

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi AMK-tutkinto, terveyden edistäminen

2024

Reea Viljanen

Liedon työllistämispalveluiden osallistavan johtamisen toimintasuunnitelma

Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi AMK-tutkinto, terveyden edistäminen

25.5.2024 | 50 sivua, 4 liitesivua

Reea Viljanen

Liedon työllistämispalveluiden osallistavan johtamisen toimintasuunnitelma

Työn tavoitteena oli laatia osallistavan johtamisen toimintasuunnitelma Liedon työllistämispalveluihin. 1.1.2025 astuu voimaan TE-palvelut 2024 –uudistus, joka tulee vaikuttamaan Liedon työllistämispalveluihin muun muassa henkilökunnan määrän lisääntymisenä ja työnkuvien muutoksena, Turun työllisyysalueen Liedossa toimivan lähipalvelupisteen käynnistämisenä ja organisoimisena sekä työllistämispalveluiden organisaation uudistamisena.

Kehittämiprojekti toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka tavoitteena oli syventyä osallistavan johtamisen käytäntöihin työympäristössä. Tutkimuksen aineisto kerättiin ryhmähaastatteluilla, joiden kautta saatiin tietoa osallistujien kokemuksista ja näkemyksistä. Aineiston analysoinnissa käytettiin teemoittelua, mikä mahdollisti merkityksellisten teemojen tunnistamisen ja tulkinnan. Ryhmähaastattelussa nousi esiin kymmenen teemaa, jotka liittyivät osallistavan johtamisen käytäntöihin organisaatiossa. Osallistavan johtamisen toimintasuunnitelma, joka laadittiin tutkimustulosten pohjalta, koostuu viidestä keskeisestä osiosta.

Tutkimustulokset osoittavat, että työntekijöille on tärkeää voida vaikuttaa omiin työtehtäviinsä, olla tietoisia työnkuvien muutoksista ja tehtäväkokonaisuuksista. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että osallistava johtaminen voi edistää organisaation menestystä sekä työntekijöiden hyvinvointia, työssä jaksamista, motivaatiota ja kehittymistä.

Asiasanat: osallistava johtaminen, työhyvinvointi, työllistämispalvelut, työttömät

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of social services and health care, health promotion

25.5.2024 | 50 pages, 4 attachment page

Reea Viljanen

Action plan for participatory management of employment services in Lieto

The aim of the study was to develop an action plan for participatory management in the employment services of Lieto. The TE Services 2024 reform will come into effect on January 1, 2025, and it will impact Lieto's employment services in various ways, including an increase in staff numbers and changes in job descriptions, the initiation and organization of a local service point operating in Lieto within the Turku employment area, and the reorganization of employment services.

The aim of this qualitative study was to delve into the practices of participatory management in the working environment. The data gathering included group interview, which provided insights into the participants' experiences and perspectives. The data analysis was thematic, enabling the identification and interpretation of significant themes. The group interviews revealed ten themes related to participatory management practices in the organization. The action plan, based on the study findings, consists of five key sections.

The study results indicate that it is important for employees to be able to influence their own tasks, to be aware of changes in job descriptions and task compositions. In conclusion, it can be stated that participatory management can promote organizational success and employee well-being, endurance, motivation, and development.

Keywords: participatory management, well-being at work, employment services, unemployed people

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Liedon kaupungin työllistämispalvelut	9
2.1 Kehittämiprojektin tarve ja tavoite	9
2.2 TE-palvelut 2024 –uudistus	10
2.3 Uudistuksen normatiivinen ja strateginen tausta	13
2.3.1 Liedon kaupungin strategiat	14
2.4 Työllistämispalvelut Liedossa	15
3 Tutkimukselliset valinnat	17
3.1 Kvalitatiivinen lähestymistapa	17
3.2 Tiedonhaku	19
3.3 Tutkimukselliset lähtökohdat	20
3.4 Osallistava johtaminen ja johtajan ominaisuudet	25
4 Kehittämispäivä, ryhmähaastattelu ja tutkimustulosten analysointi	27
4.1 Kehittämispäivä	27
4.2 Terveys	28
4.3 Palaute	29
4.4 Läsnäolo	30
4.5 Tiedottaminen	30
4.6 Vastuun antaminen	31
4.7 Päätösten taustalla oleva tieto	31
4.8 Lähiesihenkilön tuki	32
4.9 Avoin keskustelu	33
4.10 Oman työn suunnittelu	34
4.11 Selkeät työnkuvat	35
5 Osallistavan johtamisen toimintasuunnitelma	36
5.1 Työhyvinvoinnin johtamisen suunnitelman tekeminen	36
5.2 Työnkuvien selkeyttäminen	38
5.3 Työpaikan ilmapiirin seuraaminen	39

5.4 Riskienhallintamenetelmien säännöllinen päivittäminen	39
5.5 Säännöllinen palautteen antaminen	40
6 Luotettavuus ja eettiset lähtökohdat	41
7 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	43
Lähteet	46

Liitteet

Liite 1. Liedon elinvoimakatsaus helmikuu 2024

Liite 2. Tutkimustulosten teemoittelu

Liite 3. Työhyvinvoinnin johtamisen arviointikaavake

Kuvat

Kuva 1. TE-palvelut 2024 –uudistuksen rakenne mukaeltuna (Turku 2024).	11
Kuva 2. Työllisyydenhoidon ekosysteemin palvelukokonaisuudet (Työvoimapalveluiden viitearkkitehtuuri 2023, 92).	12
Kuva 3. Tulevaisuuden TE-palvelut kunnissa (Kuntaliitto 2020).	13
Kuva 4. Työhyvinvoinnin johtaminen (Naumanen ym. 2023 Simon 1947, Drucker 1954, Mckee 2011, 30 mukaan).	37
Kuva 5. Nelikentän arvioitavat kohdat (Naumanen ym. 2023, 31).	38

1 Johdanto

TE-palvelut 2024 –uudistus astuu voimaan 1.1.2025. Keväällä 2021 puoliväliriihessä pääministeri Sanna Marinin hallitus linjasi TE-palveluiden siirrosta paikallistasolle. Linjaus liittyi hallitusohjelman kuntien vastuun vahvistamiseen työllisyyspalveluissa ja työllisyystavoitteeseen. Uudistuksen tavoitteena on muodostaa palvelurakenne, jossa työntekijät työllistetään nopeasti, lisätään elinkeino- ja työpalvelujen saatavuutta, vaikuttavuutta, tuottavuutta ja monipuolisuutta. Uudistuksessa luodaan uusi kuntien rahoitusmalli, joka kannustaa kuntia kehittämään työllisyyden hoitoon tarjottavia palveluita. Uudistuksella pyritään saavuttamaan 7 000-10 000 lisätyöllistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2024.)

Te-palvelut 2024 –uudistus tulee muokkaamaan suuresti Liedon nykyisiä työllistämispalveluita. Liedon työllistämispalvelut aloitti toimintansa vuonna 1994. Vuonna 2024 Liedon työllistämispalvelut täyttävät 30 vuotta. Koko vuosi tuo mukanaan erilaisia uudistuksia kuten esimerkiksi muuton uusiin toimitiloihin, henkilökunnan määrän lisääntyminen, organisaatorakenteen uudistaminen sekä valmistautuminen valtiolta siirtyvän henkilöstön vastaanottamiseen.

Opinnäytetyön aihe nousi työelämäntarpeesta, sillä suuren muutoksen keskellä on hyvä pysähtyä pohtimaan työntekijöiden hyvinvointia ja panostaa osallistavaan johtamiseen. Organisaation johtamiseen on tärkeää keskittyä, sillä esimerkiksi A-studiossa 20.11.2023 keskusteltiin pitkäaikaistyöttömien määrän kasvusta ja pohdittiin, miksi monista yrityksistä huolimatta pitkäaikaistyöttömien määrää ei saada laskuun. Haastateltavina oli kuntoutuslääkäri ja tutkija Raija Kerätär ja Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimusjohtaja Heikki Räisänen. Kerätär pohti, että pitkäaikaistyöttömien palveluiden koordinoitua ja johtamista ei tee kukaan tällä hetkellä tässä maassa. Kerättären mielestä näiden johtaminen pitää saada kuntoon. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa osallistavan johtamisen toimintasuunnitelman, jossa keskitytään johtamiseen ja työhyvinvointiin.

Maaliskuussa 2024 työttömiä oli koko maassa 10,7%, Varsinais-Suomessa 9,7% ja Liedossa 5,7%. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2024, 2). Liedon kau-

pungissa oli pitkäaikaistyöttömiä Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen helmikuun työllisyyskatsauksen (2024) mukaan 106 henkilöä sekä työttömiä oli 621 henkilöä. Kunnat rahoittavat osan kansaneläkelaitoksen työttömille maksamasta työmarkkinatuesta työttömyyden keston perusteella. Kansaneläkelaitos laskuttaa kuntalaisille maksamansa työmarkkinatuen kunnilta jälkikäteen. Kunnan osuus on sitä suurempi, mitä kauemmin kuntalainen on ollut työttömänä. Vuoden 2025 alusta kunnan rahoitus osuus tulee nousemaan, sillä kunnat maksavat jo 100 päivän työttömyyden jälkeen osuutta työmarkkinatuesta. Vielä vuonna 2024 kuntien osuus alkaa 300 päivän työttömyyden kohdalla. Lisäksi vuonna 2025 työttömän osallistuminen työllistymistä edistäviin palveluihin ei enää katkaise kunnan rahoitusvastuuta. (Hallituksen esitys HE 207/2022.)

Liedon työllistämispalveluissa työskentelee kaksi yksilövalmentajaa, jotka tapaavat henkilökohtaisesti lietalaisia työttömiä. Yksilövalmentajat käyvät kunnan osarahoittaman työmarkkinatukilistaa läpi yhdessä työllisyysjohtajan kanssa vähintään kerran kuukaudessa. Joulukuussa 2023 Liedon listalla oli 65 asiakasta. Liedon työllistämispalveluiden vahvuutena on se, että työntekijät tuntevat asiakkaansa ja henkilökohtaisesti auttavat heitä eteenpäin omalla tiellään.

Työntekijöiden tulee voida hyvin ja kukoistaa työssään, jotta he pystyvät auttamaan ja tukemaan työttömiä parhaalla ja mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Osallistavan johtamisen toimintasuunnitelman avulla esihenkilö pystyy tukemaan työntekijöiden työhyvinvointia. Kun organisaatiossa on terve ilmapiiri, keskitytään työhyvinvointiin, panostetaan työssäjaksamiseen, niin myös työn jälki on laadukasta ja työntekijöiden sairauslomien määrä on vähäisempää. Nyt ja tulevaisuudessa muutokset ovat osa arkea ja kehittämisen jatkuvuus on tärkeässä roolissa. Organisaation on osattava pitää yllä työntekijöiden motivaatiota ja työimua.

Tässä työssä esitellään opinnäytetyön tekijän kehittämä osallistavan johtamisen toimintasuunnitelman, jossa on viisi osiota. Osiot ovat: työhyvinvoinnin johtamisen suunnitelman tekeminen, työnkuvien selkeyttäminen, työpaikan ilmapiirin seuraaminen, riskienhallintamenetelmien säännöllinen päivittäminen sekä säännöllisesti palautteen antaminen.

Palveluiden kustannuksilla pystytään selkeämmin kuvaamaan uudistuksen vaikutuksia. Nykytilassa Liedon osuus työmarkkinatuen maksuista on noin 380 000 € vuodessa, uudistuksen mukainen Liedon osuus työmarkkinatuesta on noin 780 000 €/vuosi. Tämän lisäksi Lieto maksaa uudistuksen myötä osuutta peruspäivärahasta noin 54 000 €/vuosi ja osuutta ansiopäivärahasta noin 203 000 €/vuosi. Tämä tarkoittaa jatkossa sitä, että uudistuksen mukainen rahoitusvastuu Liedon osalta on vuodessa noin 1 036 000 €. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2024.) Osallistavan johtamisen toimintasuunnitelma pohjautuu aiempiin tutkimuksiin sekä työllistämispalveluiden henkilökunnan ryhmähaastatteluihin. Näin toimintasuunnitelmaan saatiin työntekijöiden toiveet, tarpeet ja näkemykset esille ottaen samalla huomioon aiempien tutkimusten tulokset.

Johtajuutta on tutkittu pitkään ja Madero-Gómez ym. (2023, 5-6) näkevät, että organisaation henkilöstöjohtamiseen tulee liittää kestävä henkilöstöhallinnon käytäntöjä. Henkilöstöjohtamisen tulee keskittyä työntekijöiden kehittämiseen, jotta organisaatioon saadaan luotua vahvat ja kestävät käytännöt. Organisaation tulee asettaa tavoitteet kestävä kehityksen kannalta, sillä tutkimus osoittaa, että se tukee myös kestävää henkilöstöhallintaa. Maailman tämän hetkisen tilanteen kannalta organisaatioiden on mietittävä kestävä kehitystä, jolla pyritään parantamaan niin ympäristöä kuin yhteiskuntaa. Henkilöstöjohtamisen tekniikoiden ja strategioiden muuttaminen mahdollistaa pitkällä aikavälillä organisaation ekologisten, sosiaalisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. Kestävä johtaminen ottaa huomioon työntekijöiden kehityksen, kasvun ja terveyden sekä organisaation on huomioitava, että jokainen työntekijä saa oikeudenmukaisen palkan.

Waring ym. (2022, 136) tunnistivat eri menetelmiä esihenkilötaitojen ja johtamisominaisuuksien kehittämiseksi. Näitä ovat mentorointi, valmennus, kokemuksellinen oppiminen ja koulutus. Edellä mainitut asiat vaikuttavat kukin strategioiden, toiminnan, poliittisten taitojen kehittämiseen. Tutkimus osoitti, että kokemuksellinen oppiminen oli ylivoimaisesti paras tapa kehittää taitojaan.

2 Liedon kaupungin työllistämispalvelut

2.1 Kehittämiprojektin tarve ja tavoite

Opinnäytetyön aihe kehitettiin työelämästä esille nousseesta tarpeesta. Työnantajan kanssa koettiin, että osallistavan johtamisen toimintasuunnitelma olisi oiva apuväline työllistämispalveluiden muutoksessa. Työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen on tärkeä kiinnittää huomiota muutoksen keskellä. Yhtenä tavoitteena opinnäytetyön teossa oli opinnäytetyön tekijän asiantuntijuuden kehittäminen. Hän on työskennellyt vuodesta 2016 työttömien kanssa. Tekijän työkokemus koostuu kuntouttavan työtoiminnan yksilövalmentajan ja työpajaohjaajan rooleista sekä vastaavan yksilövalmentajan työtehtävästä. Työkokemus sisältää työskentelyä sekä asiakasrajapinnassa että hallinnollisissa tehtävissä. Keväästä 2023 lähtien kirjoittaja on toiminut työllisyysjohtajan viransijaisena. Työllisyysjohtajan viransijaisuus sisältää vaativampia hallinnollisia tehtäviä, esihenkilötyötä sekä vastuullisia päätöksiä, jotka vaikuttavat suoraan työllistämispalveluiden toimintaan, ja näin ollen lietoilaisten työttömien palveluihin.

Opinnäytetyön tuotoksena valmistuu toimintasuunnitelma, jossa otetaan huomioon työhyvinvointi, muutokseen sopeutuminen sekä TE-palvelut 2024 –uudistus. Toimintasuunnitelma on konkreettinen apuväline koko työyhteisölle. Tarkoituksena on luoda suunnitelma, jota voidaan hyödyntää jatkossa myös muissa projekteissa. Toimintasuunnitelmaa voidaan räätälöidä eri organisaatioiden tarpeiden mukaan.

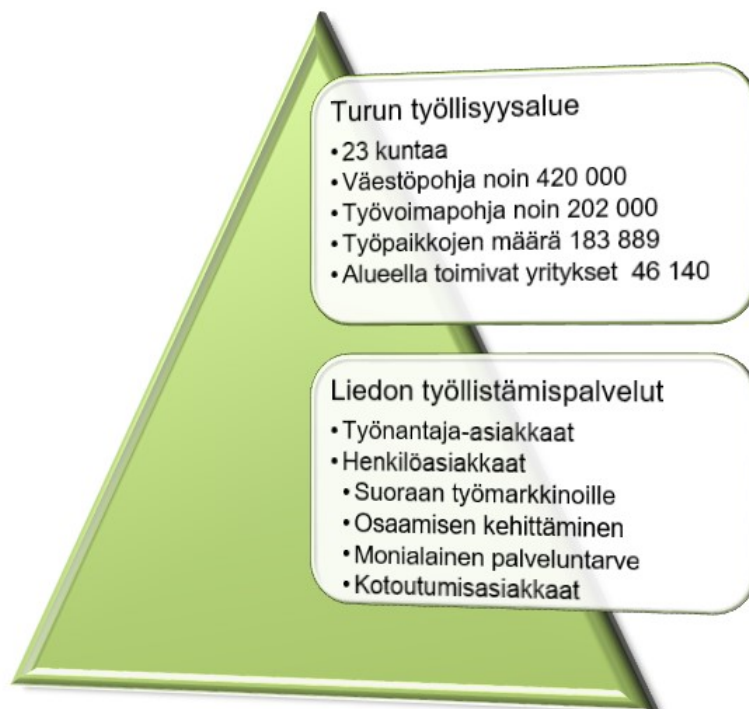
Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa ja helpottaa työllistämispalveluiden esihenkilöä muutoksen johtamisessa. Opinnäytetyö voi hyödyttää, myös kaupungin muita esihenkilöitä. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat: muutosjohtaminen, kehittäminen, työhyvinvointi, palveleva johtaminen, projektin organisoiminen, vaikuttavuus, työttömät ja työllistämispalvelut. Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä osallistavan johtamisen toimintasuunnitelma Liedon työllistämispalveluihin.

2.2 TE-palvelut 2024 –uudistus

TE-palvelut 2024 –uudistus astuu voimaan 1.1.2025. Tämä tulee vaikuttamaan suuresti kuntien ja TE-toimistojen toimintaan. TE-palvelut 2024 –uudistus tarkoittaa sitä, että julkisten työvoimapalveluiden järjestämisvastuu siirtyy kunnille nykyisiltä valtion työ- ja elinkeinotoimistoilta 1.1.2025. Kunnat voivat muodostaa yhteistoiminta-alueita, jotka järjestävät julkiset työvoimapalvelut. Kuntien tuli ilmoittaa 31.10.2023 mennessä työ- ja elinkeinoministeriölle siitä, miten ne aikovat järjestää työvoimapalvelut. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023.)

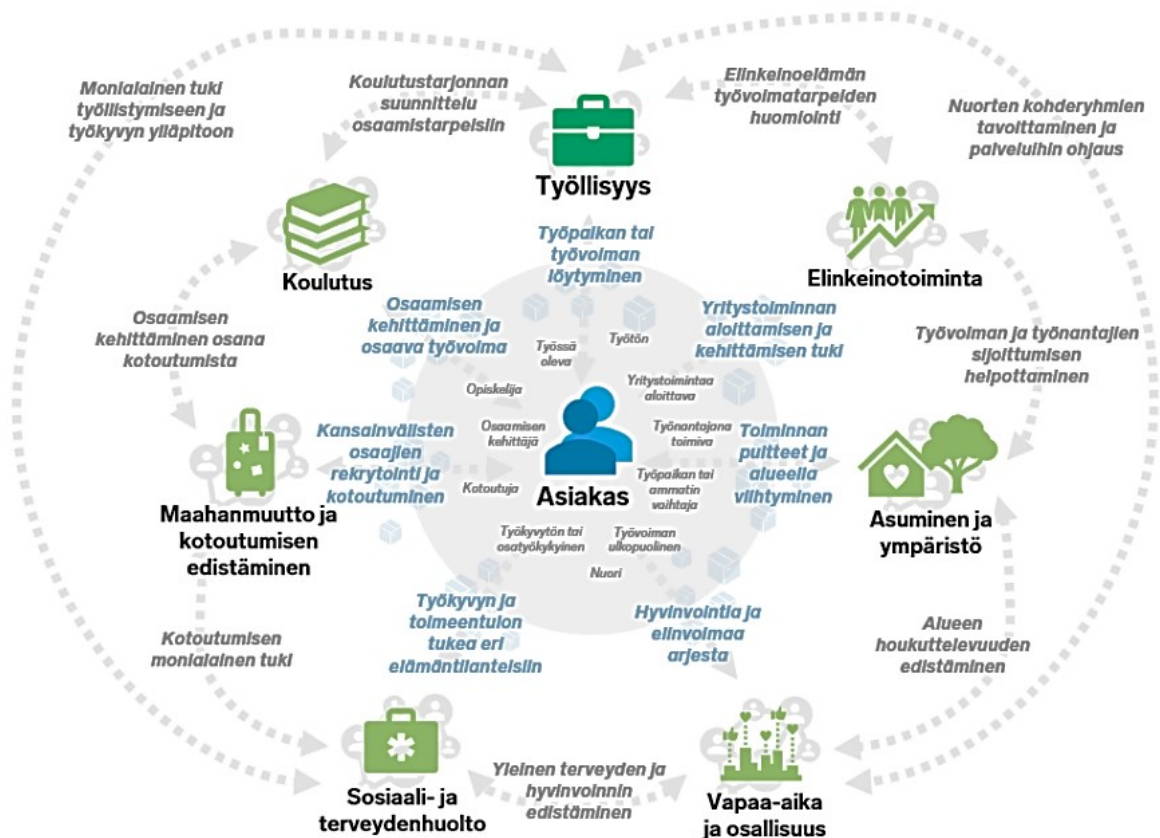
Uudistuksella tavoitellaan muun muassa sitä, että saadaan palvelut lähemmäksi paikallisia yrityksiä ja henkilöitä sekä sitä, että palvelut vastaavat paikallista tarvetta. Palveluita tullaan räätälöimään tarpeen mukaan. TE-palveluiden 2024 –uudistuksella pyritään tukemaan nopeaan työllistymiseen palvelurakenteen avulla. Tammikuussa 2025 elinkeinopalvelut, kunnan koulutuspalvelut ja työllisyyspalvelut ovat saman järjestäjän vastuulla. Tämä uudistus on osa hallituksen työllistämistoimien kokonaisuutta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023.)

Suomeen muodostuu yhteensä 45 työllisyysaluetta. Työllisyysalueen tai kunnan työviranomaisen tulevana tehtävänä on järjestää julkisina työvoimapalveluina muun muassa seuraavia palveluita: tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluja, valmennusta, työnvälitystä, muutosturvakoulutusta, työvoimakoulutusta, henkilöasiakkaille ja työnantajille myönnettävät tuet ja korvaukset ja asiantuntija arvioinnit. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2024.) Lieto kuuluu Turun työllisyysalueeseen. Liettoon tulee yksi Turun työllisyysalueen lähipalvelupiste. Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa on koottuna Turun työllisyysalueen ja Liedon lähipalvelupisteen tietoja (Kuva 1). Liedossa on toiminut viimeiset kolmekymmentä vuotta työllistämispalvelut.



Kuva 1. TE-palvelut 2024 –uudistuksen rakenne mukaeltuna (Turku 2024).

Työvoimapalveluiden viitearkkitehtuurissa (2023, 92) on kuvattu työllisyysenhoidon ekosysteemin palvelukokonaisuudet. Työvoimapalvelut ovat osa laajempaa työllisyysenhoidon palveluekosysteemiä, jossa työn ja työntekijöiden kohtaantoa tuetaan. Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa (Kuva 2) ekosysteemin palveluita on kuvattu koulutuksen, työllisyyden, elinkeinotoiminnan, asumisen ja ympäristön, vapaa-ajan ja osallisuuden, sosiaali- ja terveydenhuollon sekä maahanmuuton ja kotoutumisen edistämisen toimialojen kautta. Palveluiden kuvauksessa on otettu huomioon työvoimapalveluihin linkitettyjä palvelukokonaisuuksia valtakunnallisen, alueellisen ja paikallisen tason toimijoiden tuottamien palveluiden kautta. Nämä palvelut voivat olla joko välillisenä tai välittöminä yhteyksinä työvoimaviranomaiseen ja työvoimapalveluihin. Työvoimapalveluista voi tapahtua asiakkaan suora ohjaaminen sidostoimijoiden palveluihin tai sidostoimijoiden palvelut voivat tukea työllisyysenhoidtoa muilla tavoin.



Kuva 2. Työllisyshoidon ekosysteemin palvelukokonaisuudet (Työvoimapalveluiden viitearkkitehtuuri 2023, 92).

Liedon kaupungin työllistämispalvelut tulee käymään läpi organisaatiomuutoksen uudistuksesta johtuen. Muutoksia ovat muun muassa työllistämispalveluiden muutto uusiin tiloihin, työntekijöiden määrän lisääntyminen ja nykyisten työnkuvien uudistaminen. Edellä mainitut muutokset ovat suuria ja ne tulevat vaikuttamaan esimerkiksi työntekijöiden työtehtäviin, työprosesseihin ja työtiloihin. Muun muassa tästä syystä tulevien muutosten johtaminen vaatii valmisteluja ja laadukkaan suunnitelman, jossa otetaan huomioon työhyvinvointi. Tarkoituksena on jatkossakin tuottaa korkea laatuista työllistämispalveluita. Seuraavalla sivulla olevassa kuntaliiton kuvassa (Kuva 3) on lueteltu palvelut, joita kunnat toteuttavat 1.1.2025 alkaen. Palvelut ovat jaettu työnhakijapalveluihin, alkavan yrittäjän palveluihin, kumppanuus ja toimintaympäristöpalveluihin sekä työnantajanpalveluihin.

Tulevaisuuden TE-palvelut kunnissa	
Työnhakijapalvelut <ul style="list-style-type: none"> Tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut Työnvälitys AmmatINVALINTA- ja uraohjaus Palveluohjaus koulutuspalveluihin ja työllistymistä edistäviin palveluihin Palkkatuki, oppisopimus, vuorotteluvapaakorvaukset 	Alkavan yrittäjän palvelut <ul style="list-style-type: none"> Alkavan yrittäjän koulutus- ja neuvontapalvelut Yrittäjyyssokeilu, starttiraha
Kumppanuus- ja toimintaympäristöpalvelut <ul style="list-style-type: none"> Palveluiden yhteiskehittäminen ja rahoitus Palvelumarkkinoiden ja innovatiivisten hankintojen kehittäminen, työllistymistä edistävien henkilö- yrittäjyys- ja työnantajapalveluiden hankinta, ml osaamispalvelut. Palveluiden ja toimintamallien kehittäminen ja hankepalvelut Kumppanuusverkostojen kehittäminen ja johtaminen Ennakointi- ja tietopalvelut 	Työnantajapalvelut <ul style="list-style-type: none"> Työnantaja-asiakassuhteiden luominen, hoito ja ylläpito Työnvälitys ja ehdokashaku Työnantajan neuvontapalvelut Ohjaus ja neuvonta valtakunnallisiin palveluihin (digitaaliset ratkaisut, Työllistämisen ja osaamisen hankinnan rahoitus (yhteishankintakoulutus, palkkatuki) PK-yrityksen kehittämispalvelut ja tuet Ohjaus ja neuvonta valtakunnallisiin palveluihin: digitaaliset palvelut (työpaikkojen ja osaajien ilmoituspalvelu), EU-työnvälitys, innovaatio- ja kansainvälistymispalvelut, toimialapalvelut)

Kuva 3. Tulevaisuuden TE-palvelut kunnissa (Kuntaliitto 2020).

2.3 Uudistuksen normatiivinen ja strateginen tausta

Hallituksen esityksessä HE 207/2022 ehdotetaan, että laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta ja laki työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta kumottaisiin. Esityksessä halutaan säätää laki työvoimapalveluiden järjestämisestä ja laki työllistymisen monialaisesta edistämisestä. Esityksessä halutaan muuttaa myös muita lakeja kuten työttömyysturvalakia, työttömyysetuuksien rahoituksesta annettua lakia, työttömyyskassalakia, kunnan peruspalvelujen valti-onosuudesta annettua lakia, palkkaturvalakia, merimiesten palkkaturvalakia, ulkomaalaislakia, valtionavustuksesta yritystoiminnan kehittämiseksi vuosina 2021–2028 annettu lakia, ammatillisesta koulutuksesta annettua lakia ja muutamaa muuta lakia. Laki työvoimapalveluiden järjestämisestä ja laki työllistymisen monialaisesta edistämisestä astuu voimaan 1.1.2025.

Kuntouttavan työtoiminnan lain 1:ssä pykälässä kerrotaan lain tarkoituksesta. Laissa säädetään toimenpiteistä, joilla parannetaan pitkäaikaistyöttömän henkilön edellytyksiä työllistyä avoimille työmarkkinoille sekä edistetään työttömän mahdollisuuksia osallistua työvoimaviranomaisen tarjoamaan julkiseen työvoimapalveluun tai koulutukseen.

Kuntalain 1:ssä pykälässä kerrotaan, että lain tarkoituksena kunnan toiminnassa on luoda edellytykset kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien toteutumiselle sekä itsehallinnolle. Laki edistää kunnan taloudellista kestävyyttä ja toiminnan suunnitelmallisuutta. Kunta järjestää asukkailleen eri palvelut taloudellisesti, ympäristöllisesti kestäväällä tavalla, sosiaalisesti sekä edistää asukkaiden hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa.

2.3.1 Liedon kaupungin strategiat

Liedon kaupungin elinkeinotoimikunta on laatinut elinkeino-ohjelman 2020 (2019, 2-4) jossa on avattu kolme teemaa: kasvu, osaaminen ja yhteistyö. Kasvussa tavoitteena on muun muassa kehittää seudullisia joukkoliikennepalveluita, edistää uusien yritysten sijoittumista Lietoon aktiivisella kaavoitus- ja maapolitiikalla, edistää taajamarakenteen tiivistymistä, joka kehittää keskusta-alueen palveluita sekä lisätä Liedon elinvoimaisuutta yritysten ja työpaikkojen määrän kasvun avulla. Osaamisessa tavoitteena on muun muassa järjestää yrittäjille ja yrityksille koulutusta, toimia aktiivisessa yhteistyössä oppilaitosten ja oppisopimustoimistojen kanssa sekä tukea ja markkinoida palveluyrittäjille suunnattuja koulutuksia. Yhteistyön tavoitteena on huolehtia myönteisen kuntaimagon rakentamisesta, järjestää verkostoitumistilaisuuksia ja tehdä markkinointiyhteistyötä.

Liedon kaupungin strategia on tehty vuosille 2023-2026. Tämä uusi strategia tehtiin Liedon kunnanvaltuuston hyväksymän 16.8.2018 strategian pohjalta. Strategia päivitettiin suunniteltua aiemmin, sillä yhteiskuntamme rakenteelliset uudistukset vaikuttavat suuresti myös kuntien toimintaan, esimerkiksi sote –uudistus ja TE-palvelut 2024 –uudistus. Strategian laatimisessa hyödynnettiin kyselyitä kaupunkilaisille, luottamushenkilöille ja kaupungin työntekijöille, valtuuston ja johtavien virkamiesten työskentelyn lisäksi. Strategian painopistealueet ja kriittiset menestystekijät ovat: unelmien pikkukaupunki, avoin ja oivaltava ote tulevaisuuteen, lietolainen on aktiivinen, osaava ja onnellinen sekä talouden ja toiminnan kehys. (Liedon kaupungin strategia 2023, 1-3.)

Liedon kaupungin strategian (2023, 3) painopistealueissa unelmien pikkukaupunki tarkoittaa sitä, että kehitetään rakennuskantaa ja asumisen vaihtoehtoja, panostetaan keskustan elinvoimaan ja viihtyvyyteen sekä liikenneyhteydet toimivat ja Lieto on saavutettavissa. Avoin ja oivaltava ote tulevaisuuteen nähdään yrittäjyyden edistämisenä, Lieto matkailukohteena, haluttuna työnantajana, avoimena ja aktiivisena viestijänä sekä uteliaina, tutkivina, innostavina ja osallistavina kokeiluina. Lietolainen on aktiivinen, osaava ja onnellinen pitää sisällään luonnonläheisen ja liikkuvan Liedon, hyvät palvelut, joilla on kasvot, yhteisöllisyyden ja aktiivisen harrastus- ja yhdistystoiminnan edistämisen. Talouden ja toiminnan kehys keskittyy osaavaan ja motivoituneeseen henkilökuntaan, asukas- ja työpaikkamäärän kasvun edistämiseen, kulut kurissa eli ylijäämäinen ja investoinnit mahdollistava talous sekä kerralla kuntoon ajattelutapaan.

Työllistämispalvelut ovat osa Liedon kaupungin strategiaa ja sen toteuttamista. Työllistämispalveluiden strategia pohjautuu kaupungin strategiaan. Työllistämispalvelut tarjoavat palveluitaan kaikille lietolaisille työttömille sekä etsivän nuorisotyön asiakkaille. Työllistämispalveluiden toiminnan uudistamisessa otetaan huomioon strategian painopistealueista seuraavia asioita: keskustan elinvoiman ja viihtyisyyden parantaminen, liikenneyhteyksien toimivuus, työllistämispalveluiden saatavuus, viestintä ja tiedotus muutoksista on avointa ja aktiivista, yhteisöllisyys ja yhdistystoiminta, osaava ja motivoitunut henkilökunta sekä kerralla kuntoon ajattelutapa.

2.4 Työllistämispalvelut Liedossa

Toimeksiantaja on Liedon kaupunki, hallintopalvelut. Liedon kaupungin työllistämispalvelut toimivat kaupunginhallituksen alaisena toimintana hallintopalveluissa. Toimintaympäristö on Liedon kaupungin työllistämispalvelut. Toimintasuunnitelma tehdään työllisyysjohtajalle ja henkilökunnalle. Liedon kaupungin työllistämispalvelut tarjoaa monia erilaisia palvelumuotoja lietolaisille. Työllistämispalvelut tarjoavat tukea lietolaisille työnhakijoille muun muassa työ- ja koulutuspaikan hakuun, ammatinvalinnanohjaukseen ja etuuksien hakemiseen. Työllistämispalveluiden vastuulle kuuluvat kaupungin kesätyötuet, kesäyrittäjyystuki,

työpajatoiminta, etsivä nuorisotyö ja yritys yhteistyö. Työllistämispalveluiden avulla voi aueta työmahdollisuus alueen yrityksissä tai yhdistyksissä.

Työllistämispalveluissa toimii viisi työvalmentajaa, yksi yksilövalmentaja/erityisasiantuntija, yksi vastaava yksilövalmentaja/maahanmuuttokoordinaattori, kaksi etsivää nuorisotyöntekijää ja toimistosiihteeri. Työllistämispalveluilla on kaksitoista eri työpajaa, jotka työllistävät myös palkkatukityöllistettyjä. Työllistämispalvelut tulevat muuttamaan uusiin tiloihin 31.8.2024 mennessä, jolloin myös palvelut tulevat muuttamaan. Jatkossa työllistämispalvelut toimivat kolmessa eri toimillassa. Palvelut ovat jaettu siten, että yksilövalmennus ja palveluihin ohjautuminen ovat samassa paikassa. Kaikki työpajat ovat samassa paikassa ja etsivä nuorisotyö sekä nuorten työpajatoiminta ovat samassa paikassa.

Projektiorganisaatio koostuu projektipäälliköstä ja kolmesta eri projektiryhmästä. Projektiryhmät ovat: hallinnollinen työryhmä, tilatyöryhmä ja viestintätyöryhmä. Projektiorganisaatiossa muina toimijoina ovat yritys palveluiden johtaja ja työllisyyskoordinaattori, yritysneuvoja, toimialajohtaja, talousjohtaja, kaupunginjohtaja sekä erityisasiantuntija. Toimeksiantajan edustaja eli mentori on ammatiltaan yritysneuvoja. Opinnäytetyön ohjaaja on hallintopalveluiden johtaja. Opinnäytetyöhön sisältyy projektipäällikkönä työskentely ja projektiryhmien johtaminen. Liedon työllistämispalvelut tekevät joka kuukausi Liedon kaupungin elinvoimakatsauksen (Liite 1). Elinvoimakatsauksesta näkee nopealla silmäyksellä kaupungin elinvoiman sen hetkisen tilanteen verrattuna viime vuoden tilanteeseen.

3 Tutkimukselliset valinnat

Opinnäytetyön tutkimusotteena oli laadullinen tutkimus. Aineistokeruumenetelmänä käytettiin ryhmähaastattelua. Kerätyn aineiston analysointimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Tutkimus arviointiin luotettavuusmenetelmän avulla.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli: Millä tavalla osallistava johtaminen tukee työntekijän työhyvinvointia ja ottaa huomioon organisaatiossa muutokseen sopeutumisen?

3.1 Kvalitatiivinen lähestymistapa

Opinnäytetyön lähestymistapana käytettiin kvalitatiivista eli laadullista otetta. Kanasen (2017, 16) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei ryhdy käytännössä työskentelemään mahdollisen ongelman poistamiseksi vaan tuottaa olemassa olevaan ongelmaan ratkaisun. Jotta ongelma pystytään ratkaisemaan, tarvitaan siihen oikealainen menetelmä sekä aihealueeseen liittyvää tietoa avuksi. Tutkijan tulee ensin määritellä tarvittava tieto, sen jälkeen pohtia mistä lähteestä etsii tiedon, millä tavoin hankkii tietoa eli tutkimuksen aineistokeruumenetelmä sekä miten jalostaa saamaansa tietoa tiedon analysointimenetelmällä. Tutkijan tulee perustella käyttämänsä aineistokeruu-, analyysi- ja luotettavuudenvarmistusmenetelmät.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineistokeruumenetelmänä ryhmähaastattelua sekä kirjallisuushakua. Ryhmähaastattelu valikoitui siksi, että sen avulla kaikki työntekijät saivat äänensä kuuluville ja mahdollisuuden vaikuttaa ilman, että opinnäytetyön tekijä pystyi kohdistamaan vastaukset tiettyihin henkilöihin. Näin työntekijät pystyivät vastaamaan avoimin mielin esitettyihin kysymyksiin. Aiemmin tehty kirjallisuushaku edesauttoi löytämään kehittämisprojektin kannalta oleellimmat tutkimukset ja niiden tulokset. Tuloksia verrattiin ryhmähaastattelussa esille nousseisiin asioihin. Tutkimuksissa ja henkilökunnan haastattelussa oli paljon yhtäläisyyksiä. Tiedon analysointimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Teemoittelun avulla tutkimuksen tekijä pystyi parhaiten hahmottamaan kokoamansa

tiedon ja vertaamaan yhtäläisyyksiä. Analysointimenetelmän avulla aineistoista nousi esille kymmenen teemaa (Liite 2). Nämä teemat olivat perustana toimintasuunnitelman rakentamisessa. Tutkimuksen lopuksi tuotos arvioitiin luotettavuuden varmistusmenetelmän avulla.

Vilkan (2021, 15) mukaan työelämässä tutkitaan asioita, jotka liittyvät oleellisesti omaan toimialaan tai ammattiin. Työelämässä tutkimustarpeet muodostuvat ajankohtaisuudesta, työelämälähtöisyydestä ja käytännönläheisyydestä. Tutkimuksen tavoitteena työelämässä ovat ammattikäytäntöjen, teorian ja kokemuksen yhdistäminen. Tämä on ennemminkin soveltavaa tutkimusta kuin teoreettista perustutkimuksen tekemistä. Tämä opinnäytetyö syntyi työelämässä esille nousseesta ajankohtaisesta tarpeesta. Opinnäytetyössä haastateltiin työllistämispalveluiden henkilökuntaa, joiden työ on muutoksen kohteena. Opinnäytetyön tuotos on juurikin työelämän tarpeiden mukainen, joka toimii apuvälineenä ajankohtaisessa muutoksessa ottaen huomioon käytännönläheisyyden. Tuotoksessa on tutkittu aiempia tutkimuksia ja verrattu niistä löytyvien tulosten sisältöä opinnäytetyössä toteutetun ryhmähaastattelun tuloksiin.

Vilka (2021, 27-28) toteaa, että uuden tiedon tuottaminen on tieteellisen tutkimuksen tavoitteena. Aiemman tiedon yhdistäminen uudella tavalla tai aiemman tiedon käyttäminen toiminnan kehittämisessä kutsutaan uuden tiedon tuottamiseksi. Kananen (2017, 17) kirjoittaa, että tutkijan tulee perehtyä aihealueen olemassa olevaan tietoon eli teorioihin ja tutkimustuloksiin. Tutkijan on hyvä muistaa, että tuottaa tutkimuksellaan tieteellistä kontribuutiota eli merkitystä. Keskeiset aihealueeseen liittyvät teoriat esitellään opinnäytetyön teoriaosassa tehden niistä synteesi. Opinnäytetyössä tulee löytyä tiivis yhteys teoreettisen ja empiirisen osan välillä. Helenius ym. (2015, 191-192) kuvaavat empiiristä osaa tutkimusta varten rajattuun ja kerättyyn aineistoon, joita voivat olla esimerkiksi haastattelu-, kysely-, kuva- ja tekstiaineistot. Empirian tehtävänä on tuottaa tietoa ilmiöstä tutkijan valitsemasta tutkimustehtävästä.

Kanasen (2017, 32-33, 35) mukaan laadullista tutkimusta käytetään silloin, kun ei ole saatavilla teoretietoa ilmiöstä, josta tutkimus tehdään. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä saamaan ymmärrys tutkittavaan aiheeseen eikä

se pyri yleistämään aihetta, niin kuin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus tekee. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuskysymykset ovat yksityiskohtaisia, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voida laatia yksityiskohtaisia kysymyksiä aineistonkeruuvaiheessa. Kvalitatiivinen tutkimus tutkii havaintoyksikköön kohdistuvia ilmiöitä, joita voidaan perusteellisesti läpikäydä. Tuloksia ei kuitenkaan voida yleistää vaan ne pätevät vain kohdetapauksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on ilmiön kuvaaminen, luoda ymmärrys ilmiöstä sekä antaa oma tulkinta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa ei määritellä etukäteen kuinka paljon aineistoa tulisi kerätä vaan tutkimuksen edetessä aineiston määrää ja laatua tarkkaillaan sen mukaan, että tutkija ymmärtää ilmiön ja tutkimusongelma ratkeaa.

3.2 Tiedonhaku

Tutkimuksen tiedonhaku aloitettiin syksyllä 2023. Tiedonhakua tehdessä pidettiin mielessä tieteelle asetetut vaatimukset, joita ovat kriittisyys, julkisuus, objektiivisuus ja itsekorjaavuus. Tieteellisten tulosten tulee olla kriittisesti arvioitavissa tiedeyhteisön taholta sekä julkisia. (Salminen 2023, 2.) Tiedonhaku tehtiin kirjallisuushaun avulla, sillä opinnäytetyön tekijä halusi pystyä toistamaan tutkimuksensa sekä hyödyntämään aiempia tutkimuksia osana opinnäytetyötä. Aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksia verrattiin ryhmähaastattelun tuloksiin. Näiden tietojen sekä ryhmähaastattelun pohjalta saatiin rakennettua toimintasuunnitelma.

Osallistavan johtamisen käytännöistä tietoa etsiessä käytettiin apuna eri tietokantoja. Tietokannat olivat: Finna, Julkaria, EBSCOhost ja BioMed Central Journalia. Kirjallisuushaussa haettiin tutkimuksia, vertaisarvioituja artikkeleita ja julkaisuja suomen ja englannin kielellä. Lisäksi aihealueeseen liittyvää kirjallisuutta löytyi läpikäytävien teosten lähdeluettelosta. Kirjallisuushakua tehdessä hakusanoina käytettiin change management, well-being at work, health care, well-being of the employees, participatory leadership, johtaminen, työhyvinvointi ja osallistava johtaminen. Haku rajattiin 2014-2024 vuosien vertaisarvioituihin julkaisuihin. Haut tuottivat yhteensä 108 tulosta.

Kirjallisuushaun perusteella voitiin huomata, että työhyvinvoinnin huomioon ottavasta johtamisesta liittyvää tutkimusta on tehty eri puolilla maailmaa ja erilaisissa organisaatioissa. Tutkimuksia löytyi useita. Valinta tutkimuksista, jotka läpikäytiin, perustui opinnäytetyön aihealueen mukaan. Tutkimuksista tuli löytyä usean työntekijän organisaatio, jossa työntekijöiden työhyvinvointia ja siihen liittyviä ilmiöitä oltiin tutkittu. Tutkimuksissa oli paljon yhteneväisyyksiä, jotka löytyivät myös työllistämispalveluiden henkilökunnan haastattelun vastauksista. Yleisesti ottaen työntekijät arvostavat muun muassa hyviä johtamiskäytäntöjä, avoimuutta, työhyvinvointiin panostamista, selkeitä työnkuvia ja työn tuloksellisuutta.

3.3 Tutkimukselliset lähtökohdat

Opinnäytetyössä kerättiin tietoa teoriaosuuteen kirjallisuushaun avulla, jotta opinnäytetyön tekijä sai mahdollisimman paljon aineistoa ryhmähaastattelun lisäksi osallistavan johtamisen toimintasuunnitelman tekemiseen.

Työhyvinvointia voidaan tarkastella kahdesta eri filosofian perinteisiin perustavasta näkökulmasta: hedonisesta ja eudaimonisesta hyvinvoinnin näkökulmasta. Hedoninen hyvinvointi koostuu positiivisten kokemusten vaikutuksesta ja nautinnosta, kun taas eudaimoninen hyvinvointi nähdään henkilökohtaisena kasvuna ja merkityksen tunteena. Tästä syystä voidaan ymmärtää hyvinvoinnin sisältävän sekä eudaimonisia eli merkityksellisiä ja hedonistisia eli nautinnollisia kokemuksia. (Peiró ym. 2019, 326.) Hyvinvointia ja suorituskykyä on tarkasteltu samanaikaisesti. Tutkimuksessa hedoninen hyvinvointi käsiteltiin työtyytyväisyysasteikolla, jossa kartoitettiin työntekijän työtyytyväisyyttä. Eudaimoninen hyvinvointi käsiteltiin merkityksen ja tarkoituksen kokemana tunteena työntekijän tehdessä työtä. Suorituskykyä arvioitiin työntekijän itsearvioinnin näkökulmasta ja esihenkilön näkökulmasta. (Peiró ym. 2019, 329-330.) Kinderen ym. (2020, 1) tutkimuksen tulokset osoittivat, että kun työpaikan kohtelias tunnelmasto oli korkealla tasolla, niin palvelevalla johtajuudella oli vahvempi suhde eudaimoniseen hyvinvointiin. Tulokset osoittivat myös, että työpaikan tuloksiin vaikutti positiivisesti palveleva johtajuus.

Tutkimuksen avulla on osoitettu neljä mallia: onnellinen-tuottava, onnellinen-tuottamaton, onneton-tuottava ja onneton-tuottamaton. 1647 työntekijästä, keskimäärin yli puolet oli onnettomia-tuottamattomia tai onnellisia-tuottamattomia. Ihmiset, jotka ovat tyytyväisempiä työhönsä, osoittavat korkeampaa tuottavuutta. Ihmiset, jotka tuntevat olonsa paremmaksi työssä, ponnistelevat enemmän tehtävien hoitamisessa, saavuttaen korkeamman suoritustason. Tutkimus tulokset tukivat Happy-productive worker thesis tutkimuksen oletusta siitä, että henkilöt, jotka omaavat korkeamman hyvinvoinnin ovat yleensä parempia työn suorittamisessa kuin ne työntekijät, joilla on huonompi hyvinvointitaso. Tutkimus osoitti, että positiivinen yhteys löytyy hedonisen hyvinvoinnin ja suorituskyvyn välillä kun, taas synergia löytyi eudaimonisen hyvinvoinnin ja suorituskyvyn välillä. Tulokset tukivat aiempia tutkimuksia, jotka ovat osoittaneet, että työntekijöiden parempi keskittyminen työtehtävien tekoon ja tutkivampaan käyttäytymiseen lisääntyi päivittäisen työssä koetun merkityksen myötä. Tulokset osoittivat myös, että työntekijät voivat olla onnellisia hedonisella tavalla ja samaan aikaan onnettomia eudaimonisella tavalla sekä päinvastoin. (Peiró ym. 2019, 326, 341-342.)

Työelämä tuo uusia haasteita työntekijöille ja organisaatiolle käynnissä olevan työmaailman muutoksen takia. Muutoksia luovat muun muassa digitalisaatio, teknologia ja globalisoituneet markkinat. Työelämän muutos ja kehitys tapahtuvat nopealla, kiihtyvällä vauhdilla. Edellä mainitut ilmiöt vaikuttavat työntekijöiden arkeen muuttaen työn vaatimuksia ja laatua. Olennaiseksi osaksi työntekijöiden työtehtäviä on tullut ongelmanratkaisu ja uuden tiedon synnyttäminen. Näiden lisäksi jatkuvasti uusien taitojen hankkiminen on osa työntekijöiden arkea. Uusien taitojen oppiminen auttaa työntekijää sopeutumaan työelämän vaatimukseen. Henkilökohtaisen kehityksen ja uusien vaatimusten kannalta opittujen taitojen ja pätevyyksien ylläpitäminen sekä kehittäminen ylläpitävät työllistettävyyttä. (Meyer ja Hünefeld 2018, 98.)

Oikea tasapaino työn itsenäisyyden ja vaatimusten välillä on erityisen tärkeää työntekijöiden hyvinvoinnin näkökulmasta sekä työnlaadun puolesta. Nykyiset tutkimukset osoittavat kaksijakoista kuvaa työntekijöiden hyvinvoinnin ja työn

vaatimusten välisestä suhteesta, sillä ne keskittyvät pääsääntöisesti oppimisvaatimuksiin. Oppimisvaatimukset tarkoittavat sitä, että työntekijöitä edellytetään hankkivan taitoja ja tietoja, joita he tarvitsevat suorittaakseen työnsä tehokkaasti. Kognitiiviset vaatimukset tarkoittavat sitä, että työntekijä ratkaisee rutiiniongelmia, kohtaa uudet työtehtävät ja odottamattomat kehityssuunnat. Kognitiiviset vaatimukset tulevat todennäköisesti vaikuttamaan kaikkiin työikäisiin ja ne tulee korostumaan tulevaisuudessa. (Meyer ja Hünefeld 2018, 99.)

Tutkimuksen avulla saatiin selville, että keski-ikäiset ja vanhemmat työntekijät suoriutuivat kognitiivisista vaatimuksista huomattavasti epätodennäköisemmin kuin nuoremmat työntekijät. Korkeasti koulutetut työntekijät kohtasivat kognitiivisia vaatimuksia enemmän kuin matalasti koulutetut. Virkamiehet, toimihenkilöt ja itsenäiset ammatinharjoittajat kohtasivat todennäköisesti huomattavasti enemmän kognitiivisia vaatimuksia työssään. Kognitiiviset vaatimukset nostivat todennäköisyyttä tuntea itsensä väsyneeksi. Tekemällä oppimattomia asioita joskus tai usein suurensi se 10,6 % todennäköisyyttä kokea väsymystä työpäivän aikana. Työntekijät, jotka tekivät uusia työtehtäviä ja paransivat työskentelyään, olivat todennäköisemmin tyytyväisiä työhönsä. Työntekijät, jotka tekivät oppimattomia asioita, olivat usein tyytymättömiä työhönsä. (Meyerin ja Hünefeldin 2018, 102-105.)

Apua stressinhallintaan halusi puolet niistä työntekijöistä, jotka kokivat suurimman osan ajasta stressiä sekä puolet niistä työntekijöistä, jotka arvioivat olevansa muutosvaiheessa stressinhallinnan suhteen. Tutkimukseen vastanneista kuitenkin vain kolmasosa vakituisista päivätöitä tekevästä työntekijöistä ja kolmasosa koko ajan stressiä kokeneista työntekijöistä kertoivat haluavansa apua stressinhallintaan. (Street ym. 2018, 137.)

Vähemmän tuottavia olivat ne työntekijät, jotka ilmoittivat kokevansa stressiä kuin työntekijät, jotka eivät kokeneet stressiä. Työntekijöiden haitallisiin terveysvaikutuksiin on yhdistetty työperäinen stressi. Tästä esimerkkinä on 14 vuotta kestänyt tutkimus, joka osoitti, että korkeampi työpaikan stressitaso liittyi lisääntyneeseen sepelvaltimotaudin esiasteeseen sekä metaboliseen oireyhtymään. Stressi lisää

negatiivisia terveyskäyttäytymisiä kuten, alkoholin käyttöä, tupakointia, epäterveellisen ruokavalion noudattamista ja liian vähäistä liikuntaa. Tehokas stressinhallinta parantaa terveyskäyttäytymistä. Haasteena on saada stressaantunut työntekijä hakemaan ennakoivasti apua työterveydestä. (Street ym. 2018, 137-138.) Tutkimus osoitti, että työntekijät, jotka kertoivat olevansa usein stressaantuneita, liittyi merkittävästi korkeampiin tuottavuuden kustannuksiin kuin he, jotka kokivat vain osan ajasta stressiä. Naispuoliset työntekijät halusivat miespuolisia työntekijöitä kaksi kertaa todennäköisemmin apua stressinhallintaan. (Street ym. 2018, 142-143.)

Työelämän jatkuvat muutokset liittyvät työhyvinvoinnin haasteisiin. Eri toimijoiden, kuten työterveyshuollon, työsuojelutarkastajien, tutkijoiden, paikalliset terveysvirastot ja henkilöstön kehittäjien välistä yhteistyötä tulisi tehostaa. EU:n yhteisaloitteiden ja strategioiden sekä kansallisten poliitikkojen kautta ollaan saatu edistettyä EU:n jäsenmaissa työhyvinvointia. Ottawan julkilausuma terveyden edistämisestä tai Luxemburgin julistus työterveyden edistämisestä ovat usean maan ohjenuorana työterveyden ja työhyvinvoinnin edistämisessä. (Anttonen ym. 2009, 5,8.)

Naumanen ym. (2023, 25) mukaan työhyvinvoinnin johtamiseen velvoittaa työsuojelun valvontalaki, työturvallisuuslaki, sairausvakuutuslaki ja työterveyshuoltolaki. Nämä lait määrittävät sen, että työnantajien on huolehdittava työn tekemisen olevan turvallista ja terveellistä. Lisäksi edellä mainittujen lakien mukaan työkyvyn ylläpitoa on tehtävä ennakoivasti ja tiiviisti yhteistyössä työterveyshuollon, työntekijöiden ja työnantajan kesken.

Anttonen ym. (2009, 18) kuvaavat projektissaan työhyvinvoinnin määritelmää kolmella versiolla a, b ja c. Versio a perustuu tekemiseen, versio b keskittyy kokemukseen ja versio c kuvailee kokemusta. Työhyvinvointi määritelmän versiot: a) Työhyvinvointi tarkoittaa hyvin johdetussa organisaatiossa ammattitaitoiset työyhteisöt ja työntekijät tekevät tuottavaa, terveellistä ja turvallista työtä. Työyhteisöt ja työntekijät kokevat tekemänsä työn tukevan heidän elämäntilanteensa, palkitsevan heitä ja he kokevat työn teon mielekkääksi. b) Työhyvinvointi viittaa

työntekijän kokemukseen työn turvallisuudesta, hyvin johdetusta työstä, hyvin organisoidusta työstä sekä siitä miten terveellistä työ on. Lisäksi se viittaa siihen, miten palkitsevana ja merkityksellisenä työntekijä pitää työtänsä ottaen huomioon tuottavuus- ja ammattitaitovaatimukset, miten tehokkaasti organisaatio hallitsee työssä tapahtuvat muutokset ja minkä tasoista tukea työyhteisö antaa työntekijälleen. c) Työhyvinvointi kuvaa työntekijän kokemusta ammattitaidosta, saamaansa työyhteisön tuesta, työn organisoimisesta, muutosten hallinnasta, hyvästä johtamisesta, työn terveellisyydestä ja turvallisuudesta sekä siitä, miten työntekijä pitää työtä palkitsevana ja merkityksellisenä.

Anttonen ym. (2009, 19) listaavat projektin tulosten perusteella työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden hyödyt, jotka näkyvät yksilön, yrityksen ja kansantalouden tasolla. Yksilötasolla hyödyt näkyvät motivaatiossa, stressin vähentymisessä, paremmissa työurissa sekä laadukkaammassa työ ja vapaa-ajassa. Yritystasolla hyödyt tulevat esille kilpailukyvyssä, työpaikan imagossa, laadussa, liiketoiminnan tuloksessa, aloitteenteossa, vastavuoroisessa arvostuksessa ja oppimisessa. Kansallisella tasolla hyödyt nähdään työurien pidentymisessä, tuottavuudessa, työssäolon lisääntymisessä ja työntekijän eläkkeelle siirtymisen iän nousussa.

Tehokas työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmä koostuu selkeistä tavoitteista, jotka on asetettu työhyvinvoinnille ja sen edistämiseksi. Lisäksi tarvitaan tarkoituksen mukaiset keinot, vastuualueiden selkeä määrittely, riittävä resurssi varattuna toimintaan ja jatkuva toiminnan arviointi sekä kehittäminen. Hyvin johdetuissa organisaatioissa on korkeampi tuottavuus, hyvinvoiva työyhteisö, enemmän innovaatioita ja investointeja osaamiseen liittyen, työhyvinvointia edistävä työyhteisö, vähemmän sairauspoissaoloja, enemmän hakijoita avoimiin työtehtäviin sekä vaihtuvuus työntekijöissä on pienempää. (Naumanen ym. 2023, 28.)

Terveyttä edistävä johtaminen vahvistaa palautumista sekä vähentää stressin ja työuupumuksen määrää. Tutkimuksen tulokset vahvistivat, että johtajan vahva terveystaustatunneisuus itseään kohtaan vahvistaa myös johtajan terveystaustatunneisuutta työntekijöitä kohtaan. Johtajan itsehoito johtaa korkeampaan työhön sitoutumiseen ja pienempään uupumukseen. (Grimm ym. 2021, 9.)

Riskienhallintamenetelmillä on positiivinen vaikutus psykososiaaliseen työympäristöön ja terveyteen. Tutkijat kertoivat, että viime vuosikymmeninä organisaatiomuutokset ovat olleet näkyvässä roolissa työelämässä. Organisaatioiden muutokset näkyvät työntekijöille työpaikan epävarmuutena, kollegoiden menettämisenä, uusina tehtävinä ja rooleina, sosiaalisen aseman muutoksena, uusina johtajina ja uusina työkavereina. Edellä mainitut asiat voidaan luokitella psykososiaalisiksi riskeiksi, joilla voi olla negatiivisia vaikutuksia terveyteen, sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Organisatoristen muutosten suunnittelu ja toteutus ovat yksi psykososiaalinen riskienhallintamenetelmä. (Mathisen ym. 2017, 20, 23.)

3.4 Osallistava johtaminen ja johtajan ominaisuudet

Niemisen ym. (2021, 1) kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan organisaatiossa osallistavan johtamisen nähtiin lisäävän työntekijöiden voimaantumista, työhön sitoutumista ja työssä viihtymistä sekä työpaikan vetovoimaisuutta. Flygare (2016) kirjoittaa osallistavan johtamisen tarjoavan työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia oman työn tekemiseen. Kainuun Sanomissa Kajaanin ylemmän ammatikorkeakoulun yliopettaja kirjoitti (2021) osallistavan johtajan luovan mahdollisuuksia työntekijöiden perustehtävien toteuttamiseen ja arvostavan työntekijöiden asiantuntijuutta. Osallistava johtaja ei ajattele hallitsevansa itsenäisesti koko kokonaisuutta vaan hän ymmärtää, että hyvä johtajuus perustuu ryhmätyöhön. Osallistava johtaminen on muutoksen läpiviemistä yhdessä työntekijöiden kanssa, työntekijöihin luottamista ja työntekijöiden kanssa vastuunjakamista.

Hyvällä johtajalla on oltava motivaatiota, tämä on edellytyksenä työtehtävässä onnistumiselle. Motivaatio koostuu käynnistyskyvystä, sitoutumisesta ja kunnianhimesta, nämä ovat johtamistyön keskeiset osa-alueet. Johtajalla tulee olla käynnistyskykyä eli kykyä tarttua optimistisiin ajatuksiin asioihin ja tilaisuuksiin. Pelkkä asioiden aloittaminen ei riitä, vaan johtajan pitää pystyä viemään aloittamansa asiat loppuun saakka. (Kultanen 2023, 99.)

Johtaja tulee sitoutua työhönsä, tämä tarkoittaa sitä, että hän omaksuu organisaation päämäärät ja hyväksyy ne. Johtajan tulee osata säädellä kunnianhimoa,

jotta se pysyy kohtuullisissa rajoissa. Kunnianhimmolla tarkoitetaan halua saada aikaan muutoksia ja kehittyä sekä kykyä ja halua uudistua. Liian kunnianhimoiset tavoitteet voivat aiheuttaa organisaatiossa liian suurta venymistä, joka johtaa ongelmiin. Johtajan tulee osata kertoa tavoitteidensa perusteet. Hänen tulee tietää oma vastuunsa ja ymmärtää valtansa. Vastuun ja vallan on oltava tasapainossa. (Kultanen 2023, 102-103.)

Tyytymättömyys palautteen antamiseen ja saamiseen ovat kolmen kärjessä lähes jokaisessa henkilöstökyselyssä. Johtajan tulee antaa säännöllistä palautetta, sillä loppupeleissä jokainen haluaa tietää, ollaanko häneen tyytyväisiä. Johtajan tulee ilmaista olevansa tyytyväinen työntekijöiden tekemään työhön. Esihenkilöalaisuudet ovat vaativia, sillä johtajan tulee osata pitää työntekijät samanaikaisesti riittävän etäällä ja riittävän lähellä useista kohtaamisista huolimatta. Etäisyyttä tarvitaan muun muassa päätöksenteko tilanteissa. Jos työntekijä on liian läheinen ystävä, niin päätöksiä on vaikeampi tehdä. Läheisyyttä tarvitaan, jotta esihenkilö pystyy osoittamaan kiinnostusta, arvostusta ja kunnioitusta työntekijöitä kohtaan. (Kultanen 2023, 36-37, 70.)

Tärkein älykkyyden alue johtajan työssä on intrapersonaallinen älykkyys eli ajattelun älykkyys. Intrapersonaallinen älykkyys tarkoittaa kykyä hahmottaa ja ymmärtää omaa ajattelua sekä omaa itseään. Ihminen, joka on intraälykkyyden alueella lahjakas, on kykyä ja taitoa realistisesti arvioida ja käsitellä omia heikkouksiaan sekä vahvuuksiaan. Hän kykenee kehittämään itsetuntemustaan, analysoimaan motiivejaan, ymmärtää itseään, tunnistaa omat tunteet, halut sekä kykenee arvioimaan omien ajatusten ja toimien tarkoituksenmukaisuutta. Intraälykkyyden alue säätelee ihmisten tavoitteita, uskomuksia, arvoja ja omia rajoja. Ihminen joka omaa vahvan intraälykkyyden kykenee kyseenalaistamaan omia uskomuksiaan ja niiden totuutta. (Kultanen 2023, 83-85.)

4 Kehittämispäivä, ryhmähaastattelu ja tutkimustulosten analysointi

Kehittämistoimintakäsité pitää sisällään toiminnan työskentelyn, kuvauksen ja kokonaisymmärtämisen, joiden avulla saadaan aikaan muutos toiminnassa tai syntyy jokin uusi asia. Kehittämistoiminta pitää sisällään sitoumukset, säännöt, metodologiset lähtökohdat sekä luo raamit kehittämiselle. (Salonen ym. 2017, 7.) Kun puhutaan kehittämisestä, sisältää se seuraavat asiat: tunnistetaan tarve kehittämiselle, pohditaan kehittämiseen osallistujien kesken tavoite kehittämiselle, osallistetaan ja johdetaan. Näiden neljän toiminnan varaan rakentuu käytännön työskentely. (Salonen ym. 2017, 16.)

4.1 Kehittämispäivä

13.2.2024 Liedon työllistämispalveluiden henkilökunnalle pidettiin kehittämispäivä klo 13:00-16:00. Kehittämispäivä pidettiin Liedon kaupungintalon edustustilassa. Tarjolla oli kahvia, teetä sekä syötävää. Kehittämispäivään osallistui työllistämispalveluiden 12 henkilökunnan jäsenestä 10 työntekijää. Kehittämispäivä oli osa työpäivää, eikä osallistujilta tarvittu suostumuslomakkeita. Henkilökunnalle tiedotettiin etukäteen kehittämispäivän tarkoituksesta. Kehittämispäivän tarkoituksena oli saada kuuluviin työntekijöiden näkemys siitä, miten he haluavat, että heitä johdetaan muutoksen keskellä. Kehittämispäivän keskeisenä kysymyksenä oli: Miten haluatte, että teitä johdetaan muutoksessa?

Aluksi työntekijät jaettiin neljään ryhmään. Kahdessa ryhmässä oli kolme henkilöä ja kahdessa kaksi henkilöä. Jokainen ryhmä sai paperin, jossa oli kysymys. Ryhmät vastasivat neljään eri kysymykseen ryhmä kerrallaan. Ennen kehittämispäivää tulostettiin kysymykseen liittyvästä aiheesta apusanoja, joita työntekijät saivat hyödyntää kysymyksiin vastauksia pohdittaessaan. Sanat olivat liimattuina kysymyslappuihin. Sanojen tarkoituksena oli tuoda työntekijät oikean aihepiiriin ääreen sekä sanojen avulla luoda keskustelua ryhmän kesken, jotta mahdollisimman moni sai ajatuksensa sanotuksi ja kirjattuiksi ne erilliselle vastauspaperille.

Jokaisen kysymyksen kohdalla ryhmällä oli 20-25 minuuttia aikaa pohtia kysymystä ja kirjoittaa vastaukset ylös. Työntekijät vastasivat nimettömänä kysymykseen, sillä tarkoituksena ei ollut saada selville työntekijöiden henkilökohtaisia näkemyksiä. Jokainen ryhmä palautti vastauspaperin opinnäytetyön tekijälle ennen seuraavaan kysymykseen siirtymistä. Näin vastaukset eivät jääneet toisten ryhmien nähtäville. Vastaukset koottiin yhteen tiedostoon. Kysymyksiä oli neljä erilaista. Jokaisella kysymyksellä oli oma lähestymiskulma, lähestymiskulmat olivat: työtä tukevat toimenpiteet, kehittämistarpeet, osallistaminen sekä työhyvinvointi. Alla kysymykset, joihin ryhmät vastasivat:

1. Millaisia työskentelyäsi tukevia toimenpiteitä toivot lähiesihenkilöltäsi?
2. Mitä kehittämistarpeita nykyisessä johtamisessa on?
3. Miten toivot lähiesihenkilön osallistavan työntekijöitä muutoksen keskellä?
4. Mitkä ovat tärkeimpiä asioita, joita haluat lähiesihenkilön ottavan huomioon työpäivän arjessa työhyvinvoinnin näkökulman kautta?

Kehittämispäivän ryhmähaastattelu oli onnistunut ja sieltä saama tieto työntekijöiden näkemyksistä oli moninainen. Seuraavaksi vastaukset käydään läpi teemoittain. Esille nostettuja teemoja on yhteensä kymmenen teemaa: terveys, palaute, tiedottaminen, vastuun antaminen, läsnäolo, päätösten taustalla olevan tiedon esille tuominen, lähiesihenkilön tuki, avoin keskustelu, oman työn suunnittelu, selkeät työnkuvat. Näitä teemoja käsiteltiin henkilökunnan palaverissa 29.3.2024, jotta ryhmähaastatteluun osallistujilla oli mahdollisuus tuoda esille näkemyksiä ja mielipiteitä määritellyistä teemoista. Henkilökunta ei halunnut nostaa muita asioita esille, eivätkä he kokeneet, että jotain asioita olisi jäänyt puuttumaan.

4.2 Terveys

Henkilökunnan ryhmähaastattelussa nousi esille terveys työhyvinvoinnin kannalta, kun taas tutkimuksissa terveyttä tutkittiin kognitiivisen kuormituksen, stressin, työuupumuksen, työhyvinvoinnin ja työkyvyn näkökulmasta. Työllistämispalveluiden henkilökunta koki, että työhyvinvointia lisäisi liikunnan harrastaminen

työajalla sekä lähiesihenkilön tuki ja apu. Hyvinvointia tukee myös se, että työt ehtii tehdä työajalla. Kuormittuneisuus ilmenee työasioiden pohtimisella vapaaajalla. Haastattelussa nostettiin esille myös, että työllistämispalveluiden uusien tilojen suunnittelussa tulee huomioida niiden toimivuus, turvallisuus ja ergonomia. Lisäksi he kokivat, että tulossa olevat hallitsemattomat muutokset vähentävät työhyvinvointia.

”Jokaisella mahdollisuus työajalla käyttää aikaa liikuntaan esim. 1h/vko.”

”Tuki ja apu tarvittaessa, työyhteisömme on hyvin itseohjautuva, joka on meille hyvin tärkeää myös työhyvinvoinnin kannalta.”

Jatkuvat muutokset ovat osa työllistämispalveluiden arkea. Työntekijällä tulee olla valmiudet kohdata uudet työtehtävät ja odottamattomat muutokset, jotta hänen kuormitus ei kasvaisi liian suureksi. Tulevaisuudessa kognitiiviset vaatimukset korostuvat työelämässä (Meyer ja Hünefeld 2018, 98, 105). Lisäksi työpaikan korkea stressitaso lisää riskiä sairastua sekä altistaa huonoille elintavoille (Street ym. 2018, 138), kun taas terveyttä edistävä johtaminen vähentää stressiä ja työuupumuksen määrää sekä vahvistaa palautumista (Grimm ym. 2021, 9). Riskienhallintamenetelmän avulla pystytään edistämään terveyttä (Mathisen ym. 2017, 20). Työkyvyn ylläpitäminen, yhteistyö työterveyden kanssa sekä työhyvinvointia edistävä työyhteisö vähentää sairauspoissaoloja (Naumanen ym. 2023, 28).

4.3 Palaute

Haastattelussa tunnistettiin useampaan otteeseen palautteen tärkeys. Työntekijät haluavat saada rakentavaa sekä positiivista palautetta henkilökohtaisesti. Palaute on teema, joka nousee opinnäytetyön tekijän oman kokemuksen mukaan organisaatioissa usein esille, kun pohditaan työyhteisön kehittämiskohtia. Toiset tarvitsevat palautetta useammin ja yksityiskohtaisemmin kun taas toiset kiusaantuvat liiallisesta palautteesta. Myös Kultanen (2023, 36-37) kirjoittaa palautteen nousevan esille lähes aina henkilöstökyselyissä.

”Säännöllinen palaute ja muistaa myös positiivisen palautteen antamisen tärkeyden”.

4.4 Läsnäolo

Työllistämispalveluiden henkilökunta koki lähiesihenkilön olevan lähestyttävä, tavoitettavissa, tarvittaessa läsnä, kuunteleva, ongelmakohtiin reagoiva sekä olevan ajan tasalla. Toisaalta he kaipasivat lähiesihenkilön oven olevan enemmän auki. Haastattelussa nousi esille läsnäolon tärkeys, jotta mahdollisilta väärinymmärryksiltä välttyttäisiin.

”Tiedottaminen ja läsnäolo ja osallistuminen tuovat turvaa ja vähentää asioiden kärjistämistä tai ylireagointia, karpäsestä tulee härkänen”

Ilman läsnäoloa lähiesihenkilön on hankala havaita työntekijöiden työhyvinvointia. Esihenkilön on tärkeää huomata tarpeeksi ajoissa työntekijöiden stressi ja ohjata heidät työterveyden piiriin. Kultanen (2023, 99) toi ilmi esihenkilön keskeisenä osa-alueina olevan hänen sitoutuminen ja kunnianhimo. Opinnäytetyön tekijän mukaan esihenkilö, joka sitoutuu työhönsä, haluaa myös todennäköisemmin huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista.

4.5 Tiedottaminen

Organisaatioissa tiedottaminen on ensiarvoisen tärkeää. Oikea-aikaisella tiedottamisella pienennetään kuulopuheiden leviäminen. Työllistämispalveluiden muutosten tiedottamisesta on tehty viestintäsuunnitelma. Haastattelussa työntekijät kokivat jatkuvan tiedottamisen tärkeyden, vaikka asiat olisivat vielä keskeneräisiä. He kertoivat kuormittuvansa välitilassa kellumisesta. Ilman jatkuvaa tiedotusta huhupuheet lähtevät liikkeelle. Työntekijät pitivät tärkeänä saada aina ajantasaista sekä uusimman tiedon muutokseen liittyen. Ylemmän tason johtamiselta he kaipasivat tiedottamista, avoimuutta, ennakkointia ja kokonaisuuksien hallintaa.

”Ajoissa mukaan asioiden valmisteluun.”

Pelkkä palautteen antaminen ei riitä vaan esihenkilön tulee tiedottaa myös töiden sujuvuudesta kuten Kultanen (2023, 37) kertoi, että johtajan tulee ilmaista tyyty-

väisyytensä työntekijöiden tekemää työtä kohtaan. Oikea-aikaisesti tiedottaminen antaa työntekijöille mahdollisuuden kertoa oman mielipiteensä ja näkemyksensä asioista.

4.6 Vastuun antaminen

Työntekijät toivat haastattelussa ilmi haluavansa vastuuta ja luottamusta. He kokiivat vastuualueiden pienentyneen sekä omien vaikutusmahdollisuuksien heikentyneen. Haastattelusta nousi esille myös työntekijöiden halu tasapuoliseen osaamiseen ja vahvuuksien hyödyntämiseen.

"Kykyjen, taitojen ja osaamisen hyödyntäminen koko työyhteisössä, muuallakin kuin perustyössä."

"Kokemus omista vaikutusmahdollisuuksista heikentynyt. Oma kokemus vaikuttaa asioihin parantaa työhyvinvointia."

Esihenkilön tulisi tuntea työntekijänsä ja antaa vastuuta osaamisen mukaan. Esimerkiksi työhönsä tyytyväiset työntekijät tuottavat paremmin (Peiró ym. 2019, 342). Työelämä muuttuu nopealla tahdilla. Työntekijän tulee oppia uusia taitoja sopeutuakseen muuttuvaan työelämäään. Työntekijöiden hyvinvoinnin näkökulmasta sekä työn laadun näkökulmasta oikean tasapainon löytyminen vaatimusten ja työn itsenäisyyden välillä on erittäin tärkeää. (Meyer ja Hünefeldin 2018, 98-99.) Aiemmin tehtyjen tutkimusten ja ryhmähaastattelun tulokset tukevat toisiaan. Työntekijöille tulee antaa vastuuta ja mahdollisuuksia uuden oppimiseen. Usein miten työntekijöillä on halu oppia uutta ja kantaa vastuuta työtehtävien hoidosta, mutta Kultasen (2023, 99) mukaan myös johtajalla tulee olla taitoa tarttua myönteisiin ajatuksiin uusiin asioihin ja tarjoutuneisiin tilanteisiin.

4.7 Päätösten taustalla oleva tieto

Työllistämispalveluiden työntekijät toivoivat lähiesihenkilön osallistavan työntekijöitä tuomalla esimerkiksi päättäviä tahoja lähemmäksi työntekijöitä ja työnarkea järjestäen vuoropuhelua näiden välillä. He toivoivat, että koko esihenkilöstö olisi tietoinen millaista työtä he tekevät ja, että esihenkilöstö perehtyisi työn sisältöihin

laaja-alaisesti. Työntekijät toivoivat uusien asioiden palastelua yksi kerrallaan niin, että mahdollisimman vähän tulisi päällekkäin uusia asioista omaksuttavaksi. Haastattelussa koettiin tärkeäksi se, että päätökset joita tehdään, perustuisivat tosiasioihin ja päätöksen teossa kuunneltaisiin työntekijöitä sekä toimimattomat päätökset muutettaisiin toimiviksi.

”Päätöksen teossa otetaan huomioon työntekijöiden toiveet. He ovat asiantuntijoita omalla alallaan.”

”Epätoimivan päätöksen muuttaminen. Etsitään uudet toimivat ratkaisut.”

Organisaation johdon on oltava tarpeeksi tietoinen työpaikan prosesseista, jotta he kykenevät tekemään kannattavia ja tehokkaita päätöksiä. Heidän on osattava ennakoita tulevat muutokset sekä kehityssuunnat ja osattava ottaa ne huomioon päätöksen teossa. Anttosen ym. (2009, 18) mukaan työhyvinvointi koostuu muun muassa hyvin johdetusta ja organisoidusta työstä sekä siitä miten tehokkaasti organisaatiossa osataan reagoida muutoksiin. Hyvänä esimerkkinä on, että taitavasti johdetussa organisaatiossa on muun muassa enemmän innovaatioita ja korkeampi tuottavuus (Naumanen ym. 2023, 28). Myös riskienhallintamenetelmällä pystytään vaikuttamaan positiivisesti työympäristöön ja terveyteen sekä sen avulla muutokset ovat helpommin ennakoitavissa (Mathisen ym. 2017, 20). Kultasen (2023, 83) mukaan intrapersonaalinen älykkyys (ajattelun älykkyys) on yksi tärkeimpiä taitoja johtajan työssä.

4.8 Lähiesihenkilön tuki

Ryhmähaastattelussa nousi esille tasa-arvoisuus asemasta riippumatta, molemmin puolinen luottamus sekä kunnioittava vuoropuhelu työhön liittyvissä asioissa. Työntekijät toivoivat yhteisiä kasvotusten tapahtuvia keskusteluja ja palavereita sekä koulutusmahdollisuuksia. He toivovat lähiesihenkilön tarjoavan tukea varsinkin muutoksen keskellä, rohkaisevan avoimeen keskusteluun, kuuntelevan muutoksen eri vaiheissa työntekijöitä, palauttavan perustyön ja perusasioiden ää-

relle sekä rohkaisten työntekijöitä vapaaseen mielipideilmaisuun. Työntekijät kokiivat, että nykyisin lähiesihenkilölle ei jää riittävästi aikaa henkilöstön johtamiselle, sillä työntekijöitä on liikaa yhdelle esihenkilölle.

”Muutosvastarinta, epävarmuuden sietäminen tarvitsee työnohjausta plus siitä, että tätä on jo ajateltu!”

”Arvostamme nykyisessä luottamusta ja joustoa.”

Esihenkilön tulisi ennakoivasti huomioida työntekijöiden stressitasoa, sillä tehokas stressinhallinta auttaa parantamaan työntekijän terveystietoisuutta (Street ym. 2018, 138). Esihenkilön tulee myös huolehtia työntekijöiden työssä viihtymisestä, sillä työhönsä tyytyväiset työntekijät työskentelevät tehokkaammin ja osoittavat korkeampaa tuottavuutta (Peiró ym. 2019, 326). Esihenkilö joka huolehtii hyvin omasta terveydestään, vahvistaa myös esihenkilön terveystietoisuutta työntekijöitä kohtaan (Grimm ym. 2021, 9). Esihenkilön tuki on erityisen tärkeää monelta eri kannalta kuten Anttonen ym. (2009, 19) tutkimus osoittaa, että työhyvinvointia edistävät toimenpiteet muun muassa pidentävät työuria, kasvattaa tuottavuutta, eläkkeelle jäämisen myöhempää ajankohtaa, vähentää stressiä ja lisää motivaatiota. Jotta esihenkilö pystyy oikealla tavalla ja oikea-aikaisesti tukemaan työntekijöitä tulee hänellä olla Naumasan ym. (2023, 28) näkemyksen mukaan hallinnassa muun muassa tarkoituksen mukaiset keinot, toimintaan on varattu riittävä resurssi, vastuualueiden selkeä kuvaus sekä toimintaa arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti. Kultasen (2023, 99) mukaan esihenkilön tulee ymmärtää valtansa ja vastuunsa ja osattava pitää nämä asiat tasapainossa.

4.9 Avoin keskustelu

Haastattelussa tuli ilmi, että työntekijät kokevat saavansa apua ja neuvoa lähiesihenkilöltään sekä he voivat avoimesti ehdottaa ideoitaan lähiesihenkilölle, sillä ilmapiiri on avoin ja vastaanottava. He pitivät tärkeänä, että kunnia annetaan sille, joka idean on keksinyt.

”Olen kiitollinen: luottamuksesta, joustavuudesta, avoimuudesta, yhteisöllisyydestä.”

Työpaikalla avoin keskustelu avaa mahdollisuuksia ja lisää luottamusta. Avoin keskustelu mahdollistaa työntekijöiden vaikuttamisen ja auttaa heitä pysymään ajan tasalla meneillään ja tuloillaan olevista asioista. Anttosen ym. (2019, 19) näkevät, että työhyvinvointia edistävät toimenpiteet hyödyntävät organisaatiota muun muassa vastavuoroisessa arvostuksessa, aloitteenteossa, oppimisessa, imagossa ja laadussa. Esihenkilön on kyettävä avoimesti keskustelemaan tavoitteista. Hänen tulee osata kertoa perusteet asettamilleen tavoitteille (Kultasen 2023, 99).

4.10 Oman työn suunnittelu

Haastattelussa tuotiin esille, että oman työn suunnittelun kannalta kaivattiin selkeitä ohjaistuksia, toimivia työtiloja, hyviä työvälineitä, jokaisen työntekijän ammattitaidon ottamista hyötykäyttöön sekä selkeätä linjaa ja suuntaa, jotta työntekijöille jää tilaa toimia. Liukuvaa työaika pidettiin hyvänä, sillä silloin työntekijä voi itse päättää mikä hänelle sopii parhaiten. Samoin etätyötä pidettiin hyvänä ja toimivana työtapana, sillä se auttaa keskittymään ja sen koettiin vähentävän kuormitusta. Toisaalta työntekijät kokivat kiirettä ja ajan puutetta, jotka rasittavat työarkea. Oman työn suunnittelussa nostettiin esille myös säännöllisten taukoajien noudattaminen ja liikunnan lisäämistä työaikaan. Toisaalta toivottiin, että lähiesihenkilö tukisi eikä pyrkisi aina ratkaisemaan tilanteita.

"Säännölliset taukoajat. Tauotus nimenomaan työasioista eli ei työtehtävien pohdintaa tauoilla (jokaisen omalla vastuulla, esimiehen rooli tässä pieni)."

"Tärkeämpää on, että lähiesimies kuuntelee ja tukee ilman, että pyrkii aina ratkaisemaan tilanteet."

Esihenkilön tulisi huolehtia siitä, että työntekijöillä olisi mahdollisuus oman työn suunnitteluun. On tutkittu, että päivittäin koettu merkitys lisää työntekijöiden keskittymistä työtehtävien tekoon (Peiró ym. 2019, 342). Olennaiseksi osaksi työntekijöiden työtehtäviä on tullut uuden tiedon synnyttäminen ja ongelmien ratkaisu sekä uuden tiedon hankkiminen, uusien taitojen oppiminen ja opittujen taitojen ylläpitäminen sekä päivittäminen (Meyer ja Hünefeldin 2018, 98). On huomattu myös, että stressaantuneet työntekijät tuottavat vähemmän (Street ym. 2018,

137). Esihenkilön on huolehdittava omasta terveydestään sillä, silloin hänellä on pienempi riski uupua ja hän on sitoutuneempi työhönsä (Grimm ym. 2021, 9). Esihenkilön tulee kyetä analysoimaan motiivejaan, tunnistamaan omat halut ja tunteensa sekä arvioimaan omien toimien ja ajatusten tarkoituksenmukaisuutta (Kultanen 2023, 85). Yhtenä työhyvinvoinnin osana on se, että työntekijät kokevat tekemänsä työn olevan mielekästä, palkitsevaa sekä tukevan heidän elämänhallintaansa (Anttonen ym. 2009, 18). Organisaatiomuutokset näkyvät työntekijöille muun muassa uusina rooleina ja työtehtävinä sekä sosiaalisen aseman muutoksena (Mathisen ym. 2017, 20).

4.11 Selkeät työnkuvat

Työntekijät kokivat, että selkeät työnkuvat tukevat hyvinvointia. Heidän mielestään omaan työtehtävään keskittymisen, työn suunnittelu ja sen kehittäminen yhdessä lähiesihenkilön kanssa auttaa ylläpitämään työhyvinvointia. Haastattelun tulosten mukaan työntekijät kaipaavat yksilöllisten tarpeiden huomioimista, riittävän haastavaa ja omaa ammattitaitoa vastaavaa työtä sekä työtehtäviä on sopivasti resursseihin nähden. Lisäksi työntekijät toivat esille, että muutoksen keskellä ei saisi kärsiä työn päätehtävä eli asiakkaiden valmennus, ohjaus ja tukeminen.

”Työn suunnittelu ja siihen vaikuttavat tekijät. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeä.”

”Työtä resursseihin nähden sopivasti, riittävän haastavaa ja omaa ammattitaitoa vastaavaa, työnkuvan selkeys.”

Selkeillä työnkuvilla pystytään edesauttamaan työhyvinvointia. Meyer ja Hünefeldin (2018, 98) kertovat työelämän muutoksista, joihin vaikuttavat teknologia, digitalisaatio ja globalisoituneet markkinat. Nämä asiat vaikuttavat työntekijöiden arkityöhön muuttaen työtehtäviä, niiden laatua ja vaatimuksia. Hyödyt, jotka syntyvät työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden kautta ovat motivaation kasvu, laadukas työ ja vapaa-aika sekä stressin vähentyminen (Anttosen ym. 2009, 19). Lisäksi selkeän vastuualueiden määrittelyn avulla voidaan lisätä työntekijöiden hyvinvointia (Naumanen ym. 2023, 28).

5 Osallistavan johtamisen toimintasuunnitelma

Teoriatiedon ja ryhmähaastattelun tulosten pohjalta koottiin Liedon työllistämispalveluiden osallistavan johtamisen toimintasuunnitelma. Tällä tavalla toimintasuunnitelmasta tuli kattava ja asioita otettiin huomioon monesta eri näkökulmasta. Liedon työllistämispalveluiden osallistavan johtamisen toiminta suunnitelma koostuu kymmenestä teemasta: terveys, palaute, läsnäolo, tiedottaminen, vastuun antaminen, päätösten taustalla oleva tieto, lähiesihenkilön tuki, avoin keskustelu, oman työn suunnittelu ja selkeät työnkuvat. Nämä teemat on yhdistetty viiteen eri tavoite kohtaan. Esihenkilön tulisi tarkastella suunnitelmaa kolmen kuukauden välein. Hänen olisi hyvä pitää itsellään mielessä asetetut tavoitteet ja seurata niiden toteutumista. Liedon työllistämispalvelut tulevat muuttamaan kolmeen eri toimipisteeseen, joten suunnitelman toteuttaminen auttaa myös esihenkilöä olemaan ajan tasalla työntekijöiden työnteosta, hyvinvoinnista sekä käsillä olevista asioista.

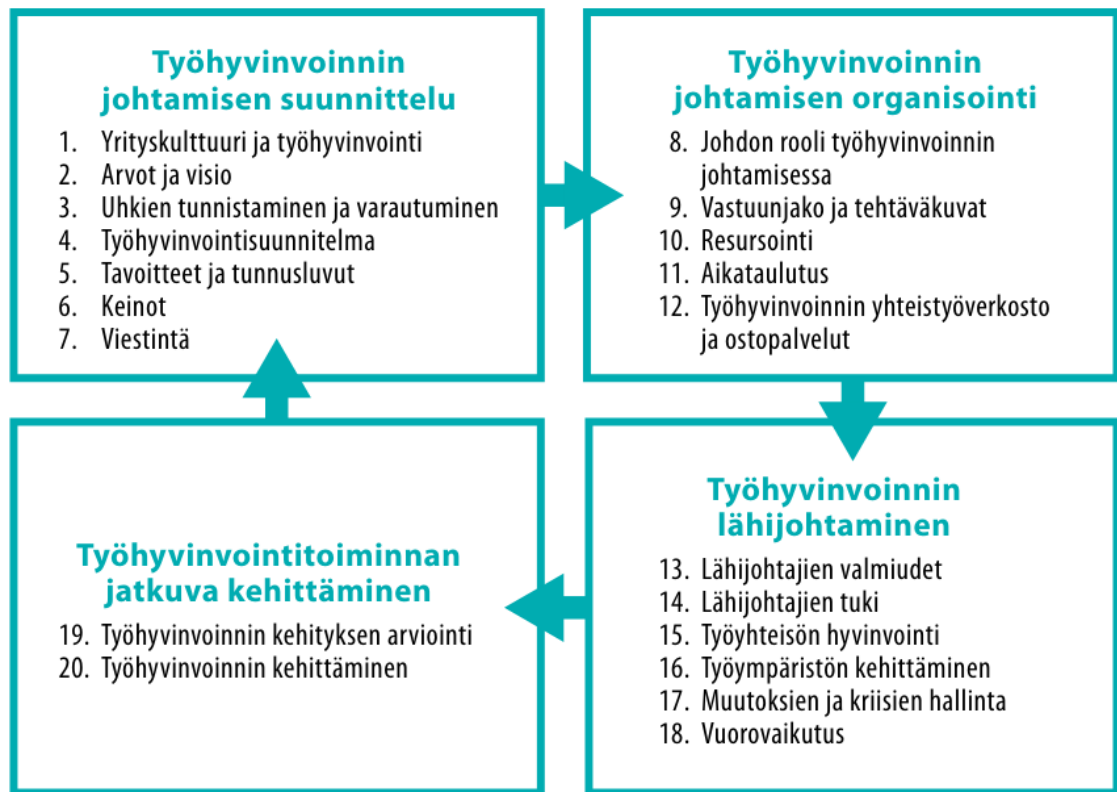
5.1 Työhyvinvoinnin johtamisen suunnitelman tekeminen

Työhyvinvoinnin johtamisen suunnitelma koostuu neljästä osiosta, joissa on yhteensä 20 eri kohtaa. Jokaisessa osiossa on työhyvinvoinnin johtamisen keskeiset tekijät. Osioita ovat: suunnittelu, organisointi, arviointi ja ihmisten johtaminen. Neliruudukkoinen työhyvinvoinnin johtamisen taulukko löytyy seuraavalta sivulta (Kuva 4). Osioden avulla organisaatio pystyy arvioimaan työhyvinvoinnin johtamisen nykytilansa, tunnistamaan vahvuuksia ja kehittämiskohteitaan. Nykytilan arvioinnin olisi hyvä tehdä organisaation johdon kesken yhteistyönä. Arviointiin voi osallistua myös lähijohtajia ja eri henkilöstöryhmien edustajia. (Naumanen ym. 2023, 30-31.) Liedon työllistämispalveluissa työhyvinvoinnin johtamisen nykytilan arviointiin olisi hyvä osallistua työllisyysjohtaja, toimialajohtaja, työvalmentajien tiimivastaava ja yksilövalmentajien tiimivastaava.



Kuva 4. Työhyvinvoinnin johtaminen (Naumanen ym. 2023 Simon 1947, Drucker 1954, Mckee 2011, 30 mukaan).

Työllistämispalveluiden työhyvinvoinnin johtamisen nykytila saadaan selville työryhmän kanssa arvioimalla nelikentän 20 eri kohtaa (Kuva 5.) Aikaa arvioinnin tekemiseen kannattaa varata noin tunnin verran. Arviointi tehdään lomakkeelle (Liite 3), jotta yhteispistemäärä saadaan laskettua. Lomakkeelle merkitään kutakin arvioitavaa kohtaa lähinnä oleva vaihtoehto. Tämän jälkeen lasketaan yhteispistemäärä ja verrataan tulosta 5-portaiseen asteikkoon. Jokaisesta kohdasta löytyy sitä vastaava arviointikohtainen palaute. Arviointikriteerit ja pisteytys asteikko löytyvät Focus työhyvinvoinnin johtamiseen: arviointi, kehittämisohdotukset, keinot ja menetelmät kehittämiseen –kirjan 147-167 sivuilta. Arviointi olisi hyvä suorittaa uudelleen kehittämistoimien jälkeen, näin saadaan näkyville kehittymisen nykytilanne ja jatkokehittämistarpeet. (Naumanen ym. 2023, 31-32.)



Kuva 5. Nelikentän arvioitavat kohdat (Naumanen ym. 2023, 31).

5.2 Työnkuvien selkeyttäminen

Työllistämispalveluiden muutoksista johtuen myös työntekijöiden työnkuvat tulevat muuttumaan vuosien 2024-2025 aikana. Esihenkilön tulee pohtia kaikkien työntekijöiden työnkuvat uudelleen, sillä työkuviin tulee vastata TE-palvelut 2024–uudistuksen tarpeisiin ja työttömien nopeaan työllistämiseen. Työnkuvien mietinnässä tulee ottaa huomioon kuntien uusi rahoitusmalli ja sen vaikutus työllistämispalveluiden talouteen. Tämän jälkeen työnkuvat tulisi käydä yksityiskohtaisesti läpi esihenkilön ja työntekijän kesken. Keskustelun aikana työntekijä voi kertoa oman näkemyksensä työkuvaan. Työnkuvien selkeys auttaa vähentämään riskiä väsymykseen ja uupumukseen. Lisäksi työntekijä, jolla on selkeä työnkuva tietää mitä hänen tulee tehdä ja mitä häneltä odotetaan. Näin työntekijä osaa

varautua kognitiivisiin vaatimuksiin eli hän tietää, että muutokset lisäävät työtehtäviä, mutta tilanne tasaantuu taas muutoksen jälkeen ja jäljelle jää perustyötehtävät.

5.3 Työpaikan ilmapiirin seuraaminen

Esihenkilön tulee seurata työpaikan ilmapiiriä, jottei stressitaso nouse liian suureksi. Liiallinen stressi lisää sairastumisen riskiä ja altistaa huonoille elintavoille. Esihenkilön tulee ottaa huomioon yhdessä työterveyden kanssa työntekijöiden terveys, ennalta ehkäistä uupumusta ja vähennetään työntekijöiden stressiä. Esihenkilön on puututtava jo varhaisessa vaiheessa, kun huoli herää. Esihenkilö voi seurata työpaikan ilmapiiriä säännöllisesti henkilökunnan palavereissa, osallistamalla kerran kolmessa kuukaudessa tiimien tiimipalavereihin sekä olemalla läsnä kahvi- ja lounastauoilla. Työpaikan tyky-päivissä on oiva tilaisuus seurata työntekijöiden ilmapiiriä. Esihenkilön kannattaa myös vähintään kerran viikossa kiinnittää huomiota työpaikan tunneilmapiiriin. Hän voi pitää itsellään muistiinpanoissa ylhäällä havaintojaan. Havainnoista voi seurata, onko jollain tapahtumilla säännöllisesti vaikutusta työpaikan tunneilmapiiriin. Esihenkilön tulee kiinnittää huomiota myös siihen, miten itse saapuu aamulla työpaikalle tai millaisen tunneilmaston tuo mukanaan esimerkiksi palavereihin.

5.4 Riskienhallintamenetelmien säännöllinen päivittäminen

Työllistämispalveluiden uusien tilojen myötä esihenkilön tulee tehdä yhdessä työntekijöiden kanssa jokaiseen uuteen toimitilaan vaarojenarviointi. Lisäksi esihenkilön tehtävänä on teettää pelastussuunnitelmat uusiin tiloihin ja aikatauluttaa poistumisharjoitukset ja sisälle suojautumisharjoitukset. Myös päihdeohjelma ja IMS-kaaviot tulee päivittää. Esihenkilön tulee kartoittaa työturvallisuus uusissa tiloissa ja huomioida riskinpaikat. Työturvallisuudesta huolehtiminen tuo turvaa työntekijöille ja edistää heidän terveyttään. Kun esihenkilö on saanut tehtyä uudet riskienhallintamenetelmät, tulee hänen vastata niiden säännöllisestä päivittämisestä.

5.5 Säännöllinen palautteen antaminen

Esihenkilön tulisi antaa säännöllisesti palautetta. Esihenkilön on muistettava säännöllisen palautteen antaminen niin positiivisesti kuin rakentavasti. Hänen on tunnistettava ne työntekijät jotka haluavat palautteen henkilökohtaisesti eikä työ-kavereiden kuullen. Esihenkilön olisi hyvä muistaa kenelle hän on antanut palautetta, jotta jokainen työntekijä saisi palautetta säännöllisesti. Esihenkilön tulee ilmaista säännöllisesti tyytyväisyytensä työntekijöiden tekemää työtä kohtaan esimerkiksi henkilökunnan palaverissa. Hän voi esittää konkreettisesti asian mihin hän on ollut edellisten viikkojen aikana tyytyväinen. Lisäksi esihenkilö voi kirjoittaa työyhteisön teamsiin kiitoksensa hyvin tehdystä työstä. Kiitollisuuden voi osoittaa myös tarjoamalla lounaan ja kahvit työntekijöille.

6 Luotettavuus ja eettiset lähtökohdat

Opinnäytetyön sopimus tehtiin yhdessä työelämän edustajan, opinnäytetyön tekijän ja Turun ammattikorkeakoulun kanssa. Opinnäytetyön teosta informoitiin jo suunnitteluvaiheessa Liedon työllistämispalveluiden henkilökuntaa. Opinnäytetyöhön ei tarvittu tutkimuslupaa. Opinnäytetyön tekijä huolehti koko tutkimuksen ajan hyvistä tieteellisistä käytännöistä. Keiski ym. (2023, 11) mukaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Hyvät tieteelliset menettelytavat voidaan tiivistää kahdeksaan tieteellisen toiminnan alueeseen: toimintaympäristö, koulutus, ohjaus ja mentorointi, tieteellisen työn tekeminen, eettisyys ja ennakointi, tutkimusaineistojen käsittely ja hallinta, yhteistyö, tekijyys, julkaiseminen ja viestintä sekä asiantuntija- ja arviointitehtävät.

Opinnäytetyön tiedonhaun kautta löydettyjen tutkimusten tuloksia analysoitiin yhdessä Liedon työllistämispalveluiden työntekijöiden ryhmähaastattelun tulosten kanssa. Opinnäytetyön tekijän tiedonhankinta tapahtui hyvän tieteellisen käytännön mukaan muun muassa hankkimalla tietoa alan tieteellisestä kirjallisuudesta sekä ryhmähaastattelun avulla. Opinnäytetyön toimintasuunnitelma rakentui aiemman tiedon hyödyntämisenä uudella tavalla sekä uuden tiedon tuottamisen kautta. Vilka (2021, 37) kuvaa, että hyvässä tieteellisessä käytännössä noudatetaan eettisesti kestäviä tutkimusmenetelmiä ja tiedonhankintamenetelmiä. Tutkijan tulee käyttää tiedeyhteisön hyväksymiä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Hänen on noudatettava tarkkuutta tutkimustulosten esittämisessä, oltava rehellinen sekä huolellinen ja tarkka tutkimustyötä tehdessä.

Ennen tutkimusaineiston keräämistä eettisyydestä ja ennakoinnista huolehditaan niin, että hoidetaan tarvittavat luvat, suostumukset ja eettinen ennakoarviointi valmiiksi. Eettisyys näkyy myös oman tieteenalan sääntöjen ja ohjeistusten noudattamisessa. Tieteellinen toiminta ei saa vaarantaa tutkijoiden ja tutkittavien turvallisuutta ja terveyttä. (Keiski ym. 2023, 13.) Vilka (2021, 37-38) muistuttaa, että hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu toisten tutkijoiden töiden ja saavutus-

ten kunnioittaminen. Tämän pystyy osoittamaan esimerkiksi merkitsemällä lähdeviitteet tekstiin ja lähdeluetteloon sekä esittämällä omat ja toisten tulokset vääristelemättä.

Opinnäytetyön tekijä vahvisti aiempaa osaamistaan ja palautti mieleensä tieteellisen tutkimuksen tekemisen osaamisen tutkimusmenetelmät –kurssin sekä kehittämismenetelmäosaaminen –kurssin avulla. Tekijä osasi kiinnittää huomiota tutkimuksen subjektiivisuuteen. Vilka (2021, 55-56) kirjoittaa (ks. Sajama 1993, 63-64; Laine 2001, 28; Varto 1992, 56-57), että laadullisessa tutkimusmenetelmässä tavoitteena on näyttää merkityksiä ihmisten toimintatavoille ja selittää sekä kuvata ihmisen ymmärrystä omasta toiminnastaan. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tutkimus on subjektiivista eli tutkijan oma uskomus, halu, arvo, ihanteet ja käsitys vaikuttavat tutkimuksessa tehtyihin tulkintoihin, johtopäätöksiin ja valintoihin.

Henkilökunnalle annettiin ryhmähaastattelukysymyksien yhteyteen apusanoja ja heidät pohjustettiin hyvin käsiteltävään teemaan. Jokaisessa kysymyslapussa oli pieni tietoinfo aihealueesta, sillä näin vastaajat pysyivät paremmin aihealueen sisällä. Vilkan (2021, 100-101) mukaan laadullisen tutkimusmenetelmän tulee olla emansipatorinen eli tutkimushaastatteluun osallistuvien ymmärrys tutkittavasta aiheesta tulee lisääntyä ja siten vaikuttaa positiivisesti tutkittavan ajattelu- ja toimintatapoihin tutkimustilanteen jälkeen eikä niin, että tutkittavat ovat vain väline saada tietoa tutkimushaastatteluun.

Opinnäytetyön tekijä huolehti tutkimuksensa dokumentoinnista ja tekemiensä valintojen perustelusta. Tutkimuksen uusinta tuottaisi samat tulokset sekä tutkitut asiat olivat oikeita. Aineisto analysoitiin hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaan. Kananen (2017, 81, 174-176) kertoo, että reliabiliteettia (tutkimustulosten pysyvyys) ja validiteettia (tutkittiin oikeita asioita) käytetään yleisesti luotettavuusmittareina. Luotettavuusmittarit toimivat tutkimuksen edetessä tarkistuspisteinä. Luotettavuudenarvioinnin tekee tutkija ja luotettavuus on hänen näytön varassa. Tutkimusprosessissa tulee vastaan erilaisia riskipisteitä, jotka tarkoittavat sitä, että tutkija voi jättää tekemättä jotain, tehdä väärää ratkaisuja, olla toteuttamatta oikein valittuja ratkaisuja tai johtanut väärästä aineistosta esitetyt tulokset.

7 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli: Millä tavalla osallistava johtaminen tukee työntekijän työhyvinvointia ja ottaa huomioon organisaatiossa muutokseen sopeutumisen? Tutkimuksella pystyttiin vastaamaan tutkimuskysymykseen.

Saatuja tutkimustuloksia verrattiin aiempien tutkimusten kanssa. Työhyvinvoinnin kannalta esille nousi oikean tasapainon löytämisen tärkeys työn itsenäisyyden ja työn vaatimusten välillä sekä uuden oppimisen ja kouluttautumisen mahdollistaminen. Hyvän työterveyshuollon tärkeys ja esihenkilön kyky huomata työntekijöiden stressitaso ja tukea heitä stressinhallinnassa. Merkityksen ja tyytyväisyyden tunne lisää työhyvinvointia, joten työntekijöiden kokeman työtyytyväisyyden ja työssä koetun merkityksen tunne on tärkeä. Esihenkilö, joka kiinnittää huomiota terveyden edistämiseen, pystyy esimerkiksi tukemaan työntekijöiden palautumista, vähentämään heidän stressiä ja työuupumusta. Työn roolien, työnkuvien ja vastuualueiden määrittely on tärkeää sekä riskienhallintamenetelmien käyttö terveyden edistämisen apuvälineenä. Nämä kaikki vahvistavat tässä tutkimuksessa saatuja tutkimustuloksia työhyvinvoinnin ja muutoksen johtamisen osalta.

Validiteetista opinnäytetyön tekijä huolehti valikoimalla aiemmin tehtyjen tutkimusten joukosta ne tutkimukset, jotka hyödynsivät tämän opinnäytetyön tutkimusta ja jotka olivat vertaisarvioituja tutkimuksia. Opinnäytetyön tekijä osasi huomioida työnsä aikana riskipisteet. Tekijä kartoitti tarkkaan mitä tutkimuksia käyttää, millä aineistokeruumenetelmällä kerää uutta tietoa ja miten esittää aineiston tulokset. Tutkimus toteutui suunnitellun aikataulun mukaisesti. Tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa, sillä opinnäytetyön tekijä huolehti tutkimuksen vaiheiden dokumentoinnista. Luotettavan tutkimustuloksen saamiseksi tutkimuskohde valittiin niin, että heillä on tietoa, taitoa ja näkemyksiä tutkittavasta asiasta. Tutkimusaineisto kerättiin Liedon työllistämispalveluissa työskenteleviltä henkilöiltä. Valitut työntekijät täyttivät tutkimuksen kannalta oleelliset kriteerit. Kerätyn aineiston määrä määriteltiin sen mukaan, että uutta tietoa ei enää saatu aiheesta. Ai-

neiston analyysi käytiin läpi haastateltavien kesken ja heille tarjottiin mahdollisuus muokata tai oikaista vastauksia. Tällä tavalla varmistettiin vastauksien oikea tulkinta ja ymmärrys.

Työllistämispalveluiden henkilökunta osallistui aktiivisena ryhmähaastatteluun ja he toivat esille monipuolisesti eri näkemyksiä aihealueisiin. Näkemykset olivat yhtenäisiä aiempien tutkimustulosten kanssa. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Liedon työllistämispalveluiden osallistavan johtamisen toimintasuunnitelma. Tavoitteeseen päästiin ja saatiin luotua työllistämispalveluiden tarvetta vastaava toimintasuunnitelma. Ryhmähaastattelun tulokset antoivat hyvän pohjan toimintasuunnitelmalle. Aiempien tutkimusten tulokset tukivat ryhmähaastattelusta esille nousseita tuloksia. Tutkimustuloksissa ei noussut esille ristiriitoja vaan tulokset vahvistivat toisiaan. Tutkimustuloksista saatiin selkeä käsitys työntekijöiden tarpeista ja näkemyksistä. Opinnäytetyön tuotosta voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa. Tuotos luotiin siten, että se on helposti luettavissa opinnäytetyön kokonaisuudesta.

Tutkimusaineiston mukaan esihenkilö, joka ottaa huomioon muutosjohtamisen ja osallistaa työntekijöitä, toimii seuraavien toimintatapojen mukaan. Esihenkilön tulee huomioida muutosjohtamisessa työntekijöiden motivaatio, sillä silloin kun työntekijät ovat motivoituneita ja tyytyväisiä työhönsä, tekevät he korkeammin tuottavaa työtä. Työntekijöiden motivaatiota ja työtehtävien teossa kokemaa merkityksen tunnetta esihenkilö voi kartoittaa esimerkiksi säännöllisesti toteutettavissa kehityskeskusteluissa. Muutoksen keskellä työhyvinvoinnin huomioimiseen tulee panostaa. Työntekijöiden työhyvinvointia vahvistaa se, että heillä on mahdollisuus kouluttautua, oppia uusia taitoja ja he saavat perehdytyksen uusien työtehtävien tekoon. Esihenkilön tulisi tuntea työntekijät ja osata hyödyntää heidän ammattitaitoaan. Hyvä muutosjohtaja osaa huomioida työntekijöiden stressitasoja, sekä uskaltaa ottaa puheeksi tarpeeksi aikaisessa vaiheessa esille nousseen huolen työntekijän terveydestä. Tällöin esihenkilö pitää varhaisentuen keskustelun ja ohjaa työntekijän työterveyshuollon piiriin.

Osallistava johtaja kuuntelee työntekijöitä, antaa heille mahdollisuuden vaikuttaa ja huomioi työhyvinvointia esimerkiksi henkilöstöetujen avulla, tukemalla hyvän

työilmapiirin luomista sekä tasapainottamalla työskentelyn, vastuunjaon ja työtehtävien jaon tasavertaisesti työntekijöiden kesken. Työntekijöiden terveyttä tukee se, että he saavat itse vaikuttaa omiin työtehtäviin ja työtehtävien vaativuus on mitoitettu oikein työntekijän osaamisen kanssa. Esihenkilö, joka huomaa herkästi työntekijöiden hyvinvoinnin tilan ja tukee työntekijöiden hyvinvoinnin kasvua, parantaa työntekijöiden työssä suoriutumista.

Osallistavassa johtamisessa esihenkilö antaa työntekijöiden osallistua muutoksen suunnitteluun. Hän tietää, että muutos on haaste työhyvinvoinnille. Esihenkilö kantaa vastuun ja kiinnittää huomiota työn terveellisyydestä ja työturvallisuudesta sekä tekee tarvittavat toimenpiteet, jotta työntekijöiden terveys ja hyvinvointi paranevat. Hän seuraa työntekijöiden terveyttä ja stressitasoa esimerkiksi kiinnittämällä huomiota siihen, miten työntekijä muistaa sovitut asiat, kuinka hän ottaa vastaan uudet annetut työtehtävät ja miten työntekijä suhtautuu muutoksiin. Esihenkilö antaa työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa omiin työtehtäviin, jotta stressitaso saadaan laskettua. Hän kartoittaa yhdessä työntekijän kanssa asioita joista mielekäs työtehtävä koostuu ja miten mielekästä työtä voisi lisätä nykyiseen työtehtävään.

Kehittämissuunnitelma osallistavan johtamisen toimintasuunnitelma olisi hyvä ottaa käyttöön Liedon työllistämispalveluissa ja käyttöönoton jälkeen tutkia, miten se toimi ja hyödynsi työntekijöitä ja heidän työhyvinvointiaan. Organisaatiossa voitaisiin tutkia miten työntekijöiden motivaatio ja innostus työtä kohtaan muuttui toimintasuunnitelman toteutuksen jälkeen. Samoin voitaisiin kartoittaa, miten toimintasuunnitelman toteutus vaikutti työilmapiiriin ja työpaikan tunneilmastoon. Tämän jälkeen toimintasuunnitelmaa voitaisiin kehittää ja muokata esille nousseiden huomioiden pohjalta.

Lähteet

Anttonen, H.; Räsänen, T.; Aaltonen, M.; Husman, P.; Lindström, K.; Ylikoski, M.; Jokiluoma, H.; Van Den Broek, K.; Haratau, T.; Kuhn, K.; Masanotti, G. & Wynne, R. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 26.2.2024 <https://www.julkari.fi/handle/10024/132079>

A-studio: Turvapaikanhakijoiden tulo jatkuu. 2023. YLE. Esitetty 20.11.2023. Viitattu 19.12.2023 <https://areena.yle.fi/1-63937694>

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2024. Työllisyyskatsaukset – Varsinais-Suomi. Helmikuu 2024. Viitattu 12.4.2024 https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/54318761/Tyollisyyskatsaus+2024+2_FI.pdf/09cbcacc-300f-263d-4978-aa025a22e3a3?t=1711115195806

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2024. Työllisyyskatsaukset – Varsinais-Suomi. Maaliskuu 2024. Viitattu 4.5.2024 <https://www.ely-keskus.fi/ely-varsinais-suomi-tyollisyyskatsaukset#.WA3mPWa7qUI>

Flygare, S. 2016. Osallistava johtaminen tuo tulosta. Myynnin & markkinoinnin ammattilaiset. Viitattu 12.4.2024 <https://mma.fi/ajankohtaista/artikkelit/osallistava-johtaminen-tuo-tulosta/>

Grimm, L.; Bauer, G. & Jenny, G. 2021. Is the health-awareness of leaders related to the working conditions, engagement, and exhaustion in their teams? A multilevel mediation study. BMC Public Health. Vol. 21, No 1935. Viitattu 16.3.2024 <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-021-11985-1>

Hallituksen esitys eduskunnalle HE 207/2022. Laki työvoimapalveluiden järjestämisestä ja laki työllistymisen monialaisesta edistämisestä. Viitattu 19.11.2023 <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2022/20220207>

Hallituksen esitys eduskunnalle HE 207/2022. Hallituksen esitys eduskunnalle julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden uudelleen järjestämisestä koskevaksi laisäädännöksi. Viitattu 11.5.2024 https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_207+2022.aspx

Helenius, J.; Salonen-Hakomäki, S-M.; Vilkka, H.; Saaranen-Kauppinen, A. & Eskola, J. 2015. Teorian ja empirian vuoropuhelu tutkimuksessa: reflektioita ja

ratkaisuja. Teoksessa Aaltonen, S. & Högbacka, R. (toim.) Umpikujasta oivalukseen. Reflektiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. E-kirja Ellis –kirjapalvelussa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 14.4.2024 <https://www.elibrary.com/book/9789514497865>

Kainuun Sanomat. 2021. Näkökulma: Johtajuuden eri roolit ja osallistava johtaminen. Viitattu 12.4.2024 <https://www.kainuusanomat.fi/artikkeli/nakokulma-johtajuuden-eri-roolit-ja-osallistava-johtaminen>

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. E-kirja Booky.fi-verkkokirjapalvelussa. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 13.4.2024 <https://www-booky-fi.ezproxy.turkuamk.fi/lainaa/1224>

Keiski, R.; Hämäläinen, K.; Karhunen, M.; Löfström, E.; Näreaho, S.; Varantola, K.; Spoof, S.K.; Tarkiainen, T.; Kaila, E. & Aittasalo, M. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 20.11.2023 https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Kinderen, S.; Valk, A.; Khapova, S. & Tims, M. 2020. Facilitating eudaimonic well-being in mental health care organizations: the role of servant leadership and workplace civility climate. International Journal of Environmental Research & Public Health. Vol. 17, No 4. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 19.11.2023 <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/4/1173>

Kultanen, T. 2023. Kohti moniälykästä johtamista. E-kirja KauppakamariTietokirjapalvelussa. Helsinki: Kauppakamari. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 8.3.2024 [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/kohti-moniailykasta-johtamista-2023#kohta:Kohti\(\(20\)moni\(\(e4\)lyk\(\(e4\)st\(\(e4\)\(\(20\)johtamista](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/kohti-moniailykasta-johtamista-2023#kohta:Kohti((20)moni((e4)lyk((e4)st((e4)((20)johtamista)

Kuntalaki 10.4.2015/410. Viitattu 19.11.2023 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>

Kuntaliitto. 2020. Työllisyyden ratkaisumalli. Kuntaliiton fasilitoima kuntien ehdotus uudeksi työllisyyden palvelurakenteeksi, joulukuu 2020. Viitattu 23.3.2024 <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kuntien%20ty%C3%B6llisyyden%20ratkaisumalli.pdf>

Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 2.3.2001/189. Viitattu 19.11.2023

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010189>

Liedon kaupunkistrategia. 2023. Viitattu 14.11.2023 <https://lieto.fi/hallinto-ja-osallistuminen/talous-ja-strategiat/strategiat-ja-ohjelmat/>

Liedon kunnan elinkeino-ohjelma 2020-. 2019. Viitattu 23.3.2024

<https://lieto.fi/hallinto-ja-osallistuminen/talous-ja-strategiat/strategiat-ja-ohjelmat/>

Liedon työllistämispalvelut. 2024. Elinvoimakatsaus.

Madero-Gómez, S. M.; Rubio Leal, Y. L.; Olivas-Luján, M. & Yusliza, M. Y.

2023. Companies could benefit when they focus on employee wellbeing and the environment: a systematic review of sustainable human resource management.

Sustainability. Vol. 15, No 6. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 17.11.2023

<https://www.proquest.com/docview/2791742218>

Mathisen, G. E.; Brønnick, K.; Arntzen, K.J. & Vestly Bergh, L.I. 2017. Identifying and managing psychosocial risks during organizational restructuring: It's what you do and how you do it. Safety Science. Vol. 100, No A, 20-29. Viitattu

17.3.2024 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925753516306476>

Meyer, S-C. & Hünefeld, L. 2018. Challenging cognitive demands at work, related working conditions, and employee well-being. Teoksessa Rohlman, D. & Kelly, K. (toim.) Using total worker health to advance worker health and safety.

E-kirja directory of open acces book-kirjapalvelussa. Basel, Sveitsi: MDPI - Mul-

tidisciplinary Digital Publishing Institute, 98 – 111. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 1.3.2024 <https://directory.doabooks.org/handle/20.500.12854/69070>

Naumanen, P.; Viitala, R.; Kultalahti, S.; Lehtineva, J.; Pietiläinen, V.; Rusko,

R.; Jestilä, S.; Jaakkola, M.; Lemmetty, S.; Riivari, E.; Reiman, A.; Kekkonen,

P.; Lindholm, M.; Liesvuori, J.; Isoaho, J.; Kiiveri, K.; Hyrkkänen, U.; Karppi, M.;

Vanhamäki, T.; Haapakoski, M.; Janhunen, E.; Kiviniemi, L. & Rajakangas, E.,

2023. Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen. Arviointi, kehittämissuhteet, kei-

not ja menetelmät kehittämiseen. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu

10.3.2024 https://www.fokukseen.fi/wp-content/uploads/2023/02/Fokus_tyohyvinvoinnin_johtamiseen_final.pdf

Nieminen, S.; Pesonen, S. & Kiviniitty, K. 2021. Osallistava johtaminen terveydenhuollossa. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Kandidaatintutkielma. Hoitotiede. Terveystieteiden yksikkö. Tampere: tampereen yliopisto. Viitattu 12.4.2024 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/125137/Nieminen-PesonenKiviniitty.pdf?sequence=2>

Peiró, J.; Kozusznik, M.; Rodríguez-Molina, I. & Tordera, N. 2019. The happy-productive worker model and beyond: patterns of wellbeing and performance at work. Teoksessa Rohlman, D. & Kelly, K. (toim.) Using total worker health to advance worker health and safety. E-kirja directory of open access book-kirjapalvelussa. Basel, Sveitsi: MDPI - Multidisciplinary Digital Publishing Institute, 326 – 345. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 4.3.2024 <https://directory.doabooks.org/handle/20.500.12854/69070>

Salminen, A. 2023. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja joihinkin hallintotieteellisiin sovelluksiin. 2., uudistettu painos. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 26.2.2024 <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/15470/978-952-395-081-8%20%28PDF%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Salonen, K.; Eloranta, S.; Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.11.2023 <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Street, T.; Lacey, S. & Somoray, K. 2018. Employee stress, reduced productivity, and interest in a workplace health program: a case study from the Australian mining industry. Teoksessa Rohlman, D. & Kelly, K. (toim.) Using total worker health to advance worker health and safety. E-kirja directory of open access book-kirjapalvelussa. Basel, Sveitsi: MDPI - Multidisciplinary Digital Publishing Institute, 137 – 149. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 7.3.2024 <https://directory.doabooks.org/handle/20.500.12854/69070>

Turku. 2024. Turun työllisyysalue. Viitattu 1.4.2024 <https://www.turku.fi/tyollisyysalue>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2023. TE-palvelut 2024 –uudistus: Työllisyysalueiden muodostaminen etenee. Viitattu 13.11.2023 <https://tem.fi/-/te-palvelut-2024-uudistus-tyollisyysalueiden-muodostaminen-etenee>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2024. TE-palvelut 2024 –uudistus: Työllisyysalueet. Viitattu 23.3.2024 <https://tem.fi/tyollisyysalueet>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2024. TE-palvelut 2024 –uudistus. Viitattu 4.5.2024 <https://tem.fi/te-palvelut-2024-uudistus>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2024. TE-palvelut 2024 –uudistus. Uudistuksen vaikutukset kuntien rahoitukseen. Viitattu 4.5.2024 <https://tem.fi/kuntien-rahoituslaskelmat>

Työvoimapalveluiden viitearkkitehtuuri. 2023. TE-palvelut 2024 –uudistusta tukeva viitearkkitehtuuri työvoimaviranomaisille. Versio 2.0. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, KEHA-keskus, Kuntaliitto. Viitattu 23.3.2024 https://tem.fi/documents/1410877/194832718/Tyovoimapalveluiden_viitearkkitehtuuri_versio_2.0_2023_12_05.pdf/5e5ec2c7-4685-af98-d3a4-373ff711b99f/Tyovoimapalveluiden_viitearkkitehtuuri_versio_2.0_2023_12_05.pdf?t=1702450315689

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. uudistettu painos. E-kirja Ellibs library-kirjapalvelussa. Jyväskylä: PS-kustannus. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 26.3.2024 <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731>

Waring, J.; Piispa, S.; Clarke, J.; Exworthy, M.; Fulop, N.J.; Hartley, J.; Ramsay, A.; Musta, G. & Roe, B. 2022. Healthcare leadership with political astuteness and its role in the implementation of major system change: the HeLPA qualitative study. Health Services and Delivery Research. Vol. 10, No 11, 2050-4357. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 19.11.2023 <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35617447/>

Liedon elinvoimakatsaus helmikuu 2024



(Liedon työllistämispalvelut, 2024, ei julkaistu)

Tutkimustulosten teemoittelu

Tutkimus	Meyer ym. 2018	Street ym. 2018	Peiró ym. 2019	Grimm ym. 2021	Anttonen ym. 2009	Mathisen ym. 2017	Naumanen ym. 2023	Kultanen 2023	Henkilökunnan haastattelu 2024
Teemat									
Terveys	Kognitiiviset vaatimukset Väsymy Oppimattomat asiat	Korkea stressitaso Terveysriski Huonot elintavat	Hedonininen hyvinvoinnin näkökulma Eudaimoninen hyvinvoinnin näkökulma	Terveyttä edistävä johtaminen Palautuminen Stressi Työuupumus	Turvallisuus	Riskienhallintamenetelmä Terveysten edistäminen	Työkyvyn ylläpitäminen Työhyvinvointi Hyvin johdettu organisaatio Sairauspoissaolot		Työhyvinvoinnin edistäminen Tunti liikuntaa viikossa työajalla
Palaute								Säännöllinen palaute	Rakentavaa palautetta Positiivista palautetta
Läsnäolo		Työntekijöiden stressi Työterveys						Sitoutuminen Kunnianhimo.	Aikaa Säännölliset taukoajat Kuunteleminen Lähiesihenkilön läsnäolo Avoin ovi Lähestyttävyys
Tiedottaminen								Tyytyväisyyden ilmaiseminen.	Jatkuva tiedottaminen Avoimuus Uuden tiedon jakaminen Ajantasainen informointi
Vastuun antaminen	Tasapaino Työn itenäisyys Työn vaativuus Tiedon hankinta Ratkaisukyky		Työtyytyväisyys Korkea tuottavuus					Optimistiset ajatukset Kyky tarttua tilaisuuksiin	Kyvyt Taidot Osaaminen Vahvuudet Vaikutusmahdollisuus Tasa-arvoisuus
Päätösten taustalla oleva tieto	Työelämän muutos Nopea tahti				Hyvin johdettu organisaatio Tuottava Terveellinen Ammattitaitoinen Turvallinen Tehokas Muutosten hallinta	Organisaation muutokset Irtisanominen Uudet työkalut	Selkeät tavoitteet Tarkoituksen mukaiset keinot Korkea tuottavuus Hyvinvoiva henkilöstö Innovaatiot	Intrapersonallinen älykyys	Yksi muutoskerrallaan Omaksuttavuus Osallistaminen

Lähiesihenkilön tuki		Stressin hallinta	Tuki Tehokas työskentely	Johtajan terveys-suuntautuneisuus	Hyvin johdettu ja organisoitu työ Tuen antaminen Työurien pidentyminen.	Uudet esihenkilöt	Riittävä resurssi Toiminnan arviointi ja kehittäminen	Vastuun ja vallan ymmärtäminen	Luottamus työntekijöitä kohtaan Koulutus mahdollisuus Rohkaisija Tukee Kuuntelee Palauttaa perustyön äärelle
Avoin keskustelu					Organisaation imago Laatu Liiketoiminnan tulos Vastavuoroisen arvostus			Johtajan tavoitteet avoimia	Kunniottava vuoropuhelu Kiitos tehdystä työstä Ylin johto vierailulle
Oman työn suunnittelu	Ongelmanratkaisu Uuden tiedon synnyttäminen Uuden tiedon hankkiminen Uusien taitojen oppiminen Opittujen taitojen ja pätevyyksien ylläpitäminen	Stressin hallinta	Keskittymisen työtehtävien tekoon Merkityksellisyys	Johtajan it-sehoito Sitoutuminen Työuupumus	Työn merkityksellisyys Työn palkitsevuus Työn miellekkyyks	Uudet roolit ja työtehtävät		Tunteiden tunnistaminen Arviointikyky	Selkeät ohjeistukset Liukuva työaika Ennakointi Päätyötehtävä ei saa kärsiä muutoksessa Etätyöt Oman työn suunnittelu Luottamus Jousto
Selkeät työnkuvat	Digitalisaatio Teknologia Globalisointuneet markkinat Työn vaatavuus				Motivaatio Stressi Laadukas työ ja vapaa-aika		Vastuualueiden määrittely		Selkeä työnkuva Riittävän haastava ja omaa ammattitaitoaan vastaava työnkuva

Työhyvinvoinnin johtamisen arviointikaavake

ARVIOITAVA KOHTA	1: 1 p pohdinnassa	2: 2 p alkuvaiheessa	3: 3 p vauhdissa	4: 4 p pitkällä	5: 5 p erinomaista
A. Työhyvinvoinnin johtamisen suunnittelu					
1. Yrityskulttuuri ja työhyvinvointi					
2. Arvot ja visio					
3. Uhkien tunnistaminen ja varautuminen					
4. Työhyvinvointisuunnitelma					
5. Tavoitteet ja tunnusluvut					
6. Keinot					
7. Viestintä					
B. Työhyvinvoinnin johtamisen organisointi					
8. Johdon rooli työhyvinvoinnin johtamisessa					
9. Vastuunjako ja tehtäväkuvat					
10. Resursointi					
11. Aikataulutus					
12. Työhyvinvoinnin yhteistyöverkosto ja ostopalvelut					
C. Työhyvinvoinnin lähijohtaminen					
13. Lähijohtajien valmiudet					
14. Lähijohtajien tuki					
15. Työyhteisön hyvinvointi					
16. Työympäristön kehittäminen					
17. Muutoksien ja kriisien hallinta					
18. Vuorovaikutus					
D. Työhyvinvointitoiminnan jatkuva kehittäminen					
19. Työhyvinvoinnin kehityksen arviointi					
20. Työhyvinvoinnin kehittäminen					
Yhteensä pisteet					

(Naumanen ym. 2023, 146.)