



Lastensuojelun työyhteisön näkemyksiä työhyvin-
voinnin kehittämisestä ja johtamisesta –
”Näitä pieniä juttuja, mistä saattaakin tulla sit
isoja”

Siiri Karjalainen, Mira Lehtola

2024 Laurea

A decorative horizontal bar at the bottom of the page, divided into three segments of different colors: pink, blue, and teal.

Laurea-ammattikorkeakoulu

**Lastensuojelun työyhteisön näkemyksiä työhyvinvoinnin kehittämisestä ja johtamisesta –
”Näitä pieniä juttuja, mistä saattaakin tulla sit isoja”**

Siiri Karjalainen, Mira Lehtola
Johtaminen ja kehittäminen
sosiaali- ja terveysalan muutoksessa
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2024

Siiri Karjalainen, Mira Lehtola

**Lastensuojelun työyhteisön näkemyksiä työhyvinvoinnin kehittamisestä ja johtamisesta –
”Näitä pieniä juttuja, mistä saattaakin tulla sit isoja”**

Vuosi

2024

Sivumäärä

66

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaation työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista sekä kartoittaa toiveita työhyvinvoinnin johtamisesta. Työyhteisöllä oli useiden muutoksien vuoksi takanaan poikkeuksellinen toimintavuosi. Tämän takia opinnäytetyön tarkoituksena oli myös lisätä henkilöstön työtyytyväisyyttä mahdollistamalla heidän aktiivinen osallistumisensa kehittämistyöpajoihin. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda yhdessä työntekijöiden kanssa työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma työyhteisöön. Työpajatyöskentelyn tuloksena syntyneen työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman oli myös tarkoitus välillisesti vaikuttaa asiakastyöhön myönteisesti. Tavoitteena oli saada kahdesta viiteen konkreettista, uutta käytäntöä, jotka voidaan työpajojen jälkeen viedä työn arkeen. Tavoitteena oli myös, että yhdessä laaditut kehittämistoimenpiteet tukevat esihenkilöä työhyvinvoinnin johtamisessa.

Teoreettinen viitekehys koostuu työhyvinvoinnista ja psykososiaalisen kuormituksen vaikutuksista työhyvinvointiin. Lisäksi tietoperustassa on käsitelty työhyvinvoinnin johtamista ja muutostojohtamista. Tarkastelussa on huomioitu myös työhön sitoutuminen ja yhteisöllisyyden vaikutus työhyvinvointiin.

Kehittämissuunnitelman laadinta toteutettiin kommunikatiivisena toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus rakentui kahdesta työpajasta, jossa käytimme yhteiskehittämisen menetelmiä. Yksikössä on kaksi osastoa, joista työpajoihin osallistuivat kaikki toisella osastolla työvuorossa olleet työntekijät, ja osan ajasta mukana olivat myös esihenkilöt. Kehittämistoiminnan yhteiskehittämisen menetelmiksi valitsimme Aivoriini-, Liikennevalo- sekä Tulevaisuuden muistelu -menetelmät.

Opinnäytetyön aineistonkeruu toteutettiin työpajoissa keräämällä tietoa työyhteisön työhyvinvoinnin nykytilasta ja näkemyksistä työhyvinvoinnin johtamiseen. Yhteiskehittämisen menetelmillä saatiin myös aineistoa siitä, kuinka nykytilaa voisi työyhteisössä kehittää aiempaa paremmaksi. Opinnäytetyömme aineisto on laadullista aineistoa, joten hyödynsimme aineiston analyysissa sisällönanalyysia ja teemoittelua, joka on yksi sisällönanalyysin muoto. Tarkastelimme työhyvinvoinnin kehittämistarpeita työyhteisön sekä johtamisen näkökulmasta. Tutkimme, mihin asioihin työntekijät kaipasivat muutosta työhyvinvointinsa edistämiseksi. Lisäksi halusimme saada tietoa siitä, millaista työhyvinvoinnin johtamista työntekijät toivoivat sekä millaisia ratkaisuja onnistutaan luomaan työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemiseksi.

Opinnäytetyön keskeisinä tuloksina muodostui selkeästi neljä (4) pääkategoriaa, joihin työhyvinvoinnin kehittämistarpeet liittyivät. Näitä olivat palautteenanto, työyhteisön arvot, yhteisesti sovitut toimintatavat sekä psykososiaaliset kuormitustekijät. Työyhteisö toi enemmän esille kehittämiskohteita oman työhyvinvoinnin kehittämiseen kuin työhyvinvoinnin johtamiseen. Työyhteisö nosti kolme uutta toimintatapaa, jotka haluttiin viedä käytäntöön ja jotka kirjattiin työyhteisön kehittämissuunnitelmaan. Näitä olivat säännölliset keskustelut esihenkilön kanssa, vuoron purku -toimintatapa sekä työyhteisön yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen kirjaaminen. Työpajassa valituille kehittämiskohteille sovittiin raamit, aikataulu ja vastuuhenkilöt.

Asiasanat: työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, toimintatutkimus, yhteiskehittäminen

Siiri Karjalainen, Mira Lehtola

Views of the Child Welfare Community on the Management and Development of Well-Being at Work – “These small things that might eventually turn into major issues”

Year

2024

Pages

66

This thesis aimed to examine employees' experiences in the target organization regarding their well-being at work and to identify their expectations for the management of workplace well-being. The work community had experienced an exceptional operational year due to changes. For this reason, the thesis also aimed to increase employees' work satisfaction by enabling their active participation in development workshops. The thesis also aimed to create a workplace well-being development plan in collaboration with the employees for the work community. The development plan was also intended to have a positive impact on client work indirectly. The goal was to implement two to five concrete, new practices that could be integrated into daily work after the workshops. The aim was also that the jointly devised development measures would support supervisors in managing workplace well-being.

The theoretical framework of this thesis consists of workplace well-being and the effects of psychosocial stress on workplace well-being. Additionally, the literature review addresses the management of workplace well-being and change management. The analysis also considers the impact of commitment to work and community on workplace well-being.

The development plan was created through communicative action research. The action research was based on two workshops, where co-development methods were used. The unit consists of two departments, and all employees who were on shift in one department participated in the workshops, with supervisors also present part of the time. For the co-development methods of the development activities, the Brainstorming, Traffic Light, and Future Recollection methods were chosen.

The data collection for the thesis was done in workshops by gathering information on the current state of workplace well-being and perspectives on managing workplace well-being within the work community. Co-development methods also provided data on how the current state could be improved within the work community. The data is qualitative, so content analysis and theming, which is a form of content analysis, were used to analyze the data. Development needs of workplace well-being were examined from the perspectives of the work community and management. Additionally, the changes desired by employees to enhance their workplace well-being were investigated. Furthermore, information on the type of workplace well-being management that the employees hoped for was sought, and finally, what kind of solutions can be decided upon to support employees' workplace well-being.

The key findings of the thesis formed four main categories related to the development needs of workplace well-being. These were feedback provision, the values of the work community, mutually agreed operational methods, and psychosocial stress factors. The work community identified three new practices they wanted to implement, recorded in the work community's development plan. These were regular discussions with the supervisor, a debriefing practice at the end of shifts, and the documentation of the work community's common rules and practices. Frameworks, timelines, and responsible persons were agreed upon for the development targets selected in the workshop.

Keywords: workplace well-being, management of workplace well-being, action research, co-development

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Teoreettinen viitekehys	8
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä.....	8
2.2	Psykososiaalinen kuormitus	9
2.3	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	10
2.4	Muutosjohtaminen ja työyhteisön osallisuus	11
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja kehittämistoiminta	13
3.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	13
3.2	Opinnäytetyön kehittämistoiminta	13
4	Toimintatutkimus lähestymistapana.....	14
4.1	Toimintatutkimus työelämälähtöisenä tutkimuksena	14
4.2	Kommunikatiivinen toimintatutkimus	17
4.3	Opinnäytetyön toimintaympäristö ja prosessi.....	18
4.4	Tutkimuksen toteutus ja menetelmät.....	20
4.5	Ensimmäisen työpajan toteutus.....	21
4.6	Toisen työpajan toteutus	24
4.7	Aineiston keruu ja analyysi	27
5	Tulokset ja johtopäätökset	32
5.1	Tulosten esittely	32
5.2	Näkökulmia työyhteisön työhyvinvoinnista	32
5.3	Näkökulmia työhyvinvoinnin johtamiseen	36
5.4	Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma	39
5.5	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	40
5.5.1	Työyhteisön työhyvinvointi.....	40
5.5.2	Työhyvinvoinnin johtaminen	43
5.5.3	Kehittämistoiminnan tarkastelu	44
6	Pohdinta	46
6.1	Opinnäytetyöprosessin pohdinta	46
6.2	Yksikön työhyvinvoinnin kehittäminen	46
6.3	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	48
6.4	Jatkokehitysajat	50
	Lähteet.....	51
	Kuviot	55
	Kuvat	55
	Taulukot	55
	Liitteet.....	56

1 Johdanto

Työelämä on murroksessa ja muutokset ovat tulleet osaksi työelämän arkea. Työelämän muutokset näkyvät etenkin sosiaali- ja terveysalalla. Taloushaasteet, koronapandemia, työvoimapula sekä jako uusiin hyvinvointialueisiin on aiheuttanut haasteita ja kuormitusta organisaatioissa. Työkykyongelmat ovat yleistyneet etenkin nuorilla työntekijöillä, jotka kokivat vähemmän työnimua sekä enemmän työuupumusoireilua. Esihenkilöillä on myös tärkeä rooli työntekijöiden hyvinvointiin. Etenkin oikeudenmukainen johtaminen tukee työntekijöiden työkykyä ja hyvinvointia. (Laitinen, Selander, Ervasti & Kivimäki 2023; Työterveyslaitos 2023.) Työhyvinvointi on alkujaan lähtenyt työolojen, työturvallisuuden ja sairauspoissaolojen vähentämisestä (Manka, Heikki-Tammi & Vauhkonen 2012, 12). Työhyvinvointikeskusteluun tuli 1980-luvulla työkyvyn käsite. Tämä käsite sisältää ajatuksen, että ihmisen toimintakyky koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta osa-alueesta. Työkyvyn puolestaan muodostaa se osa-alue toimintakyvystä, mitä työn tekeminen vaatii. Myöhemmin tulivat keskusteluun myös työuupumusoireet, mitkä ovat edelleen ajankohtaisia tutkimuskohteita. (Uutela 2019, 33.)

Hiljalleen käsite on laajentunut yksilöistä myös työyhteisön tasolle ja sairauspoissaoloista on siirrytty miettimään terveyden edistämistä. Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, joka muodostuu erilaisista osatekijöistä, kuten organisaatiosta, johtamisesta, työyhteisöstä, itse työstä ja työntekijästä itsestään. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös henkilön omat kokemukset, persoona ja henkilökohtainen tilanne. (Manka, Heikki-Tammi & Vauhkonen 2012, 12.) Työssäjaksaminen on korvautunut monessa organisaatiossa jo työhyvinvoinnin käsitteellä, mikä antaa laajempaa näkökulmaa aiheeseen. Viime aikoina on lisääntynyt positiivinen näkökulma, jolloin pyritään löytämään myönteisiä kokemuksia työstä ja lisäämään voimavaroja työntekijöille. Aihepiiri ja termistö ovat laajoja työhyvinvoinnin kentällä. (Uutela 2019, 33–34.)

Työhyvinvointi edistää yrityksen tuloksellisuutta, myös talouden näkökulmasta. Hyvinvoinnista aiheutuva välitön taloushyöty tulee muun muassa sairaus- ja tapaturmakulujen vähentymisellä. Välillinen talousvaikutus voi näkyä muun muassa kyyvyssä innovatiivisuuteen ja uudistumiskykyyn. Pitkän ajan kuluttua talousvaikutukset voivat näkyä positiivisesti esimerkiksi yrityksen hyvänä maineena ja palvelukyvykkyutenä, mikä auttaa organisaatiota kilpailutilanteissa. (Manka, Heikki-Tammi & Vauhkonen 2012, 13–14.) Koska työhyvinvointi on perusta tulokselliselle organisaatiolle ja toimivalle työyhteisölle, jossa on myös hyvinvointia työntekijöitä, katsoimme perustelluksi lähteä toteuttamaan aiheesta opinnäytetyötä. Työhyvinvointi on paljon tutkittu aihe, juuri sen merkityksellisyyden vuoksi. Työelämäkumppanimme kanssa pystyimme kehittämään juuri heidän työyksikkönsä työhyvinvointia. Uskomme, että nimenomaan toimintatutkimus auttoi yksikköä itseään kehittämään ja sitoutumaan oman työhyvinvointinsa kehittämiseen. Tutkimukset osoittavatkin, että ihmiset osaavat vastuunoton ja

kykenevät itsenäiseen toimintaan, kun heille annetaan siihen tilaa sekä asianmukaisesti opastusta ja kannustusta (Spiik 2004, 76–77).

Opinnäytetyössämme käytämme termiä työhyvinvointi. Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Se on tutkimusmenetelmä, jossa yhdistellään teoriaa ja käytännön kokemusta ja pyritään näin luomaan muutosta vallitsevaan olotilaan ja kehittämään sitä parempaan suuntaan. (Heikkinen, Kaukko & Salo 2023, 17; Hartikainen 2016, 1). Teimme opinnäytetyön Etelä-Suomessa sijaitsevalle yksityiselle lastensuojeluyksikölle. Kyseisessä toimintayksikössä on ollut useita muutoksia, kuten esihenkilöiden vaihtuminen sekä muita työntekijävaihdoksia. Lisäksi osastot joutuivat siirtymään väliaikaisiin tiloihin, mikä on myös tuonut muutoksia työhön. Näiden haasteiden vuoksi työhyvinvointiin keskittyminen oli koettu yksikössä erityisen ajankohtaiseksi aiheeksi. Työhyvinvointi on aiheena laaja, joten valitsimme yhdessä yksikön johtajan kanssa, mistä näkökulmasta lähestymme työhyvinvoinnin kehittämistä eli mikä tukisi työyhteisön hyvinvointia parhaiten juuri sillä hetkellä.

Toimintatutkimus rakentui kahdesta työpajasta, jossa käytimme yhteiskehittämisen menetelmiä. Työpajoihin osallistui esihenkilöt ja työntekijät. Esihenkilöt olivat kuitenkin mukana vain tietyissä tehtävissä tai keskusteluissa. Esihenkilöiden ja työntekijöiden kanssa sovittiin, että esihenkilöt poistuvat, kun käsitellään työhyvinvoinnin johtamista, jotta työntekijöillä on mahdollisuus kertoa näkemyksiään vapaasti ja nimettömänä.

Tarkastelimme työhyvinvoinnin kehittämistarpeita työyhteisön sekä johtamisen näkökulmasta. Tutkimme, mihin asioihin työntekijät kaipasivat muutosta työhyvinvoinnissaan. Lisäksi halusimme saada tietoa siitä, millaista työhyvinvoinnin johtamista työntekijät toivoivat sekä sitä, millaisia ratkaisuja onnistutaan tuottamaan työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemiseen.

Opinnäytetyössämme käsittelemme ensimmäiseksi keskeisiä käsitteitä opinnäytetyön kannalta. Tämän jälkeen tarkastelemme opinnäytetyömme prosessia, jossa avaamme konkreettisesti työpajojen etenemistä ja niiden sisältöä. Käsittelemme myös työn metodologisia valintoja, kuten aineistonkeruumenetelmiä ja aineistonanalyysimenetelmiä. Lopuksi tarkastelemme tuloksia ja johtopäätöksiä. Opinnäytetyön lopussa pohdinnassa olemme arvioineet työn eettisyyttä ja luotettavuutta. Tämän lisäksi pohdimme opinnäytetyöprosessin etenemistä ja refleктоimme kehittämistyön onnistumista.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvointi on lyhyesti kuvattuna kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys. Työn mielekkyuden lisäksi siihen kuuluvat terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia voidaan lisätä työyhteisön hyvällä ilmapiirillä, osaavalla ja motivoivalla johtamisella sekä työntekijän omalla vaikutuksella siihen. Hyvä työhyvinvointi vaikuttaa positiivisesti työssäjaksamiseen, vähentää sairauspoissaoloja sekä vahvistaa työhön sitoutumista ja tukee työn tuottavuutta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.) Yksilön työhyvinvointia kuvatessa nousee esille sen subjektiivisuus sekä kokemuksellisuus. Henkilön kokema työhyvinvointi vaihtelee työelämän muutosten sekä oman tilanteen ja ajan mukana. Työhyvinvointiin liitetään mukaan myös yhteisöllinen näkökulma, jolla voi olla heikentävää tai vahvistavaa vaikutusta omaan työhyvinvointiin. (Karttunen ym. 2017, 17.)

Yhteiskunnan muuttuessa myös työelämä muuttuu. Työyhteisöissä voi työskennellä samaan aikaan eri ikäpolvien työntekijät, jolloin erilaiset taustat ja tarinat kohtaavat. Myös näkemykset työelämästä ja sen arvoista voivat poiketa toisistaan. Vapaa-aikaa arvostetaan yhä enemmän ja työn odotetaan tarjoavan sitä joustavasti. Työssä kuormitusta ja mielekkyuden vähäisyyttä voivat aiheuttaa vaikutusmahdollisuuksien puute sekä huoli oman työpaikan säilyvyydestä, vaikka työntekijänä sitoutuisi organisaatioon. Lisäksi fyysinen ja psyykinen kuormitus voivat vähentää työhyvinvointia. Kiire ja aikataulupaineet saattavat aiheuttaa jopa uupumusoireita, mitkä aiheutuvat henkilöstöressurssien vähäisyydestä. (Manka & Manka 2016, 13–18.) Yleisiä ja toimialariippumattomia ei-toivottuja kuormitustekijöitä ovat Lindholmin (2022, 142) tutkimuksen mukaan puutteet johdon toiminnassa, vaikeudet työn organisoimisessa, asiakkaiden aiheuttama kuormitus, fyysisen työympäristön haastava tila ja työtehtävien fyysinen kuormitus. Johdon toiminnassa nähtiin puutteita eri osa-alueilla, kuten heidän toiminnassaan ja asenteissa sekä kyyssä kuulla työntekijöiden näkemyksiä. Myös epäasiallinen käytös ja jatkuva valvonta koettiin kuormittavaksi (Lindholm 2022, 142).

Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi -tutkimushankkeessa on jo vuodesta 2019 tutkittu suomalaisten työoloja. Vuoden 2022 tuloksia oli verrattu vuoden 2021 tuloksiin, joihin verrattuna muutosta parempaan ei ollut tapahtunut, vaikka vuosien välillä koronakriisi oli lieventynyt. Tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin ja työkyvyn kokemukset olivat edelleen laskussa. Työuupumusoireet olivat lisääntyneet, korreloiden alhaisempaan koulutustasoon. Yliopistokoulutettujen henkilöiden työkyky, työtyytyväisyys sekä kokemus positiivisesta työn imusta oli parempi muihin verrattuna. Tämä voi lisätä eriarvoistumista, kun sosioekonominen asema vaikuttaa kasvavasti työhyvinvointikokemuksiin. Myös ikä vaikuttaa tuloksiin, sillä nuoremmat työntekijät ovat kokeneet heikompaa työhyvinvointia, ja työn imu oli heillä heikompaa kuin iäkkäämmillä työntekijöillä. (Työterveyslaitos 2023.) Työuupumusoireet eivät ole vain

suomalainen ilmiö, koska esimerkiksi yhdysvaltalaisesta tutkimuksesta kävi ilmi, että noin joka toisella terveydenhuollon ammattilaisella on ollut uupumusoireita, jotka aiheuttavat muun muassa ennenaikaisia eläkkeelle siirtymisiä. (Hansel, Saltzman & Melton 2024, 156–161).

Työhyvinvoinnin laiminlyönti työpaikoilla nostaa kustannuksia, jotka syntyvät sairauspoissaoloista, ennenaikaisista eläkkeistä, työtapaturmista, terveyden- ja sairaanhoitokuluista sekä presenteeimista eli sairaana töissä olemisesta. Presenteeismi on sairaana töihin tuloa, jolloin henkilö ei pysty työskentelemään täysipainoisesti. (Manka & Manka 2016, 39.) Töihin tulemista sairaana oli tutkittu myös työterveyslaitoksen tutkimuksessa, mistä pystyi havaitsemaan, että sairaana työskentely oli hieman aiempaa yleisempää. Pitkällä aikavälillä tämä vaikuttaa heikentävästi työkykyyn, vaikka voi tuntua sillä hetkellä työhön panostamiselta. (Työterveyslaitos 2023.)

Suuri osa työn keskeytyksistä johtuu työhyvinvoinnin puutteista joko välittömästi tai välillisesti, joten työyhteisötasolta on myös yhtymäkohta tuloksellisuuteen (Tarkkonen 2012, 56). Työn hallinnan tunne on yksi merkittävä työhyvinvointia lisäävä asia. Siinä työntekijä kokee, että pystyy itse vaikuttamaan työtehtäviin ja työtahtiin. Kuntien työntekijät ovat tutkimuksissa tuoneet esille, että heidän on vaikeampi vaikuttaa työn hallittavuuteen kuin esimerkiksi yksityisellä sektorilla. (Manka & Manka 2016, 28–29.)

2.2 Psykososiaalinen kuormitus

Työhön liittyy kuormitustekijöitä ja iso osa näistä liittyy psykososiaaliseen kuormitukseen. Psykososiaalinen kuormitus on haitallista sekä yksilölle itselleen, työpaikalle että yhteiskunnalle. Työnantajien olisikin tärkeää osata tunnistaa omassa organisaatiossa kuormitusta aiheuttavia tekijöitä ja keskittää näihin toimenpiteitä, jotta kuormitusta voidaan ennaltaehkäistä, vähentää tai hallita. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023a.; Työturvallisuuskeskus 2024.)

Psykososiaalisen kuormituksen ajatellaan koostuvan kolmesta eri osatekijästä, joita ovat työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät, työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät. (Työsuojeluhallinto 2017).

Työn järjestelyissä kuormitusta voivat lisätä asiat ja toimintatavat, jotka liittyvät työn- sekä työtehtävien suunnitteluun, työmäärän jakamiseen tai yleisesti työn tekemistä hankaloittaviin asioihin. Työn tekemistä voi hankaloittaa kiireen tuntu työssä tai työmäärän liiallisuus, mutta kuormitusta voi lisätä myös työtehtävien vähäisyys. Työajoissa kuormitusta lisäävät tekijät, kuten vuorotyö tai työmatkojen määrä. Työn tekemiseen liittyvissä edellytyksissä on puutteita esimerkiksi työvälineissä tai työskentelyolosuhteissa. Näiden lisäksi voi olla puutteita työnjaossa, epäselvissä tehtäväkuvissa tai tavoitteissa. (Työsuojeluhallinto 2017.)

Työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät muodostuvat työtehtäviin tai työn luonteeseen liittyvistä tekijöistä. Näitä voi olla työn sirpaleisuus tai toistuvat keskeytykset työssä, jolloin voi olla haasteita keskittyä yhteen tehtävään kerrallaan. Yksitoikkoinen työnkuva tai toisaalta myös omaksuttava tietomäärä tai työn laatuvaatimukset voivat aiheuttaa kuormitusta. Toisaalta myös liian kovaksi koettu vastuu tai vaikeat asiakastilanteet lisäävät psykososiaalista kuormitusta. (Työsuojeluhallinto 2017.)

Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät koostuvat erilaisista sosiaaliin vuorovaikutuksiin liittyvistä tekijöistä, kuten työskentelystä eristettynä joko sosiaalisesti tai fyysisesti. Näiden lisäksi heikko esihenkilöiden- tai työkavereiden tuki saattavat aiheuttaa kuormitusta, kuten myös syrjintä tai epäoikeudenmukainen kohtelu. Myös huono tiedonkulku on yksi kuormitustekijä. (Työsuojeluhallinto 2017.)

Mikäli työntekijälle muodostuu kuormitusta pitkällä aikavälillä, se muuttuu haitalliseksi. Myös palautumisen vähyys tai kuormitustekijöiden ilmentyessä voimakkaina, aiheuttaa se haitallisia seurauksia. Työntekijän sairauspoissaolot, heikentynyt työsuoritus ja työmotivaation lasku lisääntyvät psykososiaalisen kuormituksen myötä. Nämä vaikutukset välittyvät myös työorganisaatiolle sekä yhteiskunnalle. (Työsuojeluhallinto 2017; Työturvallisuuskeskus 2024.)

2.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Johtajuuden on myös elettävä mukana työelämän muutoksissa. Työelämässä kaivataan johtajilta osaamista jakavaan ja voimaannuttavaan johtamiseen. Tällöin johtaja ei enää vain yksin vaikuta johtamiseen ja sen onnistumiseen, vaan koko työyhteisö on siinä mukana. Jotta tämä onnistuu, on johtajan osattava kehittää työyhteisötaitoja tiimensä kanssa. Työntekijöiltä edellytetään muun muassa itseohjautuvuutta, aktiivisuutta sekä myös kriittisyyttä. (Manka & Manka 2016, 14–17.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa lähijohtamisen merkitys korostuu. Samalla lähijohtajien paineet johtaa työhyvinvointia kasautuvat työntekijöiltä sekä organisaation johdolta. Johtajien on huomioitava yksilön työhyvinvointi ja työyhteisön toimivuus, samalla kehittäen ja huolehtien työoloista. Johtamisella on merkitystä työhyvinvointiin, esimerkiksi johtajan osoittama oikeudenmukaisuus on tutkimusten mukaan yksi merkityksellisimmistä asioista työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. (Karttunen ym. 2017, 22–24.)

Kujanpään (2017, 151) tutkimuksen tulosten perusteella työhyvinvointi ei ollut vain yksi henkilöstöjohtamisen osa-alue, vaan liittyi yhteen koko organisaation johtamiseen, johtamisjärjestelmiin sekä tapaan johtaa työntekijöitä. Työhyvinvointia vahvistavat, heikentävät tai uhkaavat tekijät liittyivät suoraan tai välillisesti esihenkilötyöhön ja johtamiseen. Kujanpään (2017, 151) tutkimustuloksissa kävi ilmi, että monikulttuurisuus vaikuttaa merkittävästi henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Siihen liittyivät johtamisen oikeudenmukaisuuden lisäksi

henkilöstön valinnat, kehittäminen sekä työyhteisön toimivuus. Keskeiset ulottuvuudet, joissa erot kantaväestöön ilmenivät, olivat suhtautuminen johtajiin ja esihenkilötyöhön, sukupuoleen, yksilöön ja ryhmiin. Maahanmuuttajat näkivät heidän merkityksensä ja osaamisensa työyhteisössä eri tavalla kuin kantaväestö. Tutkimuksessa esihenkilöitä pohditutti monikulttuuristumisen vaikutukset omaan esihenkilötyöhönsä. Maahanmuuttajien määrän lisääntyminen työyhteisössä korosti lähijohtamisen ja läsnäolon tarpeellisuutta. (Kujanpää 2017, 152–153.)

2.4 Muutosjohtaminen ja työyhteisön osallisuus

Toimijuutta ilmentävää sitoutumista käsittelevässä tutkimuksessa tuli esiin, että toimijuus yhdistyi vahvasti henkilökohtaiseen motivaatioon ja näkyi esimerkiksi aktiivisena uusien tehtävien ja vastuiden sekä korvauksettomien lisämeriittien hankkimisena. Toisaalta tutkimuksen mukaan toimijuus rakentui suhteessa työyhteisöön ja organisaatiokulttuuriin ja niiden tarjoamiin mahdollisuuksiin. Tutkimuksessa työntekijät kuvasivat, että he arvostivat oppimisilma-
piiriä, joka mahdollistaa uusien asioiden kokeilun ja työn aktiivisen kehittämisen. Myös tavoitteiden asettamisen koettiin lisäävän toimijuutta työn joustavuuden ja valinnanvapauden lisäksi. (Rintala, Postareff & Ryymin 2023, 46.) Jatkuvaan muutokseen oppiminen on avaintekijä muutoksen sietämisessä (Kärkkäinen 2005, 13). Kanasen, Pehkonen-Kariojan, Rantakokon ja Suhosen (2015, 126) tutkimuksen tuloksissa havaittiin, että yhteisöllisyys huomattiin usein vasta siinä vaiheessa, kun se puuttui kokonaan projektista, joten tietoisuuden lisäämiselle yhteisöllisyydestä projekteissa sekä yhteisen vastuun ottamiselle on tarvetta. Tutkimuksessa projektia johtavan yksi rooleista oli ”säpinän edistäjä”, jossa korostui yhteisöllisyyttä edistävä vuorovaikutus, joka liittyi esimerkiksi vastavuoroisuuden vahvistumiseen ja aiempaa tiiviimpään verkostoitumiseen (Kananen ym. 2015, 126).

Muutokset työelämässä ovat osa arkea, jonka vuoksi hyvä esihenkilö pystyy johtamaan näitä tilanteita. Muutokset ovat mahdollisia, mikäli koko työyhteisö saadaan innostettua mukaan ja työntekijät saadaan kokemaan muutos tarpeelliseksi tai tärkeäksi. Muussa tapauksessa toteutus saattaa jäädä pinnalliseksi. Esihenkilö voi valmistaa työntekijöitä muutokseen. Yhtenä tapana on kuulla työntekijöitä jo etukäteen muutoksen aiheuttamista ajatuksista, sillä muutos aiheuttaa usein epävarmuutta ja samalla tunnetta oman työn hallinnan pettämisestä. Se saattaa aiheuttaa huolta, pelkoa ja epävarmuutta. Nämä tunteet saattavat hallita muutoksessa ja syrjäyttää myönteisiä ajatuksia muutokseen liittyen. (Pirinen 2023.) Ihmisten saattaa olla vaikea luopua turvallisuuden tunteen vuoksi vanhoista ja tutuista toimintatavoista, vaikka ne olisivat huonoksikin havaittuja, mikä voi ilmetä muutosvastarintana ja aiheuttaa haasteita muutoksen suunnitelmalliselle läpiviennille (Laurila 2017, 178). Tavoitteiden selkeä kertominen auttaa muutoksessa. Lisäksi muutoksen avaaminen työntekijän näkökulmasta auttaa. On tärkeä käydä läpi konkreettisesti, mitä muutos aiheuttaa verraten aiempaan työnkuvaan. Sitoutumisen kannalta on tärkeää, että muutoksesta tulee jotain hyötyä työntekijälle itselleen. Silloin siihen on helpompi motivoitua. Yhteinen ymmärrys ja kuulluksi tuleminen auttavat myös

sopeutumaan muutokseen. Yhteinen keskustelu työntekijöiden kanssa on tässä oleellinen tekijä. (Pirinen 2023.) Laurilan (2017, 178) mukaan kaikki eivät tarvitse erityistä henkistä tai emotionaalista tukea muutoksessa vaan heille riittää, että he saavat tiedon muutoksesta ajoissa, jotta kykenevät käsittelemään asiaa rauhassa.

Jotta esihenkilö saa työyhteisön mukaan muutokseen, on hänen huolehdittava hyvästä tiedottamisesta (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 4). Riittävän ajoissa saadun tiedon koettiin helpottavan muutokseen valmistautumisessa (Laurila 2017, 178). Onnistuneessa muutoksessa on oleellista tiedonkulku, että kaikki muutoksen piirissä tietävät, mikä muuttuu ja mitä heiltä odotetaan. Ihmiset eivät ole myönteisiä lähtemään toteuttamaan muutosta, jos eivät tiedä siihen riittäviä perusteita. On tärkeää osata erottaa, mitkä asiat vaativat muutosta ja mitkä taas eivät ole keskeisiä muutoskohteita, sillä moni työyhteisöjen isoista muutoksista epäonnistuu. Muutosjohtamisessa on esihenkilön hyvä muistaa olla tavoitettavissa ja läsnä. Hyvin johdetussa muutoksessa esihenkilö kiinnittääkin huomiota henkilöstön sitoutumista edistäviin tekijöihin, kuten samaistumiseen ja hyvään työnjakoon. Toimivaa yhteistyötä johdon ja työntekijöiden välillä lisää molemminpuolinen luottamus ja kunnioitus. (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 4.)

Tuoreen muutosvoimavarojen yhteyttä työhyvinvointiin, työpaikan ja alanvaihtoon käsittelevän tutkimuksen mukaan vain vähän voimavaroja muutoksessa kokevilla myös alan vaihtoaikeet ovat yleisiä. Lisäksi heidän tutkimuksessaan oli havainto siitä, että työpaikan ja alan vaihtoaikkeitä oli eniten sellaisessa, vähäisten muutosvoimavarojen profiilissa, jossa painottuvat potilastyötä tekevät. (Mölsä, Salmirinne, Herttala & Feldt 2023, 228.) Olakiven, Van Aerschotin, Puthemparabilin & Krögerin (2021, 150) tutkimuksessa työntekijöiden psykofyysinen kuormittuneisuus ilmeni selvästi keskeisimmäksi lopettamisaikeita ennustavaksi tekijäksi. Samassa tutkimuksessa saatiin tulokseksi, että työnsä lopettamista harkitsivat erityisesti ne hoivatyöntekijät, jotka saivat lähijohtajaltaan tukea vain harvoin tai ei koskaan, tai kokivat puutteita työtehtävien mielekkyydessä ja kiinnostavuudessa (Olakivi ym. 2021, 146).

Tiedon jakaminen on välttämätön osa tiimin toimintaa erityisesti tiimityössä, jossa jäseniä velvoittaa tiimin yhteinen päämäärä. Se edistää samalla sosialisatiota, jonka myötä arvot ja näkemykset, myös oikeudenmukaisuuskysymyksissä, yhdenmukaistuvat. Sosiaalisen tiedon näkökulman mukaan aktiivinen vuorovaikutus onkin välttämätöntä, jotta työt tulevat tehdyiksi. (Janhonen 2010, 67.) Tarjoamalla mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon, johto pystyy antamaan henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen sekä siihen, millaiseksi organisaatio muuttuu muutosprosessin seurauksena. Muutostuella, esimerkiksi työntekijöille tarjottavalla keskustelutuella tai koulutuksella, henkilöstö pystyy vastaamaan työnsä vaatimuksiin muuttuneessa organisaatiossa. (Mölsä ym. 2023, 213.)

Rintalan, Postareffin ja Ryymin (2023, 35) tutkimuksessa tavoitteena oli lisätä ymmärrystä jatkuvasta oppimisesta työssä sekä tuoda esiin seikkoja, joiden avulla jatkuvaa oppimista työssä voidaan edistää. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kuten työssä oppiminen, myös sitoutuminen työssä oppimiseen kehittyy yksilön ja yhteisön vuorovaikutuksessa (Rintala, Postareff & Ryymin 2023, 51). Tutkimuksen mukaan työntekijät sitoutuvat oppimiseen työn ja toistojen kautta, seuraamalla alan ja työn kehitystä sekä refleктоimalla omaa työtään ja oppimistaan esimerkiksi työn muutosten, virheiden tai kehittymisen kautta. Lisäksi oppimiseen sitoutumista edisti työn yleinen sujuvuus sisältäen työvälaineiden toimivuuden sekä tiedon tavoitettavuuden, sekä se, että työyhteisössä on aikaa tiedon jakamiselle ja oppimiselle. Tutkimuksessa esiin nousi myös yhteisöllisinä osaamisen kehittämisen tapoina erityisesti mahdollisuudet yhteiseen keskusteluun, kokemusten jakamiseen ja reflektointiin. (Rintala, Postareff & Ryymin 2023, 44.) Tutkimuksen johtopäätöksenä työpaikoilla on tärkeää myös edistää organisaation ja yhteisön kykyä tukea yksilöitä ja samalla koko yhteisöä (Rintala, Postareff & Ryymin 2023, 51).

3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja kehittämistoiminta

3.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaation työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista sekä kartoittaa toiveita työhyvinvoinnin johtamisesta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli myös lisätä henkilöstön työtyytyväisyyttä poikkeuksellisen toimintavuoden jälkeen siten, että työntekijät pääsivät osallistumaan työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiden laadintaan.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda yhdessä työntekijöiden kanssa työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma työyhteisöön. Kehittämissuunnitelman laadinta toteutettiin toimintatutkimuksena, yhteiskehittämisen menetelmillä työpajatyöskentelyssä. Tavoitteena oli myös, että yhdessä laaditut kehittämistoimenpiteet tukevat esihenkilöä työhyvinvoinnin johtamisessa ja työhyvinvoinnin edistämisessä. Työpajatyöskentelyn tuloksena syntyneen työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman oli myös tarkoitus välillisesti vaikuttaa asiakastyöhön myönteisesti. Vain työssään hyvinvoivat ihmiset pystyvät tarjoamaan asiakkaille myönteisiä asiakaskokemuksia, sillä asiakaskokemukset pohjautuvat valtaosaltaan tunnetasosiin tekijöihin (Juuti & Vuorela 2015, 15). Jokainen on oman työnsä paras asiantuntija (Juuti & Vuorela 2015, 17).

3.2 Opinnäytetyön kehittämistoiminta

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksellinen kehittämistoiminta toteutettiin kommunikatiivisena toimintatutkimuksena, jonka lähtökohtana oli työelämälähtöinen tarve. Toimintatutkimus on yksi tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tutkimusstrateginen lähestymistapa.

Toteutuksen alussa kehittämistyö vaatii kehitettävän kohteen määrittämisen ja nimeämisen. Kehittämiskohteen löytämistä haastavampaa on usein ongelman priorisointi. Kun kohde on saatu nimettyä, seuraa ongelman tarkka määrittely. Määrittämiseen kannattaa varata runsaasti aikaa, sillä se on erittäin keskeinen vaihe ja vaikuttaa koko ongelman poistamisen onnistumiseen. Liian nopea eteneminen saattaa johtaa pintapuoleisiin tai väärin ratkaisuihin, joka on resurssien tuhlaamista. Ongelman paikantaminen ei riitä, vaan sen lisäksi ongelmien syyt tulee selvittää, ja päätöksen teon tueksi voidaan tarvita tietoa, joka edellyttää tutkimusta. Oleellista on siis ongelman ytimen löytäminen tutkimuskysymyksien avulla. (Kananen 2014, 36.)

Tutkimuskysymys kertoo, mitä kysymyksellä saadaan ratkaistua, eli mitä tuloksia tutkimus tuottaa. Tutkimustuloksena toimintatutkimuksessa saadaan muutos entiseen, joka koskee toiminnan kohteena ollutta ilmiötä. Siten tutkimustulokset koskettavat yksittäistapauksia eikä niistä voi tehdä yleistyksiä. (Kananen 2014, 33.)

Tutkimuskysymyksemme tässä opinnäytetyössä olivat:

1. Mihin asioihin työntekijät kaipaavat muutosta työhyvinvoinnissaan?
2. Millaista työhyvinvoinnin johtamista työntekijät toivovat?
3. Millaisia ratkaisuja onnistutaan tuottamaan työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisessa?

Tässä tutkimuksessa tarvittiin tietoa siitä, mitä asioita työntekijät pitivät tärkeänä työhyvinvointiin tai hyvään johtamiseen liittyen - tai vastaavasti, mitkä ovat olleet ne haasteet, kun työhyvinvoinnissa on koettu puutteita tai johtaminen on koettu epäoikeudenmukaiseksi tai toimimattomaksi.

Kehittämistoiminnalla tavoitellaan muutosta ja parannusta aikaisempaan toimintatapaan. Tavoitteellisuus on kehittämisen keskeinen elementti. Kehittämistoiminta pitää sisällään uusien ideoiden keksimistä, levittämistä ja vakiinnuttamista. Onnistunut kehittämistoiminta voi siis levitä laajemmin organisaation käyttöön. (Toikko & Rantanen 2009, 18.)

4 Toimintatutkimus lähestymistapana

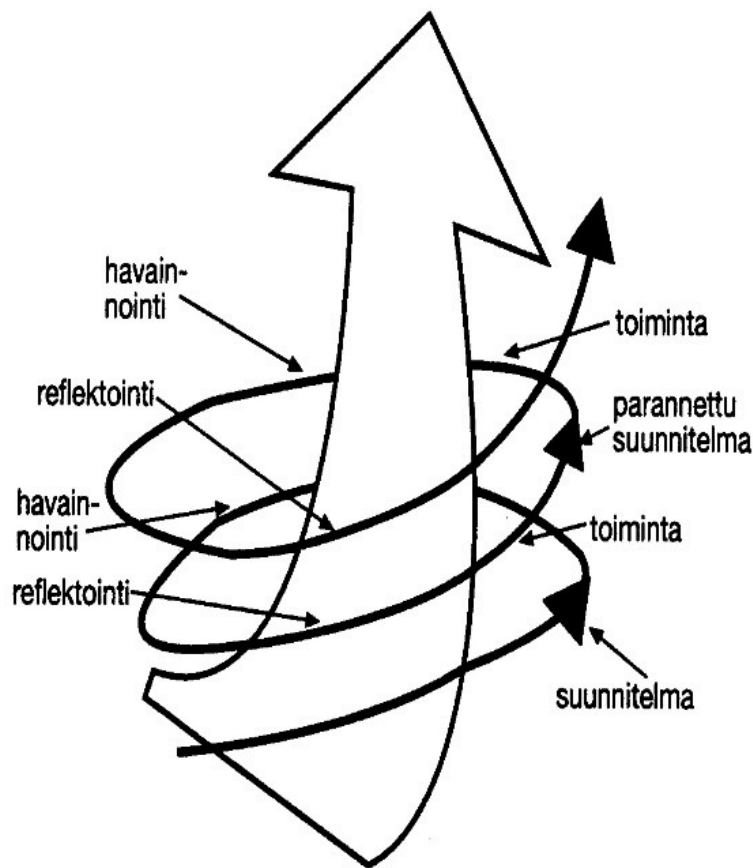
4.1 Toimintatutkimus työelämälähtöisenä tutkimuksena

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan työelämässä toimivien työntekijöiden oman työn kehittämistä ja tutkimista. Toimintatutkimusta pystyy toteuttamaan jokainen työntekijä suorittavalta tasolta johtotehtäviin asti, joten toimintatutkimus ei rajoitu vain tutkijoille, vaan siinä on aina mukana myös ihmisiä käytännön työelämästä. Toimintatutkimus liittyy vahvasti

käytännön työelämään ja sen ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. Sen yksi osatekijä on muutos, joka on pysyvä. Toimintatutkimus nähdään työelämän tarpeista kehittyvänä toimintana, ei ulkoapäin annettuina ohjeina tai kehittämistoimintana. Toimintatutkimuksen hyöty tulee näkyväksi siinä, että henkilöt, joita ongelma koskee, etsivät ratkaisun siihen yhdessä ja samalla sitoutuvat muutokseen. (Kananen 2014, 11–13.) Vastuun ja vapauksien saamista ei aina koeta positiivisesti, mikä on hyvä muistaa, kun tiimiltä odotetaan ideoita ja kehittämisehdotuksia (Spiik 2004, 71). Kuitenkin se, että työntekijät pääsevät osallistumaan työhyvinvoinnin kehittämiseen, saattaa jo itsessään lisätä työhyvinvointia, koska vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin. (Mäkinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 18).

Toimintatutkimusta tehdään tutkittavien kanssa ja tavoitteena on muuttaa tutkittavien maailmaa jollakin tavalla paremmaksi. Lopputuloksena on tuottaa tietty tietoisesti päätetty ratkaisu, jonka kaikki osallistujat hyväksyvät ja joka on syntynyt harkitun prosessin seurauksena. (Kuusela 2005, 53–54.) Kehittäminen ei ole intresseistä vapaata toimintaa, jonka vuoksi ajatus osallisuudesta ja osallistumisesta vaikuttavat olennaisesti kehittämistoiminnan luonteeseen (Toikko & Rantanen 2009, 91). Kriittisyys onkin tutkimuksellisen ja osallistavan kehittämistoiminnan yleinen tunnusmerkki (Toikko & Rantanen 2009, 163).

Toimintatutkimuksen yksi ohjaava piirre on tutkimuksen aikana tehtävä reflektiivisyys ja toiminnan kehittäminen sekä parantaminen sen avulla. Reflektiivisyydellä tarkoitetaan kykyä pohtia omaa toimintaa ja omia ajatuksiaan toiminnasta. Toimintatutkimuksessa puhutaan syklisyydestä. Se on reflektiivinen kehä, jossa toimintaa arvioidaan ja kehitetään. Sen voidaan ajatella sisältävän neljä vaihetta. Näitä on suunnittelu-, toteutus-, havainnointi- ja aineistonkeruuvaihe. Toimintatutkimus ei välttämättä pysähdy vain yhteen sykliin, vaan antaa uusia kehittämisideoita, jolloin syklejä tulee useita peräkkäin. Tällaisessa tapauksessa kehittämisidea kokeillaan, reflektoidaan ja tämän jälkeen parannetaan. Tällöin voidaan ajatella toimintatutkimuksen olevan ”spiraali” (kuva 1), jossa tutkimusta viedään jatkuvasti eteenpäin. Tämä ei ole kuitenkaan aina mahdollista ja silti tutkimus voi olla aiheellista toteuttaa. Lisäksi tutkimus ei välttämättä etene systemaattisesti saman aiheen ympärillä, vaan tutkimuksen edetessä saatetaan löytää erilaisia ongelmia ja kehittämiskohteita. Tutkijat McNiff, Lomax ja Whitehead ovat esittäneet tällaisen toimintatutkimuksen haarat ”sivuspiraaleiksi”. (Heikkinen, Kauko & Salo 2023, 24–28.)



Kuva 1: Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen, Kaukko & Salo 2023, 27).

Valittu toimintatutkimus soveltui hyvin tutkimuskohteena olevaan työyhteisöön, sillä työntekijät olivat tottuneet osallistumaan päätöksentekoon ja olemaan mukana erilaisissa kehittämissprosesseissa. Myös yksikköön sijoitetut asiakkaat voivat osallistua päätöksentekoon asetettujen raamien sisällä. Toimintayksikön työntekijöillä ja sijoitetuilla lapsilla on viikoittain yhteistä päätöksentekoa mahdollistavia palavereja. Myös toimintatutkimukseen osallistuvat ne henkilöt keitä ongelma koskee. Yhteinen tavoite on tärkeä, jotta yhteistyö voi onnistua osallistujien kesken. Yhteistyö on toimintatutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeää. Toisaalta toimintatutkimusta voi tehdä vain oman työn kehittämistä varten, ilman yhteistyötä. (Kananen 2014, 11.) Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu muutoksen läpiviemiseen eli hän osallistuu myös itse interventioon (Kananen 2014, 29). Toimintatutkimuksessa myös suunnitteluvaiheeseen olisi hyvä saada kohdeorganisaatio mukaan (Niemi, Kiilakoski & Kaukko 2023, 122). Olemme suunnitteluvaiheessa käyneet keskustelua työyhteisön yksikön johtajan kanssa, jotta olemme voineet kartoittaa heidän tarpeensa kehittämistyölle.

Toteuttamis- ja havainnointivaiheet linkittyvät yhteen eikä niitä pysty erottamaan toisistaan (Niemi, Kiilakoski & Kaukko 2023, 124–132). Myös opinnäytetyömme kohdalla nämä kaksi osaluuetta nivoutuvat yhteen työpajatyöskentelyssä. Toimintatutkimuksessa voi olla

kuvaavampaa puhua aineiston tuottamisesta kuin keräämisestä, sillä yhteisö itse tuottaa aineistoa ja sitä syntyy kehittämistyössä vuorovaikutuksen seurauksena (Niemi, Kiilakoski & Kaukko 2023, 124–132).

Itse prosessi voi olla tärkeämpää kuin lopputuotos. Tämä perustuu siihen, että jo kehittämistoiminnan aikana työntekijä pystyy oppimaan ja kehittymään. Kehittämistoimintaan kuuluu myös toiminnan tarkoituksenmukaisuuden ja toimivuuden pohdinta. On oleellista pohtia, pystyykö tutkijana varmistamaan kaikkien mahdollisuuden osallistua ja kuitenkin saamaan kokemuksen myös vapaaehtoisuudesta. On osattava myös pysähtyä kriittisesti pohtimaan omaa toimintaa ja tekemään uuden suunnitelman, jos huomaa, ettei toteutusvaiheessa alkuperäinen suunnitelma toimikaan. (Niemi, Kiilakoski & Kaukko 2023, 124–132.)

Tämän opinnäytetyön työpajoissa oli tavoitteena tukea työryhmää itse prosessoimaan työhyvinvointiin liittyviä asioita ja kehittämään niitä. Tämän vuoksi voidaan siis sanoa, että työsämme oli hyvin oleellista itse prosessi eikä vain lopputuloksena syntyvä työyhteisön kehittämissuunnitelma. Oleellista oli myös, että pystyimme työpajojen aikana ja niiden välissä refleктоimaan toimintaa. Näin ollen pystyimme muuttamaan ja kehittämään toimintaamme esimerkiksi seuraavaan työpajaan.

Toimintatutkimus kuvataan syklien kautta, mutta käytännössä kuitenkin syklit limittyvät toisiinsa. Ne voivat pysähtyä johonkin vaiheeseen tai lähteä alkuperäisestä ideasta toiseen suuntaan. Tällaiset tilanteet eivät välttämättä tarkoita tutkimuksen menneen pilalle, vaan se antaa mahdollisuuden tutkia ja refleктоida, miksi niin on tapahtunut. Se voi myös luoda uutta tietoa tapahtuneesta. Tämän vuoksi refleктоinti ja prosessin raportointi ovat oleellinen osa tutkimustoiminnan tekemistä. (Niemi, Kiilakoski & Kaukko 2023, 133–134.) Lähtökohtaisesti pystyimme opinnäytetyössämme toteuttamaan yhden syklin, jos mietimme lopputuotosta, mikä on työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma. Meillä oli kuitenkin mahdollisuuksia refleктоida toimintaamme ja tehdä tarvittaessa muutoksia kehittämistyön prosessin suhteen. Se oli mahdollista aina ennen työpajoja ja työpajojen välissä. Lisäksi refleктоimme ja muutimme toimintaamme myös kesken toisen työpajan. Opinnäytetyössämme halusimme myös saada palautetta ja antaa reflektiomahdollisuuden työyhteisölle, joten keräsimme ensimmäisessä työpajassa palautteen työpajoista suullisesti ja toisen työpajan jälkeen kirjallisena. Näin saimme myös tutkijoina mahdollisuuden oppia ja kehittää omaa osaamista saamamme palautteen pohjalta.

4.2 Kommunikatiivinen toimintatutkimus

Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa pyritään osallistamaan työntekijöitä kehittämistyöhön yli hierarkkisten rajojen. Erilaisten ryhmätyövaiheiden ja ryhmäkoonpanojen tavoitteena on mahdollistaa demokraattista vuorovaikutusta osallistujien välillä. Sen ihanteisiin kuuluu osallistujien erilaisten näkökulmien esiin tuominen sekä tutkijan rooli

vuorovaikutuksen mahdollistajana, jossa tutkijan yhtenä tehtävänä voidaan pitää pyrkimystä mahdollistaa eriäväsyyksien ja erojen esittäminen. Tutkija voi esimerkiksi haastaa vuorovaikutustilanteissa rakentuvia totuuksia ja siten edesauttaa keskustelua. (Leinonen 2014, 272–276.)

Kommunikatiivinen toimintatutkimus soveltui hyvin opinnäytetyömme lähestymistavaksi, koska siinä pyritään kehittämiseen osallistuvien välille rakentamaan tasavertaista vuorovaikutusta, jonka kriteereihin kuuluvat tiivistetysti osallistujien tasa-arvoisuus, oikeus ja velvollisuus osallistua keskusteluun, tukea toisten osallistumista sekä nojautuminen omaan kokemukseen näkökantojen esittämisessä (Leinonen 2014, 272–276). Nämä olivat keskeisiä elementtejä, kun toivoimme osallistujien tuovan esille näkemyksiään ja tarpeitaan työhyvinvointiinsa liittyen. Rinnakkaisessa dialogissa uskotaan siihen, että vuorovaikutus tuottaa lopulta sellaisen ratkaisun, jonka kaikki voivat hyväksyä ja joka on paras mahdollinen kompromissi. Ihanteellisimmassa tapauksessa siitä voi muodostua myös täysin uudenlainen näkökulma ja ratkaisu. (Toikko & Rantanen 2009, 93.)

Kommunikatiivisessa työelämä tutkimuksessa pyritään osallistujien välille luomaan tasaveroisen vuoropuhelu. Tasaveroiseen vuoropuheluun kuuluu tasa-arvoisuus, velvollisuus ja oikeus osallistua keskusteluun, tukea muita osallistujia osallistumaan sekä tuoda erilaisia ajatuksia ja näkökantoja keskusteluun. Tämä nähdään myös yrityksenä luoda olosuhteet valtasuhteet ylittävälle yhteiselle oppimiselle ja tapana tuoda dialogin esteet näkyville. Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa ajatellaan, että tiedon vieminen käytäntöön toteutuu vain vuorovaikutuksen kautta. Avoimessa vuoropuhelussa tuotettu yhteisymmärrys luo pohjan uusille käytännöille ja toimenpiteille. (Leinonen 2014.)

Lisäksi kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa tiedosta voi tulla toiminnallista vain vuorovaikutuksen kautta. Siinä tutkijan asiantuntijuus koskee erityisesti kommunikaatiota ja sen organisoimista. Muuten asiantuntijuus voi vaihdella tutkijoiden ja muiden osallistujien välillä riippumatta siitä, onko kyseessä kommunikaatioon vai sisältöön liittyvä asia. Tutkijan toimintaa määrittää myös pyrkimys yhteisymmärryksen rakentamiseen, koska avoimessa vuoropuhelussa laadittu yhteisymmärrys luo pohjaa käytännön toimenpiteille. (Leinonen 2014, 272–276.)

4.3 Opinnäytetyön toimintaympäristö ja prosessi

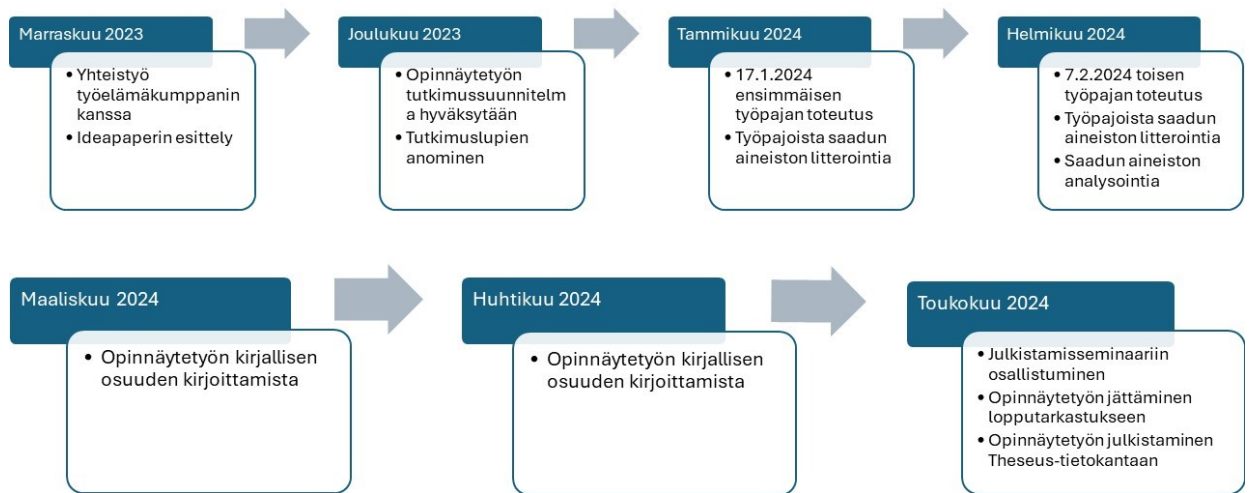
Teimme opinnäytetyön Etelä-Suomen alueella toimivalle yksityisen lastensuojeluyksikön työyhteisölle. Yksikkö tarjoaa huostaanotetuille tai avohuollon tukitoimena sijoitetuille lapsille ja nuorille sijaishuoltoa. Hoito perustuu terapeuttiseen laitospalvelukseen, jossa otetaan huomioon koko perhe. Yksikkö tarjoaa sijaishuoltoa lapsille ja nuorille, joilla on psyykkiseen vointiin sekä koulunkäyntiin liittyviä haasteita. Hoito perustuu omaohjaajatyöskentelyyn, joka on lasta kunnioittavaa ja yksilöivää. (Omavalvontasuunnitelma 2023.)

Yksikön arvot ohjaavat työntekijöiden työskentelyä. Arvona yksikössä on esimerkiksi sitoutuneisuus, jossa painotetaan halua tuottaa ammattimaista ja laadukasta työtä asiakkaiden hyväksi. Arvona on myös vastuullisuus, joka tarkoittaa käytännötasolla asiakkaiden tuntemista ja heidän etujensa mukaista työskentelyä. Lisäksi yksikön vastuullisuus ulottuu myös omavalvontaan. Virheitä tapahtuessa ne käsitellään, tiedotetaan ja parannetaan toimintaa. (Omavalvontasuunnitelma 2023.)

Osastoilla on omat vastaavat ohjaajat ja yhteinen yksikön johtaja (Omavalvontasuunnitelma 2023). Vastaava ohjaaja toimii työntekijöiden lähiesihenkilönä. Toteutimme opinnäytetyömme kehittämistoiminnan yhden osaston työryhmistä. Työyhteisöllä on kuukausittain kehittämispäivä yksikön tiloissa ja toteutimme työpajat näiden kehittämispäivien aikana. Emme kehittämistoiminnan aikana käsitelleet asiakastietoja, vaan keskitymme vain työyhteisön työhyvinvoinnin näkökulmaan.

Lähestyimme kohdeorganisaation yksikön johtajaa opinnäytetyömme tiimoilta syksyllä 2023. Organisaatio oli meille vieras, joten tutustuimme organisaatioon ja yksikköön muun muassa yksikön omavalvontasuunnitelman kautta. Teimme myös tiivistä yhteistyötä yksikön johtajan kanssa opinnäytetyön tutkimussuunnitelmaa tehdessä, jotta opinnäytetyön aiheeksi valittua työhyvinvoinnin kehittämistä saatiin tarkennettua ja rajattua työyhteisölle sopivaksi ja heitä mahdollisimman hyvin palvelevaksi. Ennen työpajoja joulukuussa 2023 lähetimme työyhteisölle sähköpostin, jossa oli saatekirje opinnäytetyöstämme (liite 1) sekä suostumuslomake (liite 2) tutustuttavaksi. Suostumuslomakkeisiin kerättiin allekirjoitukset valtaosalta ensimmäisen kehittämistyöpajan alussa. Toisen työpajan alussa kerroimme vielä lyhyesti opinnäytetyömme tavoitteen ja tarkoituksen yhdelle uudelle osallistujalle, joka täytti sen jälkeen suostumuslomakkeen. Toteutimme ensimmäisen työpajan 17.1.2024. Työpajaan osallistui yhteensä seitsemän henkilöä. Viisi (5) heistä oli työntekijöitä ja kaksi (2) esihenkilörooleissa toimivia. Työpajan tarkoituksena oli kartoittaa työyhteisön nykytilanne sekä löytää tärkeimmät kehittämiskohteet, jotka parantaisivat työhyvinvointia. Pyysimme työpajasta suullisen palautteen.

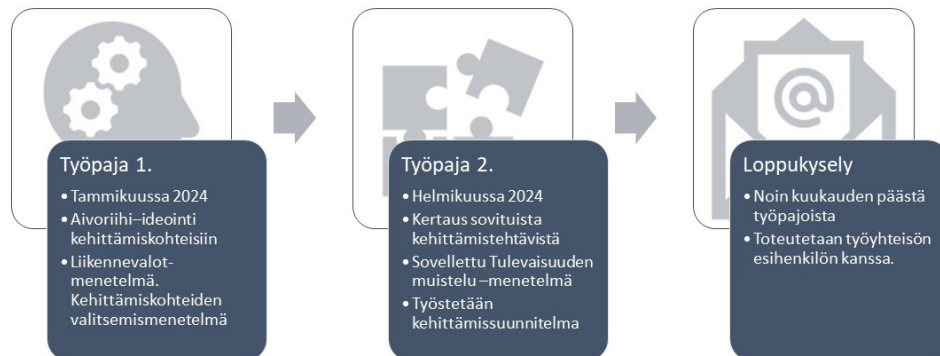
Toinen kehittämistyöpaja toteutettiin vajaa kuukausi ensimmäisen jälkeen 7.2.2024. Työpajaan osallistui neljä (4) työntekijää ja kaksi (2) esihenkilöä. Tämän työpajan tarkoituksena oli suunnitella, kuinka aiemmin valitut kehittämiskohteet saadaan osaksi arkea. Työpajojen jälkeen lähetimme noin kuukauden jälkeen esihenkilölle kirjallisen kehittämissuunnitelman sähköpostitse, jossa oli lyhyesti kerrottuna työpajojen sisältö sekä yhdessä valitut kehittämistoimenpiteet. Samalla kysyimme lähiesihenkilöltä, kuinka suunnitelmaan kirjatut sovitut asiat olivat lähteneet liikkeelle työyhteisössä.



Kuvio 1: Opinnäytetyön prosessi ja aikataulu

4.4 Tutkimuksen toteutus ja menetelmät

Kehittämistoiminnan yhteiskehittämisen menetelmiksi valitsimme Aivoriihen (Innokylä 2023a), Liikennevalot (Summa & Tuominen 2009, 30) sekä Tulevaisuuden muistelu -menetelmän (Eriksson, Arnkil & Rautava, 2006, 36). Toteutimme kaksi kehittämistyöpajaa työyhteisölle, joista molempiin oli varattu kaksi ja puoli tuntia aikaa. Molempiin työpajoihin oli aikataulutettu tauko, jotta osallistujien keskittyminen ja vireystila pysyisivät mahdollisimman hyvänä. Sovimme etukäteen omat roolimme työskentelyssä, jotta tiesimme, kumpi ohjeistaa työskentelyä ja kumpi havainnoi sekä kirjaa keskustelua fläppitalulle tai muistiinpanoihin. Ensimmäisessä työpajassa toteutimme Aivoriihi- ja Liikennevalo-menetelmät. Toisessa työpajassa käytimme Tulevaisuuden muistelu -menetelmää, muokattuna kyseiselle työryhmälle toimivaksi.



Kuvio 2: Kehittämistoiminnan prosessi ja aikataulu

4.5 Ensimmäisen työpajan toteutus

Ensimmäisessä työpajassa kartoitimme työyhteisön nykytilannetta. Tavoitteena on tuottaa aineistoa siitä, mihin asioihin henkilökunta haluaisi työhyvinvoinnissa kiinnitettävän huomiota ja millaisia asioita heidän olisi tarpeen lähteä kehittämään työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Ensimmäiseen työpajaan osallistui viisi (5) työntekijää sekä kaksi (2) esihenkilöä, joista toinen toimii osaston lähiesihenkilönä ja toinen yksikön johtajana. Esihenkilöt olivat mukana työpajan alussa ja lähiesihenkilö osallistui myös ensimmäiseen pienryhmätehtävään.

Aloitimme työpajan esittelemällä itsemme ja kerromme opinnäytetyön tavoitteet ja kehittämistyön tarkoituksen. Sen jälkeen jaoimme suostumuslomakkeet kaikille ja pyysimme jokaista vielä lukemaan sen rauhassa läpi ja annoimme mahdollisuuden kysyä opinnäytetyöstämme. Toimme myös esiin, että suostumuslomakkeiden allekirjoituksen jälkeen aloitamme työpajan äänitaltioinnin ääninauhureilla. Sitten aloitimme työpajan virallisesti ja kävimme pienen tutustumiskierroksen kaikkien osallistujien kesken ja ohjeistimme alkulämmittelytehtävän aiheeseen liittyen. Tutustumiskierroksella jokainen sai esittäytyä haluamallaan laajuudella. Saimme kuulla, että työpajaan osallistui paljon eri sosiaali- ja terveysalan ammattiryhmien edustajia, kuten sairaanhoitaja, yhteisöpedagogi, lähihoitaja ja sosionomi. Alkulämmittelytehtävässä osallistujat kertoivat päivän tai viikon parhaan onnistumisen työssään vierustoverilleen. Tämän tarkoitus oli saada osallistujat viritettyä keskusteluun, purkaa jännitystä ääninauhoitukseen liittyen, ja positiivisten asioiden pohtimisella saada mukava tunnelma työpajaan. Yllätyimme, kuinka toimiva alkulämmittelytehtävä oli. Työntekijät heittäytyvät heti innokkaasti kertomaan onnistumisiaan ja puheensorina täytti huoneen niin, että jouduimme

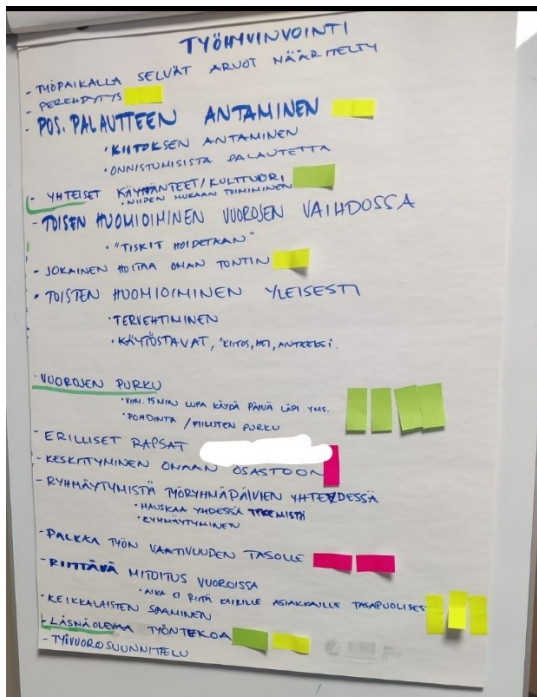
lopulta pysäyttämään keskustelun aikataulun takia. Lämmittelytehtävän jälkeen oli kuitenkin helppo jatkaa eteenpäin, sillä ääninauhurit eivät enää tuntuneet vaikuttavan työpajan tunnelmaan.

Jatkoimme työpajaa Aivorihi-työskentelyllä. Aivoriihessä osallistujat tuottavat luovasti ja nopeasti mahdollisimman paljon ideoita johonkin tiettyyn aiheeseen liittyen. Tämä auttaa keräämään laajan valikoiman ideoita, jotka voivat toimia pohjana jatkokeskusteluille tai päätöksenteolle. (Innokylä 2023a.) Aivorihiä voidaan kutsua myös ideointityöpajaksi, joten se soveltui hyvin tutkimuksemme osallistavaksi menetelmäksi. Aivorihipajoissa pyritään, yleensä noin 6-12 henkilön ryhmissä, vetäjän johdolla löytämään uusia ratkaisuja tai näkökulmia käsiteltävään ongelmaan. Aivorihi koostuu neljästä eri työvaiheesta, jotka ovat esivaihe, lämmittelyvaihe, ideointivaihe ja valintavaihe. Aivorihi alkaa esivaiheella, jonka aikana asetetaan ja rajataan aivoriihen tavoitteet. Lämmittelyvaiheen aikana yritetään vapautua turhista ennakkoluuloista sekä mieltä rajoittavista tekijöistä, ja lämmittelyvaiheen aikana työpajan vetäjä myös kertaat toimintaperiaatteet. Ideointivaihe sisältää vapaata ideointia sekä vetäjän vauhdittamaa ideointia eri menetelmiä käyttäen, esimerkiksi ekskursiota. Valintavaiheessa syntyneitä ideoita tarkastellaan kriittisesti ja niitä arvioidaan ryhmän vetäjän ohjeiden mukaisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 160–161.)

Aivoriihelle oli varattu aikaa noin tunti. Aivoriihen oli tarkoitus kerätä ideoita mahdollisimman paljon. Ohjasimme ideoinnin liittymään työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin johtamiseen. Työntekijät jaettiin kahteen pienryhmään ja he saivat kirjoittaa ajatuksia siitä, mitkä asiat työhyvinvoinnissa ja työhyvinvoinnin johtamisessa olisivat sellaisia, mitkä kaipaisivat kehittämistä. Pienryhmiin jakamisen ajattelimme auttavan siihen, että ideoita syntyy mahdollisesti enemmän ja osallistujilla voi olla luontevampi olo keskustella pienemmässä porukassa kuin koko työryhmän kesken. Lisäksi se antaa paremman mahdollisuuden kaikille osallistua ideointiin. Emme tunteneet entuudestaan työryhmää, joten emme tienneet sen ryhmädynamiikkaa, siksi oli perustellumpi ottaa alkuun pienryhmäideointi. Pienryhmät toteutuivat kahdessa erillisessä huoneessa ja myös ne ääninauhoitettiin. Emme itse osallistuneet pienryhmätyöskentelyyn, eikä myöskään yksikön johtaja. Pienryhmille oli varattu aikaa noin 20 minuuttia. Ideoinnin jälkeen toteutimme yhteiskeskustelun, jossa keräsimme ideat yhteisesti esille ja luokittelemme ne teemoihin työhyvinvoinnin ja johtamisen alle. Yhteiskeskustelussa pienryhmät saivat itse kertoa keskusteluissa esille tulleet ajatuksensa, ja me kirjasimme ne ylös samalla tehden jo luokittelua teemoittain. Ideoiden jakamisen aikana kaikki saivat ottaa osaa keskusteluun ja tuoda näkemyksiään aiheeseen liittyen.

Seuraavaksi määrittelimme ja valitsimme ideat, joita kehitimme seuraavassa työpajassa. Tämä toteutettiin Liikennevalo-menetelmällä. Summa & Tuominen, 2009, esittelee menetelmää toiminnalliseksi tavaksi valikoida kehittämiskohteet. Kun Aivoriihessä tuotetut ideat on kirjoitettu kaikkien nähtäville, voidaan ne arvottaa. Jokaiselle osallistujalle annetaan kuusi

(6) post-it lappua, joista kutakin väriä on kaksi. Värit ovat tutut liikennevaloista, josta menetelmä on saanut nimensä. Vihreät laput merkitään sen kehittämisidean kohdalle, mikä tuntuu osallistujasta kaikkein tärkeimmälle kehittää. Oranssi laitetaan seuraavaksi tärkeimmälle kehittämiskohteelle. Punainen merkataan sellaisen idean kohdalle, mikä ei tunnu niin merkitykselliseltä tai ideaan liittyvä toiminta on tällä hetkellä riittävän hyvää. Kun kaikki ovat saaneet merkattua lapuilla mielipiteensä, pystyimme lappujen avulla näkemään, mitkä kehittämistehävät ovat nousseet kaikista tärkeimmiksi (kuva 2 ja kuva 3). (Summa & Tuominen 2009, 30.) Kehittämiskohteita on järkevää olla noin kahdesta (2) viiteen (5) kappaletta, jotta niihin riittää aika sekä mahdollisuuksia toteuttaa niitä.



Kuva 2: Työyhteisön aineistoa työhyvinvoinnin kehittämiskohteista



Kuva 3: Työyhteisön aineistoa työhyvinvoinnin johtamisesta

4.6 Toisen työpajan toteutus

Toinen työpaja rakentui ensimmäisen työpajan pohjalle. Dialogin valmistelussa tunnistetaan käsiteltävän aiheen kannalta tärkeät toimijat, näkökulmat ja ”äänet” ja he kutsutaan paikalle. Se, kuinka iso joukko paikalle kutsutaan, riippuu aiheesta ja mahdollisuuksista. Tulevaisuusdialogin rakenne ja toteutustapa mahdollistavat suurenkin osallistujamäärän. (Arnkil 2006, 108.) Toiseen työpajaan osallistui neljä (4) osaston työntekijää ja kaksi (2) esihenkilöasemassa olevaa. Toisessa työpajassa käytimme Tulevaisuuden muistelu -menetelmää, joka on osallistujien kanssa yhteistyössä tehtävä menetelmä, joka perustuu ennakoitdialogille. Alun perin se on kehitetty moniammatilliseen asiakastyöhön, jossa on tarkoitus luoda näkymä toiveikkaaseen tulevaisuuteen ja konkreettinen toimintasuunnitelma sitä varten. Menetelmän tarkoitus on saada uusia näkökulmia, toivoa ja laadukkuutta työhön. Se toimii tilanteeseen, jossa tilanne ei ole haluttu ja siihen kaivataan muutosta. Sitä on käytetty esimerkiksi perhe-työssä, jossa perheiden toiveikkuuden lisääntyminen oli merkittävä tulos menetelmän käyttämisestä. Menetelmä mahdollistaa irtautumisen nykyhetkestä, ennakoiden hyvää tulevaisuutta. Sen alkuperäisenä tarkoituksena ei ole määritellä ongelmia, vaan antaa asiakkaiden kuvailla toiveikasta tulevaisuutta ja nimetä, mitkä seikat ovat johtaneet tähän. Vetäjät lähtevät rakentamaan dialogia esittämällä esimerkiksi kysymyksen, jossa vuoden päästä nykyhetkestä asiakkaalla on asiat hyvin, ja kysymällä, mitkä asiat tähän ovat johtaneet. Menetelmä toimii hyvin esimerkiksi kehittämistyöhön. (Innokylä 2023b; Kokko 2007.)

Sovelsimme menetelmän toimivaksi kyseiselle työyhteisölle ja soveltuvaksi työpajatyöskentelyyn. Tyypillinen tulevaisuusdialogin toteuttamistilanne on eri toimijoista koostuva työpaja tai konferenssi, jossa käsitellään jotakin ongelmaa, joka on edellyttää monien eri tahojen yhteistyötä ja on luonteeltaan monimutkainen ja moniselitteinen. Tulevaisuusdialogissa osallistujia pyydetään kuvittelemaan, että jollain ”ihmeenomaisella” tavalla siirrytään tulevaisuuteen, esimerkiksi vuosi tai kaksi eteenpäin ja käsittelyssä olevassa asiassa on tapahtunut merkittävää edistystä sen aikana. Sen jälkeen tapahtuman vetäjä, ulkopuolinen taho, aloittaa dialogin, jossa osallistujien tulee kertoa, mitä on tapahtunut eli he siis muistelevat hyvää tulevaisuutta. (Arnkil 2006, 105.)

Edellisessä työpajassa olimme valinneet kehittämiskohteet, joten ne olivat pohjana seuraavaa työskentelyä varten. Ennen työpajan alkua olimme teemoittaneet kehittämiskohteet kahden alaotsikon alle, joita olivat työyhteisön tukeminen sekä yhteinen toimintakulttuuri. Aloitimme työpajan lukemalla tulevaisuustarinan (kuva 4). Tarinassa ajatuksena on siirtää ajatukset vuoden päähän, jolloin työpajojen kehittämiskohteet ovat saatu jo toimimaan työyhteisössä. Työntekijän piti jäädä pohtimaan, mitä on vuoden aikana tapahtunut, mitä muutoksia on tehty ja miten ne on saatu pysymään arjessa mukana. Lisäksi piti pohtia, mistä voi kiittää itseään ja työyhteisöä, kun muutos on saatu onnistumaan. Tarinan lukemisen jälkeen jokainen sai aikaa pohtia ja kirjoittaa vastauksia paperille.

Tulevaisuustarina:

*On alkuvuosi 2025. Vuosi sitten osallistuit työpajoihin, joissa kehititte työyhteisönne työhyvinvointia. Valitsitte kehittämiskohteiksi **työyhteisön tukemisen**, mikä piti sisällään (muun muassa) esihenkilön toiminnan varhaisessa tukemisessa ja työkuormituksen seurannassa sekä esihenkilön kanssa säännölliset keskustelut. Keskustelitte myös siitä, kuinka vaihtuvat työtilanteet huomioidaan arjen resurssoinnissa. Toinen kehittämiskohde oli **yhteinen toimintakulttuuri**, johon sisältyi muun muassa vuorojen purut, yhteiset käytänteet sekä läsnä oleva työnteko.*

Olet nyt ilahtunut siitä, kuinka paljon olette saaneet yhdessä vietyä asioita eteenpäin, vaikka toki vuoteen on mahtunut myös haasteita ja yllätyksiä.

Jäät muistelemaan mennyttä vuotta...

- *Mitä muutoksia teitte, jotta nykyään asiat ovat edistyneet?*
- *Miten teitte muutoksia, kun ne onnistuivat niin hyvin?*
- *Miten saitte pidettyä tarpeelliset muutokset mukana, etteivät ne jääneet arjen jalkoihin?*
- *Mistä asioista voit kiittää itseäsi tämän kehittämistyön osalta? Entä työyhteisöänne?*

Kuva 4: Tulevaisuustarina

Yksilötyöskentelyn jälkeen osallistujat ohjattiin pienryhmiin, jossa he saivat haluamallaan laajuudella jakaa pohdintoja työkavereille. Pienryhmiä tuli kaksi (2). Molemmille ryhmille annettiin omat teemat, joita pohtia ensisijaisesti. Toinen ryhmä sai teemaksi työyhteisön tukemisen ja toinen käsitteli yhteistä toimintakulttuuria. Ryhmien tehtävänä oli kirjoittaa muutamatka siitä, mitä on vuodessa tapahtunut ja mitä muutoksia on tehty, että uuteen käytäntöön on päästy.

Pienryhmäkeskustelun tueksi ryhmät saivat paperit, joihin oli listattu kysymyksiä teemasta. Muutosmatkapohdinnan lisäksi sai miettiä muitakin aiheita, jos aikaa jäi yli. Näitä aiheita olivat huolet ja pulmat, mitä on voinut syntyä matkan varrella ja kuinka näistä on selvitty, sekä kuinka vastuu on jaettu eri toimijoiden kesken, ja milloin ja miten kehittämiskohdetta arvioidaan.

Pienryhmäkeskustelun jälkeen palasimme yhteiseen tilaan, jossa käsitelimme tehtävässä heränneitä ajatuksia. Pyysimme ensin toista ryhmää aloittamaan, jotta olisimme käyneet molemmat teemat erikseen. Huomasimme kuitenkin, että teemat nivoutuivat, niin tiivistä yhteen jo tässä vaiheessa, että niitä oli hankala erottaa keskustelussa. Tämän vuoksi oli luontevampaa puhua molemmista teemoista yhtä aikaa. Pyysimme hetken päästä myös toista ryhmää kertomaan oman alustuksen kaikille, koska he eivät lähteneet osallistumaan niin vapaasti keskusteluun. Oman tuotoksen kertominen vapautti heidät paremmin mukaan keskusteluun, mikä oli hienoa, jotta keskustelu oli mahdollisimman yhteinen ja tasavertainen.

Huomasimme, että teemat ”työyhteisön tukeminen” sekä ”yhteinen toimintakulttuuri” olivat laajoja teemoja, joten konkreettisten suunnitelmien tekeminen oli hankalaa. Lisäksi työntekijät tuottivat puheessaan toistoa ensimmäisen työpajan sisällöstä, eli havaitsemistaan työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiskohteista. Tauon aikana teimme tutkijoiden kesken lyhyen pohdinnan työpajan sisällöstä. Sovimme myös ennakoitdialogiin sopivat kysymykset, joiden avulla koetimme saada vastauksia. Päätimme keskittyä konkreettisiin muutoksiin, mitkä nousivat keskustelussa vahvasti esille.

Yhteisestä toimintakulttuurista keskustellessa nousi useamman kerran esille, molemmissa työpajoissa, vuorojen purku. Tämä oli käytäntö, joka koettiin tärkeäksi vuorotyössä, jotta raportin lisäksi olisi hetki, jolloin ajatukset ja mahdolliset vuoron aiheuttamat tunteet ja tilanteet pystyttäisiin käsittelemään työyhteisön kesken. Toinen konkreettinen kehittämiskohteista työyhteisön tukemiseen liittyen olivat säännölliset keskustelut esihenkilön kanssa. Tämä oli myös noussut esille jo aiemmassa työpajassa. Rakensimme näille kahdelle kehittämiskohteelle selkeät ja konkreettiset sopimukset. Vuorojen purku sovittiin tapahtuvaksi kaksi kertaa päivässä aina raportin jälkeen x kellonaikana. Esihenkilön kanssa käytävät henkilökohtaiset keskustelut sovittiin tapahtuvan kerran kuukaudessa, ja että esihenkilöllä oli velvollisuus huolehtia niiden

aikataulutuksesta. Työyhteisö päätti myös, että he sisällyttävät yksikön kalenteriin ainakin alkuun vuorojen purut, jotta ne suuremmalla todennäköisyydellä toteutuvat.

Aikataulumme antoi myöten vielä kolmannelle työyhteisöstä nousseelle kehittämiskohteelle. Se liittyi yhteiseen toimintakulttuuriin ja sieltä tarkemmin ottaen läsnä olevaan työntekoon. Työyhteisö halusi pohtia, kuinka ohjata kollegaa toimimaan yhteisten sopimusten mukaisesti. Tähän ratkaisuna oli sopia kirjallisesti yhteiset toimintatavat eli niin sanotut ”työyhteisön pelisäännöt tai hyveet” ja yhteisellä sopimuksella jokaisella on oikeus ja velvollisuus huomauttaa, mikäli joku ei toimisi niiden mukaisesti.

Lopuksi keräsimme kirjallisen palautteen osallistujilta työpajoista, jotta pystymme kehittämään tutkijoina. Kysyimme, mikä työpajoissa oli hyvää sekä toimivaa, mitä olisi voinut kehittää, sekä onko työpajojen anti ollut merkityksellistä.

4.7 Aineiston keruu ja analyysi

Tämän opinnäytetyön aineiston keruu toteutettiin työpajoissa keräämällä tietoa työyhteisön nykytilasta ja tyytyväisyydestä johtamiseen, sekä yhteiskehittämisen menetelmillä saatavalla tiedolla, kuinka kehittää nykytilaa paremmaksi. Käytimme havainnointia yhtenä tiedonkeruumenetelmänä. Lisäksi toimintatutkimuksessa tuotetaan aineistoa myös erilaisten toiminnallisten menetelmien kautta. Hyödynsimme saamiamme aineistoja, kuten Aivoriissä kirjoitetut ideat. Kirjoitimme työpajojen aikana myös muistiinpanoja työpajojen keskeisistä sisällöistä.

Havainnointi on toinen laadullisen tutkimuksen yleinen tiedonkeruumenetelmä. Se voi kytkeä muita aineistonkeruumenetelmiä paremmin saatuun tietoon. Havainnoimalla voidaan myös monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä haluttua tietoa. Havainnoinnilla on eri muotoja aineistonkeruumenetelmänä, jotka ovat piilohavainnointi, havainnointi ilman osallistumista, osallistuva havainnointi sekä osallistava havainnointi. Valitsimme niistä työpajoihimme sopivimmat eli osallistuvan ja osallistavan havainnoinnin. Aina ei tehdäkään eroa osallistuvan ja osallistavan välille, sillä molemmat sisältävät tutkijan osallistumisen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93–95.) Osallistava havainnointi on kehitetty tilanteessa, missä havaittiin, että tutkimuksen kohteena oleva yhteisö toimi aktiivisesti niin kauan, kun tutkija oli mukana. Tutkimuksen loputtua ja tutkijan lähdettyä, hyvin aloitettu toiminta loppui aika nopeasti. Yhteistä osallistamiseen perustuvilla menetelmillä on tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tiedon arvostaminen sekä luotto siihen, että kaikkiin asioihin on olemassa useampi näkökulma ja että jokainen niistä on merkittävä. Yhteistä niille on myös ajatus siitä, että asioiden eri puolet tulevat esiin parhaiten, kun asioista keskustellaan ryhmässä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 95.) Tämän vuoksi molemmissa työpajoissa yhteiset dialogit olivat merkittävässä osassa tutkimuksen aineistona. Yhteinen keskustelu oli hedelmällistä ja tuotti eniten tutkijoille näkökulmia ja ajatuksia tutkittavista aiheista. Arnkil (2006, 109) kirjoittaa suosineensa dialogisessa työskentelyssä

kahden vetäjän käyttöä, jotta toinen voi tehdä havainnoita dialogisuuden kehityksestä ja ”ykösvetäjän” auttamiseen roolissaan pysymisestä, toisen keskittyessä dialogin vetämiseen.

Osallistuvassa havainnoissa tutkija toimii aktiivisesti tutkimukseen osallistuneiden kanssa. Sosiaaliset vuorovaikutustilanteet muodostuvat keskeiseksi osaksi tiedonkeruuta. Tutkimuksen näkökulma vaikuttaa siihen, minkä verran tutkijan tulee tapahtumien kulkuun vaikuttaa tai olla vaikuttamatta. Mitä toimintatutkimuksellisempi tutkimuksen näkökulma on, sen perustelumpaa on tutkijan aktiivinen vaikuttaminen. Osallistavassa havainnoinnissa, tai laajemmin osallistavassa tutkimusotteessa, on paljon yhteistä osallistuvan havainnoinnin kanssa, mutta osallistavassa havainnoinnissa painotetaan yhteisten asioiden hoidon aspektoja tiedon tuottamisessa. Siinä arvostetaan osallistujien kokemustietoa sekä tavoitellaan toimintaa heidän yhteistyöprosessiensä avulla. Osallistava havainnointi perustuu toimintatutkimukselliseen muutokseen tähtäävään ajatteluun, jossa ihmistä ei voida opettaa pakolla, mutta vuorovaikutuksessa molemmat osapuolet saattavat laajentaa ajatteluaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 95.) Halusimme tutkijoina antaa työyhteisön synnyttää omat kehittämiskohteet työhyvinvoinnille ja rakentaa juuri heitä hyödyttäviä käytänteitä. Sen lisäksi, että johdimme päiväntulkua ja pidimme huolta aikataulusta, olimme kuitenkin myös keskusteluissa mukana. Roolimme oli ikään kuin toimia puheenjohtajana dialogissa, jotta pystyimme palauttamaan aiheen takaisin, mikäli se lähti rönsyilemään. Lisäksi olimme myös aktiivisia siinä, että kysyimme työryhmältä heidän ajatuksiaan ja pyysimme selventämään niitä, jotta saimme niitä kirjattua talteen mahdollisimman oikein ja pystyimme paremmin hyödyntämään niitä aineistossa. Dialogisessa työskentelyssä käytetään usein ulkopuolista vetäjää, koska halutaan huolehtia dialogisten tilanteiden tärkeistä ominaisuuksista, joihin kuuluvat moninäkökulmaisuuden, kuuntelun sekä tasa-arvoisuuden edistäminen. Ulkopuolinen vetäjä tuo tilanteeseen neutraalin, jäsentävän, rauhoittavan ja viivyttävän elementin, joka on olennaista monimutkaisten tehtävien sekä monitoimijaisuuden edessä. (Arnkil 2006, 109.)

Tutkimuksessamme on kyseessä laadullinen aineisto, joten hyödynsimme aineiston analyysissa sisällönanalyysia sekä teemoittelua, joka on yksi sisällönanalyysin muoto. Teemoittelussa painottuu, mitä kustakin teemasta on sanottu, joten se sopii sisällönanalyysimenetelmäksi, sillä jokaisella työpajalla oli ennalta sovittu teema. Teemoittelussa on kyse siis laadullisen aineiston pilkkomisesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105.) Teemoittelua käytetään tunnistamaan ja analysoimaan aineistosta esiin nousevia teemoja, kuvioita tai merkityksellisiä käsitteitä. Se soveltuu erityisesti avoimien kysymysten vastauksien ja keskusteluiden analysointiin. Teema-analyysin avulla voidaan löytää keskeisiä aihealueita, joita työntekijät ovat tuoneet esille työpajoissa. (Jyväskylän yliopisto 2023.)

Toimintatutkimusta ei voida pitää puhtaasti laadullisen tutkimuksen menetelmänä, vaikka siihen saatetaankin näin viitata (Heikkinen ym. 2023, 25). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tilastollisten yleistyksien sijaan kuvaamaan jotakin ilmiötä tai tapahtumaa, tai ymmärtämään

tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti looginen näkemys jollekin ilmiölle. On siis olennaista, että ihmiset, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Toimintatutkimuksessa kuitenkin voidaan hyödyntää sekä laadullisen- että määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä. Lisäksi toimintatutkimus ei ole pelkästään yksi menetelmä, vaan laajempi kokonaisuus. (Heikkinen ym. 2023, 36.) Toimintatutkimuksen luonteen vuoksi pystyimme kuitenkin hyvin hyödyntämään laadulliseen tutkimukseen liittyviä tiedonkeruu- tai analysointimenetelmiä, kuten sisällönanalyysiä.

Sisällönanalyysimenetelmällä voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti ja se sopii myös täysin strukturoimattoman aineiston analyysiin. On kuitenkin huomiotava, että sisällönanalyysillä saadaan hankittu aineisto vain järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten. Sisällönanalyysillä tavoitellaan, että aineisto saadaan tiiviiseen ja selkeään muotoon hävittämättä sen sisältämää tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117–122.) Analyysi alkaa jo käytännön työskentelyn aikana. Analyyttinen ote työhön vahvistuu, jos tutkija tutkimusprosessin aikana jatkuvasti opiskelee omaa aineistoaan, pohtii ja tarkentaa tutkimustehtävänsä, sekä lukee kirjallisuutta. Lopullinen analyysi vaatii, että kaikki haastattelut ja käytännön toteutuksen muistiinpanot on kirjoitettu puhtaaksi. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen, Saari 1994, 89.) Sisällönanalyysia voidaan käyttää monin eri tavoin riippuen siitä, mitä kommunikaation elementtejä korostetaan, ja siinä on olennaista, että tutkimusaineistosta erotetaan samanlaisuudet ja erilaisuudet (Janhonen & Mikkonen 2001, 22–23).

Molempien työpajojen jälkeen kirjoitimme tai äänitimme omat pohdintamme työpajoista, sen kulusta ja saamastamme aineistosta. Halusimme tuoreena saada pohdinnat talteen, jotta pystyisimme palaamaan niihin mahdollisimman autenttisinä myöhemmin. Työpajojen jälkeen litteroimme eli aukikirjoitimme työpajojen äänitteet. Koska olimme kiinnostuneita asiasisällöstä, katsoimme riittäväksi tarkkuudeksi litteroida sanatarkasti. Tämän vuoksi saatoimme jättää litteroinnista pois takeltelut, täytesanojen toistot sekä tauot. Kuitenkin litteroimme pääosin sanatarkasti ja juuri niin kuin henkilö oli puheen tuottanut.

Sanasta sanaan puheen aukikirjoitettu, alkuperäinen ilmaus näytti seuraavalta:

Kyl se mitä mä oon tässä ollut ni kyl mä kokisin, et me voitais enemmän antaa sitä palautetta toisillemme niistä onnistumisistakin. Vaik et hoidit hyvin ton homman tai jonkun. Vaik ei sillä välttämättä hirveesti, mut kyl se kans johonkin kantaa. (N6, TP1)

Koska dialogi on vuorovaikutustilanne, jossa myös tutkijoiden kommentit vaikuttavat tilanteeseen, niin litteroimme myös omat puheenvuoromme. Omat puheenvuoromme merkkasimme koodeilla t1(tutkija1) ja t2(tutkija2), jotta ne tarvittaessa erottuivat tekstistä. Tekstiä litteroitiin yhteensä 41 sivua. Työpajat sisälsivät myös pienryhmäkeskusteluja, joten monet teemat nousivat ensin pienryhmien aineistossa ja tämän jälkeen yhteisessä dialogissa.

Litteroinnin jälkeen taulukoimme ja teemoittelimme aineistoa. Teimme taulukon, joka jaettiin valmiiksi neljään teemaan (taulukko 1). Näitä oli työyhteisön työhyvinvointiin liittyvät, työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvät, ehdotetut ratkaisut sekä palautteet, mitä nousi työpaikkojen sisällöistä. Rakensimme taulukon siten, että nostimme taulukkoon alkuperäisen ilmauksen, avasimme sen pelkistettyyn ilmaukseen ja luokittelimme ne ala-, ylä- ja pääkategoriaan. Pelkistetty ilmaus oli alkuperäisestä ilmauksesta tehty pelkistetty versio, jossa asiasisältö säilyi mutta puhekielisyys ja turhat täytesanat jäivät pois. Taulukointia muodostui 33 sivua. Laajin kokonaisuus muodostui selkeästi työyhteisön työhyvinvointiin liittyvistä näkökulmista. Vähemmän huomioita nousi työhyvinvoinnin johtamiseen.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria	Pääkategoria
<i>Mä annoin just esimerkkinä sen, et yks työkaveri on semmonen, et muistaa kiittää päivästä ja sanoo, jos on onnistunut jossain. Se tekee kyl aina työpäivän jälkeen hyvän fiiliksen lähtee kotiin. TP1yht</i>	Kun työkaveri kiittää päivästä ja muistaa sanoa, jos on onnistunut jossain, niin se tekee hyvän fiiliksen lähtee kotiin.	Positiivisen palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen - sen vaikutus mielialaan	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	Palautteenanto
<i>Joskus on ollut niitä vuoroja et tuntuu liian kuormittavalta. TP1yht</i>	Joskus joku yksittäinen työvuoro tuntuu liian kuormittavalta.	Työvuorojen kuormittavuus	Työssäjaksaminen	Psykososiaaliset kuormitustekijät
<i>Et jätetään paikat siihen kuntoon, mihin olisi itsekin kiva tulla. TP1yht</i>	Jätetään yhteiset tilat siistiksi ennen seuraavaa vuoroa.	Työskentelytilojen siistinä pitäminen	Toisten (työkaverien) huomioiminen	Työyhteisön arvot
<i>Eiks rapsat oo se, missä käydään pikaisesti tän hetken tilanne jne ja sit jatketaan päivää. TP1yht</i>	Raportilla käydään nopeasti tämän hetken tilanne ja sitten siirrytään jatkaamaan muita työtehtäviä.	Ajankäyttö	Työtä tukevat rakenteet	Yhteiset toimintatavat

Taulukko 1: Esimerkki sisällönanalyysitaulukosta

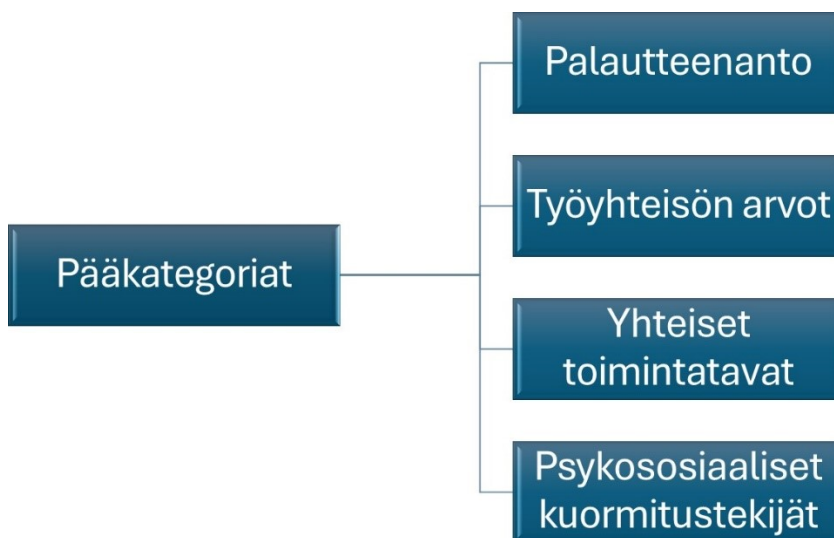
5 Tulokset ja johtopäätökset

5.1 Tulosten esittely

Olemme jakaneet tulosten tarkastelun tutkimuskysymystemme mukaan eri lukuihin. Ensimmäiseksi tarkastelemme työhyvinvoinnin kehittämistä työyhteisön näkökulmasta. Sen jälkeen käsittelemme työhyvinvoinnin johtamista ja siihen liittyviä näkökulmia ja toiveita. Viimeiseksi tarkastelemme kehittämissuunnitelmaa ja siihen nousseita teemoja.

Esittelemme ensin aineistosta esille tulleet tulokset. Luvussa 5.5. olemme esittäneet tuloksista johtopäätöksiä ja peilanneet aineistoa teorian valossa. Olemme jakaneet tulosten johtopäätökset myös tutkimuskysymysten mukaan omiin lukuihinsa.

Opinnäytetyömme aineisto jakautui neljään (4) pääkategoriaan, joita olivat palautteenanto, työyhteisön arvot, yhteisesti sovitut toimintatavat sekä psykososiaaliset kuormitustekijät. Aineisto jakautui näihin kategorioihin niin työhyvinvoinnin kehittämisen osalta kuin työhyvinvoinnin johtamisessa.



Kuvio 3: Tulosten pääkategoriat

5.2 Näkökulmia työyhteisön työhyvinvoinnista

Tässä luvussa tarkastelemme työpajoissa saatuja ajatuksia ja näkemyksiä työyhteisön työhyvinvoinnista ja sen kehittämistarpeista. Opinnäytetyömme yksi kolmesta tutkimuskysymyksestä oli, millaisiin asioihin työntekijät kaipaavat muutosta työhyvinvoinnissaan. Tutkimuksen aineistosta pääkategorioiksi muodostuivat palautteenanto, työyhteisön arvot, yhteisesti sovitut toimintatavat sekä psykososiaaliset kuormitustekijät. Nämä pääkategoriat esiintyivät sekä työyhteisön omista työhyvinvoinnin näkökulmissa että myös työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvässä sisällössä.

Alla olevasta taulukosta voi nähdä pääkategoriat ja niiden sisältämät teemat. Siitä voi myös nähdä, paljonko kyseinen kategoria on aineistossa saanut siihen viittaavia huomioita.

Työyhteisön työhyvinvointi			
Palautteenanto	Työyhteisön arvot	Yhteiset toimintatavat	Psykososiaaliset kuormitustekijät
Positiivisen palautteen antaminen ja saaminen	Keskustelukulttuuri	Työn sujuvuus	Työkuormitus
Rakentavan palautteen antaminen ja saaminen	Avoimuus	Työn ennakoitavuus	Työssäjaksaminen
Kiittäminen	Luottamus	Sitoutuminen	Työn mielekkyys
Palautteen antamisen haasteet	Hyvä yhteishenki		Resurssointi
	Yhteiset päämäärät		Työtilat
	Työkaverin huomioiminen		Perehdytys
	Käytöstavat		
20,34% koko aineistosta	28,81% koko aineistosta	15,25% koko aineistosta	35,59% koko aineistosta

Kuva 5: Työyhteisön työhyvinvoinnin kategoriat

Ensimmäinen pääkategoria palautteenanto sisälsi niin palautteen antamisen kuin sen vastaanottamisen. Positiivisen palautteen antaminen esiintyi aineistossa useasti. Koettiin, että positiivisen palautteen saaminen nostaa mielialaa. Se nähtiin mahdollisuudeksi parantaa työkaverin alavireistä mielialaa myös kesken vuoron. Kiittäminen koettiin merkitykselliseksi ja esimerkiksi jo työkaverin antama ”kiitos päivästä”, oli tärkeä mielialan kohenemiseen. Vuorosta kiittäminen ajateltiin olevan säännöllisen palautteen antamista. Työyhteisö kertoi kokevansa, että palautetta sai myös itse, mikäli se oli vastavuoroista.

Et annettais sitä positiivista palautetta vähän enemmän. Et sit jos huomaa et alkaa toisella pikkusen menemään naama ryttyrälle niin ettei toimi mikään ni sit ku antaa positiivista palautetta ni tulee positiivinen fiilis mikä lisää työhyvinvointia. (N4, TP1)

Työyhteisö koki kuitenkin, että palautteen antamisessa oli vielä kehitettävää ja palautetta annettiin liian vähän. Tämä havainto koski myös positiivista palautetta, vaikka sen antamisen koettiin olevan helpompaa kuin rakentavan tai kriittisen palautteen antamisen. Tämän koettiin selittyvän osittain sillä, että kaikille se ei ollut luontainen tapa toimia. Toisaalta koettiin myös yleisesti, että palautteenanto suomalaisessa työkuulttuurissa on vielä haastavaa. Myös keskittyminen omiin töihin vaikutti siihen, että työkaverin työskentelyyn ei ehtinyt kiinnittämään huomiota, jolloin myös palautteenanto oli vaikeaa.

Rakentavan palautteen anto herätti keskustelua, osaako työyhteisö antaa sitä toisilleen. Koettiin, että rakentavaa palautetta pystyttiin jonkin verran antamaan, mutta ihan kaikesta ei kuitenkaan pystytty avoimesti puhumaan. Työyhteisö toi myös esille näkökulman, että joskus työkaverin työpanos ei ole ollut riittävää, jotta tuntuisi luontevalta antaa siitä kiitosta. Koettiin kuitenkin, että näissä tilanteissa olisi tarpeellista uskaltaa antaa rakentavaa palautetta. Työyhteisöstä nousi esille myös sellainen näkökulma, että voiko positiivisen palautteen antaminen ”mennä yli”, eli voidaanko sitä antaa liikaa niin, että ei enää ota todesta samaansa positiivista palautetta.

Toinen pääkategoria oli työyhteisön arvot, johon sisältyi avoin keskustelukulttuuri. Tämä yhdistyi myös vahvasti edelliseen palautteenantokategoriaan. Työyhteisön tavoitteena ja arvona oli saada työryhmän kesken avoin ja luottamuksellinen keskusteluyhteys, jolloin palautetta pystyisi antamaan ja vastaanottamaan luontevasti.

Meillä on oikeesti ihan sellainen kiva meininki tällä hetkellä ja puheyhteys.
(N1, TP2)

Luottamuksen lisääntyminen katsottiin eduksi työyhteisössä. Tällöin olisi helpompi kertoa työkavereille, jos itsellä olisi jokin tilanne henkilökohtaisessa elämässä, mikä vaikuttaisi työntekoon. Tällainen avoimuus työyhteisön kesken lisäisi ymmärrystä työkavereiden osalta.

Työyhteisön arvoihin sisältyi myös hyvä yhteishenki, jossa koettiin tärkeäksi kokemus yhteisistä päämääristä, joiden eteen tehdään töitä. Konkreettinen esimerkki yhteishengen luomisesta oli työkaverin auttaminen työvuorojen aikana. Lisäksi työkaverin huomioiminen koettiin tärkeäksi arvoksi työyhteisössä. Työkavereiden huomioiminen katsottiin olevan sitä, että jokainen hoitaa työtehtävänsä mahdollisimman hyvin ja esimerkiksi työpisteet siivottaisiin vuoron päätteeksi, jotta seuraavan työntekijän olisi mukavampi aloittaa työskentely. Aineistosta nousi useamman kerran esille myös tervehtimisen merkitys, mitä toisaalta pidettiin täysin itsestäänselvyytenä, mutta myös sellaisena, mitä ei aina tapahtunut. Kuitenkin kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että tervehtiminen kuuluu työyhteisön hyviin tapoihin ja arvoihin. Se koettiin olevan osoitus työkaverin arvostamisesta. Aineistossa tuotiin esille myös yleisesti käytöstavat, kuten edellä mainittu tervehtiminen, mutta myös tarvittaessa anteeksipyyntö tai kiittäminen.

Peruskäytöstavat. Mitä nyt aikuisilla ihmisillä ihmisillä pitäisi olla. Kiitos, hei ja näkemiin. Ja anteeksi. (N3, TP1)

Kolmantena kokonaisuutena aineistosta nousi esille yhteisesti sovitut toimintatavat, joka nousi vahvasti molemmissa työpajoissa. Tämä koettiin tärkeäksi aiheeksi, sillä se on pohja toimivalle työskentelylle asiakkaiden kanssa. Yhteiset toimintatavat ajateltiin olevan lähtökohta

myös työn sujuvuudelle ja ennakoitavuudelle. Työryhmä toi esille kokemuksensa, että yhteiset toimintatavat myös vähentäisivät poikkeustilanteita ja lisääisivät ennakointia työpäiviin.

Struktuurin luominen et se palvelee niin yksilöllisesti kuin yhteisöllisesti. (N2, TP2)

Toisaalta myös toimiminen yhteisten sopimusten mukaan helpottaisi työntekijän arkea, kun taas niistä poikkeaminen vaatisi perusteluja. Työyhteisössä sitoutuminen yhteisiin toimintatapoihin katsottiin olevan tärkeää, jotta yhteisillä toimintatavoilla olisi merkitystä. Riskinä tässä katsottiin olevan, että kaikilla ei olisi samanlaista sitoutumista tai vastuunottoa sovi- tuista käytänteistä, jolloin ne eivät toteutuisi. Läsä oleva työnteko nähtiin myös yhteisenä toimintatapana ja toisaalta myös arvona, kuinka työtä tehdään. Työyhteisössä pidettiin tärkeänä keskittymistä asiakkaisiin työpäivien aikana ja sitoutumista yhteisiin sääntöihin, kuten siihen, että henkilökohtaisia puhelimia ei katsottu työpäivien aikana, etenkin asiakkaiden kanssa.

Läsäolo. Et sit ku ollaan töissä ni ollaan töissä, et ollaan työmoodissa ja tehdään töitä. Ollaan läsnä nuorten kanssa ja näin. Ei uppouduta omiin juttuihin tai seurustella työkaverin kanssa. (N1, TP1)

...Et se semmonen suun auki saaminen, et tilanteet on jokaisen vastuulla... (N8, TP2)

Viimeisenä pääkategoriana aineistosta nousi psykososiaaliset kuormitustekijät, jotka pitivät sisällään henkisen työkuormituksen, työssäjaksamisen ja työn mielekkyyden kokemuksen. Ennakointi, yhtenäinen tieto toimintatavoista ja niiden mukaan toimiminen olivat avaintekijöitä työkuormituksen vähenemisessä. Työyhteisö toi ehdotuksensa vuorojen purku -toimintatavasta, mikä vähentäisi henkistä kuormitusta. Tämä ehdotus lisättiin kehittämissuunnitelmaan, jota on käsitelty lisää luvussa 5.4.

Raportointikäytännöt olivat työyhteisössä työn sujuvuuden kannalta yksi olennainen osa. Toivottiin, että raportit olisivat vain oman osaston kesken, jolloin ehdittäisiin käsittelemään paremmin omia asiakkaita. Toisaalta se mahdollistaisi myös keskustelun ja olemisen vain oman työryhmän kanssa, mikä koettiin tärkeäksi. Siihen liittyen pidettiin tärkeänä myös ryhmäytymistä oman työryhmän kanssa. Ehdotuksena tähän oli ryhmäytymistoiminta, mitä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi työyhteisöpäivien yhteydessä. Tämä lisäisi luottamusta työyhteisön kesken, mikä oli yksi työyhteisön arvoista.

Ryhmäytymistä esim. työryhmäpäivien yhteydessä. Ajatuksena silleen et ku ollaan kumminkin niin uus työryhmä niin ei tunneta toisiamme ni jotain joskus

hauskaakin. Et ei olis aina sitä jähpittämistä ja kuunnellaan kun (esihenkilöt) puhuu. Saadaan ehkä toisistamme vähän erilainen kuva. (N4, TP1)

Työyhteisössä oltiin eri mieltä henkilöstön kesken siinä, onko palkka työn vaativuutta vastaavalla tasolla ja onko siinä huomioitu asiakasprofiili.

Työhyvinvointia lisäisi vielä se et olisi oikeasti työn vaativuutta vastaava palkka. (N3, TP1)

Työssäjaksamiseen liittyen koettiin, että välillä yksittäiset vuorot tuntuivat liian kuormittavilta ja etenkin aamuvuorot olivat tässä keskustelussa. Aamuvuoroissa lähiesihenkilö ei välttämättä ollut läsnä, vaan hänen osallistumisensa työtehtäviin katsottiin tilanteen mukaan. Työyhteisö toi ilmi, että resurssoinnissa pitäisi huomioida muuttuvat tilanteet, muun muassa asiakkaiden tuen tarve. Aikaa kaivattiin myös kirjallisiin töihin ja mahdollisuuteen keskustella työparin kanssa asiakkaiden asioista.

On tosi raivostuttavaa kun yrittää löytää jonkun ajanhetken... Mut mä oon aina sillain et mä en kykene, mä en pysty keskittyä, ihmiset puhuu, mulle puhutaan, mä en pysty keskittyä. Mä oon sen takia siellä kopissa. (N4, TP2)

Sit ku ollaan isossa porukassa ni tietää et sieltä löytyy ne jotka ei vaan siivoo jälkiänsä (N3, TP1)

Työssäjaksamiseen vaikutti myös muutostilanteen aiheuttama epävarmuus siitä, milloin päästään takaisin oman yksikön tiloihin. Työyhteisö toi turhautumistaan esille kun uusiin tiloihin muuttamisen aikataulut olivat muuttuneet ja pitkittyneet. Henkilöstövaihtuvuus kuormitti työntekijöitä, koska perehdytys vaatii työntekijöiltä paljon, mutta kuitenkin perehdytettävän sitoutumisesta työhön ei ole takeita.

5.3 Näkökulmia työhyvinvoinnin johtamiseen

Opinnäytetyömme toisena tutkimuskysymyksenä halusimme selvittää, millaista johtamista työntekijät toivoivat työhyvinvointiinsa liittyen. Tässä luvussa tarkastelemme tätä kysymystä. Käsittelemme työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä näkökulmia ja ajatuksia, mitkä on kerätty työpajojen aikana. Kuten aiemmassa luvussa, myös tässä aineisto jakautui samoihin neljään pääkategoriaan. Näitä olivat palautteenanto, työyhteisön arvot, yhteisesti sovitut toimintatavat sekä psykososiaaliset kuormitustekijät. Osin työpajoissa ja aineiston analyysin aikana käsittelemme erillään työyhteisön työhyvinvointiin kaipaavia muutoksia sekä asioita siitä, millaista johtamista työntekijät toivoivat työhyvinvointiinsa liittyen. Aineistosta saimme kuitenkin huomata, että samat teemat toistuivat molempien tutkimuskysymyksien aineiston analyysissä. Työhyvinvoinnin johtamisessa huomionarvoista oli se, että säännölliset keskustelut olivat tapa, jolla pystyttiin vastaamaan useammassa eri kategoriassa esitettyyn tarpeeseen. Ne

tukivat yhteisiä toimintatapoja, vahvistivat työyhteisön arvoja, mahdollistivat palautteenannon ja antoivat mahdollisuuden seurata työntekijöiden psykososiaalisia kuormitustekijöitä.

Alla olevasta taulukosta voi nähdä pääkategoriat ja niiden sisältämät teemat. Siitä voi myös nähdä paljonko kyseinen kategoria on aineistossa saanut siihen viittaavia huomioita.

Työhyvinvoinnin johtaminen			
Palautteenanto	Työyhteisön arvot	Yhteiset toimintatavat	Psykososiaaliset kuormitustekijät
Positiivisen palautteen antaminen ja saaminen	Keskustelukulttuuri	Yhteiset tavoitteet	Työvuorosunnittelu
Rakentavan palautteen antaminen ja saaminen	Avoimuus	Yhteiset toimintatavat/ pelisäännöt	Työssäjaksaminen
Säännölliset keskustelut esihenkilön kanssa	Luottamus		Työn mielekkyys
Tavoitteiden seuranta	Yhteiset päämäärät		Resurssointi
			Työtilat
			Perehdytys
30,43 % koko aineistosta	30,43 % koko aineistosta	8,70 % koko aineistosta	30,43 % koko aineistosta

Kuva 6: Työhyvinvoinnin johtamisen kategoriat

Ensimmäinen pääkategoria oli palautteenanto, johon sisältyivät myös keskustelut esihenkilön kanssa. Työyhteisö kaipasi lisää säännöllisiä keskusteluja esihenkilön kanssa. Myös esihenkilöt itse arvottivat keskustelut työntekijöiden kanssa tärkeiksi ja kokivat, että heillä on velvollisuus ja vastuu järjestää keskustelu-aikoja työntekijöille säännöllisesti. Myös aineistossa useasti esille nousseen palautteenannon ja palautteen saamisen koettiin mahdollistuvan molempiin suuntiin yhteisessä keskustelussa.

Työntekijöiden näkökulmasta varmaan hyvin tärkeä saada palautetta, jota voidaan antaa suuntaan ja toiseen. (N2, TP2)

Toinen kokonaisuus oli arvot. Aineistosta nousi esille, että pidettiin tärkeänä selkeää arvo-maailmaa, johon työn tekeminen perustuisi. Koettiin, että esihenkilöille oli suhteellisen matala kynnys käydä kertomassa omista tuntemuksista tai asioista. Tätä osattiin hyödyntää ja työntekijät saattoivat käydä spontaanisti juttelemassa esihenkilöiden kanssa. Luottamus ja avoimuus tuntuivat toteutuvan kohtuullisen hyvin myös esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Kiitosta sai myös esihenkilöiden luoma tunne siitä, että heillä oli aina aikaa keskustella. Tärkeänä pidettiin esihenkilöiden luottamusta työntekijöiden osaamiseen. Työyhteisöllä oli kokemus siitä, että esihenkilöillä oli luottoa työntekijöiden osaamiseen ja työntekijät

pystyivät toteuttamaan ideoitaan. Lisäksi tasa-arvoista kohtelua ja kohtaamista pidettiin tärkeänä. Työyhteisön ehdotuksena oli pienet muistamiset työntekijöille, esimerkiksi työryhmäpäivien tai syntymäpäivien yhteydessä. Tämä koettiin merkityksellisenä ja tapana näyttää arvostusta työntekijöitä kohtaan.

Tai et työpaikalla on selvät arvot. Ja ne on niinku sit et mitä kohti työskennellään. Et kaikki semmonen on et arvomaailma ja tämmönen on selkeetä. (N3, TP1)

Kolmantena kategoriana oli yhteiset toimintatavat. Sovittujen tavoitteiden seuranta oli esihenkilöiden yksi työtehtävistä. Tässäkin säännölliset keskustelut koettiin olevan työkalu työntekijän tavoitteiden seurantaan. Tämän lisäksi oli tärkeää, että yhteiset asiat pystyttiin vieämään eteenpäin, jotta tasalaatuisuus ja yhteiset toimintatavat säilyivät kaikilla. Tähän liittyen työpajoissa esitettiin ajatus, että esihenkilön olisi hyvä tavata työryhmää säännöllisesti, jotta esihenkilöllä pysyy käsitys työryhmän kokonaistilanteesta ja hän pystyy hyödyntämään sitä kehittämisessä. Johtamiselta odotettiin myös sitoutumista ja johtamista yhteisissä toimintatavoissa.

Selvät systeemit, minkä mukaan kaikki toimis. Struktuuri ja selkeät rakenteet ja tällaiset. Ja sit et sen mukaan kaikki vielä toimis, koska niinku poikkeuksen tekeminen pitäis aina perustella ja muu on helppoa, koska ne on sääntöjen mukaan. (N1, TP1)

Viimeisenä kokonaisuutena oli psykososiaaliset kuormitustekijät. Työssäjaksamiseen ja uupumusoireisiin toivottiin esihenkilöiden kykyä kysellä jo ennalta ehkäisevästi, kuinka työntekijät voivat, ja näin tukea heidän työhyvinvointiaan. Väistötilat hankaloittivat työn tekemistä ja sen sujuvuutta ja se näkyi myös johtamiseen liittyvässä aineistossa. Esihenkilöiden ei koettu olevan fyysisesti tarpeeksi lähellä nykyisissä tiloissa. Työryhmä kertoi arvostavansa, kun esihenkilöt ovat fyysisesti lähellä, jolloin on mahdollista saada omalle työnteolleen ohjausta ja vahvistusta aina tarvittaessa.

Resurssointi herätti työryhmässä keskustelua. Esihenkilöille tuli toiveita siitä, että resurssoinnissa huomioitaisiin muuttuvat tilanteet ja työvuorosuunnittelun pitäisi olla joustavaa ja tilannekohtaista. Esihenkilöiltä toivottiin myös kykyä huomioida työvuorosuunnittelussa henkilön jaksaminen ja yksilölliset toiveet. Tämän koettiin olevan merkittävä työhyvinvointia lisäävä tekijä. Mielenkiintoinen näkökulma oli myös, että kaikki olivat tulleet tekemään kolmivuorotyötä. Tämän vuoksi työhyvinvointia lisääisivät vaihtelevat työvuorot eli kolmivuorotyö, jolloin työ olisi myös vaihtelevaa. Työvuorosuunnitteluun oli kuitenkin eriäviä näkökantoja työyhteisössä; osa koki, että työvuorotoiveita huomioidaan hyvin, toisaalta oli myös vastakkaisia näkökulmia. Hyvänä toimintatapana pidettiin lähiesihenkilön nykyistä tapaa tulla kysymään, mikäli

työvuorolistoihin oli tulossa poikkeavuuksia työntekijän tavanomaisiin työvuorolistoihin verraten.

Työvuorosuunnittelu. Ja niinku lähinnä se jaksamisen huomiointi yksilöllisesti. (N1, TP1)

5.4 Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma

Työyhteisön kanssa tarkoituksena oli luoda työhyvinvointia lisääviä toimintatapoja. Ajatuksena oli saada kahdesta viiteen konkreettista toimintatapaa, mitkä voidaan työpajojen jälkeen viedä käytäntöön. Työyhteisö nosti kolme (3) uutta toimintatapaa (kuvio 4), mitkä haluttiin viedä käytäntöön ja jotka kirjattiin työyhteisön kehittämissuunnitelmaan. Valitut kohteet päätettiin toisessa työpajassa, jossa olivat mukana myös yksikön esihenkilöt. Työpajassa valituille kehittämiskohteille sovittiin raamit, aikataulu ja vastuhenkilö(t).



Kuvio 4: Työyhteisön kehittämissuunnitelma

Ensimmäiseksi käytänteeksi päätettiin työyhteisön tukemiseen liittyvä ”säännölliset yksilökeskustelut esihenkilön kanssa”. Se katsottiin tärkeäksi niin työntekijöiden kuin esihenkilöiden toimesta. Niiden sovittiin toteutuvan kuukausittain ja esihenkilö huolehtii ajanvarauksesta ja hänen vastuullaan on myös varata uusi aika, mikäli keskusteluaika ei toteudu. Keskustelulle sovittiin annettavaksi aikaa noin puoli tuntia, vaikka toki ajankäyttö näissä on yksilöllistä. Oli kuitenkin tärkeä sopia aika, jotta työyhteisö tietää, kuinka kauan työntekijä on suunnilleen pois asiakastyöstä keskustelun aikana.

Toinen ja kolmas käytänte liittyivät yhteiseen toimintakulttuuriin. Toiseksi käytänteeksi valittiin vuoron purku -toimintatapa. Vuorojen purku päätettiin toteuttaa siten, että jokaisen aamu- ja iltavuoron jälkeen kyseisen vuoron työntekijät jäävät raportin jälkeen purkamaan yhteisesti päivästä nousseet tuntemukset tai tilanteet. Tarkoituksena nimenomaan oli saada jakaa myös tunteita ja mahdollisuus reflektoida omia toimintatapoja. Tämä koettiin

tärkeäksi, etenkin, jos on työskennellyt vähemmän aikaa, jolloin on mahdollisuus saada vertaistukea sekä vahvistusta ja näkökulmia omalle työskentelylleen. Vuorojen purku nivoutui yhteen myös työpajassa useasti esillä olleen palautteenannon kanssa. Vuorojen purku tarjoaa mahdollisuuden jakaa myös palautetta työtovereille. Vuorojen purun sovittiin toteutuvan raportin jälkeen. Vuoron purkuun osallistuvat vain kyseisessä työvuorossa olleet, muut jatkavat muita työtehtäviä. Tätä pidettiin tärkeänä johtuen siitä, että pienemmässä kokoonpanossa on luontevampi ja helpompi jakaa tuntemuksiaan, lisäksi käytännöllä haluttiin välttää kuormittamasta työvuoroaan aloittavia työntekijöitä tunnelatauksella. Aikaa vuoronpurulle sovittiin olevan enintään 15 minuuttia. Vuoron purku sovittiin otettavan käyttöön lähes heti ja työyhteisö arvioi sen hyötyjä ja toteutusta jo kahden viikon kuluttua. Jokainen on vastuussa vuoronpurun toteutumisesta ja se sovittiin kirjattavan alkuun myös yksikön kalenteriin, jotta siitä saadaan uusi rutiini.

Kolmantena käytäntönä haluttiin vahvistaa yhteisiä toimintatapoja, sillä ne nousivat vahvasti kauttaaltaan koko tutkimuksen ajan esille. Työyhteisö päätti käyttää työryhmäaikaan siihen, että yhteiset toimintatavat tehtäisiin kirjallisiksi, jotta ne olisivat kaikilla tiedossa. Tämän lisäksi näitä olisi helppo näyttää ja käyttää perehdytyksessä. Se olisi myös työkalu palautteenantoon, mikäli joku ei noudattaisi yhteisesti sovittuja käytänteitä.

5.5 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

5.5.1 Työyhteisön työhyvinvointi

Opinnäytetyössämme tarkastelimme kolmesta eri näkökulmasta työhyvinvointia. Ensimmäisenä halusimme tarkastella työyhteisön näkemyksiä omasta työhyvinvoinnistaan. Tuloksista muodostui neljä (4) pääkategoriaa, mihin työhyvinvoinnin kehittämistarpeet liittyivät. Näitä olivat palautteenanto, työyhteisön arvot, yhteisesti sovitut toimintatavat sekä psykososiaaliset kuormitustekijät.

Psykososiaalinen kuormitus nousi opinnäytetyön tuloksissa esille. Työyhteisö koki erilaisia kuormitustekijöitä, jotka voidaan luokitella psykososiaaliseksi kuormitukseksi. Psykososiaaliset kuormitustekijät on jaettu kolmeen eri kategoriaan (kuva 7), joita olivat työn järjestelyihin-, työn sisältöön-, ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä kuormitustekijöitä (Työsuojeluhallinto 2017). Opinnäytetyömme tuloksista selvisi, että myös tutkittavana oleva työyhteisö koki kaikkiin kyseisiin kategorioihin kuuluvia kuormitustekijöitä. Huomionarvoista tässä kuitenkin oli, että selkeästi työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä kuormitustekijöitä nostettiin voimakkaimmin esille ja näihin haluttiin luoda kehittämistoimenpiteitä. Toisaalta myös työn järjestelyihin liittyviä näkemyksiä oli aineistosta löydettävissä. Yllättävää oli, että työn sisältöön liittyviä kuormitustekijöitä nousi aineistoista vähiten. Tämä voidaan tulkita siten, että työyhteisö oli pääsääntöisesti tyytyväinen työn sisältöön.



Kuva 7: Psykososiaaliset kuormitustekijät (Työsuojeluhallinto 2017)

Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvä kuormitustekijä oli selkeästi puute mahdollisuudesta jakaa työvuoron aikana koettuja tilanteita tai tunteita. Tähän työyhteisö kehitti vuorojen purku -toimintamallin, jolla tätä puutetta saatiin korjattua. Yleisesti koettiin, että olisi tärkeä löytää yhteisiä hetkiä, joissa olisi aikaa ja tilaa keskustella työyhteisön tai työparin kanssa asiakkaista tai muista työn tekemiseen liittyvistä aiheista. Heikentynyt vuorovaikutus työkavereiden tai asiakkaiden suhteen lisäsi työntekijöiden kuormitusta. Tähän lukeutui muun muassa etäinen vuorovaikutus tai -läsnäolo työpäivän aikana. Työyhteisön sosiaalista kanssakäymistä haluttiin vahvistaa. Työyhteisö koki, että ryhmäytyminen, tutustuminen ja yhdessä mukavan ajan viettäminen vahvistaisi työyhteisöä. Työsuojeluhallinnon mukaan myös huono tiedonkulku tai puutteellinen tuki lasketaan tämän kategorian kuormittavaksi tekijäksi (Työsuojeluhallinto 2017). Myös tutkimuksessa ollut työyhteisö nosti esille perehdytyksen, joka ei ollut täysin tasalaatuista tai riittävää kaikkien työntekijöiden kohdalla. Kiire tai muutuvat työtilanteet olivat saattaneet keskeyttää perehdytyksen, ja tämä taas aiheuttanut kuormitusta niin perehdytettävässä sekä työyhteisössä.

Työn järjestelyihin lukeutui kiireen tuntu ja paine suoriutua kaikista työtehtävistä tietyn vuoron aikana. Työntekijät toivoivat, että henkilökunnan määrä vuoroissa osattaisiin suhteuttaa asiakkaiden tilanteeseen sopivaksi. Tällä hetkellä koettiin, että välillä suhteutus oli epätasapainossa eri työvuorojen välillä. Lisäksi esihenkilön rooli toimia hallinnollisissa tehtävissä, sekä olla osa mitoitusta työvuorossa aiheutti välillä haasteita. Koettiin, että esihenkilö ei välttämättä ollut apuna silloin kun olisi ollut tarvetta, mikäli hän teki hallinnollisia töitä. Puutteelliset työtilat aiheuttivat haasteita työhön. Muun muassa esihenkilöiden kanssa puuttuvat keskustelut selittyivät osittain sillä, että ei ollut siihen sopivia tiloja tällä hetkellä

käytettävissä. Kuitenkin esihenkilöt toivat esille, että pelkästään sillä asiaa ei voitu selittää. Toisaalta työtilojen rajallisuus näkyi myös muissa työtehtävissä, kuten erilaisissa palavereissa, mihin ei välttämättä riittänyt tiloja. Tämä pystyttiin todentamaan myös havainnoinnilla työpajojen aikana, kun toisen osaston työntekijät yrittivät löytää työtiloja, kun työpaja vei yhden tilan pois käytöstä. Tilahaasteeseen suhtauduttiin kuitenkin kohtuullisen hyvin, sillä työyhteisöllä oli tieto, että uudet tilat olivat tulossa. Epävarmuutta tässä aiheutti aikataulujen venyminen, mikä saattoi aiheuttaa turhautumista työyhteisössä. Henkilökunnan vaihtuvuus aiheutti myös kuormitusta.

Työn sisältöön liittyviä kuormitustekijöitä koettiin olevan vähiten. Tähän kategoriaan nousi työn vaativuus ja vastuu. Tässä yhteydessä keskusteltiin myös palkkauksen riittävydestä suhteessa työn vaativuuteen. Tämä aiheutti eriäviä näkemyksiä työyhteisössä. Lähes yksittäisen mielipiteen mukaan palkka ei ollut vaatimustasoon nähden riittävä, osa taas koki päinvastoin.

Työhyvinvointia lisäisi vielä se, et olisi oikeasti työn vaativuutta vastaava palkka. (N3, TP1)

Muuten työn sisältöön ei oikeastaan noussut näkökulmia työyhteisöstä. Tämä voidaan tulkita johtuvan tyytyväisyydestä työn sisältöön. Ei kuitenkaan voida sulkea pois mahdollisuutta, että työpajojen aikana dialogi ei riittävästi ajautunut tähän kategoriaan tai tutkijat eivät osanneet ohjata keskustelua pohtimaan myös tätä aihetta. On mahdollista, että työyhteisöllä oli kokemusta myös muista työn sisällön kuormitustekijöistä, jotka eivät tässä aineistossa ilmenneet.

Sitoutumista yhteisiin toimintatapoihin työyhteisö kannatti vahvasti. Tämä koettiin ensiarvoisen tärkeäksi, jotta työyhteisö pystyisi kehittymään ja toimintamallit pysyisivät käytössä. Kuten Kohtakangaksen (2019, 135) tutkimuksessa käy ilmi, niin oletuksen tekeminen toisen kokemuksesta johtaa usein harhaan. Kohtakangaksen (2019, 136) tutkimusaineiston perusteella, jossa tutkittiin välittävää johtajuutta konkurssin tai alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksen perusteella, kohtaamisessa tärkeintä on näyttää olevansa valmis toimimaan toisen hyväksi hänen itse parhaaksi näkemällään tavalla. Johtajalle tiedonsaanti työntekijän tuensaannista sekä voinnista vaativat luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen luomisen. Jos työyhteisön vallitsevana käytäntönä on, että kokemuksia tunteineen sekä ajatuksineen piilotellaan eikä työympäristössä reagoida yksilön tuen tarpeeseen, yksilön sitoutuminen työorganisaatioon heikkenee. (Kohtakangas 2019, 135.) Tavoitteellisella, valmentavalla johtamisella, joka on arvostavaa, vaikutetaan toisiin ja tullaan vaikutetuksi. Konkreettisesti valmentamisella tarkoitetaan esimerkiksi muiden mielipiteiden ja kokemuksen huomioimista, osallistamista, yhdessä tekemistä, dialogisuutta ja innostamista. (Maijala 2019, 81.) Sovittujen toimintatapojen noudattaminen vaatii työntekijältä itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista.

Itseohjautuvuus on saanut jalansijaa, kun puhutaan tulevaisuuden organisaatioista. Sen määrittely on kuitenkin vielä kirjavaa. Itseohjautuvuus voidaan ajatella olevan täysin

esihenkilötön organisaatio tai sillä saatetaan viitata itsensä johtamiseen. Itseohjautuvuudessa ajatellaan, että perinteinen hierarkkinen valtajärjestelmä on muutettu siten, että yksilöillä ja työorganisaation eri tiimeillä on aiempaa enemmän valtaa suunnitella ja toteuttaa heidän työhönsä ja toimintatapoihin liittyviä muutoksia. (Morikawa, Martela & Hakanen 2022.)

Voidaan nähdä, että opinnäytetyömme työpajat olivat hyvä toimintamalli tiimin itseohjautuvuudelle. Niissä työyhteisö itse pystyi suunnittelemaan ja toteuttamaan tarvittavia muutoksia. Tiimin itseohjautuvuuden lisäksi voidaan nähdä myös yksilön itseohjautuvuuden merkitys. Sillä viitataan yksilön mahdollisuuksiin tehdä omia töitään koskevia päätöksiä. Toisaalta kuitenkin itsensä johtaminen on myös merkittävä tekijä, jotta työntekijä pystyy sitoutumaan soveltuihin käytäntöihin. Itseohjautuvuus yksilön tasolla viittaa autonomian mahdollisuuteen mutta myös vastuisiin ja vapauksiin. Tällä viitataan myös työn johtamisen oikeuteen, mikä voi pitää sisällään työn päämäärien asettamista, tavoitteiden asettamista ja tehtävien määrittämistä ja niiden seuraamista. Lisäksi itseohjautuvuus pitää sisällään työn tekemisen oikeuden mikä pitää sisällään työnaikatauluttamista, priorisointia ja tavan tehdä työtä. Sen ajatellaan myös sisältävän työntekijän oikeudesta osallistua organisaationsa kehittämiseen. Siitä huolimatta, että työorganisaatiolla on valtarakenteita, on mahdollista hyödyntää itseohjautuvuuden käytänteitä. (Morikawa, Martela & Hakanen 2022.) Toimintatutkimus työyhteisön kanssa on tätä vahvistava tapa toimia.

5.5.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Tässä tutkimuksessa kartoitimme yleisen työhyvinvoinnin kokemusten lisäksi sitä, millaista työhyvinvoinnin johtamista työntekijät toivoivat. Molemmissa työpajoissamme pidimme menetelmissä erillään yleisesti työhyvinvoinnin sekä työhyvinvoinnin johtamisen, jotta saisimme aineistoa varmasti molemmista. Aineistosta voidaan johtopäätöksenä todeta, että työntekijät ovat lähtökohtaisesti tyytyväisiä esihenkilöidensä toimintaan, sillä vaikka näitä kahta teemaa käsiteltiin rinnakkain molemmissa työpajoissa, niin aineistoa kertyi enemmän työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyen. Aineistossa oli myös todettavissa paljon tyytyväisyyttä esihenkilöiden nykyiseen toimintaan, kuten tavoitettavuus, kiireettömyys ja keskustelut. Lisäksi työyhteisö valitsikin työhyvinvointinsa lisäämiseksi vain yhden käytänteen liittyen työhyvinvoinnin johtamiseen ja se oli ”säännölliset keskustelut esihenkilön kanssa”. Keskustelut toteutuvat jo tällä hetkellä, mutta niihin toivottiin säännöllisyyttä ja suunnitelmallisuutta.

Armollisen itsensä johtamisen merkitys henkilöstöjohtamiselle nivoutuu laajempaan johtamisen psykologiseen osaamiseen ja nykyajan työkuulttuuriin. Työelämä on yhä vaativammaksi muuttuvaa ja entistä enemmän yksilön itseohjautuvuuteen nojaavaa, joka ylläpitää pärjäämisen kulttuuria. Siinä on pyrittävä jatkuvaan tehokkuuteen, vältettävä epäonnistumisia ja toimittava yhteistyön sijaan enemmänkin kilpaillen. Se, kuinka ihmisiä kohdellaan vaikeissa tilanteissa, kuvastaa työyhteisön todellisia arvoja. Organisaation tulee asettaa yhteishenkeä,

välittämistä ja inhimillisyyttä kuvaavat arvot koko toiminnan läpäiseväksi, jotta se kykenee päätöksenteossaan huomioimaan henkilöstöpääomansa merkityksen. Silloin myöskään kiire tai epäselvyys rooleissa ei estä arkipäivän kohtaamisia. (Kohtakangas 2019, 135.)

Palautteenanto koettiin tärkeäksi niin työntekijöiden kesken, kuin myös esihenkilöltä saatu palaute koettiin tärkeäksi. Esihenkilöllä on tutkittu olevan vaikutusta työhyvinvoinninkokemukseen. Erityisesti kokemus oikeudenmukaisesta johtamisesta on vaikuttanut myönteisesti työhyvinvointiin. (Uutela 2019, 39–40.) Sparrin & Sonnentagin (2008) tutkimuksessa ohjaava ja kannustava palaute oli myös yksi tekijä, minkä koettiin kuuluvan hyvään esihenkilötoimintaan. Tässäkin koettiin, että oikeudenmukainen palaute vähensi työpaikanvaihtoaiteita ja lisäsi työtyytyväisyyttä. (Sparr & Sonnetag 2008.)

Kärkkäinen kirjoittaa yhteisöllistä johtamista käsittelevässä kirjassaan, että johdon tulosvastuuseen tulisi liittää myös sosiaalisen tulosvastuun näkökulma. Silloin ei kiinnitettäisi huomiota vain taloudelliseen tulokseen vaan myös siihen, kuinka tulos laadullisesti tehdään. (Kärkkäinen 2005, 35.) Yrityksillä on usein erilaisia laatua mittaavia indeksejä käytössään, joiden painopiste esihenkilön tulosvastuussa tulisi olla suurempi, koska esihenkilön sekä yksikössä tehtävällä laadukkaalla työllä on niin suuri vaikutus niin asukkaiden hyvinvointiin kuin työntekijöiden työssäjaksamiseen ja -viihtymiseen. Organisaation johdon näkökulmasta sosiaalisen luottamuspääoman kasvattamisen tekee kiinnostavaksi sen johtaminen. Esihenkilötyön kannalta sosiaalisen pääoman johtaminen merkitsee yhteisöllisyyden luomista työyhteisöihin. (Kärkkäinen 2005, 34.) Yhteisten tavoitteiden ja päämäärän selkeys edistivät projektin yhteisöllisyyden rakentumista, ja sitä myötä myös sitoutumista ja innovatiivisuutta, kun projekteissa oli aidosti mahdollista hyödyntää ihmisten erilaisuutta ja yksilöllistä osaamista, ja sitä kautta yhteisöllisyyttä, koska terveysalan projektit olivat moniammatillisia. (Kananen ym. 2015, 126). Monet tutkijat korostavat työntekijöiden valtuuttamista sekä vastuun lisäämistä työntekijöiden oman työn ja prosessien kehittämisessä (Maijala 2019, 81). Vaikka yhteisöllisyys ja työyhteisön välinen vuorovaikutus tuottavat sosiaalista pääomaa, voi sillä olla myös kielteisiä vaikutuksia. Tämä saattaa tulla esille työyhteisön kyvyttömyytenä sietää erilaisuutta, jolloin voi ilmaantua esimerkiksi kiusaamista, kuppikuntia tai kateutta. (Manka & Manka 2023, 117). Tutkittavassa työyhteisössä aineiston perusteella vaikutti olevan yhteisöllisyyttä ja työyhteisön erilaisuutta arvostettiin.

Autetaan toinen toisiamme ja puhalletaan yhteen hiileen. (N5, TP2)

5.5.3 Kehittämistoiminnan tarkastelu

Opinnäytetyönä tehtävän kehittämistoiminnan tarkoituksena oli tuottaa kohdeorganisaation käyttöön työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma. Tämä toteutui työpajojen aikana ja työyhteisölle saatiin suunniteltua kolmen kohdan kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelma

vastasi tutkimuskysymykseen siitä, millaisia ratkaisuja onnistutaan tuottamaan työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisessa.

Noin kuukauden kuluttua toisesta työpajasta eli 6.3.2024 lähetimme sovitusti yksikön lähiesihenkilölle työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman sähköpostitse työntekijöille välitettäväksi. Sähköpostin yhteyteen laitoimme myös toiveen kuulla jo vapaamuotoisesti yksikön kuulumisia siltä osin, onko työpajoissa sovittuja käytänteitä ehditty ottamaan käyttöön ja miten sovitut käytänteet ovat lähteneet tiimissä toimimaan. Kysimme myös, onko jo jotain muutoksia tehty yhdessä sovittuihin käytänteisiin tai ovatko ne tulleet käyttöön ylipäätään. Emme kuitenkaan saaneet sähköpostiimme vastausta, joten epäilimme sen hukkuneen muutostilanteen keskelle, joten laitoimme 26.3.2024 samalle henkilölle uuden sähköpostin muistutuksena. Emme kuitenkaan saaneet myöskään siihen kuittausta, joten emme tiedä, onko työyhteisö saanut lähiesihenkilön kautta laatimamme kehittämissuunnitelman kirjallisena. Olisimme tietysti voineet lähestyä myös työyhteisön työntekijöitä, mutta päätimme kunnioittaa sovittua yhteydenottotapaa.

Ensimmäisen ja toisen työpajan välissä meille selvisi, että yksikön johtaja oli irtisanoutunut ja hän lopettaisi ennen kuin ehtisimme kysyä häneltä kehittämissuunnitelman toimivuudesta. Koska emme tavoittaneet lähiesihenkilöä, päädyimme 5.4.2024 lähestymään yksikön nettisivujen perusteella uutta, oletettua yksikön johtajaa. Kerroimme hänelle sähköpostissa laajemmin, mitä olemme, ja mitä olemme yksikössä tehneet opinnäytetyön tiimoilta. Laitoimme liitteeksi myös työyhteisön kanssa laaditun kehittämissuunnitelman ja nostimme sieltä sähköpostiin valitut työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet. Kysimme, kuinka kehittämissuunnitelma on hänelle näyttäytynyt, jos hän on siitä kuullut tai arjessa havainnut siihen kuuluvia toimia. Lisäksi pyysimme, jos voisimme hänen kauttaan kuulla, miten työyhteisö on kehittämissuunnitelman kokenut ja tarjosimme myös kysymyksen asettelulla mahdollisuuden vastata, että sovitut käytänteet eivät ole jääneet työyhteisön arkeen. Ehdotimme myös, että voisimme vaihtoehtoisesti soitella, mikäli hänen arkensa kannalta niin olisi helpompaa kertoa näkemyksiä. Emme kuitenkaan saaneet myöskään oletetulta yksikön johtajalta vastausta sähköpostiimme. Hänelle ei myöskään ollut puhelinnumeroa saatavilla yksikön nettisivuilla.

Meistä riippumattomista syistä toimintatutkimuksen syklisyys ei siis täyttynyt sillä tavalla, kuten olisimme toivoneet. Epäselväksi jäi, ovatko työyhteisön työntekijät saaneet itselleen kirjallista kehittämissuunnitelmaa, ovatko sovitut käytänteet käytössä, onko niitä muutettu ja jos on, niin miten. Lisäksi merkittävänä asiana olisi myös ollut yhteydenpito uuden yksikön johtajan kanssa, jotta olisimme päässeet varmistamaan tiedonkulun työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteistä. Toimintatutkimus on ainaista toiminnan parantamista, missä yhteistyö on avainasemassa (Kananen 2014, 11).

6 Pohdinta

6.1 Opinnäytetyöprosessin pohdinta

Opinnäytetyöprosessi oli tekijöille mielenkiintoinen ja opettavainen. Meillä on ollut koko projektin ajan työntäyteinen aikataulu, mutta kuitenkin mahdollinen. Aloitimme työmme marraskuussa 2023, jolloin teimme ensin opinnäytetyösuunnitelman ja haimme tutkimusluvut vielä ennen joulua. Olimme tiiviisti yhteydessä yksikön johtajaan, kun suunnittelimme opinnäytetyön työpajojen sisältöä. Halusimme, että opinnäytetyö on aidosti työelämälähtöinen ja sen sisältö palvelee työyhteisöä. Heillä oli takanaan paljon muutoksia yksikön arjessa, jolloin henkilökunnan kuormitus oli ollut suurempaa. Vuoden 2024 tammi- ja helmikuussa toteutimme työyhteisön kanssa työpajat. Niiden aikana ja aineistonkeruun jälkeen kirjoitimme keväällä opinnäytetyön valmiiksi.

Parityöskentelyssä oleellista on ollut tiivis yhteydenpito opinnäytetyön tekijöiden välillä, jotta opinnäytetyö on yhtenäinen. Mielestämme olemme onnistuneet tässä ja yhteistyö on sujunut koko prosessin ajan hyvin. Olemme työskentelyssä hyödyntäneet yhteisiä tietoturvallisia dokumenttipohjia, jolloin olemme pystyneet reaaliajassa pysymään selvillä myös opinnäytetyöparin työskentelystä. Tämä on lisännyt luottamusta, avoimuutta ja työn luotettavuutta.

6.2 Yksikön työhyvinvoinnin kehittäminen

Molemmissa työpajoissa tunnelma oli alusta alkaen rento ja yhteisöllinen. Koimme itsemme tervetulleeksi yhteisöön pitämään työpajoja, sillä vastaanotto oli lämmin ja huumoria oli heti ilmassa. Myös työpajojen aikana oli aistittavissa vaikutelma siitä, että työntekijöiden on helppo keskustella asioista ja olla myös avoimesti eri mieltä. Oli hienoa huomata tilanteita, jossa ihan ääneen todettiin pienimuotoisen väittelyn jälkeen, että olemme tästä asiasta eri mieltä ja sitten keskustelu jatkui eteenpäin. Huumoria oli myös paljon ilmassa työpajojen ja etenkin taukojen aikana, mistä esimerkkinä voisi mainita leikin, jossa osa työntekijöistä yritti taukojumppana päästä erinäisten huonekalujen ahtaiden kolojen läpi toisten työntekijöiden kannustaessa vieressä. Jäi vaikutelma, että moni pystyi siis olemaan osallistumaan työpajaan omana itsenään.

Ihmiset ovat usein yllättyneen huvittuneita tulevaisuusdialogista, mutta dialogisuuden käynnistyttyä huumorin ja leikinomaisuuden sävyttämä ilmapiiri vaikuttaa luovuutta ja yhteistyöhenkeä edistävästi. Huumori on tapa käsitellä ja sietää tämäntyyppisissä aiheissa ja työskentelytavoissa väistämättä esiintyvää monimutkaisuutta, ristiriitoja ja paradokseja. (Arnkil 2006, 110–111.) Laurilan (2017, 180) tutkimuksessa huumorin käyttäminen nähtiin tapana käsitellä organisaatiomuutoksen aiheuttamia negatiivisia tunnetiloja. Tutkimuksen vastauksista nousi esille näkemys siitä, että huomion kiinnittäminen ironisiin puoliin lieventää muutoksen aiheuttamaa ärsytystä ja turhautuneisuutta (Laurila 2017, 180).

Yhtenä aineiston keruu menetelmänä meillä oli myös havainnointi. Vaikka molempien työpajojen yleistunnelma oli rento ja avoin oli kuitenkin havaittavissa eroa ensimmäisen ja toisen työpajan välillä. Toisessa työpajassa tunnelma oli hieman latteampi kuin ensimmäisessä työpajassa. Osalle työyhteisön jäsenistä oli haasteellisempaa keskittyä siirtämään ajatukset kehittämistyölle. Tämä selittyi henkilöstömuutoksilla, mitä työryhmässä oli käsitelty juuri ennen kuin meidän pitämämme työpaja alkoi.

Keräsimme molemmissa työpajoissa palautteen osallistujilta. Ensimmäisessä työpajassa pyysimme palautteen suullisesti ja toisessa työpajassa kirjallisesti. Kirjallisen palautteen pyysimme koskevan molempia työpajoja. Ensimmäisen työpajan lopuksi pyydetyn suullisen palautteen tarkoitus oli kehittää omaa toimintaamme jo heti ensimmäisen työpajan jälkeen, jos palautteessa olisi noussut esille jotakin työpajoissa huomioitavia kehittämissuhteita. Emme kuitenkaan suullisessa palautteessa saaneet kehittävästä palautteesta muutoin kuin huumorin varjolla, että olisi mieltä piristävää, jos toisimme jotakin tarjottavaa seuraavaan työpajaan. Huomioimme kuitenkin tämänkin palautteen ja veimme makeisia seuraavaan työpajaan. Palautteen keräämisessä olisimme kuitenkin jälkepäin ajateltuna tehneet toisella tavalla niin, että jo ensimmäisessä työpajassa olisi myös kerätty kirjallinen palaute. Tämä sen vuoksi, että osa osallistujista ei enää ollut mukana toisessa työpajassa, joten heiltä jäi kokonaan laajempi palaute saamatta. Toisaalta toisessa työpajassa laajempaa kirjallista palautetta oli antamassa myös osallistujia, jotka eivät olleet ensimmäisessä työpajassa. Koimme kuitenkin saavamme riittävästi palautetta, koska palautteen kerääminen toteutettiin työpajojen sisällä eikä se jäänyt sen varaan, että kuka muistaa vastata esimerkiksi sähköiseen kyselyyn työpajojen jälkeen. Tällä tavalla saimme palautteen myös mahdollisimman totuudenmukaisena, koska työpaja oli kaikilla vielä tuoreessa muistissa. Kokonaisuutena olemme siis tyytyväisiä, koska saimme jonkinlaisessa muodossa palautteen jokaiselta osallistujalta.

Ensimmäisen työpajan suullisen palautteen perusteella osallistujat olivat tyytyväisiä työpajan sisältöön sekä sen toteutukseen. Työpajaa kuvattiin todella hyväksi ja kerrottiin olleen hyvää pohdintaa. Työpajan kuvattiin palauttavan mieleen ajatuksia siitä, mitä työhyvinvointi on ja mitä siihen liittyen voi odottaa. Työpajasta koettiin jääneen hyvä fiilis ja erityistä kiitosta sai työpajan yhteinen keskustelu ja pohdinta. Työpajoihin liittyen myös osallistujat toivat esille sen, minkä itsekkin havainnoimme työpajasta, että osallistujat olivat asioista paljon samaa mieltä ja joistain asioista myös eri mieltä. Useampi osallistuja kokikin nimenomaan asioista keskustelun ensimmäisen työpajan antoisimpana antina. Työpajaan liittyen koettiin myös, että pienryhmäkeskusteluille oli riittävästi varattuna aikaa.

Kirjallisessa palautteessa kysyimme, kuinka osallistuja koki kehittämistyöpajat ja millaista hyötyä työpajojen sisältö antaa työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Lisäksi kysyimme, millainen tunnelma työpajoissa osallistujien mielestä oli, sekä mitä ja miten voisimme kehittää ohjaustamme, työpajojen toteuttamista ja sen menetelmiä.

Työpajat koettiin yllättävän hyödyllisinä siihen nähden, että aikaa pidettiin tiiviinä. Työpajojen koettiin herättelevän erittäin tarpeellista keskustelua ja olleen hyödyllisiä. Erityistä kiitosta saimme siitä, että saimme konkretiaa aikaan. Työpaja oli osallistujien mielestä selkeä, rauhallinen ja rennosti, mutta hyvin, vedetty. Työpajojen koettiin auttavan ajattelemaan asioista eri näkökulmista sekä antavan yhteisen tekemisen kautta lisämotivaatiota työlle. Työpajoissa koettiin olleen mukavaa, yhteisöllistä, avointa ja rentoa. Tunnelmaa pidettiin positiivisena ja innostuneena. Työpajojen uskottiin olleen hyödyksi työyhteisön kehittämisessä. Työpajojen koettiin tuoneen kaaoksessa elämisen keskelle ulkopuolelta johdettu selkeä prosessi, jota pidettiin työhyvinvoinnin kannalta tärkeänä. Työpajojen kautta koettiin, että työhyvinvoinnin rakenteita pystyttiin vahvistamaan. Työpajojen koettiin myös laittavan pohtimaan työhyvinvointia sekä yhteisen keskustelun yhteisistä asioista olleen erityisen tärkeää ja hyödyllistä. Henkilöstön on vaikea kertoa, mitä työhyvinvointi tarkoittaa heidän organisaatiossaan ja kuinka se tulisi määritellä (Kujanpää 2020, 151).

Kysymykseen kehittävistä palautteista saimme vastaukseksi toiveen siitä, että alussa olisi voinut olla jonkinlainen tilannekatsaus siitä, mikä tilanne osallistujilla on siinä hetkessä vastata ja osallistua. On totta, että varsinaista vapaamuotoista kuulumiskierrosta emme pitäneet ennen toista työpajaa. Sellainen olisi siis voinut olla. Työryhmässä oli kuitenkin tapahtunut työpajojen välissä lisää merkittäviä muutoksia, kuten yksikön johtajan irtisanoutuminen. Lisäksi toivottiin koostetta työpajasta jo ensimmäisen työpajan jälkeen. Valitettavasti tämä palaute tuli vasta kirjallisena palautteena toisen työpajan jälkeen, joten emme pystyneet siihen tarpeeseen heti tässä prosessissa vastaamaan. Tämän palautteen saatuaamme mietimme kyllä itsekkin, että olisi voinut olla hyvä idea tehdä kooste ensimmäisen työpajan asioista myös työyhteisölle, etenkin, kun tosiaan toisessa työpajassa oli myös sellaisia osallistujia, jotka eivät olleet ensimmäisessä työpajassa. Nyt meidän täytyi toisen työpajan alussa suullisesti kerrata ensimmäisen työpajan asioita, jotta pääsimme kaikki yhteiseen todellisuuteen asioista. Toisen työpajan jälkeen lähetimme työyhteisölle kehittämissuunnitelman, johon oli sisällytetty myös kooste työpajoista.

6.3 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Kun tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan, perusedellytyksenä on, että tutkittavalla on tarpeeksi aikaa tehdä tutkimuksensa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 165). Teimme opinnäytetyötä siihen keskittyen loppusyksyn ja kevään 2024. Meillä ei ollut enää muita kursseja kesken opinnäytetyön teon aikana, joten opiskelun pääpaino oli täysin opinnäytetyön tekemisessä, toki hektinen perhe-elämä toi siihen oman mausteensa. Eettisyys koskee myös tutkimuksen laatua, sillä laadullinen tutkimus ei ole välttämättä laadukasta tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149). Opinnäytetyön aihe oli meille mieluisa, koska olemme molemmat tehneet vuosia töitä sosiaalialalla. Olemme myös työskennelleet esihenkilöinä. Halusimmekin ottaa työhyvinvoinnin kehittämiseen sen vuoksi mukaan myös työhyvinvoinnin johtamisen näkökulman, jolloin

tämän opinnäytetyön tekeminen kehitti meitä myös ammatillisesti. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, mutta yhtenä tutkimuksen luottavuuteen vaikuttavana tekijänä voi olla tutkijan omat sitoutukset tutkimukseen; miksi tutkimus on tutkijalle tärkeä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 165).

Tutkittavien motivaation lisäämiseksi on hyödyllistä kertoa, mitä uutta tietoa tutkimuksella tavoitellaan, tai kuinka saatuja tutkimustuloksia voidaan mahdollisesti tulevaisuudessa hyödyntää. Tutkittavien osallistumispäätökseen vaikuttaa, mitä osallistuminen tutkimukseen konkreettisesti tarkoittaa. Tutkittaville on tärkeää kertoa esimerkiksi, onko kyseessä kerta-luontoinen aineistonkeruu. Luottamuksella annettavien tietojen suojaaminen yhdessä aineiston käyttötarkoituksen määrittämisen kanssa muodostavat aineiston luottamuksellisen sisällön. (Kuula 2011, 105–108.) Tutkimme työelämäkumppanimme yhtä työryhmää ja sen sisältä nousevia ajatuksia ja kehittämideoita työhyvinvoinnista. Emme käsitelleet opinnäytetyöprosessin aikana työntekijöiden asiakkaita millään tasolla. Huolehdimme osallistujien anonymiteetistä, henkilötietoja ei kerätty. Aineistossa kuvataan ainoastaan kehittämistyöhön osallistuneiden määrää.

Mitä avoimempi tiedonkeruumenetelmä on, sen vaikeampaa on etukäteen puntaroida tutkimusasetelman mahdollisia eettisiä ongelmia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 147). Pidimme eettiset näkökulmat mielessä koko opinnäytetyöprosessin ajan. Yksi paljon pohtimamme teema liittyi yksikön tunnistettavuuteen. Mielestämme oli osan tuloksien kannalta merkityksellistä sillä, sijaitsiko yksikkö Pohjois- vai Etelä-Suomessa. Tällaisia olivat esimerkiksi esille nousseet haasteet työntekijöiden tai sijaisten saantiin liittyen puhuttaessa resurssoinnista. Halusimme kuitenkin varmistua siitä, että yksikön sekä yksittäisen osallistujan anonymiteetti varmasti säilyy yksityiskohtaisesta raportoinnista huolimatta, joten emme tarkentaneet ollenkaan, missä maakunnassa yksikkö sijaitsee.

Kun tutkimus kohdistuu organisaatioiden työhön ja työntekijöihin, ja siten tarvitaan tutkimuslupa organisaatioiden johdolta, voidaan päätyä tilanteeseen, jossa tutkimukseen osallistuja tuntee olevansa pakotettu osallistumaan tutkimukseen (Kuula 2011, 145). On tärkeää, että osallistujilla on selkeä kuva tehtävästä tutkimuksesta ja se on esitettävä selkeällä kielellä. Tämä mahdollistaa heidän päätöksentekonsa osallistumisesta tutkimukseen. Tutkimukseen osallistumisen pitäisi aina olla vapaaehtoista. (Kaukko & Kiilakoski 2023, 142–145.)

Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Tutkimukseen osallistuvat antoivat kirjallisen suostumuksensa materiaalin tallentamiseen ja käyttöön tässä opinnäytetyössä. Suostumuslomakkeella informoimme tutkimukseen osallistuvaa aineiston tallentamisesta ja käytöstä. Aineiston käsittelystä ja tutkimuksesta kertominen sekä tarvittaessa allekirjoitettu tutkimuslupa kuuluvat tutkimuksen hyvään suunnitteluun ja ratkaisevat osan tutkimuseettisistä ja juridisista kysymyksistä aineistonkeruussa (Kuula 2011, 133). Lähetimme kaikki materiaalit

yksikön johtajan kautta työyhteisölle jo hyvissä ajoin ennen ensimmäistä työpajaa, jotta työyhteisön oli mahdollista tutustua niihin ja päättää rauhassa osallistumisestaan.

6.4 Jatkokehitysideat

Mielenkiintoista olisi selvittää, kuinka tutkimukseen osallistuneiden mielipiteet ovat säilyneet tai miten ne ovat muuttuneet, jos vastaavan tutkimuksen toteuttaisi yksikön normaaleissa olosuhteissa, eli että yksikkö olisi jo päässyt palaamaan väistöttilasta omiin tiloihinsa ja sen aiheuttama kuormitustilanne olisi tasaantunut. Olisi kiinnostavaa nähdä, millaiset työhyvinvoinnin tai työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvät teemat silloin nousisivat kehittämiskohteiksi. Silloin olisi myös mahdollista vertailla, kuinka vallitseva muutostilanne ja olosuhteet ovat todellisuudessa vaikuttaneet vastauksiin.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin yksikön työntekijöiden työhyvinvointiin ja toiveisiin työhyvinvoinnin johtamisesta, mutta tutkimuksen voisi laajentaa koskemaan myös yksikön esihenkilöiden työhyvinvointia ja kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta. Olisi kiinnostavaa tutkia, kuinka kehittämishankkeet jäävät työyhteisön arkeen elämään tai mikäli ne eivät jää, niin mitkä tekijät vaikuttavat tähän ilmiöön. Työntekijöiden näkökulmasta kiinnostava jatkotutkimusaihe olisi myös esihenkilöiden ja johdon sitoutuminen työntekijöiden arkea koskevaan kehittämistyöhön.

Tämän tutkimuksen aineistossa nousi useasti esille myös työvuorosunnittelu erilaisista näkökulmista ja työryhmän kokemus siitä huomioiden, voisimme ehdottaa yksikössä kokeiluun autonomista työvuorosunnittelua. Koimme työvuorosunnittelun olevan aineiston perusteella merkittävä teema työntekijöiden työhyvinvointiin liittyen, vaikka työvuorosunnittelu jäi työyhteisön kehittämissuunnitelman ulkopuolelle.

Lähteet

- Arnkil, R. 2006. Tulevaisuusdialogi ja dialogin tulevaisuus. *Aikuiskasvatus*, 26(2), 104–114. Viitattu 13.4.2024. <https://doi.org/10.33336/aik.93678>
- Eriksson, E., Arnkil, T.E., Rautava, M. 2006. Ennakointidialogeja huoltien vyöhykkeellä. Verkostokonsultin käsikirja - ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus Stakes. Työpapereita 29/2006. Helsinki. Viitattu 1.12.2023. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201204193645>
- Hansel, TC., Saltzman, LY. & Melton, PA. 2024. Work Environment and Health Care Workforce Well-Being: Mental Health and Burnout in Medically Underserved Communities Prone to Disaster, *American Journal of Public Health*, vol. 114, pp. 156–161. Viitattu 13.5.2024. <https://web-p-ebscobhost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=df274a4f-7339-4851-b3e6-cbfe45c12387%40redis>
- Hartikainen J. 2016. Maahanmuuttajien perehdyttäminen vanhustenhoitotyössä. Toimintatutkimus vanhustenkeskuksessa pääkaupunkiseudulla. Väitöskirja. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Health Sciences Number 372. Kuopion yliopisto. Viitattu 9.11.2023. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/17022/urn_isbn_978-952-61-2246-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Heikkinen H., Kaukko M. & Salo P. 2023. Mitä toimintatutkimus on ja miten sitä tehdään. Teoksessa Heikkinen H. & Kaukko M. (toim.). *Toimintatutkimus. Käytännön opas*. Tampere: Vas-tapaino, 17–38.
- Innokylä 2023a. Aivoriihi. Viitattu 18.11.2023. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivoriihi>
- Innokylä 2023b. Tulevaisuuden muistelu. Viitattu 21.11.2023. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/tulevaisuuden-muistelu>
- Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä: Työ ja ihminen tutkimusraportti 39. Viitattu 3.8.2023. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/21824/tiedonja.pdf?sequence=2>
- Janhonen, S. & Nikkonen M. 2001. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WSOY.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jyväskylän yliopisto. Aineiston analyysimenetelmät. Teemoittelu. Viitattu 18.8.2023. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysi-menetelmat/teemoittelu>
- Kananen, A., Pehkonen-Karioja, P., Rantakokko, P., & Suhonen, M. 2015. Yhteisöllisyys terveysalan projekteissa. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 52(2). Viitattu 4.9.2022. <https://journal.fi/sla/article/view/52493>
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu JAMK.
- Karttunen A., Sipponen J., Tukiainen T., Taskinen H., Hakulinen H., Kesti P., Laaksonen M. & Lammintakanen J. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen. Käytäntöjä ja kokemuksia Elvo-hankkeesta. Väitöskirja. Publications of the University of Eastern Finland General series No 20. Kuopion yliopisto. Viitattu 6.11.2023. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/18055/urn_isbn_978-952-61-2446-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kaukko M. & Kiilakoski T. 2023. Toimi hyvin: Toimintatutkimuksen eettiset kysymykset. Teoksessa Heikkinen H. & Kaukko M. (toim.). Toimintatutkimus. Käytännön opas. Tampere: Vastapaino, 137–162.

Kohtakangas, K. 2019. Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen konkurssin tai alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksissa. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Rovaniemi. Viitattu 2.4.2024. <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/63925>

Kokko R.-L. 2007. Tulevaisuuden muistelu -palaveri -toiveikkuutta tuottava yhteistyömenetelmä. Yhteiskuntapolitiikka 72 (2). Viitattu 23.11.2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/100706/072kokko.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kujanpää, K. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Helsinki. Viitattu 2.4.2024. <https://helda.helsinki.fi/items/ca27d371-dbcc-483b-b964-de900acff925>

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus. Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. 1.painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälteenä. Helsinki: Edita Prima Oy

Laitinen J., Selander K., Ervasti J. & Kivimäki K. 2023. Mitä kuuluu hyvinvointialueiden työhyvinvoinnille 2023. Työterveyslaitos. Viitattu 23.3.2023. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/148158/TTL_978-952-391-148-2.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Laurila M. 2017. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan": esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Vaasa. Viitattu 22.4.2024. <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/7572>

Leinonen, M. 2014 Tutkija osallistujana. Viitattu 15.8.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87143/46074>

Lindholm, M. 2022. Muutokset työssä edellyttävät työhyvinvoinnin kehittämistä. Työelämän tutkimus 20 (1), 140–146. Viitattu 22.11.2023. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/112325/68125>

Maijala, R. 2019. Lean terveydenhuollossa - näkökulmina hukka ja johtaminen. Väitöskirja. Turun yliopisto. Turku. Viitattu 12.9.2022. <https://www.utupub.fi/handle/10024/148443>

Manka M.-L., Heikkilä-Tammi K. & Vauhkonen A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampereen yliopisto. <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>

Manka M.-L. & Manka M. 2023. Työhyvinvointi. E-Kirja. Helsinki: Alma Talent.

Manka M.-L. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. E-Kirja. Helsinki: Alma Talent.

Morikawa M., Martela F., & Hakanen J. 2022. Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä - missä ja ketkä sitä kokevat? Hallinnon tutkimus 41 no. 4/2022. Viitattu 31.3.2024. <https://doi.org/10.37450/ht.111867>

Mäkinen, J.-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M.-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia. Viitattu 27.7.2023 <https://kaks.fi/wpcontent/uploads/2015/10/Miten-kuntaesimies-voi-parantaaty%C3%B6hyvinvointia.pdf>

Mäntyranta T. & Kaila M. 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. *Duodecim*. Viitattu 12.11.2023. <https://www.duodecimlehti.fi/duo97349>

Mölsä, E., Salmirinne, T., Herttalampi, M. & Feldt, T. 2023. Muutosvoimavarojen yhteydet henkilöstön työhyvinvointiin sekä työpaikan ja alanvaihtoaikaisiin terveysalan organisaation muutosprosessissa. *Työelämän tutkimus* 21 (2), 210–238. Viitattu 15.11.2023. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/120953/80052>

Niemi R., Kiilakoski T. & Kaukko M. 2023. Suunnittelu ja toteuttaminen. Teoksessa Heikkinen H. & Kaukko M. (toim.). *Toimintatutkimus. Käytännön opas*. Tampere: Vastapaino, 111–136.

Olakivi, A., Van Aerschot, L., Puthenparambil, M. & Kröger, T. 2021. Ylikuormitusta, lähijohdajan tuen puutetta vai vääränlaisia tehtäviä: Miksi yhä useammat vanhustyöntekijät harkitsevat työnsä lopettamista? *Yhteiskuntapolitiikka* 86 (2), 141–154. Viitattu 15.11.2023. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/141193/YP2102_Olakiviym.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Pirinen H. 2023. *Esihenkilö muutoksen johtajana*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. *Johda tuottavasti, opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin*. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 31.7.2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134834/Johda%20tuottavasti%20E2%80%9320Opas%20ty%C3%B6hyvinvoinnin%20ja%20tuottavuuden%20lis%C3%A4%C3%A4miseksi%20esimiesty%C3%B6n%20keinoin.pdf?sequence=1>

Rintala, H., Postareff L., & Ryymin, E. 2023. Sitoudun, siis opin - Miten edistää jatkuvaa oppimista työssä? *Työelämän tutkimus* 21 (1), 33–57. Viitattu 23.11.2023. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/107998/77906>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2023a. *Tervettä työtä. Työsuojelun vastuualueiden runkosuunnitelma 2024-2027*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2023:21. Viitattu 2.4.2024. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165089/STM_2023_21.pdf;jsessionid=94F1E4084D0E26D184892C78017EDE7C?sequence=1

Sosiaali- ja terveysministeriö. *Työhyvinvointi*. Viitattu 6.11.2023. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Sparr, J.L. & Sonnentag S. 2008. Feedback and self-regulatory focus: Predicting affective and performance in a field study. Department of Psychology. University of Konstanz, Germany. Viitattu 31.3.2024. <https://search-ebSCOhost-com.nelli.laurea.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=33643503&site=ehost-live>

Spiik, K-M. 2004. *Tulokseen tiimityöllä*. 1. painos. Helsinki: WSOY

Summa T. & Tuominen K. 2009. *Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmä-työskentelyyn*. Kehitysyhteistyön palvelukeskus raporttisarja (103). Viitattu 25.11.2023. <https://glo-baalikasvatus.fi/wp-content/uploads/sites/6/2021/08/fasilitaattorin-tyokirja-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskentelyyn.pdf>

Syrjälä L., Ahonen S., Syrjäläinen E. & Saari, S. 1994. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä

Tarkkonen, J. 2012. *Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt*. Kuopio: UNIpress.

Toikko, T., Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere: Tampereen yliopistopaino

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Työsuojeluhallinto 2017. Psykososiaalinen kuormitus työpaikalla. Työsuojeluhallinnon julkaisu 2:2017. Viitattu 2.4.2024. https://tyosuojelu.fi/documents/154017715/168016298/Psykososiaalinen_kuormitus_022017

Työterveyslaitos 2023. Miten Suomi voi -hanke. Viitattu 6.11.2023. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Työturvallisuuskeskus 2024. Psykososiaalinen kuormitus. Viitattu 13.5.2024. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoympariston-turvallisuus/tyokuormituksen-hallinta/psykososiaalinen-kuormitus/>

Uutela U. 2019, Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja. Acta electronica Universitatis Lapponensis 256. Lapin yliopisto. Viitattu 31.3.2024. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponensis%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Julkaisemattomat lähteet

Työyksikön omavalvontasuunnitelma.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön prosessi ja aikataulu	20
Kuvio 2: Kehittämistoiminnan prosessi ja aikataulu	21
Kuvio 3: Tulosten pääkategoriat.....	32
Kuvio 4: Työyhteisön kehittämissuunnitelma	39

Kuvat

Kuva 1: Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen, Kaukko & Salo 2023, 27).....	16
Kuva 2: Työyhteisön aineistoa työhyvinvoinnin kehittämiskohteista	23
Kuva 3: Työyhteisön aineistoa työhyvinvoinnin johtamisesta	24
Kuva 4: Tulevaisuustarina	25
Kuva 5: Työyhteisön työhyvinvoinnin kategoriat	33
Kuva 6: Työhyvinvoinnin johtamisen kategoriat	37
Kuva 7: Psykososiaaliset kuormitustekijät (Työsuojeluhallinto 2017)	41

Taulukot

Taulukko 1: Esimerkki sisällönanalyysitaulukosta	31
--	----

Liitteet

Liite 1: Työyhteisölle lähetetty saatekirje	57
Liite 2: Suostumuslomake	58
Liite 3: Tutkimuslupa	59
Liite 4: Tietosuojailmoitus	61
Liite 5: Kehittämissuunnitelma työyhteisölle.....	64

Liite 1: Työyhteisölle lähetetty saatekirje

Arvoisa X:n työntekijä,

Olemme Laurean ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoita. Opiskelemme johtamista ja kehittämistä sosiaali- ja terveysalan muutoksessa (90op). Olemme molemmat työskennelleet kymmenisen vuotta mielenterveys- ja päihde-työssä erilaisissa rooleissa. Teemme nyt opinnäytetyötä aiheenamme työhyvinvointi. Tarjoamme mahdollisuuden osallistua tutkimukselliseen kehittämistoimintaan, joka toteutetaan toimintayksikössänne alkuvuodesta 2024. Tarkoituksena on tuottaa yhdessä kehittäen työyhteisöönne työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman, jonka voitte ottaa käyttöön työyksikössänne.

Opinnäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksena, jossa toteutamme kehittämistyöpajoja. Toimintatutkimus on tutkimustapa, jossa vallitsevaa nykytilaa halutaan kehittää. Sen vuoksi se soveltuu hyvin työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Kehittämisen työpajat toteutetaan kahtena kertana tammi- ja helmikuun 2024 aikana, työyhteisöpäivienne yhteydessä. Työpajat kestävät noin kaksi tuntia, joiden aikana pohdimme, mitä asioita olisi tärkeää kehittää työhyvinvoinnin ja sen johtamisen näkökulmasta sekä sitä, miten kehittäminen tulisi tehdä.

Hyödynämme kehittämistyössä erilaisia menetelmiä, kuten Aivoriivi-ideointia sekä Tulevaisuuden muistelu -työkalua. Työpajat ääninauhoitetaan ja työpajojen muut tuotokset dokumentoidaan tutkimusaineistoksi. Opinnäytetyössä kerättyä aineistoa hyödynnetään ainoastaan kyseisen työn tekemisessä ja kerätty aineisto hävitetään opinnäytetyön julkistamisen jälkeen.

Työtä ohjaavat seuraavat tutkimuskysymykset;

- Mihin asioihin työntekijät kaipaavat muutosta työhyvinvoinnissaan?
- Millaista työhyvinvoinnin johtamista työntekijät toivovat?
- Millaisia ratkaisuja onnistutaan tuottamaan työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisessa?

Valmis opinnäytetyö on tarkoitus julkaista toukokuussa 2024 ja se tulee näkyviin Theseus-tietokantaan. Saatte myös työyhteisöönne käyttöönnne työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman, joka syntyy tuotoksena työpajoista.

Tämä opinnäytetyö noudattaa ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia sekä hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, ettei opinnäytetyöstä voida tunnistaa yksittäisiä vastaajia.

Liitteenä on suostumuslupa, johon voitte tutustua etukäteen. Keräämme ensimmäisen työpajan yhteydessä allekirjoitukset suostumuslomakkeisiin.

Mikäli Teillä herää kysymyksiä, vastaamme niihin mielellämme.

Ystävällisin terveisin ja kehittämissyhteistyötä innolla odottaen,

Mira Lehtola, mira.lehtola@student.laurea.fi

Siiri Karjalainen, siiri.karjalainen@student.laurea.fi


Laurea-ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen sosiaalialan muutoksessa, YAMK

Liite 2: Suostumuslomake

Laurea-ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen sosiaalialan muutoksessa, YAMK
Vanha maantie 9, 02650 Espoo

Opinnäytetyön aihe	Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma työyhteisölle toimintatutkimuksena
Opinnäytetyön tekijät	Mira Lehtola, terveydenhoitaja (AMK) Siiri Karjalainen, sosionomi (AMK)
Opinnäytetyötä ohjaava opettaja	

Opinnäytetyön toteutus

Menetelmä ja aikataulu

Opinnäytetyö on toimintatutkimus, mikä toteutetaan kahdessa työpajassa tammi- ja helmikuun 2024 aikana. Aiheena tutkimuksessa on tutkia työhyvinvointia ja toteuttaa yhdessä työyhteisön kanssa työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma työyhteisölle käytettäväksi. Työpajassa kerätty aineisto ja havainnot hyödynnetään ainoastaan opinnäytetyön kirjoittamisessa.

Aineiston keruu, analysointi ja raportointi

Hyödynnämme aineiston keruussa havainnointia, lisäksi työpajakeskustelut ääninauhoitetaan. Muu syntynyt aineisto taltioidaan tutkimusaineistoksi. Aineistoon emme kerää henkilötietoja.

Aineisto analysoidaan sisällönanalyysimenetelmällä, ja raportoidaan niin, että yksittäisiä vastaajia ei työstä pysty tunnistamaan. Aineistoa käsitellään opinnäytetyössä luottamuksellisesti ja eettisiä periaatteita noudattaen.

Lopullinen työ ilmestyy Theseus-tietokantaan opinnäytetyön julkistamisen jälkeen toukokuussa 2024. Kaikki työpajoissa kerätty aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Olen saanut riittävästi tietoa opinnäytetyöstä ja siihen liittyvästä aineiston keruusta. Olen selvillä, että minuun liittyviä tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja ainoastaan opinnäytetyön laadintaa varten. Opinnäytetyöhön osallistuminen on vapaaehtoista ja yksilöitä ei voi tunnistaa opinnäytetyöstä. Voin keskeyttää tutkimukseen osallistumisen halutessani. Kerättyä aineistoa käsitellään tietoturvasääntöjen mukaisesti.

Aika ja paikka

___/___/20___

Osallistujan allekirjoitus

Liite 3: Tutkimuslupa

Hakijan tiedot	Nimi Mira Lehtola & Siiri Karjalainen	
	Osoite Vanha maantie 9	02650 Postinumero ESPOO Postitoimipaikka
	Puhelin /Mira Lehtola / Siiri Karjalainen	Sähköpostiosoite mira.lehtola@student.laurea.fi siiri.karjalainen@student.laurea.fi
	Koulutusohjelma/korkeakoulu/yliopisto Laurea ammattikorkeakoulu, Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa, YAMK	Tutkimuksen ohjaaja FT, yliopettaja @laurea.fi
Tutkimuksen kohde	Tutkimuksen kohde	
	Yhteystiedot Yksikön johtaja	
Päiväys ja allekirjoitus	Paikka ja päivämäärä 15.12.2023	Allekirjoitus: <i>Mira Lehtola</i> <i>Siiri Karjalainen</i>
Tutkimusluvan myöntäjä täyttää	Tutkimusluvan myöntäminen	
	<input checked="" type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään <input type="checkbox"/> Tutkimuslupaa ei myönnetä	
Myöntämisen ehdot:		
<input checked="" type="checkbox"/> Tutkimusluvan myöntämisen ehtona on, että tutkimuksen tekijä sitoutuu noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä ja lainsäädäntöä. Tutkimuksen tekijä on velvollinen käsittelemään saamiaan tietoja luottamuksellisesti ja tutkimuksessa kuvatulla tavalla. Tutkimuksen valmistuttua tiedot on hävitettävä asianmukaisella tavalla, tietoturvasyistä.		
<input checked="" type="checkbox"/> Hakijan tulee toimittaa cyselytoimikunnalle valmis raportti tutkimuksen valmistuttua ja esitellä tutkimuksen tulokset suullisesti (sovitulle taholle)		
<input checked="" type="checkbox"/> Tutkimus ei saa pitää sisällään mitään asiakkaisiin liittyvää tai asiakkaisiin yhdistettävää tietoa, henkilötietoa tai liikesalaisuuden piiriin luokiteltavaa tietoa.		
Muut ehdot		
Mikäli tutkimuksen osana haastatellaan henkilöstöä, tulee heiltä jokaiselta pyytää kirjallinen suostumus haastatteluun osallistumisesta.		
Mikäli ai sen yksiköt ovat tunnistettavissa työstä ja sen tuloksista, tulee tutkimuksen kirjallisen raportin olla salainen.		
Liitteeksi tutkimussuunnitelma.		

Li

	Päätäjän nimi	Muu työryhmä
Päiväys ja myöntäjän allekirjoitus	Paikka ja päivämäärä 12.2023	Allekirjoitus
Tiedottaminen päätöksestä	<input type="checkbox"/> hakijalle <input type="checkbox"/> muu, nimi:	<input type="checkbox"/> vararehtorille <input type="checkbox"/> dekaanille

1 (2)

TUTKIMUKSEN KUVAUS

Tutkimuksen tekijä tai tekijät	Laurean ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijat Mira Lehtola terveydenhoitaja (AMK) ja Siiri Karjalainen sosionomi (AMK). Koulutusohjelmassa "Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveystieteen muutoskassa".
Tutkimuksen nimi	Opinnäytetyö: Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma työyhteisölle toimintatutkimuksena
Lyhyt kuvaus tutkimuksesta (tavoitteet, tutkimusongelmat jne.)	Opinnäytetyö toimintatutkimuksena, jossa toteutamme kaksi (2) kehittämistyöpajaa. Toimintatutkimus on tutkimustapa, jossa vallitsevaa nykytilaa halutaan kehittää. Tarkoituksena on tuottaa yhdessä työryhmän kanssa kehittäen, työyhteisöön työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma. Suunnitelman voi ottaa käyttöön työyksikössä. Työtä ohjaavat seuraavat tutkimuskysymykset; <ul style="list-style-type: none"> Mihin asioihin työntekijät kaipaavat muutosta liittyen työhyvinvointiinsa? Millaista johtamista työntekijät toivovat työhyvinvointiinsa liittyen? Millaisia ratkaisuja onnistutaan tuottamaan työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisessa?
Tutkimuksen aikataulu	Kehittämisen työpajat toteutetaan kahtena erillisenä kertana samaan työryhmään tammi- ja helmikuun 2024 aikana toimintayksikön työryhmäpäivien yhteydessä. Kestoltaan nämä ovat noin kaksi tuntia. Pyydämme lisäksi maaliskuun aikana kokemuksia kehittämissuunnitelmasta työyhteisöltä sähköisen kyselyn ja linkin välityksellä. Valmis työ on tarkoitus julkaista toukokuussa 2024, jonka jälkeen työ tulee näkyviin Theseus-tietokantaan.

Henkilötietojen käsittely	Keräämme kehittämistyöhön osallistuvilta allekirjoitetut suostumuslomakkeet työpajan alussa. Muita henkilötietoja emme kerää tai käsittele tässä opinnäytetyössä. Työyhteisöstä keräämme tietoa koulutustasosta ja työvuosista. Valmiista työstä ei voida tunnistaa yksittäisiä vastajia.
Muuta huomioitavaa	Työpajakeskustelut ääninauhoitetaan ja kehittämistyössä tuotettu aineisto dokumentoidaan. Työn julkistamisen jälkeen aineisto hävitetään.

Liite 4: Tietosuojailmoitus



TIETOSUOJAILMOITUS
EU:n yleinen tietosuoja-asetus (EU679/2016)

14.5.2024

LAUREAN OPINNÄYTETYÖSSÄ KERÄTTÄVIEN HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY

Tässä ilmoituksessa kuvataan, miten henkilötietoja käsitellään Laurean opinnäytetyössä Lastensuojelun työyhteisön näkemyksiä työhyvinvoinnin kehittämistä ja johtamisesta – ”Näitä pieniä juttuja, mistä saattaakin tulla sit isoja”.

Tutkimuksen rekisterinpitäjät

Rekisterinpitäjä päättää ja vastaa tämän opinnäytetyön henkilötietojen käsittelystä.

Siiri Karjalainen

Vanha Maantie 9

02650 Espoo (Laurea-ammattikorkeakoulu, Leppävaaran kampus)

Mira Lehtola

Vanha Maantie 9

02650 Espoo (Laurea-ammattikorkeakoulu, Leppävaaran kampus)

Yhteyshenkilö henkilötietojen käsittelyä koskevissa asioissa:

Siiri Karjalainen

Vanha Maantie 9, 02650 Espoo (Laurea-ammattikorkeakoulu, Leppävaaran kampus)

siiri.karjalainen@student.laurea.fi

Mira Lehtola

Vanha Maantie 9, 02650 Espoo (Laurea-ammattikorkeakoulu, Leppävaaran kampus)

mira.lehtola@student.laurea.fi

Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus:

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia lastensuojelun työyhteisön näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta ja työhyvinvoinnin kehittamisestä. Tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena. Tutkimuksen tarkoituksena on tukea työyhteisön työhyvinvointia yhteiskehittämisen avulla laatimalla heidän kanssaan työhyvinvointisuunnitelma.

Henkilötietojen osalta ei toteuteta automaattista päätöksentekoa tai profilointia.

Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste:

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella

- Tutkittavan suostumus

Tutkimuksessa kerättävät henkilötiedot:

Osallistujien nimi tulee tutkijoille ilmi opinnäytetyöhön osallistumisen suostumuslomakkeella. Muita suoria henkilötietoja emme kerää tai käsittele tutkimuksen aikana. Tutkimuksen kehittämistyöpajassa osallistujilla oli mahdollisuus esitellä itsensä vapaamuotoisesti, jonka kautta tuli ilmi osallistujien koulustausta ja kokemusvuosia. Näitä tietoja ei yhdistetä tutkimuksessa osallistujiaan, eikä käytetä tutkimusaineistona. Valmiista työstä ei voida tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Organisaation vahvistamassa tutkimusluvassa on haettu lupa, joka oikeuttaa keräämään työyhteisöltä tietoja koulutustasosta ja työvuosista opinnäytetyön taustatietoja varten.

Kerättävien henkilötietojen tietolähteet:

Opinnäytetyöhön osallistumisen suostumuslomake sekä erillinen ääninauhuri (2 kappaletta).

Henkilötietojen luovutukset:

Tietoja ei luovuteta opinnäytetyön tekijöiden ulkopuolelle.

Tietojen siirtäminen EU- tai ETA-maiden ulkopuolelle:

Henkilötietoja ei siirretä EU- tai ETA-maiden ulkopuolelle.

Henkilötietojen käsittely opinnäytetyön aikana ja sen jälkeen:

Tutkimus on kertatutkimus, jossa kerättyjä tietoja käsitellään tutkimuksen valmistumiseen saakka. Tutkimuksen kesto on 5/2024 asti. Tämän jälkeen opinnäytetyöhön kerättyä aineistoa ei arkistoida. Kerätty aineisto hävitetään opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen.

Henkilötietojen suojauksen periaatteet:

Tarvittavat tiedot kerätään tiedonantajilta paperisella lomakkeella (ilmenee osallistujan nimi) ja ääninauhureilla.

Rekisterin hallinnassa noudatetaan rekisterinpitäjän tietoturva- ja tietosuojajohteita.

Manuaalinen aineisto säilytetään lukituissa tilassa ja sinne on pääsy vain asianosaisilla.

Tietojärjestelmissä käsiteltävät tiedot suojataan käyttäjätunnuksin, salasanoin ja käytön rekisteröinnillä

Rekisteröidyn oikeudet:

Rekisteröidyn oikeudet määräytyvät EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen artiklojen 15-22 mukaan seuraavasti:

1)

Voit perua suostumuksesi ja pyytää poistamaan suostumukseen perustuvat tietosi ottamalla yhteyttä yllä mainittuun yhteyshenkilöön.

Voit tarkastaa itseäsi koskevat tiedot ja oikaista ne tarvittaessa.

Voit rajoittaa tietosi käsittelyä silloin, kun kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

Voit tehdä valituksen tietosuojavaltuutetun toimistoon, jos katsot, että henkilötietojasi on käsitelty tietosuojalainsäädännön vastaisesti

Jos henkilötietojen käsittely tutkimuksessa ei edellytä rekisteröidyn tunnistamista ilman lisätietoja eikä rekisteröityä pystytä tunnistamaan aineistosta, niin oikeutta tietojen tarkastamiseen, oikaisuun, poistoon ja käsittelyn rajoittamiseen ei sovelleta.

Mikäli oikeudet estävät tutkimustarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti, saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa näistä oikeuksista poiketa tietosuoja-asetuksessa ja tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa on tietosuojavastaava.

Laurea-ammattikorkeakoulun tietosuojavastaavana toimii Marjo Valjakka, marjo.valjakka@laurea.fi

Liite 5: Kehittämissuunnitelma työyhteisölle



Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma

Kehittämistyöpajojen materiaali

Ensimmäinen työpaja

- Ensimmäisessä kehittämistyöpajassa työyhteisö mietti omia toiveita ja ajatuksia työhyvinvoinnin kehittämistarpeista. Tämän jälkeen pohdittiin, mitä aiheita olisi tärkeää kehittää työyhteisössä.
- Teemoina pohdittiin työhyvinvointia työyhteisön sekä johtamisen kautta.
- Työkaluina käytettiin Ideariih-menettelmiä sekä Liikennevalo-menettelmiä.

Toinen työpaja

- Toisessa työpajassa työyhteisö jatkoi työskentelyä valittujen teemojen pohjalta.
- Työskentelyssä käytettiin Tulevaisuusmuistelua.
- Teemoiksi kiteytyi;
 - Työyhteisön tukeminen
 - Yhteinen toimintakulttuuri
- Sovittiin uusia käytäntöjä työyhteisöön



Mitä tehtiin?

Toteutettiin kaksi kehittämistyöpajaa, joissa käytettiin yhteiskehittämisen menetelmiä

Työhyvinvointi ja johtaminen

Ensimmäisen työpajan perusteella valittuja aiheita

Erityistä kiitosta sai esihenkilöiden luoma tunnelma kiireettömyydestä, "aina aikaa jutella".



Tärkeimmät kehittämiskohteet

- **Palautteen anto**
 - Positiivinen sekä rakentava
- **Säännölliset keskustelut**
 - Kerran kuukaudessa
- **Varhainen tukeminen**
 - Työssä kuormittuminen
- **Työvuoro-suunnittelu**
 - Työssäjaksamista tukevaa
- **Vaihtuvat työtilanteet resurssoinnissa**
 - Muuttuviin tilanteisiin reagoiminen
- **Pienet muistamiset**
 - Piristystä työpäivään tai esim. synttärät

3

Työyhteisön kehittäminen

Ensimmäisen työpajan perusteella valittuja aiheita



Tärkeimmät kehittämiskohteet

- **Palautteen anto**
 - Positiivinen sekä rakentava
- **Yhteiset käytännöt ja työskulttuuri**
 - Yhteisesti sovitut toimintatavat
- **Vuorojen purku**
 - Päivittäinen aamu- ja iltavuoron jälkeen
- **Työkaverin huomioiminen**
 - Esim. työpisteet siistiksi
- **Ryhmytymistä työryhmän kesken**
 - Mukavaa yhdessäoloa
- **Läsnäolevaa työntekoa**
 - Sitoudutaan yhteisiin toimintatapoihin

4

Sovitut toimintatavat

Yhteisesti sovitut uudet käytänteet toisessa työpajassa

Työyhteisön tukeminen

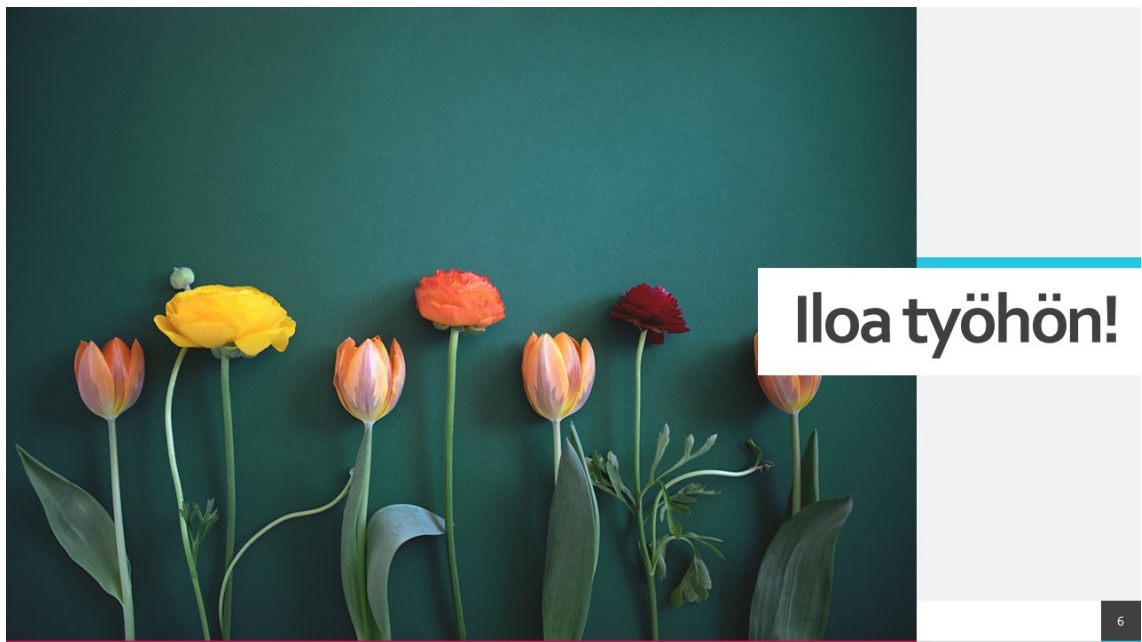
- **Säännölliset keskustelut esihenkilön kanssa**
 - Säännölliset keskustelut esihenkilön kanssa kuukausittain
 - Varataan aikaa noin puoli tuntia tapaamisiin
 - Esihenkilö huolehtii ajanvarauksesta kaikille, mikäli tulee peruutus esihenkilön vastuulla varata uusi aika



Yhteinen toimintakulttuuri

- **Vuoron purku**
 - Tarkoitus jakaa ajatukset ja tuntemukset vuorosta
 - Kaksi kertaa päivässä aamuvuoron ja iltavuoron jälkeen
 - Raportin jälkeen purkuun osallistuu vain vuoron suorittaneet
 - Aikaa käytettävissä enintään 15 minuuttia
 - Kirjoitetaan päivälistaan, kaikkien vastuulla huolehtia toteutuksesta
 - Otetaan käyttöön mahdollisimman pian, arvioidaan noin kahden viikon päästä aloituksesta
- **Työyhteisön pelisäännöt**
 - Keskustelua syntynyt työyhteisön arvoista ja työyhteisön toimintatavoista
 - Työyhteisön pelisäännöt kirjataan yhdessä työyhteisöpäivässä
 - Vastuu kaikilla huolehtia niiden toteutumisesta

5



Iloa työhön!

6