus ja haasteellisuus, yrityksen uudistuminen nähdään välttämättömänä, työtehtävät ja tavoitteet nähdään selkeinä sekä ymmärrys yrityksen tavoitteista ja niihin sitoutuminen toimivana. (Rytkönen 2021a.) Kehittämiskohteiksi nousivat palkkausjärjestelmä, työntekijöiden nostamien asioiden huomiointi, tiimien tuloksellisuuden seuranta, osaamisen kehittämiseen innostaminen ja kouluttautumisen mahdollistaminen sekä kriittisen palautteen vastaanotto (Rytkönen 2021a). Henkilöstökyselyn keskeiset tulokset on kokosin kuvaan 6. Henkilöstökyselyn pääteemat on koottu kuvan keskelle ja värit yhdistävät teeman jonka alta vahvuus tai kehitettävää aihe on noussut. Aiheet linkittyvät teemoihin myös limittäin.



Kuva 7. Henkilöstökyselyn tulosten pääteemat ja niihin liittyviä vahvuuksia ja kehitettäviä asioita koottuna Rytkösen (2021a) mukaisesti.

5.1.3 eDelphi-kyselyn rakentuminen

Delfoi menetelmän toteuttamiseen on hyödynnettävissä 1990-luvulla kehitetty E-delphi-verkkosovellus. Sovellus on jatkuvasti kehittyvä ja sen kehittämissä omissa ovat olleet mukana Metodix Oy, Otavan opisto, Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Suomen eOppimiskeskus ja Edunitex ry. Sovelluksen kehittämiseen on mahdollista osallistua myös käyttäjänä avoimen Ning-kehittäjäympäristön kautta. Verkkosovellusta kehitetään huomioiden kehittäjäympäristön kautta nousseet käyttäjäkokemukset. Sovellus on kaikille käytävissä eritasoisten lisenssien kautta. (eDelphi 2022.)

Argumentoivassa Delfoissa kyselyn väittämät koostuvat kahdesta osasta, joista ensimmäinen on tyypillisesti asteikkovastaus ja toinen perustelu tälle skaalavalinnalle (Pihlainen ym. 2016, 211). Perinteisesti toteutettuna panelistit saavat kyselykierroksen aikana näkyviin myös muiden panelistien vastaukset, joita he pääsevät kommentoimaan samoin kuin muuttamaan omia alkuperäisiä vastauksiaan koko kierroksen eli vastaamisajan. (Stubin & Linturi s.a.) Mitä suurempi hajonta vastaajien vastausten välillä on, sitä jakautuneempi paneeli

on suhteessa kysymykseen ja päinvastoin. Olennaista, on saada mahdollisimman merkitykselliset argumentit eri näkemysten puolesta ja vastaan. Viikko on koettu riittäväksi ajaksi vastaamiselle, pidemmässä ajassa se helpommin unohtuu. (Linturi 2020a.)

Toteutusvaiheeseen sisältyi eDelphi-kyselyn rakentaminen. Väittämä pohjainen eDelphi -kysely rakentui JSP:n henkilökunnalle keväällä 2021 toteutetun henkilöstökyselyn tulosten pohjalta (kuva 6). Väittämien sisältö rakentui tuloksissa esiteltyjen pääteemojen sekä vahvuuksien ja kehitettävien asioiden pohjalta. Väittämien tarkoituksena oli joko varmistaa asian toivuutta tai kartoittaa työhyvinvointiin liittyvää tuen tarvetta esihenkilöiden näkökulmasta. Väittämät olivat tarkoituksella rakennettu niin, että ne antaa mahdollisuuden tarttua aiheeseen vastaajasta tärkeältä tuntuvan näkemyksen kautta. Väittämien tarkoituksena oli myös laajentaa työhyvinvoinnin näkökulmaa tietoisesti monipuolisemmaksi. eDelphi väittämien rakentuminen on kuvattu taulukossa 2.

TAULUKKO 2. eDelphi-kyselyn rakentuminen JSP:n henkilöstökyselyn (2021) tulosten pohjalta

VÄITE	PÄÄTEEMA	KEHITETTÄVÄÄ	VAHVUUKSIA
Väite 1 Ajatuksiani arvostetaan ja ehdotuksiani kuunnellaan, koen itseni arvostetuksi esimieheksi JSP:ssä vuonna 2026.	Yrityksen johtaminen ja toimintaympäristö ja työyhteisö.	Kehitysmuunneinen ilmapiiri, palautteen vastaanotto	Työntekijöiden nostamien asioiden huomiointi, kehitysmuunneinen ilmapiiri.
Väite 2 Vuonna 2026 esimiesten työhyvinvointi toteutuu motivoivassa ja kehitysmuunneiteisessä ympäristössä. Motivaatio tukee työskentelyäni.	Työyhteisö, työkyky, kehittäminen	Kehitysmuunneinen ilmapiiri, mahdollisuus kouluttautumiseen	Työn riittävä vaihtelevuus, selkeät tavoitteet, sitoutuminen tavoitteisiin
Väite 3 Koen oman kehittymiseni tärkeänä osana työhyvinvointini ylläpidossa ja pystyn sitoutumaan edelleen uudistuvaan työhöni vuonna 2026.	Työkyky, oma työ, kehittäminen, esimies, yrityksen johtaminen ja toimintaympäristö	Kehitysmuunneinen ilmapiiri, palautteen vastaanotto, mahdollisuus kouluttautumiseen	Sitoutuminen tavoitteisiin, selkeät tavoitteet
Väite 4 Vuonna 2026 esimiehet ovat saaneet riittävän koulutuksen yrityksen kehitysnäkymän mukaisesti. Lisäkoulutusta ei lähivuosina ole tarpeen järjestää.	Kehittäminen, esimies	Kehitysmuunneinen ilmapiiri, mahdollisuus kouluttautumiseen	Sitoutuminen tavoitteisiin, selkeät tavoitteet

Väite 5 Suhtautuminen kriittisen palautteen antoon ja saamiseen on kehittynyt rakentavaksi toimintatavaksi vuonna 2026.	Työyhteisö, kehittäminen, esimies, yrityksen johtaminen ja toimintaympäristö	Kehitysmuuttainen ilmapiiri, palautteen vastaanotto	Sitoutuminen tavoitteisiin, selkeät tavoitteet
Väite 6 Muutokset eivät kuormita minua kohtuuttomasti fyysisesti, psyykkisesti eikä sosiaalisesti JSP:n esimiestyössä vuonna 2026.	Työkyky, työyhteisö, oma työ	Kehitysmuuttainen ilmapiiri	Yrityksen uudistuminen
Väite 7 Uusiutuneisiin työtehtäviin on perehdytetty hyvin ja yhteistyöverkosto toimii sujuvasti vuonna 2026.	Työyhteisö, oma työ	Kehitysmuuttainen ilmapiiri	Työnkuvan riittävä vaihtelevuus, selkeät työtehtävät, yrityksen uudistuminen
Väite 8 Vuonna 2026 palkkausjärjestelmä on työhön sitoutumista lisäävää ja sisältää palkan lisäksi monipuolisen palkitsevuuden järjestelmän.	Yrityksen johtaminen ja toimintaympäristö	Palkkausjärjestelmä, tiimien tuoksellisuuden seuranta	Yrityksen uudistuminen
Väite 9 Henkilöstöjohtaminen on esimiestyötä tukevaa viestinnän ja tiedotuksen näkökulmasta vuonna 2026.	Yrityksen johtaminen ja toimintaympäristö	Esihenkilöiden nostaminen asioiden huomiointi, kehitysmuuttainen ilmapiiri	Selkeät tavoitteet
Väite 10 Jatkuvasti muuttuva tieto on luonteva osa työkuvaani, digiosaamisen lisääntyminen ei huolestuta minua vuonna 2026.	Yrityksen johtaminen ja toimintaympäristö, oma työ	Kehitysmuuttainen ilmapiiri	Työn riittävä vaihtelevuus, selkeät tavoitteet, sitoutuminen tavoitteisiin
Väite 11 Vuonna 2026 tiedottaminen koulutusmahdollisuuksista on säännöllistä ja etsin mahdollisuuksia kehittymiselle myös itsenäisesti.	Kehittäminen	Kehitysmuuttainen ilmapiiri	Selkeät tavoitteet
Väite 12 Esihenkilöiden terveellisiä liikkumistottumuksia tuetaan ja yhteishengen ylläpitämiseksi järjestettyjä tapahtumia toteutetaan 2026.	Työkyky, työyhteisö	Kehitysmuuttainen ilmapiiri	Oma terveys, Oma kunto

13 Kysymys

Valitse kolme tärkeintä työhyvinvointiasi tukevaa asiaa:

Palkka, Edut, Arvostus, Työilmapiiri, Työn mielekkyys, Työkaverit, Asiakkaat, Työajat, Ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen, Etenemisen mahdollisuudet työssäni

Kysymyksessä 13 pyrittiin hakemaan käsitteiden painoarvoa valikoinnin kautta.

Aihepiirit väittämien ympärillä tukeutuvat Mankan (2021, kuva 2) ja Rauramon (2009, kuva 3) teoriaan. Teorian tarkoituksena oli tukea väittämien muodostamista niin, että työhyvinvoinnin käsite pääsisi monipuolisempaan käsittelyyn ja näin mahdollistaisi uusien näkökulmien nousun keskusteluun. Manka (2021) tuo kyselyyn organisaation, työyhteisön, työn ja johtajuuden näkökulman esihenkilöiden työhyvinvoinnin rakentumisessa. Rauramo (2009) ohjaa ajatusta puolestaan yksilön terveyden, turvallisuuden, yhteisöllisyyden, arvostuksen ja osaamisen näkökulman kautta. Väittämien rakentumista kuvataan taulukossa 3. Siinä kyselylomakkeen teoriataustaa kuvaavassa taulukossa yläotsikot kuvastavat Mankan (2021, kuva 2) ja oik. reuna Rauramon (2009, kuva 3) näkökulmia. Numerot taulukon sisällä ovat väittämien numeroita ja niiden ristiin tulkitseminen kertoo väittämän sijoittumisen teorian mukaisesti. Teorian mukainen ristiin asettaminen antaa pohjustusta aiheen monipuoliselle käsittelylle ja toimii Delfoi keskustelun ohjenuorana.

TAULUKKO 3. eDelphi-kyselyn väittämien rakentumisessa hyödynnetty teoriaosuus Mankan (2021) ja Rauramon (2009) mukaisesti

Yksilö	Organisaatio	Työyhteisö	Johtaminen, toimintaympäristö	Työ	
2, 3, 5, 10, 12	2, 5, 10	2, 4, 5, 10	2, 3, 4, 5, 8, 10	2, 4, 5, 8	Kehittäminen, Osaaminen
1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12	1, 2, 8, 10	1, 2, 3, 6, 7, 8, 10, 11	2, 3, 6, 8, 10, 11	7,8	Arvostus, asenteet
5, 6, 11, 12	2, 7, 8, 11	2, 8, 11	2, 6, 11	7	Yhteisöllisyys
2, 5, 6, 7, 9, 11	10, 11	5, 10, 11	5, 6, 8, 9, 11	8, 9	Turvallisuus
5, 7, 9, 10, 11	9, 11	6,9,11	5, 6, 9, 11	9, 11	Terveys

Väittämöpohjan luomiseen hyödynsin eDelphi-sovelluksessa valittavissa olevia väittämöpohjia. Väittämiä kyselyyn (liite 5) muodostui 13, mistä 12 on kaksi osaisia väittämiä. Kaksi osaiset väittämät sisälsivät Likertin -asteikko vastauksen ja vapaa muotoisen vastauskentän. Viimeisen väittämämän vastausmuoto oli monivalinta. Likert-asteikkoon valitsin viisiportaisen skaalan (-/+); -- tarkoittaa ei toivottavaa tai epätodennäköistä, - jonkin verran ei toivottavaa tai epätodennäköistä -/+ en osaa sanoa, + jonkin verran toivottavaa tai todennäköistä, ++ todennäköistä/ toivottavaa. Väittämät on rakennettu teorian pohjalta tulevaisuuden väitteiksi niin, että niillä pyritään herättämään pohdintaa ja näin vastauksille on helpompi jäsentää perusteluja. Esimerkki eDelphi sähköposti-kyselyn vastausnäkyvästä kuvassa 8.

The screenshot shows the eDelphi.org survey interface. At the top, there is a navigation bar with the logo and the text "eDelphi.org - Esihenkilöiden työhyvinvointi Järvi-Saimaan Palvelut Oy:ssä". Below the navigation bar, there are tabs for "PANEELI", "HALLINNOINTI", and "OTA YHTEYTTÄ". The main content area displays the survey question "Väite 1" and the statement "Ajatuksiani arvostetaan ja ehdotuksiani kuunnellaan, koen itseni arvostetuksi esimieheksi JSP:ssä vuonna 2026." Below the statement, there are two Likert scales. The first scale is labeled "EI -TOIVOTTAVA / TOIVOTTAVA" and the second scale is labeled "EPÄTODENNÄKÖINEN / TODENNÄKÖINEN". Both scales have a central slider with a black box containing "+/-". Below the scales, there is a text input field labeled "PERUSTELU:" with a "TALLENNÄ" button. At the bottom, there are navigation buttons: "Edellinen", "1 / 13", "Seuraava", and "Ohita kysymys". A red message "Et ole vielä vastannut kysymykseen" is displayed above the navigation buttons.

Kuva 8. Esimerkki eDelphi-kyselyn vastauskentästä.

Aineiston analyysissä käytin teemoittelua. Monivalintakysymys auttoi jäsentämään pääasialliseksi nousseita työhyvinvoinnin teemoja. eDelphi -kyselyyn valikoituneiden väittämien määrä raamittui vastausajan puitteissa. Väittämiin

pyrin sisällyttämään mahdollisimman paljon henkilöstökyselystä nousseita aiheita ja käsittelemään samojakin aiheita eri näkökulmista.

Valmistelu vaiheen **analysointi** sisälsi kyselylomakkeen esitestauksen. Esitestauksen tarkoituksena oli saada palaute kyselylomakkeen selkeydestä ja ymmärrettävyydestä sekä kehitysideoita sen parantamiseksi. Esitestaus toteutettiin paperisena Word ohjelman avulla toteutettuna kyselynä (liite 5) kolmelle Etelä-Savon sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän (ESSOTEn) osastonhoitajalle. Kyselyt toimitin heille henkilökohtaisesti ja vastausohjeet kävin myös suullisesti läpi. Toteutus word-kyselynä perustui lisenssinvaraiseen aikaan käyttää eDelfi-sovellusta. Esitestauksesta nousseiden kommenttien ja JPS:n henkilöstöpäällikön ohjauksen mukaisesti muokkasinkin kyselyn väittämiä selkeämmiksi ja eri asiakokonaisuuksia eriytettiin uudelleen muotoilun kautta. Seuraavassa esimerkki väittämien uudelleen rakentumisesta esitestauksen perusteella:

Esimerkiksi väittämä 7 oli esitestaus vaiheessa ”Vuonna 2026 palkkausjärjestelmä on työhön sitoutumista lisäävää ja sisältää palkan lisäksi monipuolisen palkitsevuuden järjestelmän. Myös henkilöstösuunnittelu on esimiestyötä tukevaa. Henkilöstöjohtamisen onnistumisen voi luokitella palkitsevuuden osaksi.” Väittämä osoittautui aiheiltaan liian eriäväksi ja vaikeasti tulkittavaksi. Väittämä jaettiin esitestauksen palautteen mukaisesti kahteen eri väittämään ja henkilöstöjohtaminen rajattiin viestintään ja tiedottamiseen; Väittämä 8 ”Vuonna 2026 palkkausjärjestelmä on työhön sitoutumista lisäävää ja sisältää palkan lisäksi monipuolisen palkitsevuuden järjestelmä.” ja väittämään 9 ”Henkilöstöjohtaminen on esimiestyötä tukevaa viestinnän ja tiedotuksen näkökulmasta 2026.”

Esitestauksessa saatujen vastausten pohjalta nelikenttä analyysi muodostui hyvin ja perusteluista nousi jatkokäsittelyyn tarpeellista materiaalia. Analysoin esitestauksen väittämien avointen kysymysten vastaukset teemoittelemalla. Teemoittelun tukena käytin värikoodausta. Muodostin vapaamuotoisten vastausten alkuperäisistä ilmauksista pelkistettyjä ilmaisuja ja tämän jälkeen teemoittelin ne ala- ja yläteemoihin. Esitestausväittämän 1 käsittely mallintaa esitestauksen analysointia (liite 6).

Paneelia valmistavassa kokonaisuudessa haettiin vastausta opinnäytetyön ensimmäiseen kehittämiskysymykseen: Millaiset tekijät tukevat tai kuormittavat esihenkilöiden työhyvinvointia tällä hetkellä? Vastauksena tähän toimii henkilöstökyselyn tuloksista tehty koonti (kuva 6), minkä pohjalta jatko käsitteilyyn valikoituneet väittämien aiheet on luotu. Työhyvinvointia kuormittavina tekijöinä käsitellään henkilöstökyselystä nousseista kehittämistarpeita ja työhyvinvointia tukevana tekijöinä puolestaan toimivat vahvuudet. Valmisteluvaiheen tiedotus lomittuu ensimmäisen paneelin suunnittelun tiedottamisen kanssa. Tämä kuvattu luvussa 5.2.

5.2 Ensimmäisen paneelikerroksen toteutus

Ensimmäisen paneelikerroksen toteutukseen sisältyy tiedotus-, suunnittelu-, toteutus- ja analysointivaiheet. Ensimmäisellä paneelikerroksella haettiin vastausta opinnäytetyön toiseen kehittämiskysymykseen, millaisia asioita esihenkilöt pitävät keskeisinä hyvän työhyvinvoinnin tukemisessa tulevaisuuden näkymässä vuonna 2026?

Toteutusvaiheen **tiedotus** oli suunniteltu toteutettavaksi teamsin välityksellä ja sähköposti informaatiolla. Teams kokouksessa oli tarkoitus alustaa aihe ja ohjata eDelphi-kyselyyn osallistumisessa. Kutsut kokoukseen toteutuivat JSP:n henkilöstöpäällikön toimesta ja ne lähetettiin kuukautta ennen toteutusta. Näin pyrittiin mahdollistamaan osallistuminen mahdollisimman monelle. Lopulta ajankohta osoittautui hankalaksi. Ohjaus päätettiin perua ja tiedote lähetettiin sähköpostitse (liite 7). Sähköpostin liitteenä lähetettiin myös tietosuojailmoitus (liite 8).

Ensimmäisen paneelikerroksen **suunnitteluvaiheessa** siirsin esitestauksen palautteen mukaisesti muokatut väittämät eDelphi-sovellukseen. Testasin kyselyn toimivuuden itse ja lähettämällä sen JSP:n henkilöstöpäällikön testattavaksi. Ensimmäisen paneelikerroksen **toteutusvaihe** käynnistettiin JSP:n esihenkilöille eDelphi-sovelluksen kautta lähetettävällä sähköpostilinkillä. Vastausaika alkoi heti valmistavaan vaiheeseen varatun Teams tiedotuksen päättyttyä 17.5.2022. Aikaa vastaamiselle oli yksi viikko ja puolessa välissä viikkoa lähetettiin muistutus vastaamisesta.

Ensimmäisen paneelikierroksen kyselyssä vastauksia ei avattu panelisteille yhteisesti nähtäväksi ja muokattavaksi Linturin (2020b) perinteisen delfoi kyselyn mukaisesti, vaan tässä aloittavassa eDelphi kyselyssä osallistujilta haettiin henkilökohtaisia ajatuksia ja ensisijaisesti henkilökohtaisesti tärkeänä pidettyjä perusteluja vastausvalintojen tueksi. Vastavuoroisuus ja kommentoinnin mahdollisuus toteutuvat paneelikierroksilla kaksi. Tämä valinta on tehty vastaajien roolia keventämään, vastavuoroinen toiminta olisi vaatinut aktiivisuutta koko vastausajan yhden vastaus kerran sijaan. Esihenkilöiden työpaineet huomioiden tein päätöksen luopua vastavuoroisesta kommentointi mahdollisuudesta eDelphi-kyselyssä.

Kyselyyn vastaaminen tapahtui eDelphi-sovelluksesta valitun vastausmuodon mukaisesti viiden portaan Likert-asteikon avulla, arvioiden aiheen toivottavuutta/ ei-toivottavuutta (Y) ja todennäköisyyttä/ epätodennäköisyyttä (X). Tämän lisäksi jokaiseen vastaukseen kuului avoin perustelu osio. Tulevaisuusväitteet on valittu Linturin (2020a) mukaisesti niin, että kukin väite pyrkii konkretisoimaan sisältöään laajempaa ilmiökenttää ja näitä avataan jatkokäsittelyssä vastauksista nousseiden käsitteiden arvottamana. Panelistit ovat ottaneet kantaa sekä väitteen todennäköisyyteen että toivottavuuteen.

5.2.1 Ensimmäisen paneelikierroksen vastausten analysointi

Vastausajan päätyttyä tulostin vastaukset eDelphi-ohjelman raportin koonti osiosta. Tulosteet tulivat väittämä kerrallaan taulukoituna 2D skaalan mukaisesti ja avoimet vastaukset jokaisen väittämän alle koottuna. Vastaukset olivat anonyymeja ja kommentit tulostuivat yhteiseksi kokonaisuudeksi väittämäkohtaisesti. Ensimmäinen taukointa silmäilevä analyysi tapahtui Linturin (2020) mukaisesti vastausjakauman visualisoinnin avulla. Tämä paljasti miten panelistien näkemykset jakautuvat sijoittumalla x ja y määritteiden mukaisesti nelikenttätaulukon (toivottava/ ei-toivottu, todennäköinen/epätodennäköinen). eDelphi -sovelluksesta tulosten ilmaisumuodoksi valitsin pallot, mitkä asettuvat asteikoille vastausten mukaisesti ja muuttavat kokoaan korreloiden yhdenmielisyyttä tai mielipiteiden eroavaisuutta.

eDelphi -tulosteet käsittelin muodostamalla taulukot uudelleen Powerpoint-ohjelman avulla ja lisäsin taulukoiden yhteyteen väittämä tekstin. Poistin taulukoista keskiarvonäkymän, koska se ei tälle kehittämistyölle antanut lisäarvoa aineiston pienen määrän vuoksi. Nelikenttätaulukon pallojen sijoittuminen antoi riittävän tiedon. Frekvenssien käsittelyn aloitin myös likert asteikkovastauksen luokittelemiseksi, mutta tulin samaan lopputulokseen, ettei sillä ole lisäarvoa väittämien uudelleen rakentamisen näkökulmasta.

Argumentoivalle Delfoille ominaisella nelikenttä taulukoinnilla hain Pihlaisen ym. (2016, 210–211) mukaisesti aineistoa väittämien uudelleen jäsentämiseksi. Etsin taulukoista toisaalta tärkeimmiksi nousseita ja toimiviksi koettuja asioita eli todennäköiseksi arvioituja sekä ei-toivottavia asioita tai epätodennäköisiä asioita ratkaistavaksi seuraavaa paneelia varten. Toivottaviksi koettuja asioita nostin tavoitteeksi ja näiden avulla jäsensin uusia väitteitä. Uusiutuneiden väitteiden avulla ohjasin ajatusta pysymään valituissa aiheissa ja tämän kautta muodostamaan ratkaisuehdotuksia tärkeiksi koettujen asioiden tukemiseksi.

Kävin väittämät läpi yksitellen ja arvioiden väittämässä käsitellyn asian painoarvoa suhteessa JSP:n esihenkilöiden näkemykseen työhyvinvoinnin tukemiseksi. Painoarvo mukautui kommentoinnin määrään, kuinka monesti asia oli nostettu esille vapaamuotoisessa kommentoinnissa ja verraten likert-asteikon vastausten sijoittumiseen. Vastauksista pyrin löytämään asioita, joiden kehittämiseksi koetaan tarvetta JSP:n esihenkilötyössä tai asioita, jotka toimivat työhyvinvoinnin tukena, mutta tarvitsevat huomioinnin säilyäkseen tukevana ominaisuutena.

Vastausten avulla jäsensin uudet väittämät toiselle paneelikierrokselle, joiden tarkoituksena on viedä jo ajoitettua keskustelua eteenpäin. Uusiutuneiden väittämien rakentumista käsitellen enemmän luvussa 5.2.2. Tarkoituksena on saada itsestään selviltäkin tuntuvia asioita tarkasteluun useammasta näkökulmasta ja näin löytää ajatuksia työhyvinvoinnin tukemiseksi. Kysymyksen 13 kautta valikoitui työhyvinvoinnin tukemiseksi tärkeimmiksi koetut teemat. Avointen vastausten tukemana pääteemaksi muodostui työn mielekkyys ja yläteemoiksi arvostus, työilmapiiri sekä ammattitaidon ja osaamisen kehittämisen.

Vapaamuotoisten perustelujen käsittelyn aloitin käymällä ne ensin läpi väittä-
tämä kerrallaan ja tämän jälkeen päädyin yhdistämään perustelut ja kirjasin ne
word-tiedostolle. Esimerkkejä suorista lainauksista on nostettu väittämäkuvioiden
yhteyteen. Pelkistin aineiston Tuomi & Sarajärven (2017, 123–124) mukaisesti eli
karsin aineistosta kaikki kehittämistyön kannalta epäolennaisen tiedon. Kuvaan 9 on
koottu pelkistetyt ilmaisut suorista lainauksista. Teemoittelun kautta muodostui ala- ja
yläteemat sekä pääteema. Suorina lainauksina niistä kertyi kahden A4 paperin verran
aineistoa. Fontti koko oli 11 ja fontti times new roman, riviväli oli 1,5. Pelkistetyistä
ilmaisuista tekstiä muodostui 1,5 sivua. Seuraavassa vaiheessa jaottelin pelkistettyjä
ilmauksia kysymyksen 13 tärkeimmiksi koettujen vastauksien mukaisesti. Näiden
kautta muodostuivat yläteemat tärkeimmiksi koetuista työhyvinvointia tukevista seikoista
JSP:n esihenkilötyössä. Näiden ja kuvioiden 1–12 pohjalta lähdin miettimään argumen-
toivan delfoin mukaisesti uusiutuvia väittämiä toiselle paneelikerrokselle.

Tässä käsittelin aineistoa Tuomi & Sarajärvi (2018, 135) ja Vilka (2020, 135–136)
sisällön analyysiin luokiteltavan teemoittelun ja sisällönmäärällisen erittelyn
(kvantifioinnin) keinoin. Näiden kautta toteutuu laadullisen lähestymisen selittävä
ja ymmärtävä ote (Tuomi & Sarajärvi 2018,135). Tavoitteena Vilkan (2020,153)
mukaisesti aineiston oppiminen niin, että hajanaiselta tuntuva aineisto täsmentyy.

Pelkistetty ilmaus:	Alateemat	Yläteemat	Pääteema
<p>Työkokemus tuo varmuutta mielipiteisiin</p> <p>Ammattitaito tukee työssä ja vaativista haasteista selviytymistä. Jaksaminen lisääntyy vahvan ammattitaidon ja osaamisen myötä.</p> <p>Kannustaminen itsenäiseen opiskeluun</p> <p>Luotto työtehtävissä koulutautumiseen ja riittävään ohjaamiseen muutostilanteen keskellä</p> <p>Perustiedot tulevat riittävästi työnantajan kautta. Tietoa on paljon mutta jäsenyys voi olla haaste. Tiedon jakamisen tärkeys</p>	<p>Ammattitaitoinen tiedon haku ja hallinta lisää luottamuksen ja jaksamisen tunnetta</p>	<p>Ammattitaito ja osaaminen</p>	<p>T Y Ö N M I E L E K K Y Y S</p>
<p>Yksilöiden ehdotukset koetaan tärkeänä osana jatkuvasti muuttuvien palvelujen kehittämisessä.</p> <p>Huomioituksi ja arvostetuksi tuleminen vaikuttaa työntekoon.</p> <p>Työuran vaiheesta riippuen muutoksiin suhtautuminen on erilaista.</p> <p>Palautteen oikea ohjautuminen ja palautteen laadun arviointi ennen kehittämistä on tärkeää.</p> <p>Asiallinen tapa väittää palaute asiasta.</p> <p>Tiedon jakamisen tärkeys</p>	<p>Huomioituksi tuleminen, yksilön kunnioittaminen</p>	<p>Arvostus</p>	
<p>Motivaatio tukee omia voimavaroja ja muutosten sieto kasvaa.</p> <p>Työilmapiiri toimii kannustimena sekä auttaa jaksamaan</p> <p>Työssä tarvitaan motivaatio</p> <p>Muutoksella on aina kuormittava vaikutus</p> <p>Kannustava palkkausjärjestelmä toimii rekrytoinnin tukena</p> <p>Liikkumiseen tukeminen koetaan tärkeäksi</p>	<p>Motivaatio tukee voimavaroja ja tukee muutoksessa jaksamista. Kannustava työilmapiiri</p>	<p>Työilmapiiri</p>	

Kuva 9. Ensimmäisen paneelikerroksen aineiston teemoittelu.

Esimerkiksi alkuperäisen ilmaisun pelkistämistä nostan ensimmäisen pelkistetyn ilmaisun kautta: Alkuperäinen ilmaus: ”Työkokemusta on takana, joten kokemuksella voi olla aika rohkeastikin jotain mieltä.” ja siitä muodostettu pelkistetty ilmaus: Työkokemus tuo varmuutta mielipiteisiin. Alateemoja aloin muodostamaan värejä apuna käyttäen ja näin ensimmäiseksi alateemaksi muodostui ammattitaitoinen tiedon haku ja hallinta lisää luottamuksen ja jakamisen tunnetta. Yläteemoiksi jäsenyi ammattitaito ja osaaminen. Työn mielekkyys jäsenyi kaikkien kolmen alateeman kautta kattavimmaksi pääteemaksi.

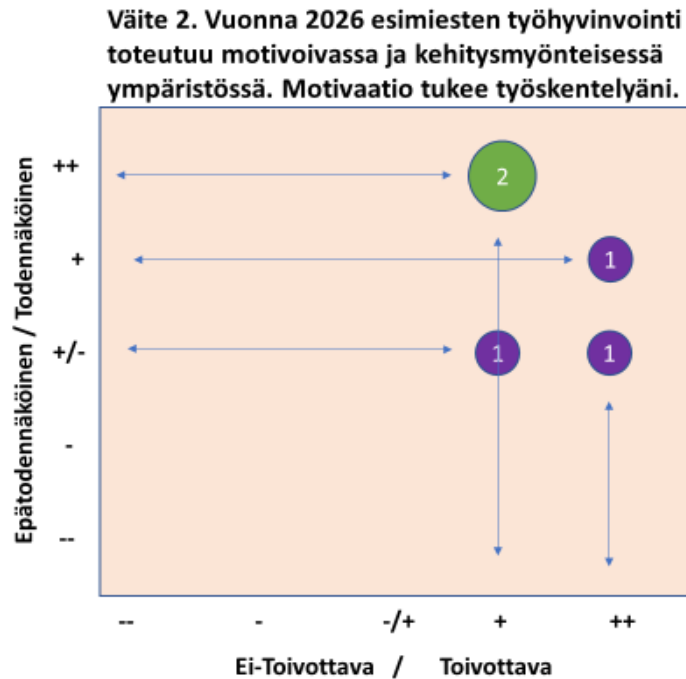
5.2.2 Ensimmäisen paneelikerroksen tulokset

Vastaamaan kutsuttuja esihenkilöitä oli 11. Kutsutuista viisi hyväksyi kutsun ja osallistui kyselyyn joko kokonaan tai osittain vastaamalla. Kokonaisvastausprosentiksi muodostui näin 45 %.

Väitteen 1 mukaisesti arvostuksen tunne ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön omien ehdotusten kautta koetaan melko tai hyvin todennäköiseksi ja melko tai hyvin toivottavaksi. Epätodennäköisyys vastaus selittyy eläköitymisellä. Arvostuksen ja ehdotusten avoimuuden ilmapiirin nostan vastausten mukaisesti JSP:n esihenkilöiden työhyvinvointia tukevaksi asiaksi.

Perusteluja vastauksille oli kirjattu viisi lausetta. Vastaajista kolme koki väittämän tulevaisuuden näkymän erittäin toivotuksi ja kaksi piti sitä melko toivottavana. Yksi vastaajista uskoi väittämän toteutumisen todennäköisyyteen erittäin vahvasti ja vastaajista neljä piti sitä melko todennäköisenä. Kaksi vastaajista piti väittämän toteutumisen todennäköisyyttä epätodennäköisenä. Perusteluista nousi luottamus omaan osaamiseen ja sitä kautta varmuus mielipiteissä. Oman osaamisen kautta nousi esiin myös luottamus kuunneltavuudesta ja omien mielipiteiden vaikuttavuudesta oman toimenkuvan toteutuksessa.

pääsemiseksi nousevat jatkokysymys aiheeksi seuraavalle paneelikierrokselle.

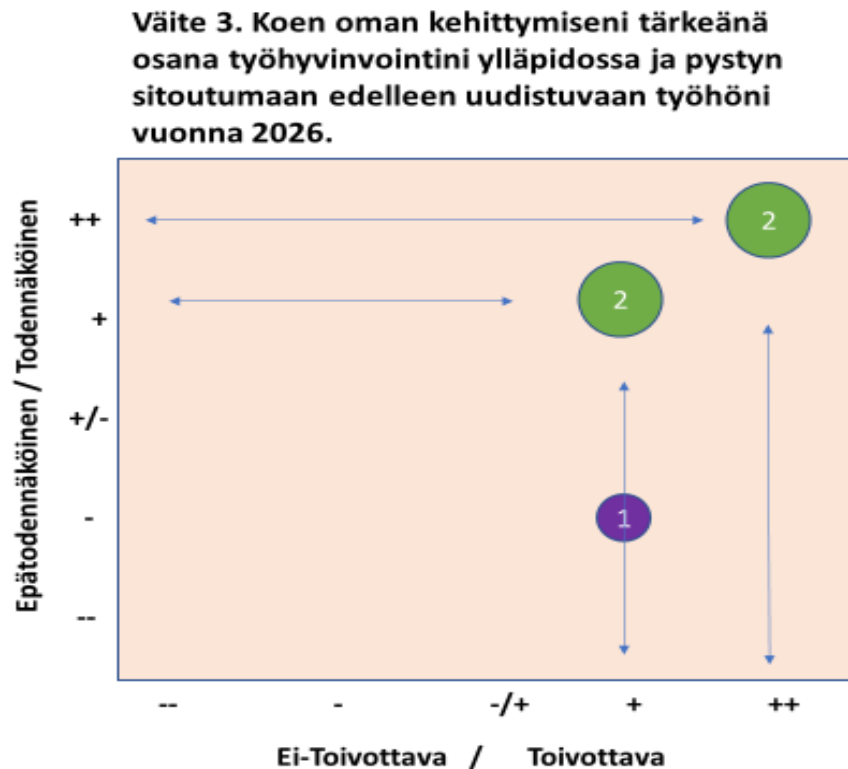


Kuvio 2. eDelphi-kyselyn 2. väittämän nelikenttätaulukko Likert-asteikon vastauksista (väreillä violetti/vihreä on erotettu vastausmäärät pallon muuttuvan koon lisäksi).

Väitteeseen 3 perusteluja kirjattiin yhteensä neljä lausetta. Vastaajista kaksi piti väitettä oman kehittymisen osuudesta työhyvinvoinnin ylläpidossa erittäin toivottavana. Kaksi vastaajista koki pystyvänsä sitoutumaan uudistuvaan työhön erittäin todennäköisesti ja piti sitä erittäin toivottavana. Vastaajista kolme piti sitä melko toivottavana. Kaksi kokivat toteutumisen erittäin todennäköisenä ja kaksi piti sitä melko todennäköisenä. Yksi näki hyvin epätodennäköisenä. Perusteluissa oma kehittyminen koettiin välttämättömäksi ja omaan työhön koettiin sitoutuneisuutta. Ammattitaidon nähdään lisäävän valmiutta vastata muuttuviin tilanteisiin.

”Riittävällä ammattitaidolla pystyy vastaamaan työn vaativiin haasteisiin.”

Eriävän mielipiteen taustalla oli tieto eläköitymisestä. Oman vastuun osuus kehittymisestä huomioidaan vahvuutena uusien väittämien rakentumisessa. Väitteen kolme mukaisesti oma kehittyminen koettiin tärkeänä osana työhyvinvoinnin ylläpitoa ja tulevaisuuden jatkumo nähtiin positiivisena sitoutumisena työhön.



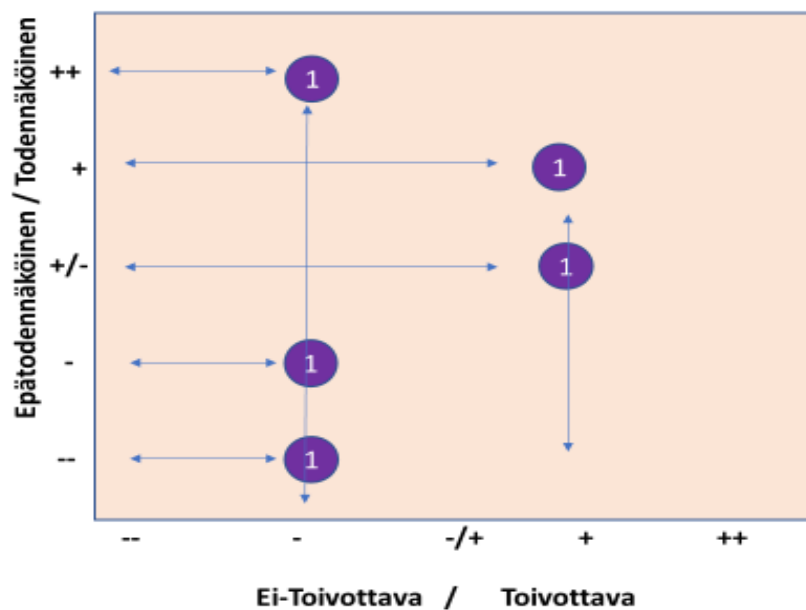
Kuvio 3. eDelphi-kyselyn 3. väittämän nelikenttätaulukko Likert-asteikon vastauksista (väreillä violetti/vihreä on erotettu vastausmäärät pallon muuttuvan koon lisäksi).

Väitteeseen 4 perusteluja vastauksille oli yhteensä kolme lausetta. Vastaa- jista kaksi riittävän kouluttautumisen näkymää tulevaisuuden näkymää melko toivottavana ja vastaajista kolme piti sitä melko ei-toivottavana. Yksi vastaajista koki väittämän mukaisen tulevaisuuden näkymän hyvin todennäköisenä, yksi vastaajista ei osannut sanoa onko väittämän toteutuminen todennäköinen vai ei. Vastaajista yksi piti riittävän kouluttautumisen saavuttamista ja lisäkoulutuksen tarpeettomuutta melko epätodennäköisenä ja yksi vastaajista piti sitä erittäin epätodennäköisenä. Väittämä jakaa mielipiteitä, mikä luo epävarmuutta asian ympärille. Toisaalta väite voi olla tulkinnan varainen ja näin johtaa ajattelemaan asiaa eri tavoin. Vastausten jakautumisen vuoksi asia nostetaan vielä jatkokäsittelyyn toiselle paneelikierrokselle uusittujen väittämien kautta. Perusteluissa nousee tarve

jatkuvalla kouluttautumisella ja luottamus riittävän koulutuksen järjestämisestä.

”Koulutus täytyy olla jatkuvaa, kertaavaa ja vähintäänkin jaksottaista, jotta aisa pystytään omaksumaan ja arkeen sovittamaan.”

Väite 4. Vuonna 2026 esimiehet ovat saaneet riittävän koulutuksen yrityksen kehitysnäkymän mukaisesti. Lisäkoulutusta ei lähivuosina ole tarpeen järjestää.



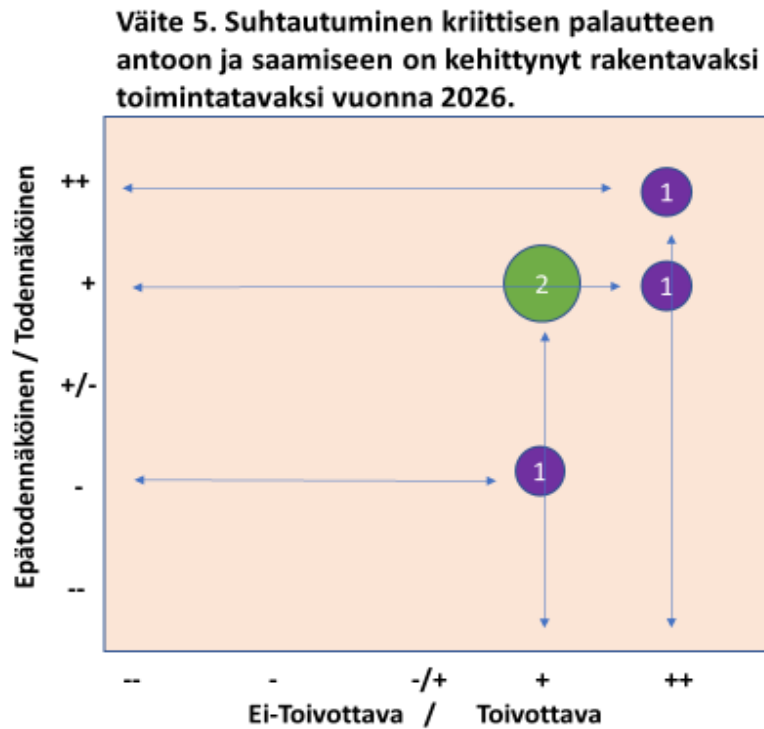
Kuvio 4. eDelphi-kyselyn 4. väittämän nelikenttätaulukko Likert-asteikon vastauksista (väreillä violetti/vihreä on erotettu vastausmäärät pallon muuttuvan koon lisäksi).

Väitteeseen 5 perusteluja vastauskenttään tuli kolme lausetta. Kahden vastaajan mukaan rakentavan palautteen annon ja vastaanoton kehittyminen rakentavaksi olisi erittäin toivottavaa ja kolme vastaajista koki sen melko toivottavana. Vastaajista yksi piti väittämän toteutumis oletusta erittäin todennäköisenä, vastaajista kolme piti tulevaisuuden näkymää melko todennäköisenä. Vastaajista yksi koko kriittien palautteen annon ja vastaanoton kehittymisentodennäköisyyttä melko epätodennäköisenä. Kriittisen palautteen anto ja vastaanottokyky jakoi mielipiteitä. Melko tai erittäin toivottavana sitä pitivät kaikki, mutta kaikki eivät nähneet asiaa todennäköisenä. Asia nousee jatkokäsittelyyn tavoitetilan selkeyttämiseksi ja yhteisten linjauksien löytymiseksi. Perusteluissa nousi palautteen annon

asiallinen käsittely ja asiallisena pysyminen sekä asioihin perehtymisen tärkeys ennen palautteen antoa.

”..Myös osa palautteesta on sellaista, ettei sen pohjalta kannata mitään kehittää.”

”Asiasta, asiallisesti annettu palaute.”

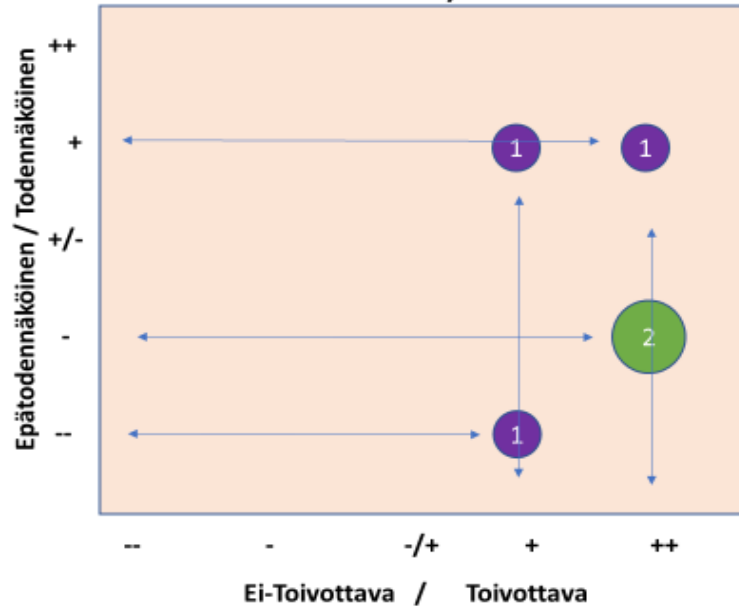


Kuvio 5. eDelphi-kyselyn 5. väittämän nelikenttätaulukko Likert-asteikon vastauksista (väreillä violetti/vihreä on erotettu vastausmäärät pallon muuttuvan koon lisäksi).

Väitteeseen 6 perusteluja on kirjattu yksi lause. Erittäin toivottavana väitettä muutoksien kuormittamattomuudesta kohtuuttomasti toteutumista piti vastaajista kolme ja melko toivottavana väittämän toteutumista piti vastaajista kaksi. Kaksi vastaajista piti väittämän toteutumisen todennäköisyyttä melko todennäköisenä. Vastaajista kaksi piti kuormittavuuden pysymistä kohtuullisena todennäköisyyttä hyvin epätodennäköisenä ja yksi vastaajista piti todennäköisyyttä toteutumiselle erittäin epätodennäköisenä. Työn kuormittavuus tekijät ovat selkeästi epävarmuustekijä muutoksen keskellä. Tämä nousee jatkokäsittelyyn toiselle paneelikierrokselle. Perusteluissa nousee aiheen monitasoisista muutoksesta ja niidenväistämättömästä kuormittavuudesta.

”Muutoksilla on aina kuormittava vaikutus joka suhteessa.”

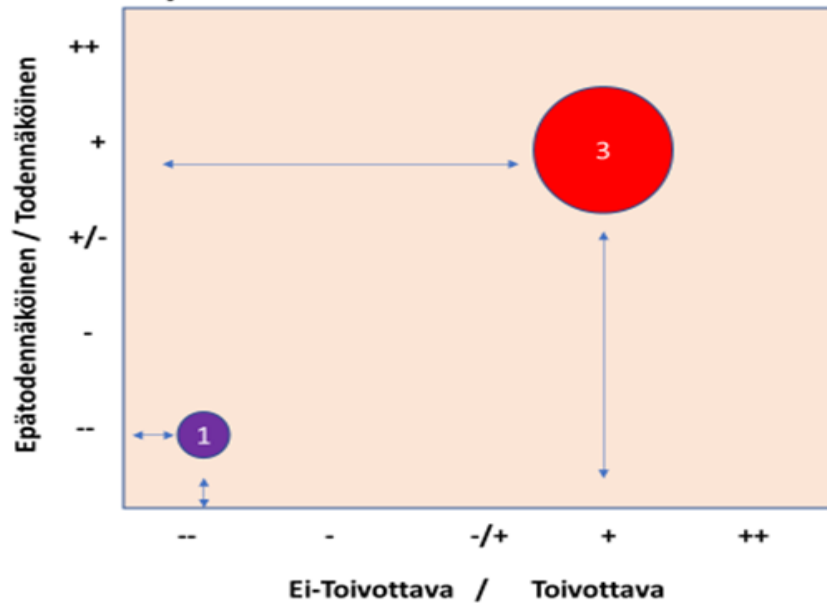
Väite 6. Muutokset eivät kuormita minua kohtuuttomasti fyysisesti, psyykkisesti eikä sosiaalisesti JSP:n esimiestyössä vuonna 2026.



Kuvio 6. eDelphi-kyselyn 6. väittämän nelikenttätaulukko Likert-asteikon vastauksista (väreillä violetti/vihreä on erotettu vastausmäärät pallon muuttuvan koon lisäksi).

Väitteeseen 7 Perusteluja tuli yksi lause. Kolme vastaajista piti uusiutuneisiin työtehtäviin perehdyttämistä ja verkostoyhteistyön toteutumista tulevaisuuden näkyvässä melko toivottavana ja yksi vastaajista erittäin ei-toivottavana. Vastaajista kolme piti sitä melko todennäköisenä ja yksi vastaajista erittäin epätodennäköisenä. Suurin osa luottaa yhteistyöverkoston toimivuuteen ja riittävään perehdytykseen. Yksi vastaajista on kuitenkin ollut epäilevämpi asian suhteen. Kysymys valikoituu toiselle paneelikerrokselle jatkokäsittelyyn. Perusteluissa nousi luottamus perehdytyksen järjestämiseen ja sujuvaan yhteistyöhön.

Väite 7. Uusiutuneisiin työtehtäviin on perehdytetty hyvin ja yhteistyöverkosto toimii sujuvasti vuonna 2026.

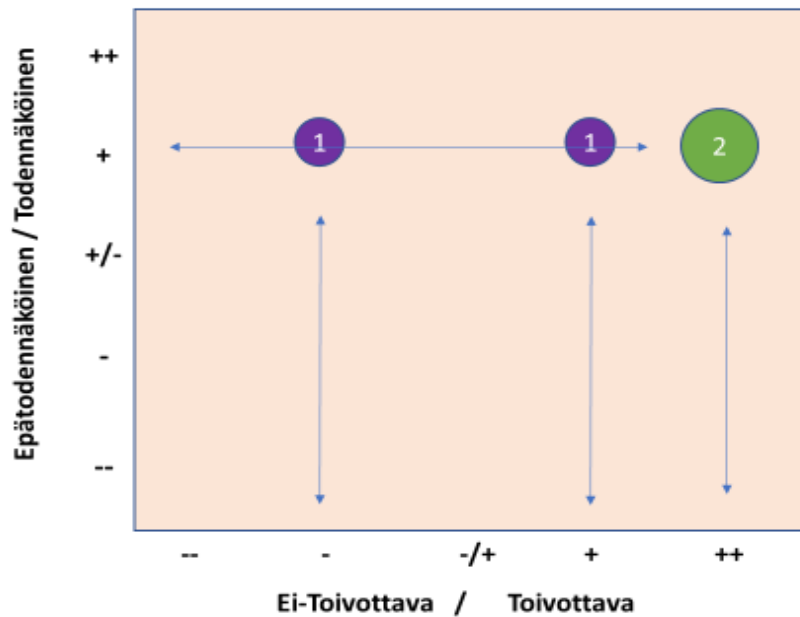


Kuvio 7. eDelphi-kyselyn 7. väittämän nelikenttätaulukko Likert-asteikon vastauksista (väreillä violetti/vihreä on erotettu vastausmäärät pallon muuttuvan koon lisäksi).

Väitteeseen 8 perusteluja väittämälle oli kaksi lausetta. Kaksi vastaajista piti tulevaisuuden näkymää palkkausjärjestelmän monipuolistumisesta ja sen myötä sitouttavasta vaikutuksesta erittäin toivottavana ja vastaajista yksi piti sitä melko toivottavana ja yksi vastaajista piti näkymää erittäin ei-toivottavana. Kaikki vastaajista pitivät sitä hyvin todennäköisenä. perusteluissa todennäköisyyttä palkkausjärjestelmän kehittymiselle pidettiin mahdollisena.

”Ilman kannustavaa palkkausjärjestelmää ei saada tulevaisuudessa päteviä työntekijöitä.”

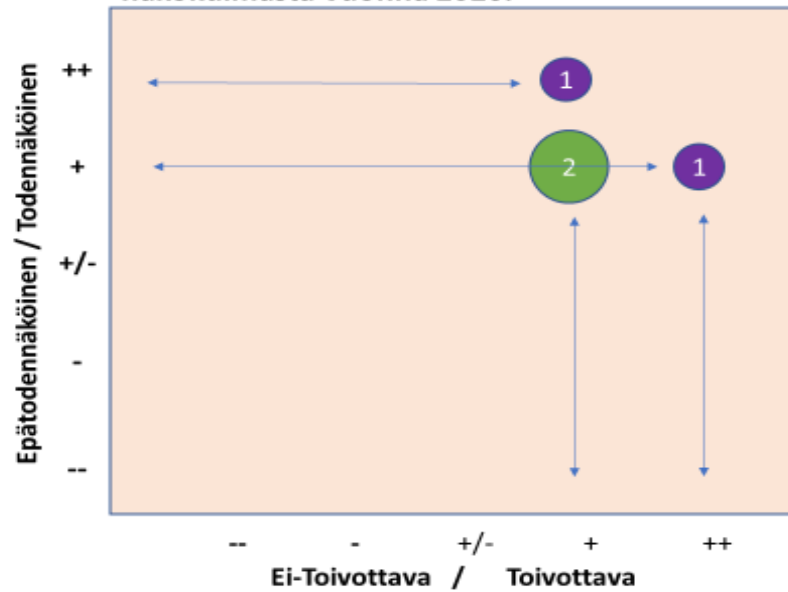
Väite 8. Vuonna 2026 palkkausjärjestelmä on työhön sitoutumista lisäävää ja sisältää palkan lisäksi monipuolisen palkitsevuuden järjestelmän.



Kuvio 8. eDelphi-kyselyn 8. väittämän nelikenttätaulukko Likert-asteikon vastauksista (väreillä violetti/vihreä on erotettu vastausmäärät pallon muuttuvan koon lisäksi).

Väitteeseen 9 perusteluja väittämälle oli yksi lause. Vastaajista yksi piti henkilöstöjohtamisen toteutumista tulevaisuudessa esimiestyötä tukevana viestinnän ja tiedotuksen näkökulmasta erittäin toivottavana ja kolme vastaajista melko toivottavana. Kolme vastaajista piti väittämän näkymää melko todennäköisenä ja yksi piti sitä erittäin todennäköisenä. Vastaukset kuvastavat luottamusta henkilöstöjohtamiseen viestinnän ja tiedotuksen toimivuutta esihenkilöiden työhyvinvointia tukevana ja vastauksista nousee usko asian toimivuuteen jatkossakin. Perusteluissa oli kirjattuna toteama tiedotuksen ja viestinnän oikea-aikaisuuden tärkeydestä.

**Väite 9. Henkilöstöjohtaminen on esimiestyötä
tukevaa viestinnän ja tiedotuksen
näkökulmasta vuonna 2026.**

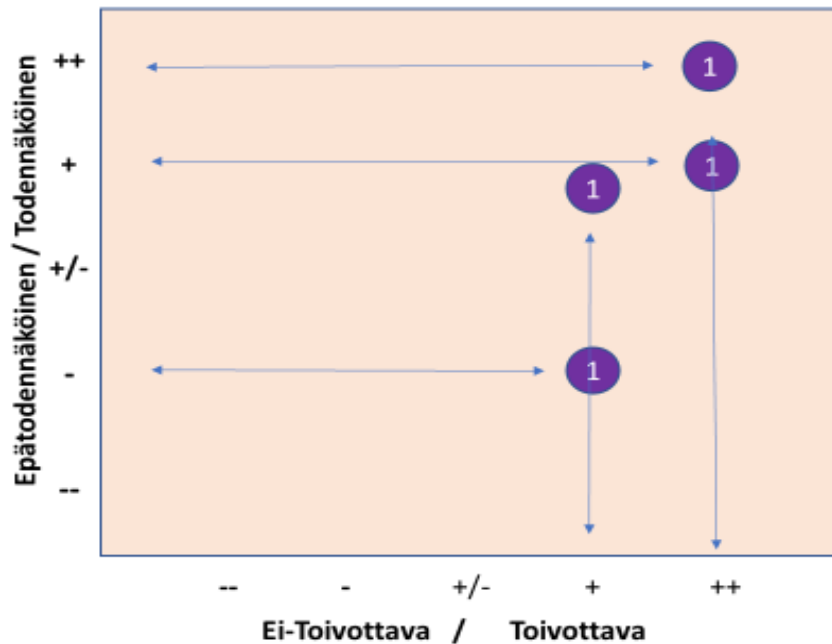


Kuvio 9. eDelphi-kyselyn 9. väittämän nelikenttätaulukko Likert-asteikon vastauksista (väreillä violetti/vihreä on erotettu vastausmäärät pallon muuttuvan koon lisäksi).

Väitteeseen 10 perusteluja tuli kaksi lausetta. Kaksi vastaajista piti tulevaisuuden näkymää jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä digiosaamisen lisääntyessä erittäin toivottavana ja vastaajista kaksi melko toivottavana. Yksi vastaajista koki väittämän toteutumisen erittäin todennäköisenä ja kaksi vastaajista koki toteutumisen melko todennäköisenä. Yksi vastaajista piti näkymää melko epätodennäköisenä. Suurin osa vastaajista kokee tiedon muokkautuvuuden luontevana osana työssään, mutta vastausten perusteella se saa aikaiseksi myös eriäviä mielipiteitä. Aihetta tarkastellaan vielä toisella paneelikierröksellä. Perusteluista nousee hiukan ristiriitaista kerrontaa likert-asteikon kautta nousseille vastauksille ja tätä kautta herää epävarmuus muutostilanteen kuormittavuuden uhkasta.

”Tietoa saa hyvin kunhan kaiken pystyisi omaksumaan...”

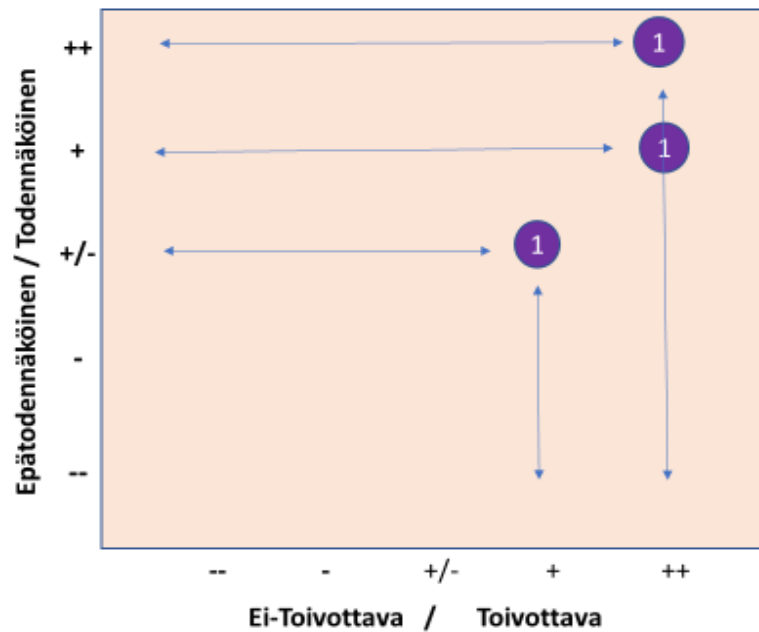
Väite 10. Jatkuvasti muuttuva tieto on luonteva osa työkuvaani, digiosaamisen lisääntyminen ei huolestuta minua vuonna 2026.



Kuvio 10. eDelphi-kyselyn 10. väittämän nelikenttätaulukko Likert-asteikon vastauksista (väreillä violetti/vihreä on erotettu vastausmäärät pallon muuttuvan koon lisäksi).

Väitteeseen 11 perusteluja ei tähän väitteeseen noussut. Vastaajista kaksi pitää koulumahdollisuuksien tiedotuksen ja omien kouluttautumismahdollisuuksien näkymän toteutumista erittäin toivottavana ja yksi vastaajista melko toivottavana. Vastaajista yksi pitää tulevaisuuden näkymää erittäin todennäköisenä, yksi vastaajista melko todennäköisenä. Vastaajista yksi ei osannut sanoa olisiko väittämän toteutuminen todennäköistä vai epätodennäköistä. Vastauksista heijastuu koulutusmahdollisuuksista tiedottamiseen ja oman tiedon hakemiseen luottavainen ote ja asian tulevaisuuden näkymää pidetään pääasiassa todennäköisenä.

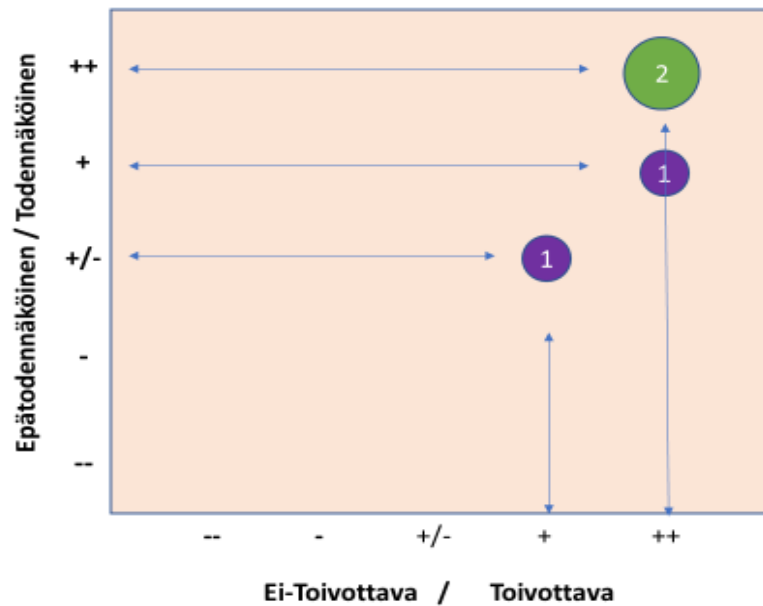
Väite 11. Vuonna 2026 tiedottaminen koulutusmahdollisuuksista on säännöllistä ja etsin mahdollisuuksia kehittymiselle myös itsenäisesti.



Kuvio 11. eDelphi-kyselyn 11. väittämän nelikenttätaulukko Likert-asteikon vastauksista (väreillä violetti/vihreä on erotettu vastausmäärät pallon muuttuvan koon lisäksi).

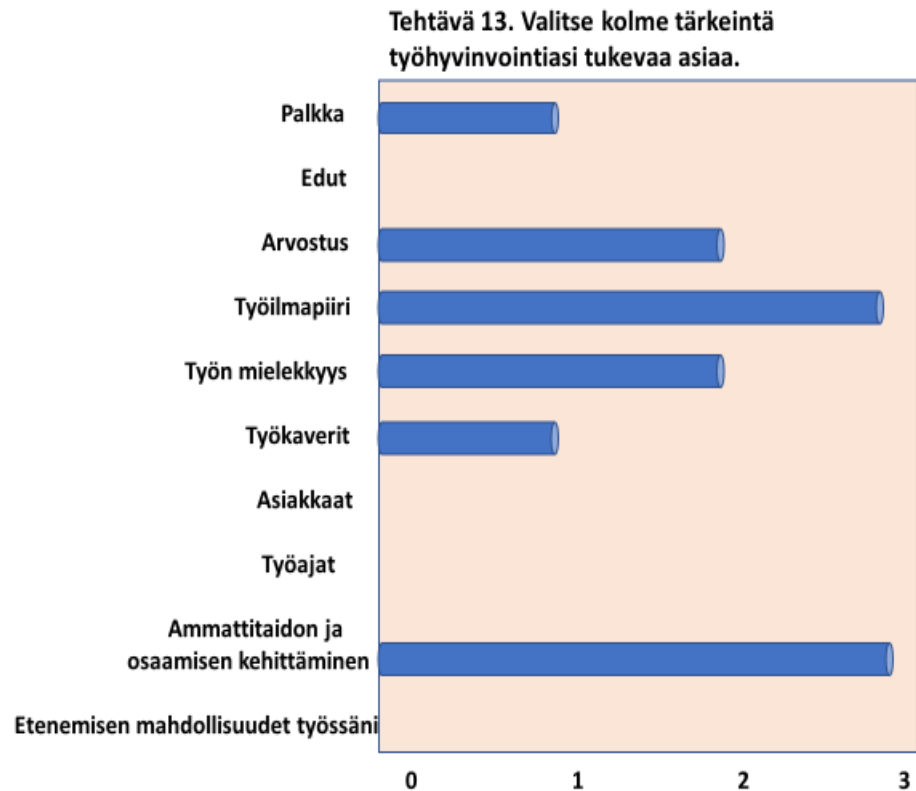
Väitteeseen 12 perusteluja oli yksi lause. Vastaajista kolme piti esihenkilöiden liikuntatottumusten tukemista ja yhteishengen ylläpitämisen toteutumista erittäin toivottavana ja yksi vastaajista melko toivottavana. Kaksi vastaajista piti väittämän toteutumista erittäin todennäköisenä. Yksi vastaajista melko todennäköisenä ja vastaajista yksi ei osannut sanoa todennäköisyyttä väittämän toteutumiselle. Terveellisten elämäntapojen ja yhteishengen ylläpidon tueksi toteutettavien asioiden eteen oli luottavainen näkemys toteutumisen todennäköisyydestä ja toivottavuudesta. Perusteluista nousi toive yhteisistä liikunta tapahtumista ja rahallisesta tuesta liikkumiselle.

Väite 12. Esihenkilöiden terveellisiä liikuntatottumuksia tuetaan ja yhteishengen ylläpitämiseksi järjestettyjä tapahtumia toteutetaan 2026.



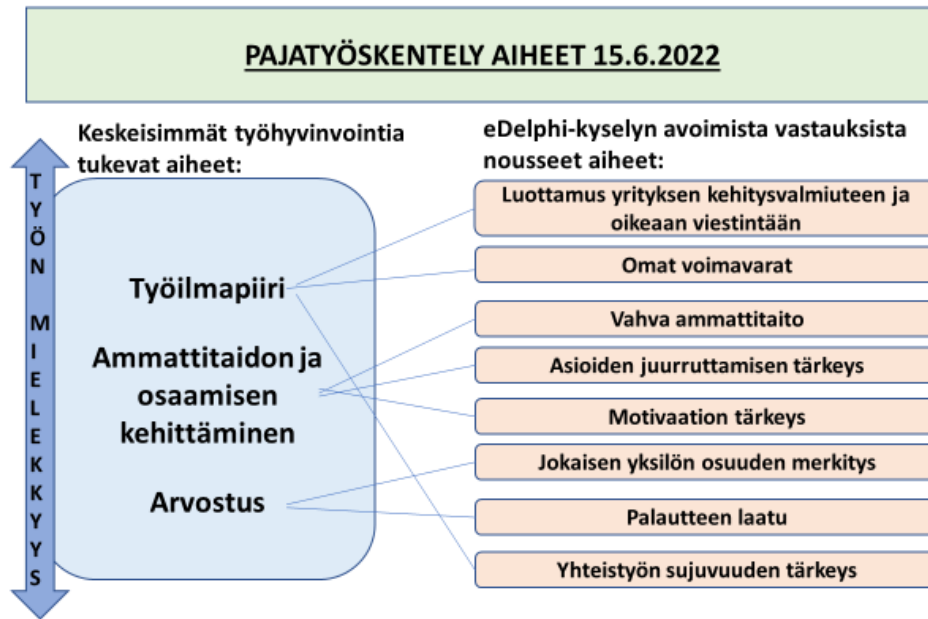
Kuvio 12. eDelphi-kyselyn 12. väittämän nelikenttätaulukko Likert-asteikon vastauksista (väreillä violetti/vihreä on erotettu vastausmäärät pallon muuttuvan koon lisäksi).

Kysymykseen 13 Kaksi tärkeimmäksi työhyvinvointia tukevaksi noussutta valintaa olivat työilmapiiri sekä ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen, joihin molempiin vastauksia oli tullut kolme. Arvostus ja työn mielekkyys saivat molemmat kaksi kannattajaa. Työkaverit ja palkka nousivat esiin yhden kerran. Edut, asiakkaat, työajat ja etenemisen mahdollisuus työssäni eivät nousseet tärkeimpien työhyvinvoinnin tukijoiden joukkoon, niihin ei valintoja tullut. Kysymyksen 13 vastaukset toimivat myös ohjaavina yläteemojen rakentumisessa teemoittelussa, minkä lähtökohtana oli tärkeimmäksi koettujen työhyvinvointia tukevien näkökulmien löytyminen. Neljälle jatkoon valitulle teemalle haetaan sisältöä seuraavissa työskentelyvaiheissa paneelikerroksella kaksi.



Kuvio 13. eDelphi-kyselyn 13. kysymyksen vastausten yhteenveto.

Teemoittelun avulla jäsenyksi JSP:n esimiesten tärkeimmiksi koettuja työhyvinvointia tukevia näkökulmia ja näiden kautta muodostin uusiutuneet väitteet toiselle paneelikierrokselle. Keskeisiksi esihenkilöiden työhyvinvointia tukeviksi teemoiksi nousivat ammattitaito ja osaaminen, arvostus ja työilmapiiri. Päätelmäksi muodostui työn mielekkäisyys. Ensimmäisen paneelin tulosten kautta muodostuneet paneelin aiheet on kuvattu kuvassa 10.



Kuva 10. Yhteenveto toiselle paneelikierrokselle jatkokäsittelyyn siirtyvistä aiheista.

eDelphi-kyselyn avoimista vastauksista seuraavalle paneelikierrokselle käsitelyyn nousi; luottamus yrityksen kehitysvalmiuteen ja oikeaan viestintään, omat voimavarat, vahva ammattitaito, asioiden juurruttamisen tärkeys, motivaation tärkeys, jokaisen yksilön merkitys, palautteen laatu sekä yhteistyön sujuvuuden tärkeys.

Tiedotusvaiheeseen sisältyvä kooste toimitettiin kaikille JSP:n esihenkilöille sähköpostitse (kuva 10), riippumatta siitä oliko osallistunut eDelphi kyselyyn vai ei. Sähköposti sisälsi myös tiedotteena (liite 9) seuraavan paneelikierroksen tapaamisesta pajatyöskentelyn merkeissä. Tämän tarkoitus oli toimia orientaatina toiselle paneelikierrokselle. Viestissä kerrattiin seuraavan paneelikierroksen toteutustapa ja ajankohta sekä toivottiin osallistumista siihen. Osallistuminen toiselle paneelikierrokselle oli toivottavaa, vaikka ei olisi osallistunut ensimmäiselle paneelikierrokselle.

5.2.3 Uusien väittämien rakentuminen toiselle paneelikierrokselle

Uudistuneita väitteitä syntyi seuraavalle paneelikierrokselle käsiteltäväksi neljä. Uusiutuvien väittämien kautta pyritään syventämään jo käsiteltyjä aiheita sekä lähestymään niitä eri näkökulmista. Tärkeiksi koettuja teemoja on

yhdistelty väittämien sisältöihin, jotta jatkokäsittelyssä pohdinta aiheen ympärillä laajentuisi ja toisaalta myös täsmentyisi keinojen löytymisen tueksi. Seuraavassa kuvataan uudistuneiden väitteiden rakentuminen:

1.Uusiutunut väite rakentui yläteemojen ammattitaito ja osaaminen sekä arvostus raamittamana

”Työkokemus ja kouluttautuminen lisää arvostusta organisaatiossa ja oman arvon tunnetta. Nämä myös tukevat palvelujen kehittämistä ja asioiden juurruttamista arkeen. JSP:ssa arvostetaan jokaista ehdotusta ja kehittämistä toteutetaan yhteistyönä 2026.” Väite rakentuu ensimmäisen paneelikierroksen väittämien 1, 4 ja 11 vastauksien pohjalta. Väite on yhdistelmä neljän edellisen väittämän kautta nousseiden asioiden painotuksista. Väitteiden vastaukset on purettu kuvioden 1, 4 ja 11 kohdalla luvussa 5.2.2. Perusteluissa kuvataan kokemuksen tärkeyttä itsevarmuuden kehittämisessä, koulutuksen jatkuvuuden ja toistuvuuden tärkeyttä, asioissa ajan tasalla pysymisen vaadetta ja uskoa organisaation kyvystä reagoida muuttuvaan tilanteeseen. eDelphi-kyselyn väite 1 jakoi mielipiteitä arvostuksen tunteesta, vaikkakin enemmistö piti arvostuksen tunteen säilymisen näkymää todennäköisenä. Väite 4 jakoi vastaajien mielipiteitä ja tämä on valittu mukaan, jotta saadaan tarkennettua, johtuuko tämä väitteen jäsennyksestä vai oikeasta erimielisyydestä. Väite 11 nousee mukaan tiedotuksen ja koulutusmahdollisuuksien järjestymisen luottamuksena. Toimivuuden ja positiivisen varaan on luontevampaa lähteä rakentamaan kehitysehdotuksia. Vastauksista on hyödynnetty sekä yhdenmielisyyttä kehittymisen tukena että erimielisyyttä, joka kuvastuu epävarmuustekijänä työhyvinvoinnin rakentumisessa.

2.Uusiutunut väite rakentui yläteemojen työilmapiiri, ammattitaito ja osaaminen raamittamana

”Esimiesten työhyvinvointi toteutuu motivoivassa työympäristössä. Motivaatio auttaa minua löytämään keinot muutoksen keskellä suoriutumiseen niin, ettei se kuormita minua kohtuuttomasti JSP:ssa vuonna 2026.” Väite rakentuu ensimmäisen paneelikierroksen väittämien 2, 6, 9 ja 10 pohjalta. Väitteet on avattu yksitellen luvussa 5.2.2. Vastausten perusteluissa

nousee kokemus motivaation avulla omien voimavarojen paremmasta riittävydestä. Muutoksien keskellä koetaan motivointia tarvittavan koko yrityksessä. Muutos nähdään myös kuormittavana. Tiedon jakaminen ja kohdentuminen nousee perusteissa esiin, mutta myös luottamus yrityksen kykyyn reagoida muutoksen keskellä ja tukea perustaidoissa. Väite 2 nostaa esiin pienen epävarmuuden kehitysmuotoisen ilmapiirin kokonaisvaltaisuudesta, joten aiheen käsittelyä on tarkoituksen mukaista vielä jatkaa.

Kommenteissa motivoiva työympäristö nousee kehitysmuotoisen ilmapiirin tärkeäksi osaksi, joten uusiutuneen väittämän kautta ajatusta on ohjattu motivaation rakentumisen suuntaan. Väitteestä 6 on tunnistettavissa riski mahdolliseen kuormittumiseen tulevaisuudessa, joten muutoksessa jaksamisen jatkokäsittely on myös perusteltu. Väite 9 nostaa vahvuudeksi henkilöstöjohtamisen viestinnän ja väite 10 ei tuo juuri huolta digitaitojen lisääntymisen myötä kuormittumisen haasteista. Tässä ajatuksena vahvuuksien kautta motivaation tukeminen. Uusiutuneen väittämän 2 kautta haetaan keskustelua vahvuuksien kautta ongelman ratkaisuun. Väittäjä pitää sisällään toivottavia ja todennäköiseksi uskottuja asioita, mutta myös kehitettäviksi tunnistettuja asioita. Jatko keskustelu avaa aihetta enemmän ja kehitettävien osioiden osuus tarkentuu.

3.Uusiutunut väite rakentui yläteemojen työilmapiiri, ammattitaito ja osaaminen sekä arvostus raamittamana

”Ammattitaidon kehittäminen auttaa suhtautumaan työssä kohdattuun palautteeseen avoimin mielin ja tukee rakentavan palautteen annossa. Olen omalta osaltani valmis haastamaan itseäni, jotta työilmapiiri rakentuisi entistä tavoitteellisempaan ja rakentavampaan suuntaan JSP:ssa vuoteen 2026 mennessä.” Väite rakentuu ensimmäisen paneelin väittämän 5 pohjalta. Väite on avattu luvussa 5.2.2. Osaaminen katsotaan eduksi myös palautteen annossa ja käsittelyssä, palautteen oikea ymmärtäminen ja siihen reagointi koetaan tärkeänä. Reagoinnissa tärkeänä asioiden selvittäminen ei välttämättä palautteen mukaisesti toimiminen. Asiallinen palaute asiasta koetaan tavoiteltavana. Palautteen anto nousi yksittäisistä vaikuttajista suurimpana asiana työhyvinvoinnin tukemisessa. Palautteen anto koettiin kuvaavan sekä organisaation että työntekijöiden asennetta ja tahtotilaa asioiden hoidossa ja tavassa millä niitä huomioidaan ja miten niihin reagoidaan. Palaute

kohdentui vahvasti arvostuksen tunteeseen ja yhteisöllisyyden kokemukseen. Väitteessä 5 palautteenannon ja käsittelyn uskotaan kehittyvän tulevaisuudessa.

4. Uusiutunut väite rakentui yläteemojen arvostus ja työilmapiiri raamittamana

”Avoin ja kehitysmuuttava ilmapiiri tukee sitoutumista omaan työhön. Hyvä työilmapiiri ja kohdennettu tiedon jakaminen tukevat työhyvinvointia JSP:ssa vuonna 2026.” Väite rakentuu ensimmäisen paneelin väittämän 3 pohjalta. Väitteen vastaukset ovat avattu luvussa 5.2.2. Ammattitaidon nähdään lisäävän valmiutta vastata muuttuviin tilanteisiin ja sen kautta lisää omaa jaksamista ja lisää osaamisen tunnetta sekä vahvistaa sitoutumista omaan työhön. Väitteen 3 mukaisesti oma kehittyminen koettiin tärkeänä osana työhyvinvoinnin ylläpitoa ja tulevaisuuden jatkumo nähtiin samansuuntaisena. Eriävän mielipiteen taustalla oli tieto eläköitymisestä.

5.3 Toisen paneelikierroksen toteutus

Toinen paneelikierros muodostui ensimmäisen paneelikierroksen johdattelemana sisältäen suunnitteluvaiheen, toteutuksen ja analysoinnin. Toinen paneelikierros toteutettiin pajaröskentelynä ja menetelmänä oli Learning cafe. Toisella paneelikierroksella haettiin vastausta kehittämiskysymykseen millaisilla keinoilla hyvän työhyvinvoinnin näkymää vuonna 2026 olisi esihenkilöiden mukaan olisi hyvä tukea?

Toisen paneelikierroksen **suunnitteluvaihe** sisälsi uusiutuneiden väittämien vastausmuodon viimeistelyn ja pajaröskentelyn suunnittelun. Vastausarkilla oli yksi väittämä ja vastaus toiveena kolme väittämää tukevaa asiaa ja kolme väittämää haastavaa asiaa sekä keinoja väittämän tukemiseksi. vastaus arkkeja oli neljä, yksi jokaista väittämää kohden (liite 10).

Learning cafe -menetelmä on vuorovaikutukseen, tiedon luomiseen ja siirtämiseen tarkoitettu yhteistoimintamenetelmä. Menetelmän keskiössä on keskus-

telu, omien näkökulmien avaaminen ja yhteisen ymmärryksen muodostaminen. Kaikki ajatukset ovat yhtä arvokkaita. Menetelmä myös opettaa yhteisten ratkaisujen tekemistä. Siihen kuuluu toisten näkemysten kommentointi ja kyseenalaistaminen, mutta tärkeämpää on ryhmän yhteisen mielipiteen löytäminen. Prosessina Learning cafe menetelmä on selkeä, ja siinä keskitytään valittujen teemojen tai kysymysten ratkaisuun pienryhmissä. (Innokylä s.a.)

Learning cafe menetelmänkäyttöön kuuluu aiheen alustus joko yleisesti tai pienryhmittäin. Työskentelyn edetessä vetäjä antaa ohjeet ja seuraa ajankulua sekä ohjaa keskustelua tarvittaessa. Vetäjä huolehtii tarvittavien tarvikkeiden asianmukaisuudesta. Lähtökohtaisesti työskentelypöydissä on henkilömäärään sopien paikat valmiina ja pienryhmät sijoitetaan niin, että työrauha mahdollistuu, mutta toisaalta niin, että pöytäkunnan vaihtuminen on sujuvaa. (Vilka 2021, 88–89.)

Perusajatuksena on, että ryhmät vaihtavat pöytää ennalta sovituin väliajoin vetäjän ohjeistamana. Vaihtoja tehdään niin kauan, kun kaikki esille laitetut aiheet on käsitelty. Jokaiseen pöytään valitaan puheenjohtaja, joka kirjaa ryhmän ajatukset ylös. Puheenjohtaja pysyy koko ajan saman teeman äärellä, vaikka muu ryhmä vaihtuu ympärillä. Ryhmän vaihtuessa jatketaan ideointia edellisen ryhmän pohjalta. Kierroksen jälkeen puheenjohtaja esittelee vastaukset ja tarvittaessa muodostetaan uusia kierroksia. Vetäjä tekee vastauksista koosteen ja ohjaa keskustelua. (Innokylä s.a.)

Toteutusvaiheessa Learning cafe -pajatyöskentely aloitettiin yhteisellä lounaalla kiireisen työ tunnelman tasaamiseksi ja ilmapiirin vapautumiseksi. Paikaksi oli valittu viihtyisä Partalan kartano Juvalta, mikä oli sijainniltaan keskeinen esihenkilöiden toimialueisiin nähden. Varsinainen pajatyöskentely aloitettiin opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta tehdyllä johdannolla sekä yhteisellä keskustelulla ensimmäisen paneelikierroksen tuloksista. Pajatyöskentelyn alussa esihenkilöt saivat valita, käydäänkö pohjustusta sähköisenä esityksenä vai kaikille jaettavan paperisen esityksen pohjalta. Yksimielinen valinta oli paperinen toteutus. Alustuksesta jaettiin osallistujille paperinen yhteenveto, mitä pystyi pitämään runkona myös Learning cafe-ryhmäkeskusteluissa.

JSP:ssä oli kevään 2022 aikana myös Kevan toteuttama kysely kaikille työntekijöille. Henkilöstöpäällikkö kävi alustuksen yhteydessä myös tämän kyselyn tuloksista työhyvinvointiin liittyvää osuutta läpi. Tämän tarkoituksena oli yhdistää toisiaan sivuavia asioita samaan käsittelyyn sekä herättää ajatuksia monipuolistaen katsonta kantaa. Tässä pyrittiin huomioimaan asioiden lomittain tapahtuminen ja tiedollisesti toistensa tukeminen.

Tässä vaiheessa asiantuntijaneliteilla oli mahdollisuus nostaa ajatuksia ensimmäisen kierroksen vastauksista tai tuoda esiin mahdollisesti uusia asioita ensimmäiseen kierrokseen liittyen. Alustuksessa käytiin läpi myös tulevan pajatoiminnan eteneminen sekä toivottu osallistumistapa ja aikataulu. Kaikki paikalla olijoista ei ollut vastannut sähköpostikyselyyn, mutta kaikille oli kooste vastauksista lähetetty ennalta.

Teoriaosuuden jälkeen aloitettiin pajatyöskentely jakamalla panelistit kahteen ryhmään, joissa molemmissa oli kolme jäsentä. Olin jakanut pöytiin ennalta aloittavat väittämät ja kynät. Molemmissa pöydässä oli oma tulevaisuuden väite, jota ryhmä aloitti työstämään. Väitettä ohjattiin lähestymään kolmella väitettä puoltavalla ajatuksella, kolmella väitteen uhkatekijällä sekä löytämään keinoja väittämisen tukemiseksi. Toinen pöytäkunta täytti lomaketta punaisella ja toinen sinisellä kynällä, jotta oli helpommin nähtävissä ryhmäkohtainen tuotos. Ohjeena oli, että toisen ryhmän kommentteja voi myös alleviivata, jos se on omassakin ryhmässä olennaiseksi nouseva asia. Pöytäkuntiin valittiin aluksi puheenjohtaja/ kirjuri, mutta työskentelyn edetessä kirjurin rooli vaihtui luontevasti. Vastauksiin ei annettu tarkkoja ohjeita, vaan ajatuksena oli väittämien herättämien ajatusten kirjaaminen ja pohdinta niiden perusteella. Ryhmätyöskentely aloitettiin väittämistä yksi ja kaksi, vastauksiin aikaa oli 15 min. Managerina huolehdin ajankulun seurannasta. Tämän jälkeen lomakkeet vaihdettiin ja toinen ryhmä täydensi toisen vastauksia ja tämän kautta saimme vastauksiin keskustelemaan otteen myös ryhmien välillä. Väittämien 3 ja 4 kanssa toimitettiin edellisten tavoin. Aikaa oli mahdollista jatkaa, mutta 15 min osoittautui sopivaksi ajaksi väittämää kohden.

Toisen paneelikierroksen lopuksi asiantuntijaneliteilta ja henkilöstöpäälliköltä pyydettiin palautteita liittyen opinnäytetyön toiminnallisen osuuden toteutumiseen (liite 11). Palautelomakkeen palautti pajatoimintaan osallistuneista

kuusi ja opinnäytetyön taustalla kaikkiin vaiheisiin osallistunut henkilöstöpäällikkö. Vastausprosentti palautekyselyyn osallistuneista oli 100%.

Palautelomakkeessa kysyttiin yleisvaikutelmaa kehittämisprosessin onnistumisesta ja arviota yhteistyön onnistumisesta. Vastaus skaala oli heikosti-kohtalaisesti-hyvin-erinomaisesti. Kyselyn vastaukset on koottu liitteeseen 12.

5.3.1 Toisen paneelikierroksen vastausten analysointi

Toisen paneelikierroksen analysointiin jäävä aineisto koostuu Learning cafe pienryhmätehtävä aineistosta ja sen purussa nousseista keskustelu muistiinpanoista. Analysointi aloitettiin kaikkien vastausten sekä keskustelu muistiinpanojen kokoamisella word-tiedostoon. Aineiston kirjauksen tein fontilla 11, riviväli 1,5 ja tekstityylinä times new roman. Tekstin kokonaismäärä oli neljä sivua. Värikoodauksella haettiin selkeyttä asioiden ryhmittymiseen.

Keskeisinä teemoina työhyvinvoinnin tukemisessa säilyi ensimmäisen paneelikierroksen mukaisesti **ammattitaito ja osaaminen, arvostus ja työilmapiiri**. Näiden tukemisessa keskeisiksi käsitteiksi esihenkilöiden vastausten mukaisesti nousivat motivaatio, asenne ja palaute. Teemoittelun mukaisesti poimin vastauksista ratkaisuehdotuksia teemojen mukaisesti. Jäsennyksen eteneminen on kuvattu toisen paneelikierrosten tulosten koonnissa luvun 5.3.2. kuvassa 11.

5.3.2 Toisen paneelikierroksen tulokset

Osallistujia toiselle paneelikierrokselle oli kuusi. Kutsun saivat kaikki JSP:n esihenkilöt (11), joten toisen paneelikierroksen osallistumisprosentiksi muodostui 55 %.

Toisella paneelikierroksella löydettiin keskeisimmät asiat esihenkilöiden hyvän työhyvinvoinnin tukemiseksi vuodelle 2026 ja luotiin ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi. **Ammattitaidon ja osaamisen kehittämisen** kautta nousi näkemyksiä kouluttautumisen ja motivaation yhteydestä työntekoa ja

priorisointia helpottavina tekijöinä. Muutospaineen alla kouluttautuminen nähtiin tärkeänä, jotta pystytään reagoimaan tulevaisuuden haasteisiin. Muutosten ennakkoinnin tärkeys korostui myös. Haasteena ajankäytölliset seikat sekä uusiutuva vaatimustaso sekä sukupolvien välillä että yleisesti asiakkaiden vaatimassa palvelussa.

Keinoina nähtiin käytäntöjen ja toimintojen yhtenäistäminen mahdollisuuksien mukaan. Itsenäisen opiskelujärjestelmien kehittäminen, kannustaminen ja palkitseminen sekä työkokemuksen huomioiminen. Myös tuotantopalkkiojärjestelmää oli ehdotettu. Motivointi keinojen tukemisen tarve nousi keskeiseen asemaan ratkaisukeinoja käsiteltäessä.

”...kouluttautuminen lisää ammattitaitoa, helpottaa arjen työn tekemistä ja priorisointia.”

”Paljon muutoksia näkyvissä. Pakko kouluttautua ja muuttua, jotta kyetään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin.”

”Ulkoa tulevan paineen ymmärtäminen on tärkeää myös.”

”Avoin keskustelu ja ennakkoluuloton kehittäminen...”

Työilmapiirin merkitys nousee esiin toistuvasti ja tässä merkittävänä tekijänä koetaan palautteen antotapa, sen vastaanotto. Tämä koetaan kuvastavan myös yleistä ilmapiiriä, sitä kuinka asioita ymmärretään ja kuinka halutaan ymmärtää. Avoimen ilmapiirin toive on selkeä. Vastuunanto ja vastuun kanto nousee myös kaikissa keskusteluissa. Muutokset ja uudistukset koetaan asiaan kuuluvana, mutta niiden vaikutukseen toivotaan selkeyttä ja kannustusta omatoimiseen selvittämiseen. Ajankäytöllinen haaste tuodaan myös esiin haasteena. Yksittäisten etujen sijaan korostuvat esimestaitoihin liittyvät kuuntelemisen, ymmärrystä lisäävän kohtelun ja luottamuksen vahvistamisen taidot. Oman asenteen merkitys tiedostetaan muutoksen mahdollistajana ja työhyvinvoinnin ylläpitäjänä.

”Toimivassa työympäristössä on yhtenevä näkemys muutostarpeesta ja toimintaympäristön toimivuudesta.”

”Palaute kohdistuu asiaan, ei henkilöön ja siihen sisältyy kehitys- /ratkaisuehdotus / ei vain toimimattomien asioiden asialista”

”Joustavuus eri tilanteissa on tärkeää...”

”Esimiestapaamiset tai pulinatuokiot olisi kyllä tärkeitä...”

Arvostus nousee keskustelussa kaikkien väittämien kohdalla ja se nähdään osaltaan opittavana asiana ja avoimen ilmapiirin kautta kehittyvänä. Arvostusta käsiteltiin työyhteisön, työntekijän ja asioiden tasolla.

”Arvostus, kuuntelu ja huomiointi ”

”...että avoimuus ja luottamuksellisuus säilyy jatkossakin.”

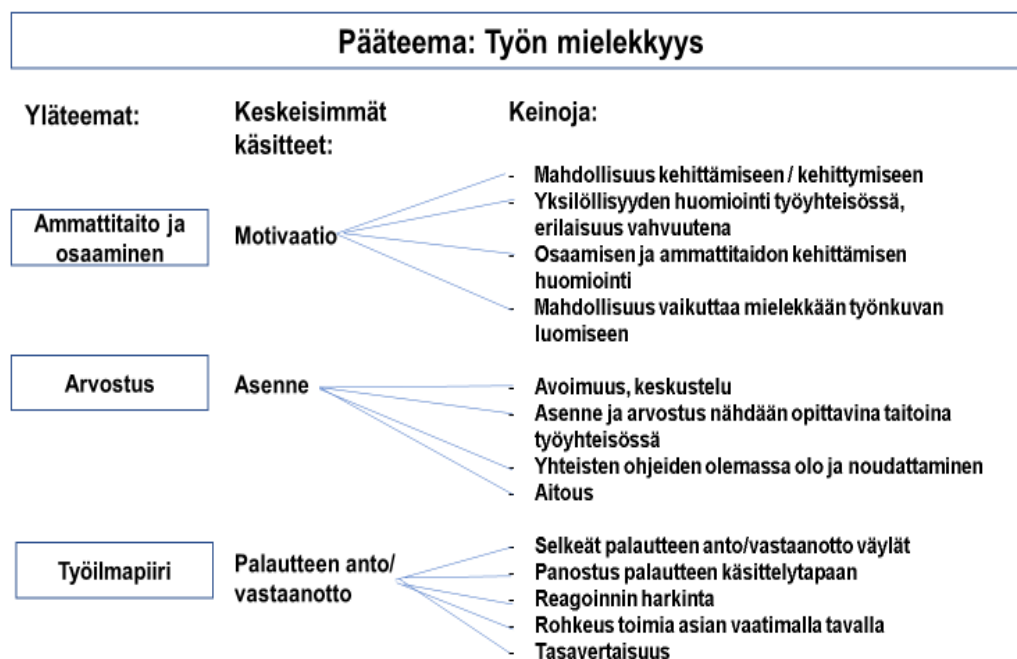
”Oma asenne ratkaisee kaiken”

Vastauksissa painotin asioita, joihin esihenkilöt pystyvät vaikuttamaan. Tarkoituksena ei ollut koota työnantajalle listaa toiveista työhyvinvoinnin tukemiseksi, vaan nähdä ratkaisuja oman toiminnan kautta ja löytää niiden vaikuttavuutta osana työyhteisöä. Keinoina nähtiin mahdollisuuden järjestäminen kehittämiseen ja kehittymiseen sekä organisaation tasolla että yksilötasolla oman vastuullisuuden kautta, vahvistusta toivottiin yksilöllisyyden huomiointiin työyhteisössä ja erilaisuuden tunnistamiseen vahvuutena. Osaamisen ja ammattitaidon kehittämisen huomiointia pidettiin tärkeänä sekä mahdollisuutta vaikuttaa mielekkään työnkuvan luomiseen. Avoimen ja keskusteleavan ilmapiirin tukeminen nähtiin työhyvinvointia lisäävänä. Asenne ja arvostus nähtiin avoimuuden kautta opittavina taitoina ja näiden kehittäminen koettiin tärkeänä osana työhyvinvoinnin tukemisessa. Huomion kiinnittäminen yhteisten ohjeiden ajantasaisuuteen ja ohjeiden noudatettavuuteen koettiin myös työhyvinvoinnin kannalta selkeyttävänä tekijänä.

Keskeiseksi piirteeksi nousi aitouden tukeminen ja siihen kannustaminen. Palautteen annossa ja vastaanotossa toiveena oli selkeiden palaute väylien muodostaminen ja yhteinen panostus palautteiden käsittelytapaan. Palautteen

annossa ja vastaanotossa tavoitetila oli myös reagoinnin harkinnan kasvattaminen ja toisaalta myös rohkeus toimia asian vaatimalla tavalla. Tasavertaisuuden nähtiin kehittyvän palautteen annon ja vastaanoton selkeyttämisen kautta. Asenne ja sen kehittäminen korostui toisen paneelikierroksen yhteenvedossa tärkeäksi osaksi ja sen tunnistaminen osana organisaation muutoskehitystä. Motivaatio nähtiin työnmielkkyyden mukana kulkevana.

Koulutus ja tiedotus nähtiin tärkeänä keinona edellä kuvattujen työhyvinvointia tukevien asioiden ylläpidossa ja kehittämisessä. Keskeisimmäksi keinoksi nousi vuorovaikutuksen tehostaminen. Toiveena oli esimiestapaamisten lisääminen ja näin vertaistuen saaminen esihenkilötehtävissä. Esihenkilötapaamisissa mahdollistuu tuloksissa esille nousseiden asioiden jatkokäsittely ja yhteisten linjojen löytyminen. Kooste tuloksista menee myös esimiesten johtajille, jotta keskeisten asioiden huomiointi esihenkilöiden työhyvinvoinnin tukemiseksi täsmentyy. Tiivistetyt tulokset täsmentyvät esihenkilötaitojen tukemiseen ja valmentavaan yhteistyöhön. Yhteenveto tuloksista on koottu kuvaan 11.



Ratkaisuehdotuksena nousi säännölliset esihenkilötapaamiset. Olemassa olevien esihenkilötaitojen hyödyntäminen ja teemapohjainen pohdinta asioiden tietoisuuden edistämisen tueksi.

Kuva 11. Toisen paneelikierroksen tulosten koonti.

Keinoina työhyvinvoinnin tukemiseen nousi oman osaamisen ylläpito, avoimen asenteen kehittäminen ja toiset huomioiva vuorovaikutuksellinen työote. Organisaatiolta toivotaan koulutus mahdollisuuksien järjestämistä, selkeää tiedottamista ja koulutusten oikein kohdentumista sekä ajankäytöllisesti osallistumisen mahdollistamista sekä itsenäisen kouluttautumisen tukemista. Muuttuvan tilanteen mutkistaessa työnvaatimuksia, korostuu työn osaamisen ohessa esihenkilötaitojen ylläpito koulutuksellisesti.

Palautteen antoon on JSP:n toiminnassa jo kiinnitetty huomiota ja sitä pyritään ohjaamaan oikein. Myös palauteiden käsittelyssä ja annossa korostuvat vuorovaikutustaidot. Yksittäisten etujen sijaan korostuvat esimiestaitoihin liittyvät kuuntelemisen, ymmärrystä lisäävän kohtelun ja luottamuksen vahvistamisen taidot. Oman asenteen merkitys tiedostetaan muutoksen mahdollistajana ja työhyvinvoinnin ylläpitäjänä. Oman asenteen osuutta pidettiin tärkeimpänä työkaluna työhyvinvoinnin tukemisessa.

Paneelikierrosten myötä muodostunut viimeinen väite edustaa JSP:n esihenkilöiden työhyvinvoinnin tavoitenäkymää vuodelle 2026. **Vuonna 2026 JSP:n esihenkilöiden luoma työilmapiiri on avoin ja kehitysmuotoinen. Itseään ja työtoveria arvostava lähestymistapa tukee itseohjautuvaa työtötta.**

6 POHDINTA

Työhyvinvoinnin kokemus on moniselitteinen asia ja aiheen tutkiminen nousee perustelluksi myös aiemman tutkimuksen pohjalta. Organisaatioiden ja työn dynamiikkaa Suomessa tutkiva MEADOW (Measuring the Dynamics of Organisation and Work) osoittaa työhyvinvoinnin olevan Suomessa hyvällä tasolla, mutta organisaatioiden välillä voi olla suurtakin hajontaa työhyvinvoinnin kokemisessa. Selkeimmin esiin nousi kiireen hallintaan, työn tekemiseen ja työaikaan liittyvät vaikutusmahdollisuudet. Tulosten pohjalta nousee selkeästi se, että tarve on oltava juuri kyseisestä organisaatiosta nouseva, jotta sillä olisi kantovoimaa kehittymiselle. (Alasoini ym. 2013, 48-50).

Työhyvinvointi on ollut JSP:ssa esillä useasta näkökulmasta – niin koko henkilöstön kuin esihenkilöiden näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön kohdalla vaikutti siltä, että monia asioita on jo huomioitu ja esihenkilöiden nostamat päälimmät asiat liittyivät johtajuuden taitoihin: vuorovaikutukseen, viestintään, arvostukseen ja tavoitteisiin sitoutumiseen. Ammattitaidon ja osaamisen kehittymisen tarve nähtiin välttämättömänä ja arkeen jo tiiviisti kuuluvana. Larjo-vuoren (2017, 27) mukaan oman oppimispolun luominen ja tukeminen on tärkeää yksilön oman roolin rakentumisessa työyhteisön jäsenenä ja osaamisen kehittymisen keskiössä.

Esihenkilöiden keskeisen rooli ja monitasoisen työnkuvan vuoksi on tärkeää pystyä huomioimaan yksilön psyykkisiä voimavaroja. Tulisikin pystyä havaitsemaan muutoksia laajempien tavoitteita sekä pystyä tunnistamaan työympäristön psykososiaalista työskentelyilmapiiriä. Työnantajalla tulisi olla selkeät toimintatavat psyykkisten voimavarojen tulkitsemiseen ja näin ennakkoinnin mahdollistamiseen. (Jain jne. 2019, 10–11.) Tämän opinnäytetyön tulosten kautta heijastuu JSP:n esihenkilöiden valmius käsitellä työhyvinvointiin vaikuttavia asioita sen moninaisessa roolissa. Taito nähdä kehittämistarpeita auttaa myös asettamaan tavoitteita työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tähän varmasti heijastuu JSP:ssä jo aloitettu kehittämistyö henkilöstökyselyn tuloksiin pohjautuen. Tiimityöskentelyä on tehostettu ja suunnitelmat keskinäisille tapaamisille on tehty sekä suunnitelma asioiden etenemisen seuraamiseksi koko henkilöstön ja esihenkilöiden osalta (Rytkönen 2021b).

6.1 Tulosten tarkastelu, johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotus

Yleisesti työhyvinvoinnin edistämisen keinoksi tässä opinnäytetyössä nousi ehdotus keskinäisen yhteistyön lisääminen esihenkilötapaamisten muodossa. Vuorovaikutuksen lisäämiseen perusteena toimii myös Laineen (2013, 239) nostama strategisen keskustelun ja ymmärrettävyyden tulkinnanvaraisuus. Yhteisen näkemyksen löytymiseksi tulisi löytyä riittävästi vastavuoroisuutta.

Ensimmäisen paneelikierroksen vastausten mukaisesti JSP:n esihenkilöt luottavat yrityksen tulevaisuuden näkymään ja keinoihin tukea työhyvinvointia. Myös sitoutuminen tavoitteellisesti oman työhyvinvoinnin kehittämiseen nousi

vastauksista, mutta toisaalta myös toive vuorovaikutuksen lisäämiselle ja selkeämmälle tiedottamiselle. Kun aihetta lähestyttiin yleisellä tasolla, työhyvinvoinnin koettiin olevan hyvällä tasolla, mutta joihinkin sen osa-alueisiin toivottiin kehitystä, kuten motivaation tukemiseen, oikean asenteen löytymiseen ja palautteen käsittelyyn. Työhyvinvoinnin kehittymisessä suhtautuminen strategiseen sitoutumiseen on tärkeää (Rytkönen 2021a). Nousseet kehittämistarpeet ovat erityisen tärkeässä asemassa myös Auran ym. (2020, 7) mukaan, koska tuotantotehokkuus muodostuu pitkälti motivaation ja asenteiden kautta. Parantamalla esihenkilöiden työhyvinvointia, parannetaan samalla myös yrityksen tuloksellisuutta. Itseohjautuvuuden katsotaan tukevan sekä ongelmanratkaisukykyä, että tukevan strategista tavoitteellisuutta (Aura ym. 2020, 32–33).

Ensimmäisen paneelikerroksen vastauksista nousseen selkeän työnkuvan toiveen voi tulkita toiveeksi joustavan osaamisen kehittämiseksi. Väänänen ym. (2020, 11–12) korostavat muutoksessa elämisen taitoa jatkuvasti uusiutuvassa tavassa suhtautua ja tehdä esihenkilötyötä. Vuorovaikutustaidot nousevat keskeisempään rooliin. Valmentavan johtajuuden ja itseohjautuvuudennäkökulma saa vahvistusta tämän opinnäytetyön tulosten myötä.

Toisen paneelikerroksen keskusteluissa nousee esiin Kantolan ym. (2021,25) nostama haaste esihenkilöiden kokemista rooliristiriidan tuntemuksista muutosta johdettaessa. Rooliristiriidat muodostuvat toteutettaessa ylemmältä johdolta tulleita ohjeistuksia, joihin ei itse ole voinut vaikuttaa. Tällöin esihenkilöt ovat tilanteessa, jossa heidän tulee viestiä asianmukaisesti sekä pyrkiä auttaa työntekijöitä ymmärtämään, vaikka ei henkilökohtaisesti pitäisi tapaa oikeutettuna. (Kantola ym. 2021,25.) Tämä on keskeinen näkökulma, mikä puoltaa yhteisöllisyyden vahvistamista ja avointa vuorovaikutusta eri toiminnan tasojen välillä.

Mielenkiintoista huomata, kuinka samoihin asioihin työhyvinvoinnin elementit rakentuvat oli osallistujia satoja tai vain yksittäisiä henkilöitä. Mäkelän ym. (2013, 34–35) tuloksissa työilmapiirillä oli vahva yhteys työhyvinvointiin ja yhteisöllisyys nähtiin suurena vaikuttajana yksilön työhyvinvoinnin rakentumisessa. Voimavara näkökulmasta tehokkaasti työskentelevät yksilöt eivät kokeneet tehokkuuden vaikututtavuutta työhyvinvoinnin edistäjänä, mutta yhteys

kyynisyyden ja stressiin uhkaan olivat selkeät. Tutkimuksen tulosten mukaisesti esihenkilöille tulisi tarjota säännöllisesti mahdollisuus työn reflektointiin kollegoiden kanssa (Mäkelä ym. 2013,71). Keskustelumahdollisuuksien lisääminen kollegoiden kanssa nousi keskeiseksi työhyvinvoinnin edistämisen keinoksi myös tämän opinnäytetyön tulosten kautta.

Kasvavan tietotulvan ja kehityksen keskellä toimiminen on riski psyykkiselle kuormittuvuudelle (Jain ym. 2021, 19; Gray ym.2019, 14). Tämänkin opinnäytetyön tulosten mukaisesti ylikuormittumisen riski näyttäytyy. Pääasiassa työn määrä ja laatu näyttäytyvät kuitenkin JSP:n esihenkilötyössä työhyvinvointia tukevana. Tuloksista työhyvinvointi nousee osallistujien luottavana suhtautumisena tulevaan. Aiheena työuupumus ja stressi ovat hyvä pitää esillä, jotta niiden ennaltaehkäisyyn muistetaan panostaa. Henkilöstökyselyn tulosten reagoinnissa on JSP:ssä pyrittykin jo selkeyttämään työterveyteen liittyviä käytänteitä (Rytkönen 2021a).

Tämän opinnäytetyön tuloksissa palkkiot eivät nousseet keskeiseen asemaan, niin kuin Rytkösen (2021a) mukaisesti JSP:n henkilöstökyselyssä. Myös Mäkelän ym. LÄIKE-hankkeen (2013, 33) tuloksissa palkkiot nähtiin vahvasti olevan yhteydessä työhyvinvoinnin kokemukseen. Tähän todennäköisesti myös vaikutti toisen paneelikierroksen keskustelun ohjaaminen enemmän aiheisiin, joihin voi itse paremmin vaikuttaa.

Palautteen annon ja vastaanoton keinot nousivat keskeiseen asemaan tämän opinnäytetyön tuloksissa. Tässä merkittävänä asiana on työkäyttäytyminen. Elvo-hankkeessa nousi esiin näkemys työkäyttäytymisen kuulumisesta monen organisaation kehittämistoimissa, mutta kirjattuna tavoitteellisesti sitä ei oltu huomioitu yhdessäkään organisaatiossa (Karttunen 2017,22). Keskeisenä johtopäätöksenä Elvo-hankkeessa nousi työyhteisön pelisääntöjen selkeyden tarve. Sujuvasti käytäntöön saamisen edellytyksen nähtiin yhdessä sovittujen pelisääntöjen ja käyttäytymisen ohjeidenauki kirjoittaminen. (Karttunen 2017, 22.) Luottamuksellisen vuorovaikutuksen edellytyksenä pidetään suoraa ja rehellistä palautetta kehittämisen ja arvioinnin työkaluna. (Karttunen ym. 2017, 25). Tämän näkisin edistävänä tekijänä myös JSP:ssa palautteen annon ja vastaanoton käytänteitä kehitettäessä.

Aura ym. (2021, 5) tuovat tutkimuksessaan esiin itseohjautuvuuden ilmiön vähäistä tutkimustaustaa esihenkilöiden näkökulmasta. Tästä nouseekin jatkokäytännön tutkimusaihe: JSP:n esihenkilöiden kokemus itseohjautuvuuden tukemisesta ja vaikuttavuudesta työhyvinvointiin.

6.2 Menetelmien tarkastelu

Menetelmänä argumentoiva delfoi antoi vapautta aineiston keräämisessä. Delfoin perusajatuksen mukaisesti siinä on mahdollisuus useisiin paneelikierroksiin, mitkä lisäävät tutkimuksen luotettavuutta (Linturi 2020). Aineistonkeruu menetelmänä sähköpostikysely näyttäytyi luontevimpana osallistujien ollessa fyysisesti eri kunnissa. Kyselyn ollessa vakioitu eli kaikilta osallistujista kysytään samat asiat samassa järjestyksessä, antaa se tasavertaisen lähtökohdan vastaamiselle (Vilkkä 2007, 28). Kyselyn aikataulutus oli suunniteltu hyvissä ajoin ja siitä informoitiin osallistujia sähköpostilla. Kyselyn oikea ajoittaminen vaikuttaa vastausprosenttia lisäävästi (Vilkkä 2007, 28). Osallistujien työkiireet osoittautuivat vaikeiksi ennakoita. eDelphi -kyselyllä haettiin perusteluja panelistien henkilökohtaisten ajatusten mukaisesti. Vastajista osa oli perustellut vastauksiaan, joten argumentoivan delfoin anti tällä tavalla toteutetun kyselymuodossa ei aivan kohdannut tavoitteita. Sähköpostikyselyn osalta motivointi vastaamiseen osoittautui melko haastavaksi. Muistutus viesti vastausajan puolesta välissä ei tuonut lisää osallistujia.

Delfoi on suunniteltu suuremman henkilömäärän aineistoille, mutta sitä voidaan sovelletusti käyttää myös pienemmissä otoksissa (Linturi 2020). Esihenkilöt ovat oman työhyvinvointinsa asiantuntijoita ja näin aiheen tutkimuksellinen kehittäminen perusteltu. Monipuolisella aineiston keruulla on haettu aineistoon syvyyttä ja luotettavuutta. Tuomen & Sarajärven (2017, 81) mukaisesti erilaisten aineiston keruu menetelmien perusteluna on aineiston syvenemisen mahdollisuus. Delfoissa aineistoa luokitellaan ja analysoidaan jo tutkimusprosessin aikana. (Linturi 2020.)

Kyselylomakkeen pyrin rakentamaan Ojasalon ym. (2014, 131) mukaisesti niin, ettei sen pituus vaikuta negatiivisesti vastausintoon. Esitestauksen mu-

kaan alle 20 min aika kriteeri täyttyi. Kyselylomake oli suunniteltu niin, että siihen olisi mahdollisimman helppo vastata ja vastausnäkyminen olisi selkeä. Kysely on hyvä toimintatapa, kun selvitetään ihmisen toimintaa, ilmiötä tai asennetta. Sähköinen kysely antaa vastaajalle mahdollisuuden valita vastausajankohdan ja paikan. (Vilka 2007, 28.)

Aiheeseen syvennyttäessä on Learning cafe-menetelmä hedelmällisempi. Learning cafe perustuu vuorovaikutukseen ja ratkaisuehdotusten hakuun keskustellen (Innokylä s.a.). Tämä näkyi perustelujen suurempana määränä aineistossa. Fyysinen läsnäolo ja mahdollisuus keskustelulle veivät asiassa selkeästi paremmin eteenpäin. Työhyvinvointi on aiheena laaja, mutta Learning cafe-menetelmän avulla keskustelua oli helppo ohjata. Menetelmänä Learning cafe on kevyt (Innokylä s.a.). Pajatyöskentelyssä keskustelu oli luontevaa ja aihe ruokkii itse itseään.

Delfoi oli menetelmänä muokkautuva ja antoi tilaa aiheen uudelleen jäsentämiselle. Panelisteilla on mahdollisuus muuttaa perustelujaan ja ne huomioidaan prosessin aikana. Delfoi-menetelmää tarkasteltaessa on hyvä muistaa, että se pohjautuu aina henkilökohtaiseen tietoon. Argumentaatioon perustavan Delfoin tarkoituksena on selvittää, mitä asiantuntijat ajattelevat tulevaisuudesta. (Linturi 2020.) Tässä opinnäytetyössä osallistujien rajallinen määrä pienensi perustelujen ja vuorovaikutuksen määrää, mutta kokonaisuudessaan Delfoi prosessin perusajatuksen mukainen aiheen vuorovaikutuksellinen edistäminen toteutui johdonmukaisesti. Delfoi menetelmää on arvosteltu asiantuntijoiden vastausten liiallisen yksimielisyyden tai yksipuolisuuden herkkyydestä (Kuusi 2014). Tämän opinnäytetyön osalta menetelmä antoi mahdollisuuden uudelleen jäsennyksen myötä ohjata keskustelua tavoitteellisen painotuksen mukaisesti. Osallistujien työkiireiden lomassa tarkka aikataulutus oli eduksi opinnäytetyin etenemisen osalta. Managerin rohkeus ja tilannetajuinen kommunikointi edesauttaa vastausten saamista. Tärkeä on etukäteen suunnitella aikataulu sille, miten ja milloin paneelin kanssa viestii. Selkeä aikataulutus tukee yhteistyötä rakentavasti. (Stubin & Linturi s.a, Pihlainen ym. 210–211.)

Tuomi & Sarajärvi (2018, 96–97) mukaisesti olen toteuttanut opinnäytetyön analyysia aineisto lähtöisesti kaikissa delfoi prosessin vaiheissa. Kun halutaan

ratkaista käytännöllinen ongelma, sopii teemoittelu aineiston analysointitavaksi. Teemoittelusta on käytössä hyvin moninaisia toimintatapoja. (Teräs & Toiviainen 2014, Vilka 2020, 153–156.) Teemoittelu toimi sekä eDelphi-kyseelyn että pajatyöskentely aineiston analysointitapana hyvin ja sen avulla aineisto jäsenyi kohti tulevaisuuden toivetilaa JSP:n esihenkilöiden työhyvinvoinnin tukemisessa.

6.3 Luotettavuus ja eettisyys

Lähtökohtana opinnäytetyön luotettavuudelle ja eettisten valintojen taustalla olen pitänyt suunnitelmallisuutta. Suunnitelmat on toteutettu ohjeistuksen mukaisesti ja pyritty esittämään avoimesti ja perustellen. (TENK 2012.) Opinnäytetyön suunnittelussa on kiinnitetty huomiota teorian ja menetelmävalintojen yhteensopivuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen sekä analyysimenetelmien asianmukaisuuteen Vilkan (2021, 196–197) mukaisesti.

Tässä opinnäytetyössä aineisto on kerätty ja analysoitu laadullisin keinoin. Kanasen (2017, 173) mukaisesti laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei ole yksiselitteistä ohjetta. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään ymmärtämään tai tulkitsemaan esillä olevaa ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi 2017, 94).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida käsitteiden eettisyys, uskottavuus ja luotettavuus kautta. (Juuti & Puusa 2020, 175). Eettisyyteen liittyen osallistuminen opinnäytetyöhön on ollut vapaaehtoista ja vastaaminen on säilynyt anonymina. Vastauksissa ei ole ollut henkilöön liitettäviä tietoja. TENKin (2012) mukaisesti kehittämistyön kaikissa vaiheissa on huomioitu suunnitelmallisuus, monipuolinen tiedon haku ja perusteltavuus tehdyille valinnoille. Nämä lisäävät opinnäytetyön luotettavuutta. Läpinäkyvyyden ja perustelujen kautta olen pyrkinyt lisäämään työn uskottavuutta. Uskottavuutta lisää myös toimeksiantajalta noussut tarve opinnäytetyön toteuttamiselle.

Eettistä pohdintaa kävimme toimeksiantajan kanssa opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa kohderyhmää sopiessa. Koko henkilöstön sijaan päädyimme esihenkilöihin. Esihenkilöt valikoituivat kohdejoukoksi keskeisen asemansa

vuoksi. Heidän työhyvinvoinnin kehittämisen nähtiin olevan mahdollisuus myös henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiselle.

Määrällisessä kyselyssä luotettavuutta lisää se, että sen kysymykset on huolella muotoiltuja ja niiden avulla saadaan vastaus tutkimuskysymykseen (Vilkkä 2007, 28). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston riittävyttä arvioidaan saturaatio käsitteen kautta. Tämä kuvastaa aineiston riittävyttä ja sitä saavuttaako se tavoitellun päämäärän. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 21.) Tässä opinnäytetyön kyselyssä olen pyrkinyt huomioimaan molempien näkökulmien luotettavuutta lisäävät kriteerit.

Luotettavuutta arvioitaessa on hyvä huomioida opinnäytetyön tekijän aloittelijan rooli Delfoi-menetelmää toteuttaessa. Tämän tiedostaminen on kannustanut hyvään perehtymiseen aiemmin toteutettujen delfoi tutkimusten ja teorian kautta. Opiskelijan oikeudella tukeutuminen ohjaukseen myös korostuu. Opinnäytetyön ohjaajien osaamista olen hyödyntänyt työn jokaisessa vaiheessa ja valintojeni varmistajana. Arenen (2020, 6) mukaisesti opinnäytetyöntekijällä on oikeus laadukkaaseen ohjaukseen opinnäytetyöprosessin aikana. Opinnäytetyöprosessin luotettavuutta lisää, että sen toteutus on tieteen sääntöjen mukainen ja tutkimuskysymykset sekä tutkimusmenetelmät on määritelty huolellisesti. (Kananen 2017, 175). Opinnäytetyön tuloksena syntynyt ehdotus esihenkilöidentyyshyvinvoinnin kehittämiseksi muodostui esihenkilöiden omien ajatusten pohjalta.

Tässä opinnäytetyössä on pyritty tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2012) mukaiseen rehellisyyteen, yleiseen huolellisuuteen ja tarkkuuteen prosessin edetessä. Raportoinnissa lähdeviittaukset on kirjattu asianmukaisesti ja ilmaistu kunnioittaen alkuperäistä tietoa. Perusteluina valinnoille olen käyttänyt monipuolisesti teoria aineistoa ja perustellut tekemäni valinnat. Vapaamuotoisen tutkimusaineiston kerääminen haastaa aineiston keruun ja käsittelyn eettisen arvioinnin jo etukäteen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 144). Aineisto on käsitelty asiayhteydessään ja vastuullisesti. Opinnäytetyö on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu sekä aineiston hävityksestä huolehdittu tieteelliselle tiedolle annettujen vaatimusten mukaisesti. Opinnäytetyön aikana syntyneet tietoai-

neistot tallensin ja TENKin (2012) ohjeiden mukaisesti. Aineiston tulen hävittämään myös edellä mainitun ohjeistuksen mukaisesti, siinä vaiheessa, kun opinnäytetyön raportti on arvioitu.

Työn rakennetta kuvaavien eettisten teoria ja menetelmävalintojen lisäksi yksi eettistä pohdintaa aiheuttava näkökulma on opinnäytetyöntekijän kyky esihenkilöiden sitouttamiseen opinnäytetyöprosessin ajan. Tätä tukee menetelmiä kuvaavien vaiheiden tarkkuus ja harkittu vuorovaikutus vapaaehtoisesti osallistuvien esihenkilöiden kanssa. Pysin positiivisen kannustuksen kautta riittävään motivointiin. Empiirisessä tutkimuksessa tutkijan on pidettävä huoli siitä, ettei yksittäistä osallistujaa tunnusteta tuloksista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 22).

Tutkimusluvasta on huolehdittu suullisesti Järvi-Saimaan Palvelut Oy:n toimitusjohtajan ohjeen mukaisesti. Tutkimusluvaksi tämän työn osalta riitti Järvi-Saimaan Palvelut Oy:n toimitusjohtajan suullinen lupa henkilöstöpäällikön välittämänä. (Rytkönen 2021). Tietosuojaseloste täytettiin esimiehiin kohdistuvan sähköposti yhteyden vuoksi eDephi -kyselyä toteutettaessa. Tietosuoja ilmoitus toimitettiin esihenkilöille sähköpostitse (liite 12), TENKin (2012) yksilöllisen tiesuojan ja osallistumiseen tehtävän päätöksen tueksi. Sähköpostiosoitteen lisäksi muita henkilöön kohdentuvia tietoja ei opinnäytetyössä kerätty. TENK (2012) mukaisesti huolellinen ja huomioiva raportointi on osa tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta ja tämän ohjeen mukaisesti kehittämistyön tulosten raportoinnista on sovittu asianmukaisesti toimeksiantajan kanssa. Raportointi toteutuu Teamsin välityksellä marraskuussa 2022. Raportointi tapahtuu diaesityksen muodossa ja siihen pyritään kokoamaan tulokset niin, että niiden käyttö jatkossa mahdollistuu sujuvasti.

LÄHTEET

- Alasoini, T., Aho, S., Minkkinen, J. & Mäkiäho, A. 2013. Organisaatioiden ja työn dynamiikka Suomessa – MEADOW-tutkimuksen välituloksia. Työpoliittinen Aikakauskirja 2013;4. 39-59. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105085/organisaatioiden%20ja%20ty%C3%B6n%20dynamiikka%202013.pdf.pdf?sequence=1> [viitattu 6.1.2022]
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2021. Itseohjautuvuuden johtaminen 2020. 1-40. Tutkimusraportti. PDF-dokumentti. Helsinki. Saatavissa: https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/itseohjautuvuuden_johtaminen_2020_www.pdf [viitattu 28.12.2021]
- Arene 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382> [viitattu 27.3.2022]
- eDepfi 2022. Delfoi-menetelmän verkkosovellus. WWW-sivut. Saatavissa: <https://www.edelphi.org/> [viitattu 6.2.2022]
- Eskelinen, J. 2021. Mäntyharjun kunta JSP:n osakkaaksi. Järvi-Saimaan palvelut Oy:n WWW-sivut. Saatavissa: <https://www.jarvisaimaanpalvelut.fi/mantyhajun-kunta-jspn-osakkaaksi/> [viitattu 15.1.2022]
- Essote 2020. Essoten strategia 2020. Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä. Strategia kartta 1/2020. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.essote.fi/wp-content/uploads/sites/2/2020/04/essote_strategia_1_2020_net.pdf [viitattu 6.1.2022]
- Eura 2021. Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittaman hankkeen kuvaus. Vipuvoimaa EU:lta 2014-2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projektkoodi=S22340> [viitattu 31.1.2022]
- Forten-Astikainen, R., Saalasti, K. & Kultalahti, S. 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde - heijastumia muuttuvaan työelämään. Puheen ja kielen tutkimusyhdistys, 39: 1, 3-21. Vaasan yliopisto. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202001283785> [viitattu 14.8.2022]
- Gray, P., Senabe, S., Naicker, N., Kgalamono, S., Yassi, A. and Spiegel, J.M. 2019, Workplace-Based Organizational Interventions Promoting Mental Health and Happiness among Healthcare Workers: A Realist Review, *International Journal of Environmental Research and Public Health* 2019 Nov 16(22):4396. 1-22. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.3390/ijerph16224396> [viitattu 28.12.2021]
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276TTL_tyonimu.pdf?sequence=1 [viitattu 6.1.2022]

Innokylä s.a., Learning cafe työkaluna. yhteisen kehittämisen tiedon jakamisenkeskus. WWW-sivut. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila> [viitattu 4.2.2022]

Jain, A., Hassard, J., Leka, S., Di Tecco, C. and Lavicoli, S. 2021. The Role of Occupational Health Services in Psychosocial Risk Management and the Promotion of Mental Health and Well-Being at Work, *International Journal of Environmental Research and Public Health* 2021 Apr. 18(7):3632. 1-24. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8036601/> [viitattu 28.12.2021]

JSP 2021. Järvi-Saimaan Palvelut Oy, WWW-sivut, Saatavissa: <https://www.jarvisaimaanpalvelut.fi/> [Viitattu 10.11.2021]

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A & Juuti P (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy, Tallinna.

Juva 2021. Juvan kuntastrategia 2017-2021, WWW-dokumentti. https://www.juva.fi/resources/public/Hallinto/Toimintaohjelmat%20ja%20suunnitelmat/juvan_kunnan_strategia_2017-2021_final.pdf [viitattu 6.1.2022]

Joki, M., 2021. Henkilöstöasiantuntijan Käsikirja 2021. 7.uud.painos, Kauppakamari

Järvikoski, A., Takala, E-P., Juvonen-Posti, P. & Härkäpää, K. 2018. Työkyvyn käsite ja työkykymallit kuntoutuksen tutkimuksessa ja käytännöissä. Kelan-julkaisuja. Helsinki. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018121050326> [viitattu 6.6.2022]

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Jyväskylä. Juvenes Print

Kantola, J., Lehto, K. & Ekman, K. 2021. Lähijohtajien muutosvalmius kuntasektorilla. Hallinnon tutkimus 40 (1), 23-36. Vaasan yliopisto. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021041610625> [viitattu 14.8.2022]

Karttunen, A., Sipponen, J., Tukiainen, J., Taskinen, H., Hakulinen, H., Kesti, P., Laaksonen, M., & Lammintakainen, J. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen, Käytäntöjä ja kokemuksia ELVO-hankkeesta. Yliopiston julkaisusarja 379. Itä-Suomen yliopisto. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2446-9> [viitattu 2.9.2021]

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. uud. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki

Kietäväinen, A. 2021. Mäntyharju JSP:n osakkaaksi. Järvi-Saimaanpalvelut Oy:n WWW-sivut. Saatavissa <https://www.jarvisaimaanpalvelut.fi/mantynharjun-kunta-jspn-osakkaaksi/> [viitattu 15.2.2022]

Kuusi, O. 2014. Delfoi-metodi. Metodix Oy, WWW-sivut. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/kuusi-delfoi-metodi/> [viitattu 9.9.2022]

Köhler, O. 2021. Sisäisesti vahva, Sisäisten suhteiden dynamiikka markkinaorientoituvassa yrityksessä – markkinoinnin, myynnin ja viestinnän vuoro-vaikutus, Väitöstutkimus, Turun yliopiston julkaisuja, osa 80, Turku. Saatavissa: <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/152696/AnnalesE80Ko%cc%88hler.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 29.12.2021]

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdotja tutkimassa. Turun yliopiston julkaisuja, osa 372, Painosalama Oy, Turku. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5570-1> [viitattu 1.3.2022]

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334

Larjovuori, R.-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. 2021. Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa, Avaimia kehittämiseen. Tampereen yliopisto, työsuojelurahasto. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/136621/978-952-03-2019-5.pdf?sequence=1> [viitattu 24.2.2022]

LATO 2021. Strateginen työkalu, WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.latotools.com> [viitattu 4.2.2022]

Linturi, H., 2020a. Delfoi prosessin vaiheet. Metodix Oy, WWW-sivut. Saatavissa: <https://metodix.fi/2020/04/16/delfoi-prosessin-vaiheet/> [viitattu 5.2.2022]

Linturi H. 2020b. Delfoi analyysi. Metodix Oy, WWW-sivut. Saatavissa: <https://metodix.fi/2020/12/11/delfoi-analyysi/> [viitattu 5.2.2022]

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua-työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://lato.pouta-pilvi.fi/p4_kuntoutussaatio/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf [viitattu 30.8.2021]

Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. E-Kirja. Taletum Pro.

Manka, M-L. 2021. Parasta pääomaa. Docedum WWW-sivut. Saatavissa: <https://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/> [viitattu 31.12.2021]

Martela, F. 2020. Merkityksellinen työ – Mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeää juuri nyt? Julkaisussa Työn tuuli1/2020. työn merkityksellisyys, 29. vuosikerta, Henry ry. Saatavissa: <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-12020.html> [viitattu 30.12.2021]

Metodix Oy s.a. Delfoi prosessin vaiheet. WWW-sivut. Saatavissa: <https://metodix.fi/2020/04/16/delfoi-prosessin-vaiheet/> [viitattu 2.9.2022]

Mäkelä, L., Viitala R., Tanskanen J., Sääntti R. & Uotila, T-P. (2013) Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. LÄIKE. Vaasan

yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 191. Saatavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7673/isbn_978-952-476-505-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Viitattu 5.1.2022]

Mäkinieniemi, J-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa hyvinvointia? Kunnallisalan kehittämissäätöön tutkimus. Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 92. Vammalan kirjapaino Oy, Sastamala 2015.

Mäntyharju 2020. Mäntyharjun kunnan strategia 2018. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.mantynharju.fi/wp-content/uploads/2020/12/m%C3%A4ntyharjun-kunnan-strategia-p%C3%A4ivitetty-2018.pdf> [viitattu 17.1.2022]

Näsänen, J., 2019. Työelämäkehittäminen, Lähijohtaminen on yhä tärkeämpää. *Kuntatyönantaja-lehti* 2019; 5. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kuntatyönantajalehti.fi/2019/5/lahijohtaminen-on-yha-tarkeempaa> [viitattu 4.1.2022]

Ojasalo, K., Moilanen T.& Ritalahti Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Pihlainen, V., Kivinen, T. & Lammintakanen, J. 2016, Argumentoiva Delfoi-menetelmä tulevaisuuden johtamisosaamisen tutkimusmenetelmänä. *Hallinnon tutkimus* 35 (3), 204-217. Saatavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/issue/view/6804> [viitattu 31.1.2022]

Puttonen, S., Hasu, M.& Pahkin, M. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki. Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Saatavilla: [https://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-652-4\(PDF\)](https://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-652-4(PDF)) [viitattu 27.12.2021]

Rantasalmi 2020. Rantasalmen kuntastrategia. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.rantasalmi.fi/wp-content/uploads/2020/11/RANTASALMI_kuntastrategia_2018.pdf [viitattu 30.12.2021]

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat Työkirja, Työturvallisuuskeskus, Edita PrimaOy, 1.painos, Saatavissa: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/ladattavat_julkaisut#cb2f4f73 [viitattu 2.1.2022]

Rauramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus, Nykypaino Oy, 1.Painos. PDF-dokumentti. Saavavissa: https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf [viitattu 2.1.2022]

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2019. Valmentava Johtajuus. 7. painos, Alma Talent.

Räty, L., Huovinen, S. & Haatainen, T. 2014. Tieto hyvinvoinnin ja uudistuvien palvelujen tukena - Sote-tieto hyötykäyttöön -strategia 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3548-8> [viitattu 6.4.2022]

- Rytkönen, J. 2021a. Henkilöstötutkimus 13.4.-7.5.2021. Kooste tuloksista. Luento diat 25.5.2021. Järvi-Saimaan palvelut Oy.
- Rytkönen, J. 2021b. Henkilöstökulttuuri JSPN vahvuutena ja kilpailuetuna. Luento diat. Järvi-Saimaan palvelut Oy.
- Rytkönen, J. 2022. Järvi-Saimaan Palvelut Oy:n henkilöstöpäällikön haastattelu 22.2.2022.
- Sairasvakuutuslaki 21.12.2004/1224
- Senge, P. 2014, Introduction to systems thinking, Verkko-julkaisu, Youtube-video. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=eXdzKBWDraM> [viitattu 4.5.2022]
- STM 2022, Sote uudistus, Sosiaali- ja terveyden ja pelastustoimen uudistus. WWW-sivut. Saatavissa: <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti-> [viitattu 6.1.2022]
- STM 2021. TYÖ 2030- Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. Sosiaali ja terveystieteiden ministeriö. WWW-sivut. <https://stm.fi/tyo2030> [viitattu 27.12.2021]
- Stubin, T. & Linturi, H. s.a. Delfoi manageri. Metodix Oy, www-sivut. Saatavissa: <https://metodix.fi/2020/12/16/5-delfoi-manageri/> [viitattu 6.4.2022]
- Sulkava 2022. Sulkavan kuntastrategia 2022-2030. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://sulkava.fi/wp-content/uploads/2021/12/sulkava_strategia_2022-2030_1.pdf [viitattu 30.12.2021]
- TENK 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelutoimikunta 2012. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf [viitattu 6.1.2022]
- Teräs, M. & Toivianen, H. 2014 Kehittävä teema-analyysi kasvattustieteen tutkimusmenetelmänä. *Aikuiskasvatus*, 34(2), 84–95. Journal 2014. Helsingin yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.33336/aik.94084> [viitattu 7.2.2022]
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta, Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedon tuottoon. 3. kirjattu painos. Tampereen Yliopisto paino Oy. Tampere. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf [viitattu 23.12.2021]
- TTL 2021, Työterveyslaitos, Työ 2030. Työn ja hyvinvoinnin kehittämisohjelma, WWW-sivut. Saatavissa: <https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030/tietoa-ohjelmasta/yhteystiedot-ja-keskeiset-toimijat> [viitattu 3.1.2022]
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Digi-kirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssäoppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Acta electronica Universitatis Lapponiensis 256. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6> [viitattu 3.1.2022].

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Vilkkä, H. 2020. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Vilkkä, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä, ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. Jyväskylä.

Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A-L., Soikkanen, A., Pangasniemi, N. & Toppinen-Tanner, S. 2020. Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa: Hyvinvointia työstä 2030- luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Lauri Kokkinen. Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y%20\(11-32\)](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y%20(11-32)) [Viitattu 2.1.2022]

WHO 2020. European programme of work 2020-2025 - United action for better health in Europe. World Health Organization. Regional Committee for Europe. 70th session Virtual session. 14–15 September 2020. 2-25. Saatavissa: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/333908/70wd11e-rev4-EPW-200673.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 27.12.2021]

KUALUETTELO

Kuva 1. Järvi-Saimaan palvelut Oy:n toimintaympäristö tiivistetysti (JSP 2021)

Kuva 2. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramon 2009)

Kuva 3. Työhyvinvoinnin tekijät (Mankan 2010)

Kuva 4. Itseohjautuvuuden johtamisen viitekehys (Auran ym. 2021)

Kuva 5. Delfoi prosessin eteneminen (Metodix s.a.)

Kuva 6. Opinnäytetyön eteneminen

Kuva 7. Kooste JSP:n henkilöstökyselyn tuloksista (Rytkönen 2021a)

Kuva 8. Esimerkki eDelphi-kyselyn vastauskentästä.

Kuva 9. Ensimmäisen paneelikierroksen aineiston teemoittelu

Kuva 10. Yhteenveto toiselle paneelikierrokselle siirtyvistä aiheista

Kuva 11. Toisen paneelikierroksen tulosten koonti

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Opinnäytetyöhön valikoituneet tutkimukset

Taulukko 2. eDelphi -kyselyn rakentuminen JSP:n henkilöstökyselyn tulosten pohjalta

Taulukko 3. eDelphi -kyselyn rakentumisessa hyödynnetty teoriaosuus Man-
kan (2021) ja Rauramon (2009) mukaisesti

KUVIOLUETTELO

Kuviot 1-12 Väittämien 1-12 nelikenttä yhteenveto Likert-asteikko vastauksista

Kuvio 13. Kysymyksen 13 vastausten yhteenveto

Opinnäytetyön työvaiheet ja aikataulu

Syys-lokakuu 2021	Marraskuu 2021	Joulukuu 2021
Kehittämistyön ideointi Työelämäohjaajan tapaaminen, Tiedon haku	Kehittämistyön ideointi Xamk opinnäytetyön suunnitelmaohjeen mukainen raportointi Työelämän sekä Xamkin ohjaajien tapaamiset Sopimus opinnäytetyöstä	Kehittämistyön ideointi Kirjallisen raportoinnin tekeminen / Teoreettisen viitekehyksen valmistelu, Tiedon jäsentäminen
2022 tammikuu	2022 helmikuu	2022 maaliskuu
Kehittämistyö idea vaihesuunnitelma hyväksytysti Kehittämistyön teoreettisen viitekehyksen esitelmä ja menetelmäosuuden ohjaus	Kehittämistyön info ja pajatyöskentelyn aikataulu lähienkiloille tiedoksi sähköpostilla. Liitteenä e-kyselyn ohje ja pajatyöskentely suunnitelma Menetelmäsuunnitelman palautus opettajille	Menetelmä osuuden esittäminen Teoriaosuuden jäsentelyä e-kyselyn ja pajatyöskentelyn valmistelu
2022 huhtikuu	2022 toukokuu	2022 kesäkuu
Kyselyn esitestaus ja viimeistely Opinnäytetyön ohjaus, Menetelmäosion toteutuksen suunnittelu toimeksiantajan kanssa	Kyselyn toteutus Aineiston analyysi (Teemoittelu, luokittelu sekä taulukointi) Kooste jäsennyksestä toimitetaan sähköpostitse kahden viikon sisällä pajasta.	Pajatyöskentely: Kehitysideoiden ja keinojen koonti. Lopputanalyysi valmistelu Pajojen sisällön analyysi ja kirjaus teemoittain Esityksen koonti. Kirjaus esiteltävään muotoon.
2022 Elokuu-Marraskuu		
Opinnäytetyön raportin kirjaus ja viimeistely, menetelmäosuuden esitys toimeksiantajalle, opinnäytetyön julkaisu seminaari, Pajatyöskentelyaineistojen ja sähköpostitietojen asianmukainen hävittäminen ja kehittämistyön sähköinen tallennus.		

Aineistonkeruun suunnitelma

Ennen aineiston keräämistä tutkimuslupa on sovittu suullisesti (Rytönen 2022).

1. Suullisen sopimuksen jälkeen alustava esittäytyminen ja tiedote JSP:n intrassa opinnäytetyön aiheesta ja viitteellisestä aikataulusta.
2. Alku-info Teams -etäyhteyden välityksellä. Vastaamisaikaa on viikko. Vastauksista muistuttaminen sähköpostitse puolivälissä viikkoa. Anonyymien vastausten kokoaminen ja analysointi.
3. Informaatio kirje pajatyöskentelyn aloittamisesta ja kooste edellisen kyselyn vastauksista. Toive aiheen pohdinnasta ennen seuraavaa pajatyöskentely kertaa.
4. Pajatyöskentely ensisijaisesti läsnä tapaamisena, tarvittaessa etäyhteydellä Teamsin välityksellä. Päällimmäisenä menetelmänä Learning cafe. Ratkaisuehdotusten ja tavoitteiden viimeistely. Palaute- lomakkeen täyttö. Sovitaan opinnäytetyön tiedotuksesta tai esityksestä.
5. Aineiston analysointi, tarkistaminen ja tiivistäminen kehittyvän teemoittelun mukaisesti.
6. Opinnäytetyön raportin koostaminen ja tulosten vienti JSP:n johtoryhmän tietoon erikseen sovittuna ajankohtana ja toimeksiantajan toivomalla tavalla.
7. Tutkimusaineiston hävittäminen

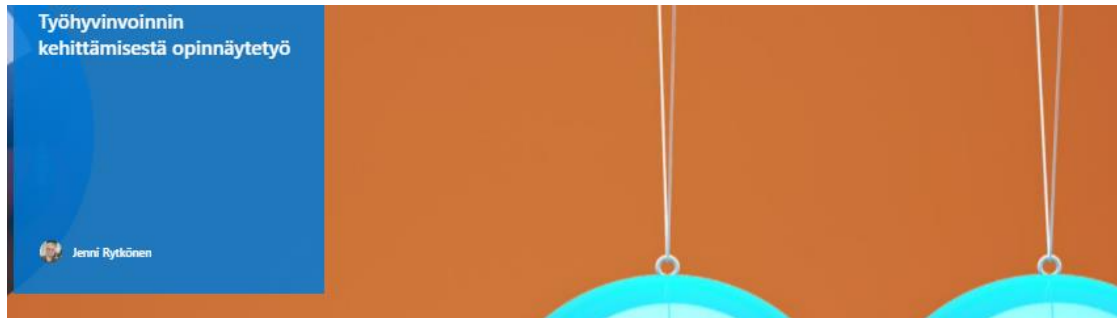
Taulukko opinnäytetyössä käytetyistä tutkimuksista

Tutkimus	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja menetelmät	Keskeiset tulokset
<p>Mäkelä, L., Viitala R., Tanskanen J., Sääntti R. & Uotla, T-P. (2013) Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. LÄIKE. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 191. Saatavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7673/isbn_978-952-476-505-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y</p>	<p>Läike-hankkeen tarkoituksena on ollut tuottaa suomalaista työelämää koskevaa ajankohtaista ja hyödyllistä tietoa, jonka avulla erityisesti lähijohtajuuteen, hyvinvointiin ja tulokselliseen toimintaan liittyviä työelämän voimavaroja ja riskitekijöitä voitaisiin tunnistaa. Tutkimustiedon tuottamisen lisäksi hankkeen tarkoituksena on ollut toimia lähiesimiestyötä tukevana kehittämishankkeena, jossa erilaisia toimintatapoja viedään hankkeeseen osallistuneille työpaikoille ja pyritään niiden kautta tukemaan lähiesimiehiä heidän työssään ja sitä kautta vahvistamaan myös työyhteisöjen kokonaisvaltaista hyvinvointia</p>	<p>LÄIKE-hanke oli paitsi tutkimus-, myös kehittämissä hankkeena, jossa oli mukana viisi isoa organisaatiota ja joukko pk-yrityksiä. Edustettuina oli kaupan ala(175), rahoitusala(211), vakuutusala(334), logistiikka, kuntasektori(364) ja tuotannollinen yritystoiminta(488). Erivaiheissa vaihtuva määrä esimiestä ja heidän työyhteisönsä. Tutkimuksessa menetelmänä on sekä määrällinen että laadullinen; tilastot, kyselylomake (1701/911/712), kehitysterventiot; työpajat, haastattelut (70), koulutukset. Toteutus 2011-2013.</p>	<p>LÄIKE-hankkeessa kehitettiin ja validoitiin valmentavalle johtajuudelle seitsemän väittämän mittari. Arvioinnissa huomioitiin neljä suoriutumisen ulottuvuutta: henkilökohtainen tavoitetietoisuus, henkilökohtainen suoriutuminen kehittyminen, yksilön suoriutuminen ja yksikön (vastuualueen/ tiimin/ osaston tms.). Lähijohtajuuden onnistumisen kuvautui keskiarvoltaan hyväksi, mutta vaihtelua tuli myös esiin. Hyvä suhde lähijohtajaan vaikutti positiivisesti muihinkin koettuihin asioihin. Tuloksemme osoittavat, että organisaatioissa tuloksellista toimintaa synnyttää hyvä lähijohtaminen työyhteisön hyvinvoinnin tukemisen kautta. Tulosten perusteella voidaan jälleen kerran sanoa, että hyvinvoiva työyhteisö tarvitsee hyvää lähijohtamista ja että hyvinvoiva työyhteisö</p>
<p>Karttunen, A., Sipponen, J., Tukiainen, J., Taskinen, H., Hakulinen, H., Kesti, P., Laaksonen, M., & Lammintakainen, J. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen, Käytännöt ja kokemuksia ELVO-hankkeesta. Yliopiston julkaisusarja 379. Itä-Suomen yliopisto. Saatavissa: http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2446-9</p>	<p>Tutkia ja kehittää eri-ikäisten työhyvinvointijohtamista erilaisia kehittämissä interventioita hyödyntämällä ja kehittämällä samalla toimintatapoja entistä tuottavammiksi.</p>	<p>Hanke toteutettiin 2015–2017 Itä-Suomen yliopiston, Työterveyslaitoksen ja Pohjois-Savon liikunnan yhteistyönä. Hankkeeseen osallistui seitsemän organisaatiota: Kuopion kaupunki (244), Terveydenhoitoyksikkö (66); Niiralan apteekki (16); Pohjois-Savon Osuuspankki; Ponsse Oyj; RollTest Oy (14); RT-kaluste (6); Savon yrittäjät ry ja Ylä-Savon Osuuspankki (244), Hanke on osa Kestävää kasvua ja työtä 2014– 2020. Kyselyt, pajatyöskentely, koulutus ja palaute keskustelut</p>	<p>Hankkeessa kehitettiin ja kokeiltiin toimenpiteitä, joilla voidaan kehittää työyhteisöä, työssä koettua hyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista organisaation omista lähtökohdista käsin. Hankkeen eri vaiheissa toteutettu arviointi osoitti, että kokonaisuudessaan tavoitteen saamiseen päästiin osallistujajärjestöissä, vaikka kehittämistoimet olivat erilaisia kunkin organisaation tarpeisiin perustuen</p>
<p>Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssäoppimista tukemassa. Fenomenografisen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Acta electronica Universitatis Lapponiensis 256. Saatavissa:</p>	<p>Tarkastella lähiesimiesten ja henkilöstön käsityksiä valmentavasta esimiestyöstä työhyvinvoinnin ja työssä oppimisen edistämiseksi. Tutki-</p>	<p>Fenomenografisena tapaustutkimus, jossa tutkimuskohteena ovat ihmisten erilaisia arkipäivän ilmiöitä koskevat käsitykset</p>	<p>Johtopäätöksinä erottui viisi keskeistä valmentavan (VE) esimiestyön toiminnan käytäntöä ja elementtiä: 1. VE on työssä oppimisen mahdollistaja</p>

<p>https://core.ac.uk/download/pdf/212009563.pdf</p>	<p>muksessa tutkittiin, mitä valmentavan esimiestyön työvälineitä ja menetelmiä valmentavassa esimiestyössä oli käytössä ja kuinka esimiehet ja työntekijät kuvasivat niiden toimivuutta. ymmärtää, miten valmentava esimiestyöote on yhteydessä työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työssä oppimisen kokemuksiin.</p>	<p>ja niiden erilaiset ymmärtämisen tavat. Tutkimuksen kohdeorganisaationa oli Kansaneläkelaitoksen (Kela) Yhteyskeskus. Tutkimukseen osallistui viisi lähiesimiestä ja 19 asiakasneuvojaa Yhteyskeskuksen neljästä yksiköstä. Tutkimusaineiston muodostivat keväällä 2011 toteutetut tutkimushenkilöiden teemahaastattelut. Asiakasneuvojien haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina, esimiesten haastattelut olivat yksilöhaastatteluina.</p>	<p>ja arjen työn sujuvuudesta huolehtija. 2. VE on rakentavan ja oppimista edistävän palautteen antaja. 3.VE on työhyvinvoinnin voimavaratekijöiden vahvistaja. 4.VE on yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksellisuuden edistäjä. 5.VE panostaa työntekijöiden tuntemukseen ja luottamuksellisten suhteiden rakentamiseen</p>
<p>Gray, P., Senabe, S., Naicker, N., Kgalamono, S., Yassi, A. and Spiegel, J.M. 2019, Workplace-Based Organizational Interventions Promoting Mental Health and Happiness among Healthcare Workers: A Realist Review, <i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i> 2019 Nov 16(22):4396. 1-22. PDF-dokumentti. Saavissa: https://doi.org/10.3390/ijerph16224396</p>	<p>Tiivistää näyttöä työpaikoilla toteutuvista interventioista mielenterveyteen ja hyvinvointiin liittyen organisaation ja työterveyden yhteistyönä.</p>	<p>Realistinen kirjallisuuskatsaus, 60 artikkelia, korkean tulotason maissa, prosessianalyysi</p>	<p>Sitoutumisen merkityksen korostuminen niin työnantajan kuin työntekijän näkökulmasta. Mielenterveyden haasteiden moninaisuus ja vaikuttavuus tulisi huomioida organisaatioissa selkeämmin. Myös tarve lisätutkimukselle on selkeä pidemmän aikavälin vaikuttavuuden selvittämiseksi.</p>
<p>Jain, A., Hassard, J., Leka, S., Di Tecco, C. and Lavicoli, S. 2021. The Role of Occupational Health Services in Psychosocial Risk Management and the Promotion of Mental Health and Well-Being at Work, <i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i> 2021 Apr. 18(7):3632. 1-24. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8036601/</p>	<p>12 teollisuusmaan työterveyshuoltoon liittyvien kehitystarpeiden kartoitus ja kehitystarpeiden nostaminen. Pyrkimyksenä yhdistää kansallisia toimintamalleja työhyvinvoinnin ja mielenterveyden tukemiseksi. (Mukana myös Suomi)</p>	<p>Systemaattinen tiedonhaku työterveys ja työturvallisuusjärjestelmistä, puiteanalyysi</p>	<p>Kansainvälisen yleissopimuksen suosituksia on otettu käyttöön hyvin, mutta työterveyshuollon rakentuminen on perustunut yleissopimuksen eri periaatteisiin.</p>
<p>Köhler, O. 2021. Sisäisesti vahva, Sisäisten suhteiden dynamiikka markkinaorientoituvassa yrityksessä – markkinoinnin, myynnin ja viestinnän vuorovaikutus, Väitöstutkimus, Turun yliopiston julkaisuja, osa 80, Turku. Saatavissa: https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/152696/AnnalesE80Ko%cc%88hler.pdf?sequence=1&isAllowed=y</p>	<p>Luoda lisäymmärrystä siitä, miten vertaissuhteet rakentuvat, toimivat ja vaikuttavat yrityksen sisäisessä yhteistoinnissa markkinaorientaatiota kehitettäessä</p>	<p>Yksittäistapaustutkimus, tulkitsevan tutkimuksen lähestymistapaa Todellisuus ja tieto nähtiin sosiaalisesti rakentuneena. Tietoa siitä saatiin mikrotasolla, toimijoiden omina kokemuksina ja havaintoina.</p>	<p>Tutkimuksen tulokset osoittavat sosiaalisen näkökulman tärkeyden ja merkityksen markkinaorientaatioteoriassa ja tutkimuksessa. Tutkimuksen sosiaalinen näkökulma vahvistaa markkinaorientaatioteoriaa uudella tavalla. Yhteistyön esteisiin ja mahdollistajiin tutkimus toi tarkkanäköistä täydennystä</p>
<p>Puttonen, S., Hasu, M.& Pahkin, M. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki. Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Saatavilla: https://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-652-4(PDF)</p>	<p>2012 Kansallisen työelämän kehittämisstrategia vision pohjalta toteutettu hanke. Pääosin Meadow tutkimusaineiston pohjalta suomalaisen työhyvinvoinnin tilan selvittäminen</p>	<p>Haastattelu tulokset; 1531 työnantajaa, 1711 työntekijää Meadow aineistosta, tautia tutkimusaineiston hyödyntäminen ja työolobarometrin hyödyntäminen.</p>	<p>Tavoitteena tuottaa konkreettisia kehittämisohjeita käytännön hyödyntäväksi suomalaisilla työpaikoilla.</p>

<p>Forten-Astikainen, R., Saalasti, K. & Kulta-lahti, S. 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde - heijastumia muuttuvaan työelämään. Puheen ja kielen tutkimusyhdistys, 39: 1, 3-21. Vaasan yliopisto. Saatavissa: https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202001283785</p>	<p>Tutkimus liittyy Vaasan yliopiston ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston 2015-2016 toteuttamaan HERMES-projektiin. Artikkelissa tutkitaan eri työntekijäryhmien kokemuksia vuorovaikutussuhteesta esimiehen kanssa sekä suhteen vaikutuksia työn imuun, yksilön ja yksikön osaamiseen ja yksikön suoriutumiseen sekä joustavuuteen. Tutkimuksen perustana on LMX-teoriaan pohjautuva käsitys esimiehen ja alaisen välisestä suhteesta.</p>	<p>Laadullinen aineisto on kerätty 4500 vastaajalta 93 pk-yrityksestä eri toimialoilta Suomessa</p>	<p>Tutkimuksen keskeisin havainto liittyy työsuhteen tyyppiin ja työntekijän kokemukseen vuorovaikutuksen tasosta. Määräaikaisessa työsuhteessa olevat työntekijät arvioivat vuorovaikutuksen esimiehen kanssa parhaimmaksi verrattuna vakituisessa ja vuokratyösuhteessa oleviin.</p>
<p>Larjovuori, R.-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. 2021. Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa, Avaimia kehittämiseen. Tampereen yliopisto, työsuojelurahasto. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/136621/978-952-03-2019-5.pdf?sequence=1</p>	<p>Tuottaa sekä käytännön työelämää hyödyntävää että tutkimustietoa työhyvinvoinnin rakentumisesta ja tasosta itseohjautuvassa organisaatiossa. Perustuu TEOT- työhyvinvointi esimiehet omassa organisaatiossa hanke 2020-2021</p>	<p>Haastattelut: 30 yksilö ja yksi 7henkilön ryhmähaastattelu Sähköinen kysely: 116 vastaajaa</p>	<p>Itseohjautuvuutta toteuttavat ja edistävät organisaatiot voivat olla monella tavoin hyvää työhyvinvointia tukevia. Tuotettu opas missä on kuvattu työhyvinvoinnin rakentumista entistä itseohjautuvammassa työssä ja tuotu ideoita sen kehittämiseen.</p>

Tiedote opinnäytetyön suunnittelusta



Järvi-Saimaan Palvelut Oy:ssä on vastikään alkanut kaksi opinnäytetyötä ja kolmaskin on joukon jatkoksi työn alla.

Sari Kaipainen tekee XAMK:n Monialaisen toimintakyvyn edistäminen koulutusohjelmaan liittyvää yamk-opinnäytetyötä *lähiesimiesten työhyvinvoinnin kokemuksesta ja työhyvinvoinnin kehittämistarpeista*.

Opinnäytetyö on suunnittelu vaiheessa ja sen toiminnallisen osan toteutusta on suunniteltu keväälle/syksylle 2022 esimiehille työpaja muutoisena huomioiden korona tilanne. Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua 2022 loppuun mennessä. Sari työskentelee päätoimisesti Essotella ja opiskelee työn ohessa.

Sarin terveiset: "Järvi-Saimaa Palvelut Oy on mukana muuttuvassa toimintaympäristössä ja tämä ohjaa työhyvinvoinnin tukemisen tärkeyteen. Toivottavasti saamme yhdessä rakennettua hyvän suunnitelman kehitysideoista, mitkä tukevat jatkossakin hyvinvointia lähiesimiestyössä. Kiitän jo nyt tästä luottamuksesta osallistua työhyvinvointinne tukemiseen ja osallistumisestonne opinnäytetyöhöni!"

Ohjaajana JSP:n toimesta toimii kehitys- ja henkilöstöpäällikkö Jenni Rytönen.



Sari Kaipainen

Esitestaustaukseen käytetty kysely

Ensimmäisen delfoi kierroksen kysely (sovelluksessa valinta tapahtuu klikkaamalla täppä oikeaan kohtaan, valinnat +/- mukaiset ja ohjeille on erillinen kenttä ennen vastaamisen aloittamista)

Vastaamisessa suositellaan valitsemaan ensimmäinen ajatus jananmukaisesta ajatuksesta. ++ kuvastaa eniten toivottavaa/ todennäköistä ja -- vähiten toivottavaa/ epätodennäköistä. Perustelethan vastauksesi avoimelle kohdalle. Perusteluna toimii ajatukset tai näkemykset aiheeseen liittyen tai osavälinnän korostamisen perustelu tai eriävän mielipiteen esille nosto. Perusteluissa väittämää saa pilkkoa osiin.

Perustelut ovat opinnäytetyön etenemisen kannalta olennaisen tärkeitä, joten perustelethan vastauksen tai kommentoithan jotain sen osaa jokaisen väitteen kohdalla. Väitteitä on yhteensä yhdeksän.

Väite 1

Ajatuksiani arvostetaan ja ehdotuksiani kuunnellaan, koen itseni arvostetuksi esimieheksi JSP:ssä vuonna 2026.

Toivottava-----++-----+-----+/- ----- - ----- - - ----- Ei-toivottava

Todennäköinen---++-----+-----+/- ----- - ----- - - ----- Epätodennäköinen

Perustelut valinnoille:

Väite 2

Vuonna 2026 esimiesten työhyvinvointi toteutuu motivoivassa ja kehitysmuotoisessa ympäristössä. Motivaatio tukee työskentelyäni.

Toivottava-----++-----+-----+/- ----- - ----- - - ----- Ei-toivottava

Todennäköinen---++-----+-----+/- ----- - ----- - - ----- Epätodennäköinen

Perustelut valinnoille:

Väite 3

Koen oman kehittymiseni tärkeänä osana työhyvinvointini ylläpidossa ja pystyn sitoutumaan edelleen uudistuvaan työhöni vuonna 2026.

Toivottava-----++-----+-----+/- ----- - ----- - - ----- Ei-toivottava

Todennäköinen---++-----+-----+/- ----- - ----- - - ----- Epätodennäköinen

Perustelut valinnoille:

Väite 4

Vuonna 2026 esimiehet ovat saaneet riittävän koulutuksen yrityksen kehitysnäkymän mukaisesti. Lisäkoulutusta ei lähivuosina ole tarpeen järjestää.

Toivottava-----++-----+-----+/- ----- - ----- - - ---- Ei-toivottava

Todennäköinen---++-----+-----+/- ----- - ----- - - ---- Epätodennäköinen

Perustelut valinnoille:

Väite 5

Suhtautuminen kriittisen palautteen antoon ja saamiseen on kehittynyt rakentavaksi toimintatavaksi vuonna 2026.

Toivottava-----++-----+-----+/- ----- - ----- - - ---- Ei-toivottava

Todennäköinen---++-----+-----+/- ----- - ----- - - ---- Epätodennäköinen

Perustelut valinnoille:

Väite 6

Muutokset eivät kuormita minua kohtuuttomasti fyysisesti, psyykkisesti eikä sosiaalisesti JSP:n esimiestyössä vuonna 2026.

Toivottava-----++-----+-----+/- ----- - ----- - - ---- Ei-toivottava

Todennäköinen---++-----+-----+/- ----- - ----- - - ---- Epätodennäköinen

Perustelut valinnoille:

Väite 7

Uusiutuneisiin työtehtäviin on perehdytetty hyvin ja yhteistyöverkosto toimii sujuvasti vuonna 2026.

Toivottava-----++-----+-----+/- ----- - ----- - - ---- Ei-toivottava

Todennäköinen---++-----+-----+/- ----- - ----- - - ---- Epätodennäköinen

Perustelut valinnoille:

Väite 8

Vuonna 2026 palkkausjärjestelmä on työhön sitoutumista lisäävää ja sisältää palkan lisäksi monipuolisen palkitsevuuden järjestelmän.

Toivottava-----++-----+-----+/- ----- - ----- - - ---- Ei-toivottava

Todennäköinen---++-----+-----+/- ----- - ----- - - ---- Epätodennäköinen

Perustelut valinnoille:

Väite 9

Henkilöstöjohtaminen on esimiestyötä tukevaa viestinnän ja tiedotuksen näkökulmasta vuonna 2026.

Toivottava-----++-----+-----+/- ----- Ei-toivottava

Todennäköinen---++-----+-----+/- ----- Epätodennäköinen

Perustelut valinnoille:

Väite 10

Jatkuvasti muuttuva tieto on luonteva osa työnkuvaani, digiosaamisen lisääntyminen ei huolestuta minua vuonna 2026.

Toivottava-----++-----+-----+/- ----- Ei-toivottava

Todennäköinen---++-----+-----+/- ----- Epätodennäköinen

Perustelut valinnoille:

Väite 11

Vuonna 2026 tiedottaminen koulutusmahdollisuuksista on säännöllistä ja etsin mahdollisuuksia kehittymiselle myös itsenäisesti.

Toivottava-----++-----+-----+/- ----- Ei-toivottava

Todennäköinen---++-----+-----+/- ----- Epätodennäköinen

Perustelut valinnoille:

Väite 12

Esihenkilöiden terveellisiä liikkumistottumuksia tuetaan ja yhteishengen ylläpitämiseksi järjestettyjä tapahtumia toteutetaan 2026.

Toivottava-----++-----+-----+/- ----- Ei-toivottava

Todennäköinen---++-----+-----+/- ----- Epätodennäköinen

Perustelut valinnoille:

13 Kysymys

Valitse kolme tärkeintä työhyvinvointiasi tukevaa asiaa:

Palkka

Edut

Arvostus

Työilmapiiri

Työn mielekkyys

Työkaveri

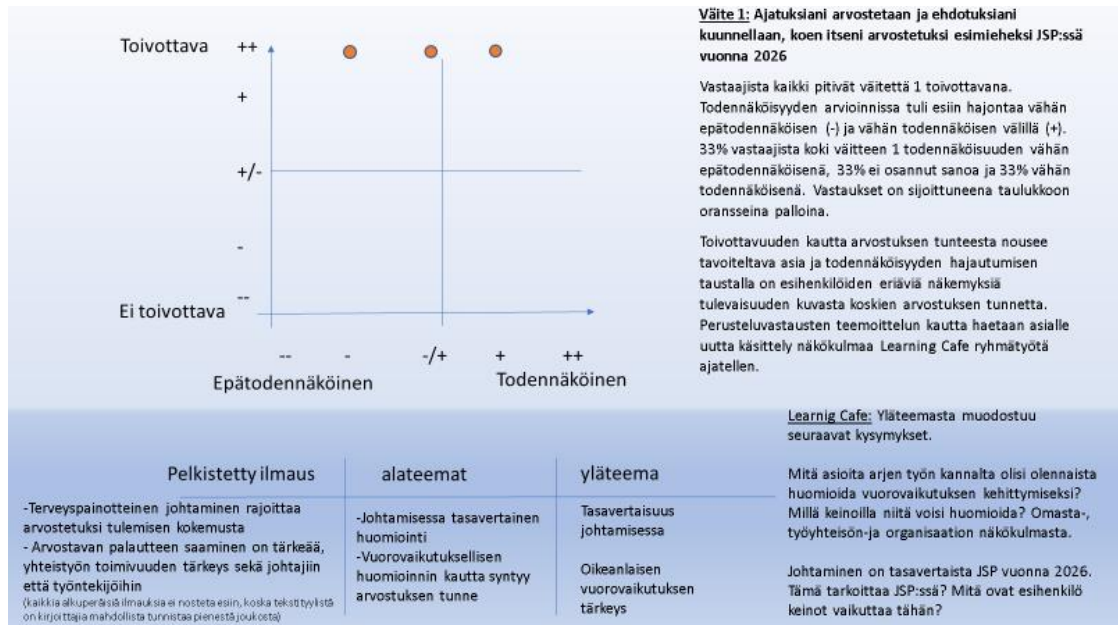
Asiakkaat

Työajat

Ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen

Etenemisen mahdollisuudet työssäni

Esimerkki esitestaus-kyselyn väittämien analysoinnista ja tulosten esitystavasta.



Informaatiokirje opinnäytetyöhön osallistuville

17. 5. 2022

Hyvä Järvi-Saimaan Palvelut Oy:n esimies

Opinnäytetyöni aihe on Ehdotus työhyvinvoinnin edistämiseksi Järvi-Saimaan Palvelut Oy:n esihenkilötyöhön. Opinnäytetyö on osa sairaanhoitaja YAMK-tutkintoa.

Osallistava opinnäytetyö pohjautuu JSP:ssä tehtyyn henkilöstökyselyyn ja toimii jatkumona sen tuloksille.

Tavoitteena on yhdessä esimiesten kanssa määrittää toivottu esimiesten hyväksi kokemasta työhyvinvoinnista ja keinoja tähän pääsemiseksi.

Opinnäytetyön aineiston kerääminen aloitetaan sähköpostikyselyn avulla, johon toivon jokaisen lähiesimiehen vastaavan. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa n. 15-20 minuuttia. Vastaukset tallentuvat anonyymisti.

Kyselyyn vastaamisen jälkeen saatte vastauksista koosteen sähköpostiin ja tuloksia syvennetään pajatyöskentelyn merkeissä 15.6.2022 klo 11-15 Juvalla Partalan kartanossa.

Kyselyn vastaukset toimivat pohjana pajatyöskentelylle ja orientaationa yhteistyölle.

Sähköpostikyselyyn lähetetään erillinen linkki, josta pääsette siihen vastaamaan.
Kysely aukeaa tänään ti 17. 5. 2022 ja aikaa vastaamiselle on ke 25.5. saakka.

Mikäli aiheesta herää kysymyksiä, vastaan mielelläni.

Ystävällisin terveisin,

Sari Kaipainen
dsaka042@edu.xamk.fi

Sosiaali- ja terveystieteiden monialaisen toimintakyvyn tukeminen, YAMK
Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu XAMK

Opinnäytetyön ohjaajat: Tarja Turtiainen ja Outi Ilves / XAMK
Toimeksiantajan ohjaaja: Jenni Rytönen / JSP

Informaatio kirje eDelphi kyselyyn vastaamisesta

Hei,

Ehdotus esihenkilöiden työhyvinvoinnin edistämiseksi Järvi-Saimaan palvelut Oy:n esihenkilötyöhön -opinnäytetyön aineiston kerääminen aloitetaan sähköpostikyselyn avulla.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa n.15-20 minuuttia ja se toteutetaan anonymisti. Vastaukset ovat luottamuksellisia eikä niitä nosteta esiin tunnistettavasti.

Linkki kyselyyn lähetetään erillisenä sähköpostina eDelphi-sovelluksen kautta.

Aikaa kyselyyn vastaamiselle on 17.5.- 24.5.2022

Kyselyyn vastaamisen jälkeen saatte vastauksista koosteen sähköpostiinne. Toivon, että kävisitte vastaukset läpi orientaatio ajatuksella.

Kyselyn tulokset muodostavat pohjan lähityöskentelylle, mikä toteutetaan pajatyöskentelynä Partalan kartanolla 14.6.2022. Työpajalla jäsenämme vastauksianne ja pyrimme löytämään olennaisimmat kehittämisen tarpeet esimiesten työhyvinvoinnille.

Kiitän vaivannäöstäsi jo etukäteen.

Esimiesten työhyvinvoinnin kehittämisessä juuri SINUN vastauksesi on merkityksellinen.

Mikäli aiheesta herää kysymyksiä, vastaan mielelläni.

Ystävällisin terveisin,

Sari Kaipainen

dsaka042@edu.xamk.fi

Sosiaali- ja terveysalan monialaisen toimintakyvyn tukeminen, YAMK

Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu XAMK

Opinnäytetyön ohjaajat: Tarja Turtiainen ja Outi Ilves / XAMK

Toimeksiantajan ohjaaja: Jenni Rytönen / JSP

XAMKin pohjalla: [Tietosuojaseloste pohja Xamk.docx](#)

Teksti kopioituna:

Tietosuojailmoitus

(Tietosuojalaki 2018/1050, EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679)

Pyydän sinua osallistumaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) opinnäytetyöhön liittyvään kyselytutkimukseen. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Tässä tietosuojaselosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

1. Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Tämän tutkimuksen rekisterinpitäjä on:

Sari Kaipainen
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu
dsaka042@edu.xamk.fi

2. Tutkimuksen suorittajat

Sari Kaipainen

3. Mihin tarkoitukseen henkilötietojani kerätään ja käsitellään?

Kysely on anonyymi. Sähköpostikyselyn toteuttamiseen tarvittavia sähköpostiosoitteita käytetään opinnäytetyön aikaiseen tiedottamiseen ja kyselylinkin lähettämiseen sekä e-delphi-kyselyn vastausten seurantaan.

4. Millä perusteella sähköpostitietojani käsitellään tutkimuksessa?

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen (EU 679/2016 6.1 a) mukaisella perusteella: yhteystiedot esihenkilöiden työ sähköpostiin tiedot luovutetaan toimeksiantajan suostumuksella.

5. Tutkimuksen aihe ja kesto

Opinnäytetyön aihe: Ehdotus esihenkilöiden työhyvinvoinnin edistämiseksi, Järvi-Saimaan Palvelut Oy:n esihenkilötyöhön.

Tutkimuksen kesto: 4 / 2022 – 9 / 2022.

6. Mitä tietoja minusta käsitellään?

- A. Kerättävä tieto on työssä käytettävä sähköpostiosoite
 - B. Kerätäänkö ja käsitelläänkö opinnäytetyössä arkaluonteisia tietoja?
- Tutkimuksessa ei kerätä ja käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja.

7. Mistä lähteistä tietoni kerätään?

Lupa esimiesten työ sähköpostin käyttöön pyydetään Järvi-Saimaan Palvelut Oy:n toimitusjohtajalta, tämän jälkeen tietosuoja ilmoitus lähetetään esimiehille.

8. Luovutetaanko henkilötietojani kolmansille osapuolille?

Rekisteristä ei luovuteta tietoja kolmansille osapuolille.

9. Käsitelläänkö tietojani EU:n tai ETA:n ulkopuolella?

Ei käsitellä.

Xamkissa käytetään tallennustilana pilvipalveluita (Teams ja OneDrive). Microsoft saattaa siirtää näihin palveluihin tallennettua tietoa tai niiden varmuuskopioita EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle. Microsoftin tietosuojalauseke on luettavissa osoitteesta: <https://privacy.microsoft.com/fi-FI/privacystatement>

10. Kuinka kauan henkilötietojani säilytetään?

Sähköpostitietoja säilytetään opinnäytetyön toteutuksen ajan. Tiedot hävitetään 9/2022 kun esitys opinnäytetyön tuloksista on pidetty.

11. Miten henkilötietoni säilytetään ja suojataan?

Sähköpostiosoitteet tallennetaan e-delphi ohjelmaan, joka on suojattu salasanalla. Yhteydenotot tapahtuvat Teamsin välityksellä ja XAMKin opiskelijasähköpostia käyttäen.

12. Miten voin käyttää tietosuoja-asetuksen mukaisia oikeuksiani?

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa, johon voi ottaa yhteyttä on:
Sari Kaipiainen
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu
dsaka042@edu.xamk.fi

- a) Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)
Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.
- b) Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)
Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.
- c) Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)
Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.
- d) Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)
Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa.
- e) Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)
Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.
- f) Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)
Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin ammattikorkeakoulu ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

13. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Xamkin tietosuojavastaava on Markus Häkkinen. Häneen saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@xamk.fi

Informaatiokirje työpajaan osallistuville

Hei,

__ . __ . 2022

Kiitos aktiivisesta osallistumisesta ” Ehdotus esihenkilöiden työhyvinvoinnin edistämiseksi Järvi-Saimaan palvelut Oy:n esihenkilötyöhön” -opinnäytetyöni kyselyyn.

Kooste vastauksista on tämän kirjeen liitteenä. Käytähän hetken niiden tarkasteluun ja jätä aihe hautumaan seuraavaa työpaja tapaamista ajatellen.

Työpajatoiminta toteutetaan **Juvalla Partalan kartanolla 14.6. 2022 klo 11-15**

Ohjelma:

Klo 11 Lounas

Klo 11:45-12 Aloitus info

Klo 12-14 Pajatyöskentely pienryhmissä

Klo 14-14:15 Kahvi

Klo 14:15-15 Pajatyöskentelyn viimeistely

Pajan onnistumisen kannalta on erityisen tärkeää, että kaikki osallistuisivat. Mikäli paikalle saapuminen osoittautuu vaikeaksi, on toimintaan mahdollista osallistua etänä. Ensisijainen toive olisi kuitenkin lähitapaaminen.

Pajatyöskentelyn tarkoituksena on jäsentää teidän toiveiden mukaista tulevaisuuden kuvaa työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Etsiä konkreettisia ehdotuksia niihin pääsemiseksi. Tämä onnistuu vastavuoroisen keskustelun ja yhteistyön avulla.

Aineisto kerätään pajatyöskentelyn muistiinpanoista. Kaikki vastaukset ovat yhdessä tuotettuja ja nimettömiä. Niitä käytetään vain tämän opinnäytetyön tutkimusanalyysissä, jonka jälkeen aineisto hävitetään.

Ilmoitathan mahdollisesta estymisestä saapua paikalle tai toiveesta osallistua etäyhteydellä sähköpostitse. Ilmoitathan myös mahdolliset allergiat tarjoilussa huomiota-vaksi.

Yhteistyö terveisin,

Sari Kaipainen

dsaka042@edu.xamk.fi

Sosiaali- ja terveystieteiden monialaisen toimintakyvyn tukeminen, YAMK
Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu XAMK

Opinnäytetyön ohjaajat: Tarja Turtiainen ja Outi Ilves / XAMK

Toimeksiantajan ohjaaja: Jenni Rytönen / JSP

Väite 1

Työkokemus ja kouluttautuminen lisäävät arvostusta ja oman arvon tunnetta organisaatiossa. Nämä myös tukevat palvelujen kehittämistä ja asioiden juurruttamista arkeen. JSP:ssa arvostetaan jokaista ehdotusta ja kehittämistä toteutetaan yhteistyönä vuonna 2026.

Kolme väitettä tukevaa ajatusta

Kolme väitteen toteutumista haastavaa ajatusta

Toiminta ehdotuksia

Oman toiminnan näkökulmasta / organisaation toiminnan näkökulmasta.

Väite 2

Esimiesten työhyvinvointi toteutuu motivoivassa työympäristössä. Motivaatio auttaa minua löytämään keinot muutoksen keskellä suoriutumiseen niin, ettei se kuormita minua kohtuuttomasti JSP:ssa vuonna 2026.

Kolme ajatusta motivaatiota lisäävistä seikoista

Kolme motivaatiota mahdollisesti horjuttavaa tekijää

Ehdotuksia toimintatavoista tai keinoista, joiden avulla kuormittumista tai sen uhkaa voisi ehkäistä.

Väite 3

Ammattitaidon kehittäminen auttaa suhtautumaan työssä kohdattuun palautteeseen avoimin mielin ja tukee rakentavan palautteen annossa. Olen omalta osaltani valmis haastamaan itseäni, jotta työilmapiiri rakentuisi entistä tavoitteellisempaan ja rakentavampaan suuntaan JSP:ssä vuoteen 2026 mennessä.

Kolme toimintaa tukevaa ajatusta palautteen annosta

Kolme uhkakuvaa liittyen palautteen antoon

Ehdotus toimivasta palautteen anto kanavasta. Tai ajatuksia palautteen saamiseen/antamiseen liittyen

Väite 4

Avoin ja kehitysmuoneinen ilmapiiri tukee sitoutumista omaan työhön. Hyvä työilmapiiri ja kohdennettu tiedon jakaminen tukevat työhyvinvointia JSP:ssa vuonna 2026.

Kolme hyvää työilmapiiriä tulevaa ajatusta

Kolme uhkatekijää hyvän työilmapiirin kehittymiselle.

Keinoja hyvän työilmapiirin saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi?

Palautelomake kehittämisprosessin onnistumisesta

Opinnäytetyön kehittämisprosessin ja yhteistyön onnistuminen

Millainen yleisvaikutelma jäi kehittämisprosessin onnistumisesta? Valitse ympyröimällä oikea vaihtoehto.

Heikosti

Kohtalaisesti

Hyvin

Erinomaisesti

Millainen vaikutelma jäi yhteistyön onnistumisesta?

Heikosti

Kohtalaisesti

Hyvin

Erinomaisesti

Mikä onnistui ja millaisissa asioissa toivoisit toimittavan toisin?

Ehdotuksia tulevaisuuden varalle? Mitä jäit kaipaamaan? Tai muuta kommentoitavaa.

Kiitos palautteestasi!

Pajatyöskentelyyn osallistuneista kerätty palaute

Palautekyselyn vastaukset

Yleisvaikutelman kehittämisen onnistumisesta	Vaikutelman yhteistyön onnistumisesta	Mikä onnistui ja millaisissa asioissa toivoisit toimittavan toisin?	Ehdotuksia tulevaisuuden varalle? Mitä jäit kaipaamaan? tai muuta kommentoitavaa
Vastaajista hyväksi kuusi arvioi hyväksi ja vastaajista yksi erinomaiseksi	Vastaajista neljä arvioi hyväksi ja kolme vastaajista arvioi sen erinomaiseksi	<p>Kiitosta työskentelystä paperi ja kynä menetelmällä, keskustelujen aiheiden hyvyydestä ja ryhmäkeskustelusta.</p> <p>Toive keskustelujen aiheiden siirtymistä arkeen.</p> <p>Positiivisena aktiivisuus ryhmätyöskentelyssä ja kysymysten ajankohtaiset aiheet sekä hyvä paneutuminen aiheeseen.</p>	<p>"hyvä koulutuspaikan valinta", "sopivan mittainen irrottautuminen työstä",</p> <p>työhyvinvoinnin kuvaus: "tärkeä asia mikä luo pohjan kehittymiselle",</p> <p>toiveena lisää yhteisiä esimiesten välisiä tapaamisia, mukaan toivottiin myös omat esihenkilöt</p> <p>ja parannusehdotuksena oli toive kaikkien esihenkilöiden mukaan saamisessa.</p>

