



Työkyvyn ja työhyvinvoinnin yhteiskehittämisen malli

Tampereen yliopisto
Laurea-ammattikorkeakoulu



HYVINVOIVA HOIVA
VÄLMÅENDE OMSORG



NOVIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tampereen yliopisto



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Sisällysluettelo

1. Työkaluja työkyvyn ja työhyvinvoinnin yhteiskehittämiseen	2
2. Työkyvyn ja työhyvinvoinnin yhteiskehittämisen malli ja sen kehitysprosessi	4
3. Kehittäjien valinta	5
Menetelmä: Sidosryhmäkartta	5
4. Ennakkotyöskentely	7
Menetelmä: Asiantuntijoiden ja sidosryhmien haastattelut	7
Menetelmä: Esikysely työpajoihin osallistuville	8
Menetelmä: Kehitettävään teemaan liittyvien dokumenttien hyödyntäminen	8
5. Työpaikan työkyvyn tai työhyvinvoinnin tilannekuvan luominen	9
Menetelmä: Voimavarapohjainen pikapersoona	11
Menetelmä: Työkyvyn ja työhyvinvoinnin huone	11
6. Kehittämisen kohteiden ja tavoitetilan määrittely ja syventäminen	13
Menetelmä: Muotoiluhaasteiden ja kehittämiskohteiden kartoittaminen	14
7. Uusien ratkaisujen ja toimintamuotojen löytäminen työkyvyn tuen tarpeisiin	15
Menetelmä: Ratkaisukeskeinen kehittäminen Case-työskentelyn avulla	15
8. Työkykyä yhteistyössä - miten verkosto ja yhteistyö toimii?	17
Menetelmä: Työkykyjohtamisen vastuiden ja roolien selkeyttäminen	17
Menetelmä: Parveilua työkyvyn edistämiseksi?	18
9. Yhteiskehittämisen tulokset ja tuotokset Pirkanmaalla	19
10. Seuranta ja arviointi	20
Menetelmä: Kehittämisen vaikuttavuusketju	22
Lähteet	24

1. Työkaluja työkyvyn ja työhyvinvoinnin yhteiskehittämiseen

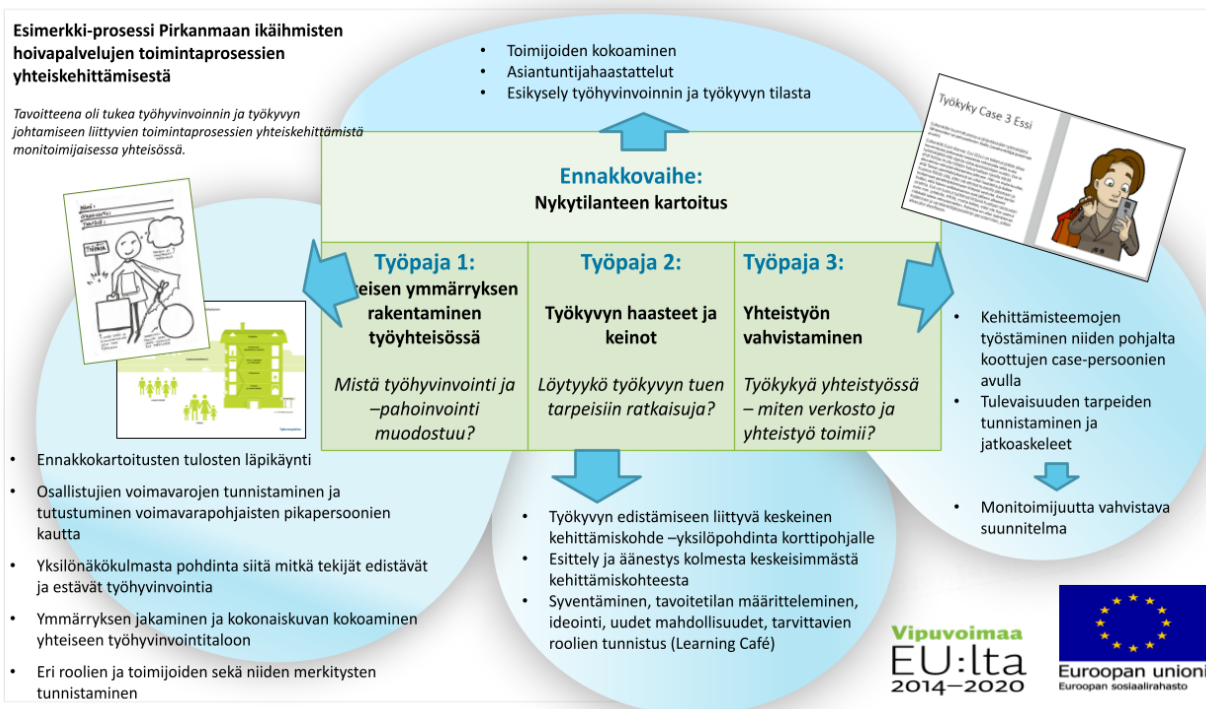
Hyvinvoiva hoiva -hankkeessa kehitettiin työprosessien lisäksi työkyvyn ja työhyvinvoinnin yhteiskehittämisen työkaluja. Tavoitteeksi oli asetettu vahvistaa työkykyä ja työhyvinvointia kehittämällä eri toimijoiden kanssa uusia toimintatapoja ja toimintamalleja. Yhtenä lähtökohtana oli myös vastata koronapandemian aiheuttamiin haasteisiin hoitotyössä kehittämällä ja selkeyttämällä työkykyä edistävää yhteistyötä eri toimijoiden, esim. työterveyshuoltojen kanssa. Pyrkimyksenä oli myös kehittää henkilöstön, esihenkilöiden, johdon ja eri yhteistyötahojen yhteistä ymmärrystä työkyvystä ja työhyvinvoinnista ja sitä edistävistä toiminnoista sekä selkeyttää toiminnan vastuualueita ja rooleja. Kuka vastaa mistäkin ja kuka tekee mitäkin työkyvyn tukemisessa? Kehittämiseen kutsuttiin mukaan esihenkilöt, organisaation johto, HR:n edustus, työterveyshuollot, työsuojelun toimijat, eläkevakuutusyhtiöt sekä työntekijöiden edustus.

Aiemmin hankkeen kehittämistyössä oli hyödynnetty erityisesti Lean- ja palvelumuotoilumenetelmiä, joita päätettiin käyttää myös tässä prosessissa. Lean-menetelmien avulla oli tavoitteena kuvata, kehittää ja sujuvoittaa työkyvyn tekemisen toimintamalleja. Osallistavilla palvelumuotoilun menetelmillä pureuduttiin erityisesti eri toimijoiden tarpeisiin, rooleihin ja yhteistyön tapoihin. Tavoitteena oli saada esiin helposti piiloon jääviä kehittämistarpeita ja -mahdollisuuksia.

Kehittämiseen valittiin **ikäihmisten hoivapalveluita** tuottava organisaatio Pirkanmaalta, jossa keskityttiin yhden kunnan ikäihmisten palveluiden työpaikoista esiin nousseisiin kehittämistarpeisiin. Kuvio 1. tiivistää esimerkkiprosessin Pirkanmaan ikäihmisten hoivapalvelujen toimintaprosessien yhteiskehittämisestä. Se kuvaa ennakkovaiheen, sekä sitä seuranneiden kolmen työpajan tavoitteet ja keskeisimmät toimintatavat ja menetelmät. Seuraavissa luvuissa yhteiskehittämisen prosessi ja sisällöt avataan yksityiskohtaisesti.

Esimerkki-prosessi Pirkanmaan ikäihmisten hoivapalvelujen toimintaprosessien yhteiskehittämisestä

Tavoitteena oli tukea työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamiseen liittyvien toimintaprosessien yhteiskehittämistä monitoimijaisessa yhteisössä.



Kuvio 1. Työkyvyn ja työhyvinvoinnin yhteiskehittämisen malli

2. Työkyvyn ja työhyvinvoinnin yhteiskehittämisen malli ja sen kehitysprosessi

Tämä yhteiskehittämisen malli on pyritty kuvaamaan siten, että sitä voidaan soveltaa työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämiseksi erilaisten toimijoiden muodostamissa verkostoissa esimerkiksi hyvinvointialueiden ikäihmisten palveluissa. Kehittämisen toteuttajana tai alullepanijana voi olla oman organisaation jäsen, esim. esihenkilö, tai jokin muu taho.

Yhteiskehittämisen mallia kehitettiin kunnan ikäihmisten palveluista vastaavan yksikön työntekijöiden kanssa työpajatyöskentelyn avulla. Työpajatyöskentelyssä käytettiin erilaisia työkaluja yhteiskehittämisen tukena. Työkaluja ja toteutettua kehittämisen mallia kuvataan tässä yksityiskohtaisesti. Esitämme myös joitakin esiin nousseita käytännön haasteita ja hyväksi havaittuja käytäntöjä, jotka huomioimalla yhteiskehittämisestä on mahdollista tehdä entistä sujuvampaa.

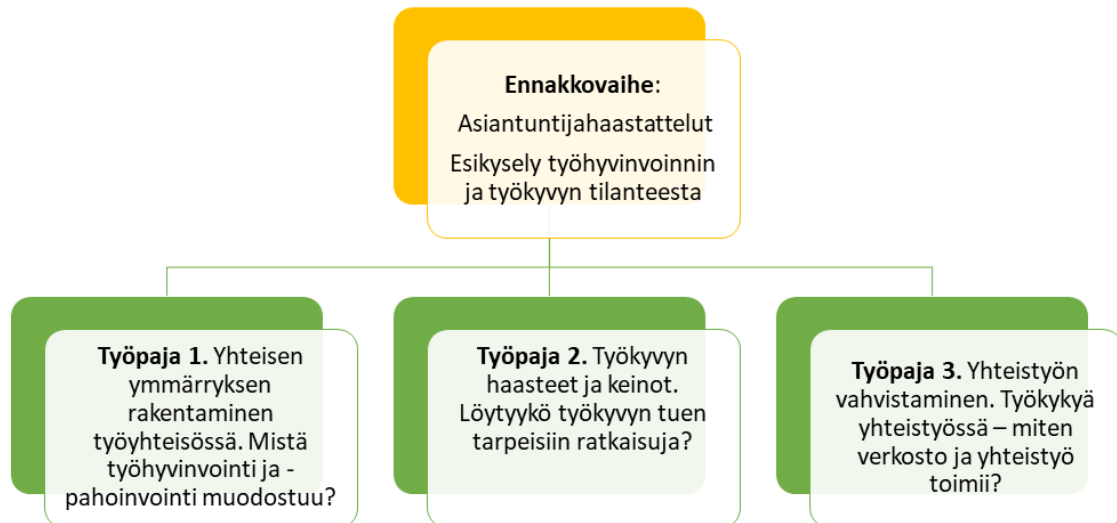
Hyvinvointialueiden toiminnan aloittamisessa on ensiarvoisen tärkeää pyrkiä vahvistamaan eri toimijoiden välistä yhteistyötä ja asiantuntemusta. Näitä Hyvinvoiva Hoiva -hankkeessa pilotoituja ideoita kannattaa hyödyntää myös tämä näkökulma huomioiden.

Materiaalin voi myös tulostaa sivustolta kokonaispakettina. Lisäksi mukana on ohjeistusta kehittämistyöskentelyn toteuttamiseen etämuodossa.

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin yhteiskehittämisen mallin pilotin kehitysprosessissa työskentelylle määritellyt tavoitteet olivat:

- Löytää ikäihmisten hoivapalveluiden organisaatioille uusia välineitä ja yhteistoiminnallisia malleja työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen vahvistamiseksi.
- Ymmärtää eri yhteistyötahojen työprosesseja ja palveluketjuja. Näitä pyritään yhteensovittamaan työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämiseksi sekä kriisivalmiuden vahvistamiseksi.
- Kehittää työkyvyn johtamisen monitoimija-malleja, lisätä tietoa eri toimijoiden vastuista ja rooleista sekä edistää yhteistyötä ja yhteisymmärrystä.

Kuviossa 2. yhteiskehittämisen prosessi on kuvattu pilotissa toteutetun yhteistyöskentelyn vaiheet ja keskeiset sisällöt. Yhteiskehittämisen prosessi kuvataan tässä julkaisussa menetelmineen.



Kuvio 2. Yhteiskehittämisen prosessi

Yhteiskehittämisen selkäranka on työpajatyöskentely. Yhdessä toimien rakennetaan yhteistä käsitystä, etsitään toiminnalle uusia, kehittyneempiä vaihtoehtoja ja käsitysten laajentuessa ravistellaan totuttuja ajatusmalleja. Useampi tapaamiskerta mahdollistaa sen, että yhteistä ymmärrystä ja ratkaisuvaihtoehtoja voidaan lähteä rakentamaan pitkäkestoisemmin. Seuraavassa esitellään malli, joka rakentuu kolmen yhteiskehittämisen työpajan rungolle.

3. Kehittäjien valinta

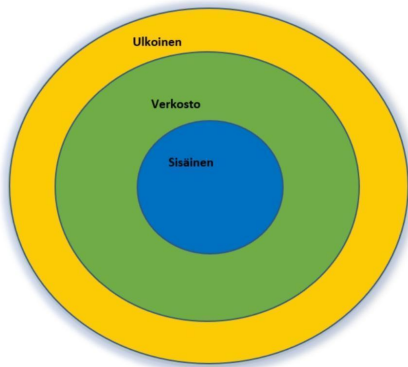
Kun kehittämisen kohde ja aihe on valittu, tulee ensimmäisenä määritellä, keiden halutaan osallistuvan yhteiskehittämisen prosessiin. Valinnan tueksi hahmotetaan, ketkä ovat avaintoimijoita kyseisen tavoitteen suhteen niin, että on mahdollista saada mukaan erilaisia näkökulmia sekä monipuolista osaamista ja toimintamahdollisuuksia. Tässä esimerkkiprosessissa kehittäjiksi mukaan tulivat HR, työterveyshuolto, luottamushenkilöt (työsuojeluvaltuutettu ja luottamusmies), esihenkilöt ja työntekijät.

Mikäli kyseessä on monitoimijainen verkosto, kannattaa kaikki eri tahot kirjata ylös. Laajempi kehittämisverkosto mahdollistaa uudenlaisten ja monipuolisten ratkaisujen löytämisen. Se tarjoaa myös erilaisille toimijoille uutta näkemystä ja ymmärrystä. Tarvittaessa yhteiskehittämiseen osallistuvien kehittäjien valinnassa voidaan hyödyntää seuraavaa sidosryhmäkartta-menetelmää.

Menetelmä: Sidosryhmäkartta

Sidosryhmäkartta on visuaalinen työkalu, jonka avulla voidaan tehdä näkyväksi keitä kaikkia yhteinen toiminta ja sen mahdollinen kehittäminen koskettaa. Sidosryhmäkartta auttaa ymmärtämään eri toimijatahojen tarpeita, toiveita ja prioriteetteja ja myös kartalle listattujen tahojen keskinäisiä suhteita. Yhteiskehittämisessä on tärkeää ymmärtää ensisijaisten

kehittäjien lisäksi myös siihen etäämmältä osallistuvien verkosto ja (ulkokehällä) vain esimerkiksi välillisesti siihen liittyvät tahot. Kaikkein tärkeimmäksi sidosryhmäksi mielletty taho asetetaan kartan keskelle ja muut sen ympärille. Useimmiten palvelun käyttäjät ja siitä eniten hyötyvät ovat myös keskeisin sidosryhmä. Työhyvinvoinnin kehittämisen osalta tämä ryhmä on yleensä työntekijät. Valmis kartta auttaa näkemään moninaisen toimijaverkoston eheänä kokonaisuutena ja hahmottamaan eri toimijoiden välisiä suhteita.



Kuvio 3. Sidosryhmäkartta osoittaa toimintaan ja kehittämiseen osallistuvan monitahoisen verkoston.

Sidosryhmien ja heidän rooliensa tunnistamiseen voidaan käyttää seuraavia kysymyksiä:

- Ketkä / mitkä tahot voivat vaikuttaa työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen organisaatiossamme?
- Ketä kaikkia asia koskettaa suoraan tai välillisesti?
- Ketkä ovat kiinnostuneita asiasta?
- Ketkä hyötyvät tavoitteen saavuttamisesta?
- Kenellä / missä on resursseja, mahdollisuuksia ja valtaa asioiden kehittämiseen?
- Kenellä on tietoa ja osaamista, joka auttaa viemään asiaa eteenpäin?
- Kuka / mitkä tahot tekevät asiaan liittyviä päätöksiä?
- Ketkä voivat auttaa tavoitteen saavuttamisessa?
- Kenen olisi hyvä tietää asiasta enemmän?

Sidosryhmien merkitystä ja roolia voidaan pohtia myös rajatun kysymyksen tai haasteen osalta, jos sellainen on jo valittu (esim. sairauspoissaolojen vähentäminen, työn ergonomian parantaminen tai työilmapiirin parantaminen). Sidosryhmäkarttaa voidaan käyttää muutoksen välineenä laatimalla kuvaus sidosryhmistä ja niiden toiminnasta nykyhetkessä ja tulevaisuudessa / tavoitetilanteessa.

Esimerkkiprosessissa tunnistettuja sidosryhmiä:

- Työterveyshuollon palveluntuottaja ja asiantuntijat
- Työsuojelutoimijat
- Oman organisaation HR
- ICT-palvelut ja -tuki

- Kunnan eri toimialat ja asiantuntijat kuten terveyskeskus / terveyspalvelut, sosiaalipalvelut, kiinteistöhuolto, ruoka- ja puhtauspalvelut, muistikoordinaattorit
- Kunnan ja hyvinvointialueen päättäjät
- Hyvinvointialueiden johto ja työntekijät
- Kela
- Eläkevakuuttaja - esim. Keva
- Alueen yritykset
- Oppilaitokset
- Kolmannen sektorin toimijat

4. Ennakkotyöskentely

Ennakkotyöskentely on lähtökohta tekemiselle ja varmistaa sujuvan ja tehokkaan yhteistyöskentelyn. Sen kautta saadaan tietoa valmistelun taustaksi ja se antaa kuvan kehitettävän yhteisön tilanteesta ja kehittämistarpeista. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi voidaan suunnitella juuri kyseisen organisaation tarpeisiin vastaava yhteiskehittämisen prosessi.

Ennakkotyöskentelyn tavoitteena on siis saada lisätietoa yhteistyötahoista sekä hahmottaa alustavasti niitä työprosesseja ja palveluketjuja, joita ollaan kehittämässä. Tässä pilotissa ennakkotyöskentelyn menetelminä olivat seuraavaksi esiteltävät asiantuntijoiden ja sidosryhmien haastattelut, esikysely työpajoihin osallistuville, sekä kehitettäviin teemoihin (työkyvyn ja työhyvinvoinnin tila ja kehittäminen) liittyvien dokumenttien tarkastelu.

Menetelmä: Asiantuntijoiden ja sidosryhmien haastattelut

Ennakkohaastatteluiden avulla selvitetään työyhteisön käsitystä työkyvystä ja työhyvinvoinnin tilasta. Saadun tiedon kautta on mahdollista esimerkiksi tarkentaa kehittämiseen liittyviä tarpeita sekä toiminnan nykytilaa sote-uudistuksen suhteen. Voidaan haastatella esimerkiksi työntekijöiden edustajia esihenkilöitä, päättäjiä, johtoa tai HR-asiantuntijoita. Haastatteluilla on mahdollista saada syvällistä ja laadukasta tietoa, mutta niiden haasteena voi olla kohtalaisen runsas ajankäytön tarve sekä tähän liittyvä rajallinen otoskoko. Haastatteluiden sopiminen ja tekeminen vie aikaa, kuten myös haastatteluaineiston läpikäyminen ja tulkitseminen, mikä on hyvä huomioida suunnittelussa. Myös ryhmähaastattelu voi olla hyvä vaihtoehto haastatteluiden toteuttamisessa.

Haastatteluissa voidaan kysyä esimerkiksi seuraavia asioita:

- Mitkä seikat vaikuttavat mielestäsi eniten työhyvinvointiin ja työkykyyn omassa organisaatiossanne / toimialueella?
- Mitkä asiat, palvelut tai vahvuudet tukevat työhyvinvointia?
- Millaisia työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyviä tai vaikuttavia muutoksia toiminnassa on tapahtunut?
- Miten yhteistyö työhyvinvoinnin edistämisessä toimii (esim. työterveysyhteistyö)?
- Mitkä asiat näet keskeisinä kehittämiskohteina ja miten kehittäisit niitä?

Menetelmä: Esikysely työpajoihin osallistuville

Esikysely työpajoihin osallistuville henkilöille tuo näkyville henkilöstön käsityksen nykytilasta ja kehittämistarpeista. Se antaa myös heille mahdollisuuden orientoitua kehittämiseen ja havainnoida käsillä olevaa tilannetta.

Esikyselyssä voidaan kysyä esimerkiksi seuraavia asioita:

- Miten kehittäminen kannattaa / voidaan toteuttaa, jotta siitä on mahdollisimman paljon hyötyä?
- Mihin kehittäminen kannattaa kytkeä?
- Mitä hyvä työkyky tarkoittaa teidän työssänne?
- Mikä sitä edistää / estää?
- Tilanteet omasta arjesta / työyhteisöistä, joihin kaivattaisiin parempia ratkaisuja / enemmän tukea jne.

Menetelmä: Kehitettävään teemaan liittyvien dokumenttien hyödyntäminen

Ennakkotietoa työhyvinvoinnin ja työkyvyn tilanteesta sekä siihen liittyvistä palveluista ja toimijoista voidaan hankkia myös erilaisten olemassa olevien dokumenttien, suunnitelmien ja jo tehtyjen kyselyiden avulla.

Materiaalina voidaan käyttää esim.:

- Työhyvinvointikyselyiden tuloksia
- Työpaikkaselvitysraportteja ja työpaikalla tehtyjä riskienarviointoja
- Työsuojelun toimintaohjelmaa ja -suunnitelmaa
- Työterveyshuollon toimintasuunnitelmaa ja tilastoja työterveyshuollon toiminnasta ja palveluiden käytöstä
- Tilastoja sairaupoissaoloista, niiden syistä, ennenaikaisista eläköitymisistä ja työtapaturmista
- Työyhteisön kehittämissuunnitelmaa
- Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa
- Henkilöstökertomusta ja henkilöstötilastoja

Ennakkotyöskentelyn menetelmäksi voi tarpeen mukaan valita yhden tai useamman esitellyn toimintamallin. Jossakin tilanteessa pelkästään haastattelut tai vain dokumentit voivat riittää. Tilanteen niin vaatiessa voidaan myös hyödyntää kaikkia menetelmiä.

Ennen varsinaista kehittämistä toteutettavan työskentelyn tavoitteena on:

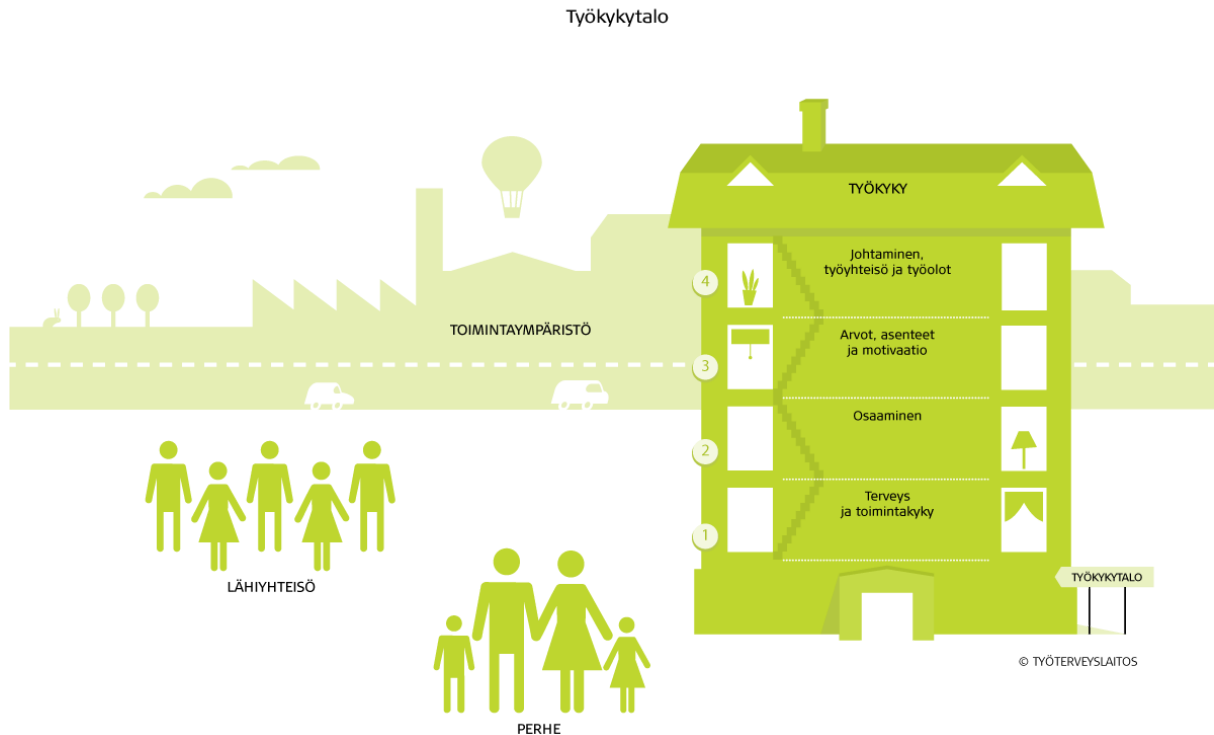
- Muodostaa kuva kehittämisen kohteena olevasta työpaikasta tai työyhteisöstä
- Saada ennakkokäsitystä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja työpaikan tilanteesta (esim. viimeaikaiset tai tulossa olevat muutokset), voimavaroista ja haasteista
- Varmistaa, että kaikki teemaan keskeisesti liittyvät toimijat on tunnistettu ja kehittämiseen saadaan osallistumaan tarvittavat tahot
- Auttaa valitsemaan sopiva kehittämistapa ja -menetelmä

5. Työpaikan työkyvyn tai työhyvinvoinnin tilannekuvan luominen

Työpaikan työkyvyn ja työhyvinvoinnin tilannekuvan rakentamiseen on saatu jo eväitä ennakkotyöskentelystä ja näitä tietoja hyödynnetään siirryttäessä työpajatoteutuksiin. Ensimmäisessä työpajassa päätavoitteena onkin rakentaa yhteistä ymmärrystä työhyvinvoinnin tilasta ja valita tarkemmat kehittämisen kohteet. Työkykyyn liittyviä asioita tarkastellaan ennakkomateriaalin ja työkykytalon koostettavien pohdintojen kautta, joiden avulla saadaan rakennettua yhteistä ymmärrystä ja kokonaiskuvaa työkykyyn liittyvistä asioista.

Työskentelyn tueksi voi valita esimerkiksi Työterveyslaitoksen verkkosivuilta löytyvän professori Juhani Ilmarisen kehittämän työkykytalon, joka ilmentää kattavasti työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Tämän työkykytalon pohja ja perusta rakentuu terveydestä ja fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta yksilön toimintakyvystä. Talon toiseen kerrokseen kuuluu yksilön osaaminen. Tämä pitää sisällään niin yksilön saaman koulutuksen kuin jatkuvasti kehittyvän ammatillisen osaamisen.

Työkykytalon kolmannessa kerroksessa työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen ikään kuin kohtaavat. Kerrokseen kuuluvat niin yksilön arvot, asenteet kuin motivaatiokin. Se millaiseksi yksilö kokee työnsä ja itsensä työssään vaikuttaa tähän kolmanteen kerrokseen. Neljänteen työkykytalon kerrokseen kuuluu johtaminen, työyhteisö ja työolot. Työprosessien ja yleisten työjärjestelyiden vastuu kuuluu esihenkilöille. Myös henkilöstöjohtaminen, hallinnolliset asiat sekä esimerkiksi työtiloista ja -välineistä huolehtiminen kuuluu työnantajalle. Nämä kuuluvat etenkin johdossa ja esihenkilötasolla työskenteleville, mutta toki koko työyhteisö ja yksittäiset työntekijätkin osallistuvat oman työn, työolojen ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Lisäksi talon ympärillä olevat asiat kuten yhteiskunta, työelämän muutokset, lainsäädäntö jne. ovat vaikuttamassa taustalla.



Työterveyslaitos

Kuvio 4. Työkykytalo, lähde <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Yhdessä työpajan aikana pyritään selvittämään, millaisista tekijöistä työhyvinvointi ja -pahoinvointi työyhteisössä muodostuu ja nimetään tähän liittyen voimavara- ja kuormitustekijät. Tunnistetaan työn muutokset ja kriittiset tilanteet työyhteisöissä ja työn arjessa, joissa **työkyky** muodostuu toiminnan kohteeksi / osatekijäksi. Lisäksi listataan mahdollisesti jo asioita, joita lähdetään syvemmin tarkastelemaan case-kuvausten kautta ja luodaan yhteinen näkemys siitä, minne ollaan menossa.

Työpaja voi esimerkiksi rakentua seuraavalla tavalla:

- **ALUSTUS** yhteiskehittämiseen: kerrotaan mitä on jo tehty ja esitellään koonti ennakkotyöskentelyn tuloksista. Käydään läpi mitä tavoitellaan ja millaisia rooleja yhteiskehittäminen mahdollistaa.
- **PIKAPERSONA**-menetelmä, jonka avulla työskentelyyn osallistuvat tunnistavat henkilökohtaisia voimavara- ja kuormitustekijöitään sekä esittelevät itsensä suhteessa yhteiseen kehittämiseen.
- **MINUN TYÖKYKYTALONI** - tehtävä: Yksilöpohdinta varmistaa, että jokainen osallistuja saa osallistua ja tuoda oman näkemyksensä esille työkykyyn liittyvistä asioista.
- **MEIDÄN TYÖKYKYTALOJEN KYLÄ** - tehtävä: Ryhmäpohdinnan avulla jaetaan ajatuksia ja kokemuksia työkykyteemasta.

- YHTEISEN YMMÄRRYKSEN LUOMINEN: Työkykytalojen kylän kokoaminen keskustelun pohjalta, mikä toimii ja mikä ei. Tavoitteena on yhteisen ajattelun täydentäminen.
 - Keitä muita on mukana?
 - Miten toimimme kokonaisuutena?
 - Missä on haasteita?

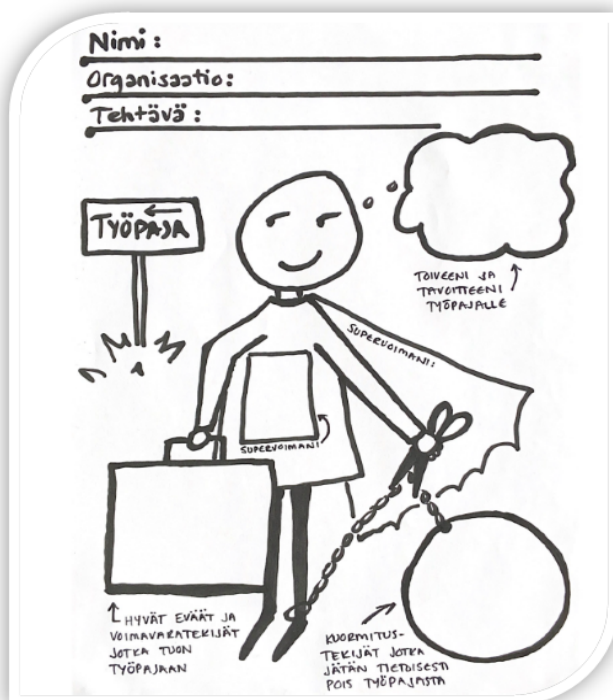
Menetelmä: Voimavarapohjainen pikapersoona

Onnistunut työpajatyöskentely aloitetaan tutustumalla muihin osallistujiin sekä orientoitumalla kehitettävään aihepiiriin. Menetelmänä voidaan hyödyntää esimerkiksi voimavarapohjaista pikapersoona -menetelmää, joka toteutetaan seuraavalla tavalla:

Jokainen tunnistaa ja täyttää pikapersoona-pohjalle (ks. kuva alla)

- omat toiveet ja tavoitteet työpajalle
- hyvät eväät ja voimavaratelijat, jotka tuo mukanaan työpajaan
- omat "supervoimat", eli erityisvahvuudet, jotka tuo mukanaan ja valjastaa työpajan käyttöön
- omat kuormitustekijät, jotka pyrkii tietoisesti jättämään pois työpajasta

Pikapersoonapohjaa on hyvä myös visuaalisesti täydentää personoimalla henkilöahmoa. Valmiit pikapersoonat kootaan seinälle ja jokainen esittäytyy ja esitellään sen avulla joko itse, tai niin, että vieruskaverit esittäytyvät ensin toisilleen ja sitten esittelevät toisensa koko ryhmälle.



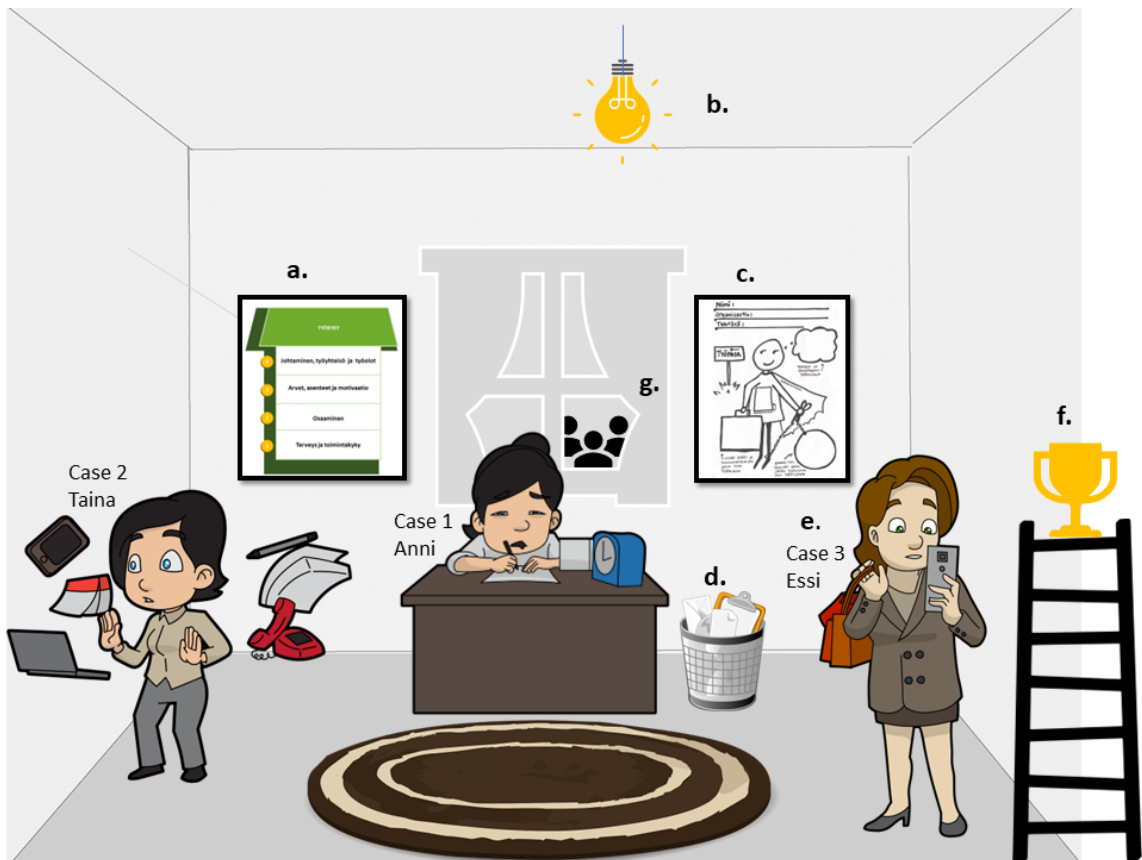
Kuvio 5. Pikapersoona

Menetelmä: Työkyvyn ja työhyvinvoinnin huone

Työskentelyssä voidaan hyödyntää Työkyvyn ja työhyvinvoinnin huonetta (tai Työkykytaloa, jos keskitytään erityisesti työkykyyn), jota voi käyttää monitoimijaisen verkoston kulloisenkin työkyvyn ja työhyvinvoinnin tilan hahmottamiseen ja yhteiskehittämiseen. Työkyvyn ja työhyvinvoinnin huone toimii pohjana, jonne voi rakentaa ja päivittyvää työkyvyn ja työhyvinvoinnin tilaa. Se huomioi kaikki työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, joita huoneen eri osiot ilmentävät.

Huoneen osiot:

- a. työkykykyyn ja ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (ks. edellä työkykytalo -taulu)
- b. miten työkyky/työhyvinvointi näkyy omassa/yksikkösi työssä (osio lamppu)
- c. mikä edistää hyvää työkykyä ja työhyvinvointia (osio vahvuudet/supervoimat)
- d. mikä estää tai haittaa hyvää työkykyä ja työhyvinvointia (osio esteet)
- e. kerro konkreettisia tilanteita arjen työstäsi, joihin kaipaat ratkaisuja (osio caset)
- f. kerro mitä työkyvyn ja työhyvinvoinnin kehittämisellä tavoitellaan (osio tavoitetilatikkaat ja palkinto)
- g. ketkä muut toimijat, yksikkösi ulkopuolella, vaikuttavat yhteiseen työkyvyn ja työhyvinvoinnin tilaan (ikkunasta näkyvät tahot)



Kuvio 6. Erilaisten toimijoiden yhdessä muodostama (työkyvyn ja) työhyvinvoinnin huone, jota voi tarpeiden mukaan päivittää kaikkien edellä mainittujen osioiden osalta.

6. Kehittämisen kohteiden ja tavoittilan määrittely ja syventäminen

Toisessa työpajassa selvitetään löytyykö kehitettävään teemaan eli tässä pilotissamme kohteena olevan työkyvyn tuen tarpeisiin ratkaisuja. Lisäksi tunnistetaan millaisia työkyvyn tuen tarpeita yksilöillä ja työyhteisöillä on ja miten niihin nykyisellään vastataan.

Miten tilanteet etenevät? Kenen ja minkä tahojen toimintaa niihin liittyy? Millaisia uusia ratkaisuja / resursseja / toimintamuotoja tarvitaan?

Päätavoitteena on tarkastella kehittämisen kohteiden nykytilaa yksilöiden ja yhteisön näkökulmasta ja löytää uusia ratkaisuja / resursseja / toimintamuotoja (uuteen) tavoittilaan pääsemiseksi.

Toisessa työpajassa syvennettiin pilottimme teemaa yksilö- ja ryhmäpohdintojen avulla ja tunnistettiin työkyvyn haasteita ja keinoja, joilla voitaisiin päästä haluttuun tavoittilaan. Tavoitteena on kehittämiskohteiden määrittely. Yhteinen keskustelu antaa pohjaa löytää kehittämisen kohde, jota lähdetään yhdessä työstämään. Joskus tarkempi määrittely voi viedä enemmän aikaa, jolloin työskentelyä voidaan jatkaa myös seuraavassa työpajassa.

Työpaja voi esimerkiksi rakentua seuraavalla tavalla:

- **Fiiliskortit:** Kerrotaan nimi ja siihen liittyvä tunnetila. Tehtävän tavoitteena on "jään murtaminen" ja yhteishengen rakentaminen.
- **Pikakertaus** siitä mitä viime työpajassa tehtiin. Tämä auttaa orientoitumaan teemaan.
- Työkykytalon/huoneen sisältöjen esittely/ kertaus. Kerrataan vielä myös mitä tarkoitetaan työkyvyllä.
- **Yksilöpohdinta:** Ikäihmisten palvelujen työkyvyn edistämiseen liittyvät keskeiset haasteet ja kehittämiskohteet kootaan kartoitustyötä edistävään lomakkeeseen (Ks. kuvio 7.).
- Tuotosten esittelyt ja äänestys, lomakkeiden kokoaminen ja esitleminen, jokaisella esimerkiksi 2 ääntä, jotka voi antaa tärkeimmille tai kiinnostavimmille kehittämisen kohteille.
- **Ryhmäpohdinta:** Teemana on ikäihmisten palvelujen työkyvyn edistämiseen liittyvät haasteet. Nämä kiteytetään äänestyksen avulla kolmeen ratkaistavaan haasteeseen. Tämän jälkeen kehittämisen kohde tarkennetaan hyödynnettävissä olevan lomakkeen avulla (Kuvio 8.)
- Learning Café -menetelmä: Kehittämiskohteiden syventäminen eri näkökulmista.
- Kirjataan valittu kohde ja määritellään sille tavoittila.
- Pohdinta: Mitä vaaditaan tavoittilaan pääsemiseksi?
- Keskustelu: Uusia ideoita ja mahdollisuuksia?
- Tunnistetaan kenen kaikkien tietämyksestä voisi olla apua ja miltä taholta voisi löytyä uusia mahdollisuuksia?
- Esitellään tuotokset ja samalla varmistetaan, että kehittämiskohdetta on tarkasteltu tarpeeksi syvällisesti ja eri näkökulmista.
- **Loppusanat:** Käydään läpi, miten tästä jatketaan.

Lopputuotos työpajasta on yhteisten pohdintojen aikana esiin nousseet työkyvyn haasteet yhdistettyinä jatkotyöskentelyssä käytettäviksi kehittämisteemoiksi.

Menetelmä: Muotoiluhaasteiden ja kehittämiskohteiden kartoittaminen

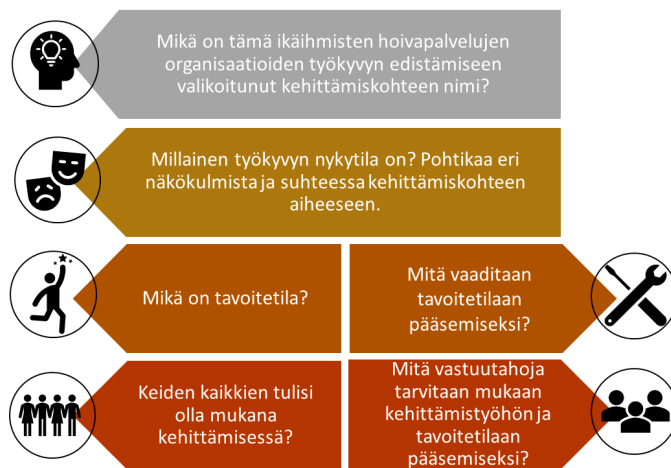
Pilottiesimerkissämme haasteiden kartoittaminen mahdollisti yhteisen ymmärryksen luomisen ongelmista, jotka vaikuttivat negatiivisesti eri toimijoiden työkykyyn ja työhyvinvointiin. Nykytilaa haastaviin ongelmiin perehtyminen auttoi selkiyttämään kehittämiskohteita. Tämän yksilöllisesti täytettävän lomakkeen (Kuvio 7.) kysymykset ohjaavat ajattelua ja ylläpitävät ongelmanratkaisun suuntaa huomioiden monitoimijaisen kehittämisryhmän yhteiset tavoitteet.

	Mikä on tämä ikäihmisten palvelujen työkyvyn edistämiseen liittyvä kehittämisen kohde?
	Mitä haasteita tähän liittyy ja miten ne näkyvät työssä?
	Keitä kaikkia tämä työkyvyn edistämiseen valikoitunut kehittämisen kohde koskettaa?
	Keiden kaikkien tulisi olla mukana kehittämisessä?

Kuvio 7. Työkalu haasteen ja kehittämiskohteiden kartoittamiseen

Menetelmä: Muotoiluhaasteen kiteytys ja kehittämiskohteen valinta (ryhmässä)

Haasteen kiteyttäminen auttaa muodostamaan jaetun ymmärryksen ratkaisua kaipaavasta ongelmasta. Hyvä kiteytys ohjaa ajattelua ja ylläpitää ongelmanratkaisun suuntaa. Varmista että kiteytys ei ole liian rajattu, vaikkakin sen teema on selkeä ja herättää laajaa keskustelua ja ajattelua sekä suorastaan kutsuu osallistujia yhteiskehittämiseen. Hyvä kiteytys ja sen mukaan määritelty ja valittu kehittämiskohde on riittävän laaja innostamaan löytämään erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, mutta samalla riittävän tarkka ohjaamaan kehitystyötä. Tämän lomakkeen (Kuvio 8.) kysymykset ohjaavat ongelmanratkaisua. Kysymyksiin vastatessa tulee pitää etusijalla työntekijöiden tarpeet ja tavoitteet ja kirjata mahdollisimman konkreettisesti ne keinot, joilla tavoitteeseen voidaan päästä. On myös hyvä pohtia keitä kaikkia kehittämistyöhön tarvitaan ja keiden mukanaolo on välttämätöntä toivottuun tavoitetilaan pääsemiseksi.



Kuvio 8. Työkalu haasteen kiteyttämiseen ja kehittämiskohteen valintaan

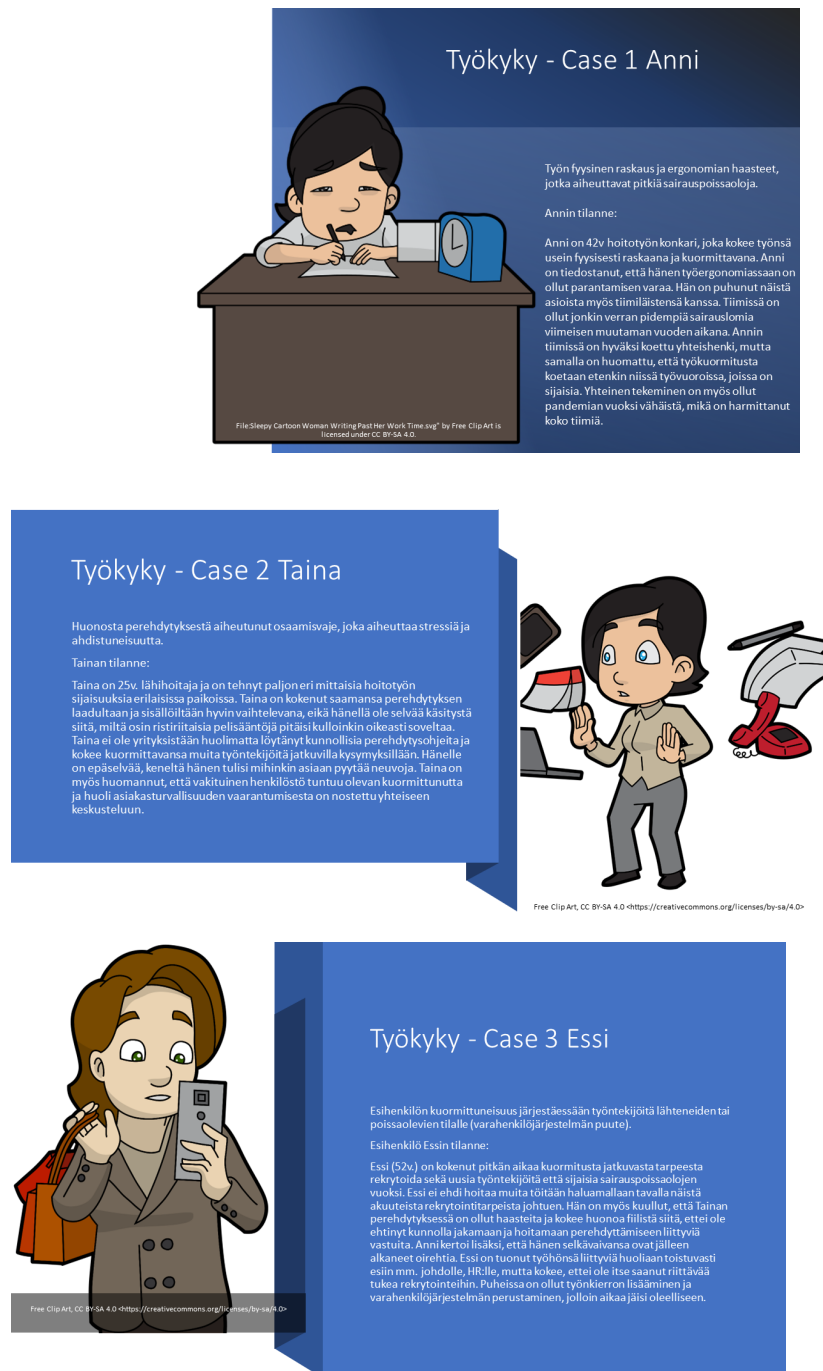
7. Uusien ratkaisujen ja toimintamuotojen löytäminen työkyvyn tuen tarpeisiin

Kolmannessa työpajassa jatketaan kehittämisteemojen parissa niistä räätälöityjen case-kuvausten avulla, jotka valitut fasilitaattorit ovat koostaneet työpajojen välissä. Näissä kehyskertomuksissa huomioidaan edellisen työpajan yhteistä pohdintaa ja pyritään kuvaamaan työkykyyn liittyviä haasteita realistisesti ja konkreettisesti. Huomattavaa on siis, että kehittämistiimissä case-kuvausten tekeminen tulee olla jonkun vastuulla. Työpajatyöskentely tuo case-kuvauksiin sisältöä ja ymmärrystä, mutta kehittämisen fasilitoijien rooli materiaalien työstämisessä on tärkeä myös työpajojen väleissä.

Päätavoite: Toimijaverkoston ja roolien kuvaaminen sekä yhteistyön vahvistaminen eri toimijoiden välillä

Menetelmä: Ratkaisukeskeinen kehittäminen Case-työskentelyn avulla

Case-kuvaukset (työntekijöiden tai työyhteisöjen erilaiset työkykytilanteet) koostetaan edellisten työpajojen materiaalien pohjalta tarinallistamisen ja persoonien muodostamisen kautta. Jokainen case ilmentää erilliseksi muodostuneita kehittämisteemoja, jotka voivat koskettaa hyvinkin eri tasoja tai eri tekijöitä työkyvyn suhteen.



Kuvio 9. Eri persoonat kehittämässä työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamista

Työpajaan osallistuneita pyydettiin vastaamaan alla oleviin kysymyksiin jokaisen case -kuvauksen osalta. Toteutetussa ratkaisukeskeisessä kehittämisessä on tarpeen korostaa voimavarakeskeisyyttä, ennakkoluulottomuutta, rohkeaa ideointia ja tulevaisuuteen orientoitumista.

Ratkaisukeskeisen kehittämisen kysymykset:

- kysymys1: Mitä on tapahtunut, ketä on ollut mukana, kuka on tehnyt mitäkin, kun asiat ovat menneet hyvään suuntaan?

- kysymys 2: Mitkä ovat työntekijän, esihenkilön ja työyhteisön toiveet sekä tarpeet casen tilanteessa?
- kysymys 3. Mikä on mahdollistanut onnistumisen?
- kysymys 4. Kuvailkaa mitä työkykyä parantavaa toimintaa voisi olla näiden haasteiden ratkaisemiseksi?
- kysymys 4. Mitä mahdollisilta yhteistyötahoilta toivottaisiin toiminnan tueksi (HR, Kela, Keva, TTH, esihenkilöt, työtoverit jne.?)
- Kysymys 5. Mikä olisi mahdollinen seuraava askel asian eteenpäin viemiseksi?

8. Työkykyä yhteistyössä - miten verkosto ja yhteistyö toimii?

Kuten edellä on tuotu esille, työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden ja siihen liittyvien toimijoiden verkko on laaja ja moninainen. Erityisen keskeisinä toimijoina pidetään usein työntekijää lähiyhteisöineen, työyhteisöä tai tiimiä, esihenkilöä ja ylempää johtoa. Jokapäiväinen työhyvinvointi ja työn tuottavuus muodostuvat työhön ja arkeen läheisesti kiinnittyvien tahojen toiminnasta. Myös työterveyshuollon, työsuojelun työturvallisuuden asiantuntijoilla on tärkeä ja suurelta osin myös lainsäädäntöön pohjautuva rooli terveellisten ja turvallisten työolojen ja työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Hyvin toimiva ja haasteita ennaltaehkäisevä yhteistyö on usein varsin näkymätöntä. Erityisesti työhyvinvoinnin ja työkyvyn haasteita kohdatessa tulee kuitenkin usein esille eri tahojen yhteistyön toimivuus tai toimimattomuus. Ongelmatilanteet ja niihin liittyvät palveluiden ja selvittelyiden tarpeet tulevat usein eteen nopeasti, ja yksittäiset työntekijät tai esihenkilöt ovat harvoin täysin valmistautuneita niihin.

Kun työkyvyn yhteistyöverkosto toimii hyvin:

- Ongelmatilanteet ja palvelutarpeet saadaan ratkottua ripeästi ja oikea-aikaisesti.
- Työkyvyn alentumiseen pystytään tarjoamaan varhaista tukea ja ehkäisemään työkyvyttömyys.
- Toiminnalla on yhteinen tavoite ja jaettu arvopohja.
- Toiminta on ennaltaehkäisevää ja voimavaralähtöistä.
- Eri toimijoiden osaaminen ja resurssit ovat täysimääräisesti käytössä.
- Vuorovaikutus on aktiivista ja luontevaa.
- Toimijoiden roolit ovat selkeitä ja toiminta on läpinäkyvää.
- Toiminnassa hyödynnetään yhteisesti sovittuja prosesseja ja toimintamalleja.
- Toimijat kantavat oman vastuunsa työkyvystä, voivat luottaa toisiinsa ja arvostavat toistensa osaamista.

Menetelmä: Työkykyjohtamisen vastuiden ja roolien selkeyttäminen

RACI-Vastuunjakomatriisia (esim. Morgan 2008) voidaan hyödyntää kuvaamaan työkyvyn edistämiseen osallistuvien tahojen roolia ja vastuita. Se on hyödyllinen tapa varmistaa suunnitelmien toteutuminen käytännön tasolla.

Vastuunjaon tarkastelu auttaa varmistamaan mm. seuraavia asioita:

- Ovatko kaikki tarvittavat tehtävät jonkun vastuulla? Onko vastuissa ja tehtävissä tarpeetonta päällekkäisyyttä?
- Ovatko eri tahot tietoisia omista ja muiden rooleista?

-Onko eri tahoilla riittävästi osaamista ja resursseja suhteessa tehtäviin ja tavoitteisiin?

-Kasautuvatko vastuut ja tehtävät joillekin henkilöille / tahoille?

R = responsible (vastuullinen tekijä) - voi olla useita

A = accountable (valvoja, päätöksentekijä) - normaalisti vain yhdellä taholla voi olla tämä rooli

C = consulted (neuvojen, ohjeiden ja tuen antaja) - voi olla useita

I = informed (tiedotettava) - voi olla useita

Esimerkki:

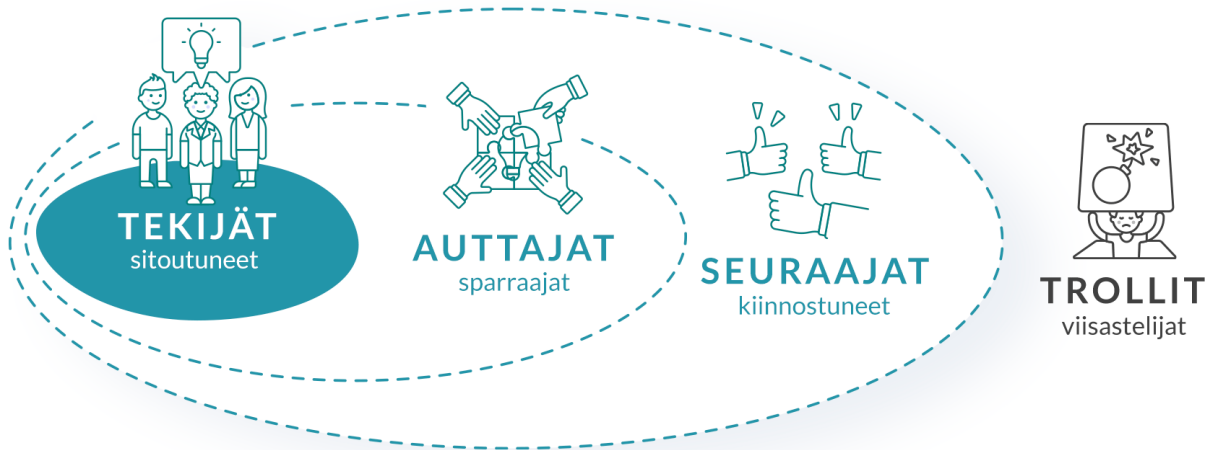
**Tehtävä: Työkyvyn varhaisen tuen keskustelujen käyminen ja kirjaaminen
HR-järjestelmään**

R - Tekijä	A - Valvoja	C - Tukija	I - Tiedotettava
Kaikki yksikön esihenkilöt	Henkilöstöjohtaja	HR-koordinaattorit Työsuojelutoimijat Työterveyshuolto Järjestelmätuki	Kaikki työntekijät Luottamushenkilöt, yhteistoimintaelin

Menetelmä: Parveilua työkyvyn edistämiseksi?

Toinen tapa hahmottaa tietyn tavoitteen ympärille ryhmittyvien tahojen roolia on parvimalli (Prominda, 2020). Parvimalli sopii erityisen hyvin ketterään toimintaan, jossa ei välttämättä haluta tai ole tarpeen nojautua perinteisiin hierarkioihin. Parvia voidaan muodostaa joustavasti tarpeen mukaan, ja kun parvelle ei ole enää tarvetta, sen toiminta lakkaa. Ihanteellisimmillaan parven jäsenyys perustuu vapaaehtoisuuteen ja sisäiseen motivaatioon edistää tiettyä asiaa.

Tekijät ovat parven ytimessä, ja vastaavat tavoitteen edistämisestä käytännössä. Kuten RACI-mallissa, myös parvimallissa on auttajia / sparraajia, jotka voivat osallistua ja tulla apuun tarpeen mukaan, mutta eivät halua tai pysty sitoutumaan tavoitteiden edistämiseen. Myös seuraajia asia kiinnostaa, ja he haluavat esimerkiksi oppia toiminnasta jotain tai hyödyntää sen tuloksia. He voivat toimia myös kannustajina ja palautteenantajina. Hieman leikkimielisesti malliin lisätty havainto on, että usein projektien ympärillä liikkuu myös "trolleja" eli viisastelijoita. Trolli esimerkiksi arvostelee jo tehtyjä päätöksiä, maalailee uhkakuvia, tai haluaa vaikuttaa asiaan panostamatta siihen kuitenkaan omaa tietämystään tai osaamistaan. Koska parvimalli ei perustu muodolliseen hierarkiaan, se toimii parhaiten avoimuuteen ja luottamukseen perustuvassa ympäristössä.



Kuvio 10. Parven erilaiset toimijat ja roolit (Prominda 2020)

Lue lisää työkyvyn tuen palveluverkostosta Työterveyslaitoksen sivustoilta:

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyokyvyn-tuki/palvelujarjestelma-ja-yhteistyo>

<https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/vastuullinen-tyokyvyn-tuki-tyoote>

9. Yhteiskehittämisen tulokset ja tuotokset Pirkanmaalla

Kehittämisen tuloksena pilotissa saatiin käsitys työkykyyn liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista vanhusten hoivatyössä. Lisäksi kehittämisessä tunnistettiin erilaisia työkyvyn edistämiseen liittyviä tarpeita. Työpajoissa muotoiltiin koko joukko ideoita ja ehdotuksia, joilla näitä työkyvyn haasteita on mahdollista yhdessä ratkaista. Työskentelyn kautta oli tunnistettiin lisäksi eri toimijoiden vastuisiin ja rooleihin sisältyviä odotuksia ja mahdollisuuksia. Lopuksi työpajoissa pohdittiin seuraavia toimenpiteitä ja askeleita, joiden avulla työkyvyn haasteisiin voitaisiin jatkossa vastata entistä paremmin.

Työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavina haasteina nousi pilottiorganisaatiossamme esiin seuraavia asioita:

- Työ on fyysisesti kuormittavaa ja ergonomia-asiat eivät aina ole kunnossa
- Henkilöstön riittävyys on haaste ja vaihtuvuus on joissain yksiköissä suurta
- Uusien henkilöiden perehdyttäminen ei toteudu systemaattisesti
- Työkyvyn ja jaksamisen haasteet havaitaan ja / tai niihin reagoidaan liian myöhään
- Työn tekemiseen liittyviä yhteisiä pelisääntöjä ei ole tehty tai ne ovat unohtuneet
- Yhteistä aikaa, tekemistä ja keskustelua on liian vähän
- Eri toimijoiden (työntekijä, työyhteisö, esihenkilö, HR, johto, työterveyshuolto) työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvät tehtävät ja roolit ovat epäselviä / niitä ei tunneta.

Ratkaisuista kuvataan tässä yksi esimerkki. Viimeisessä työpajassa käsiteltiin perusteellisimmin työergonomiaan ja fyysisen kuormittavuuteen liittyviä kysymyksiä. Tämä oli teemoista selkeimmin työterveyshuollon kanssa yhteistyössä tehtävää toimintaa. Ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi löytyi useita, vaikka todettiin, että usein ergonomiakysymykset jäivät kaikkien muiden haasteiden jalkoihin, mikä oli korostunut erityisesti pandemia-aikana. Ergonomiakoulutukset todettiin tarpeellisiksi ja niitä ehdotettiin toteutettavaksi non-stop-periaatteella jatkuvana toimintana. Ergonomiavastaavien roolin vahvistaminen sisäisinä kehittäjinä ja vertaisoppiminen koettiin tärkeiksi. Lisäksi työaikana toteutetuilla liikuntatuokioilla voitaisiin vaikuttaa tilanteeseen konkreettisesti. Myös asiakkaat olisi mahdollista ottaa mukaan toimintaan.

Työpajatyöskentely toimi kehittämisen suunnan näyttäjänä ja lähtölaukauksena. Tulosten aikaansaaminen edellyttää kuitenkin pitkäjänteistä kehittämistä. Työyhteisöt saavat herätteen ja tavoitteet toiminnan kehittämiseksi. Tässä vaiheessa on tarpeen suunnitella työnjako ja toimenpiteet jatkoon. Kehittämiskohteista kannattaa valita kerrallaan 1-3 keskeistä ja lähteä työstämään niitä eteenpäin. Lisäksi on tarpeen suunnitella, kuinka kehittämistoiminnan etenemistä ja tuloksia seurataan.

10. Seuranta ja arviointi

Työhyvinvoinnin parantumisella on monenlaisia myönteisiä vaikutuksia, joiden seuraaminen osana kehittämisprosessia auttaa arvioimaan, suuntaamaan ja tarvittaessa muokkaamaan kehittämistoimia. Kehittämisen ja sen tulosten seuranta ja arviointi parantaa myös kehittämiseen osallistuvien motivaatiota.

Parhaimmillaan kehittämisen vaikuttavuuden seuranta ohjaa ja tukee koko kehittämisprosessin (Ks. Kuvio 11) toteutusta. Suunnitteluvaiheessa muotoiltavat kehittämisen tavoitteet määrittelevät, mihin kehittämisellä on tarkoitus vaikuttaa ja millaisia tuloksia siltä odotetaan. Toteutusvaiheessa on puolestaan olennaista huolehtia, että kehittämistä dokumentoidaan riittävästi ja että siitä syntyy sellaista aineistoa, jonka avulla tuloksia voidaan arvioida.

Kehittämistä kannattaa toteutusvaiheessa dokumentoida esimerkiksi:

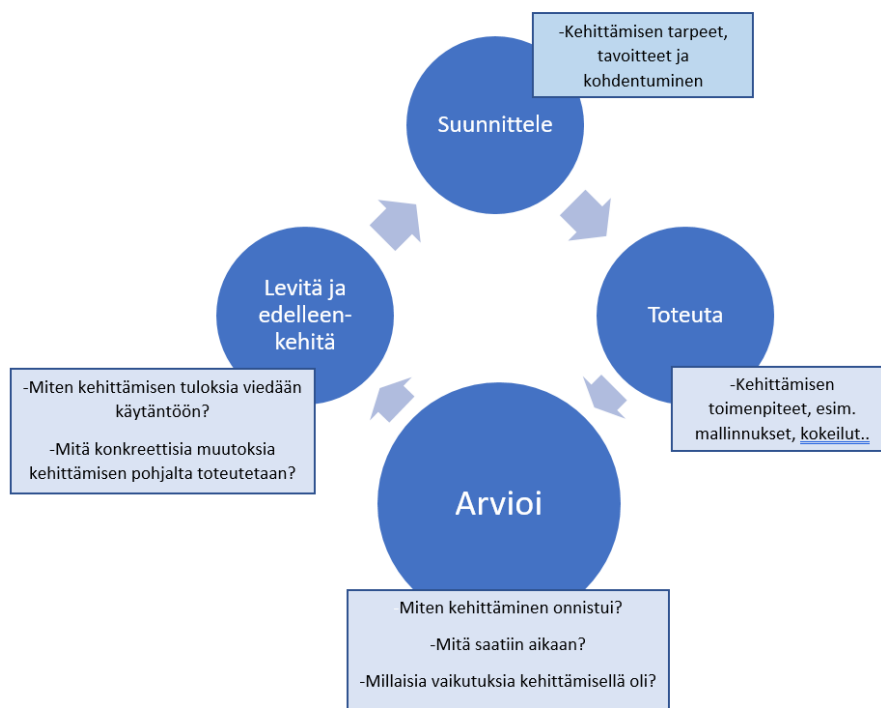
- kirjaamalla ylös työpajoissa käytyjä yhteisiä keskusteluja: ei vain sovittuja asioita ja lopputulemia, vaan myös esille tulleita näkökantoja ja pohdintoja
- pienryhmissä työskenneltäessä kannattaa nimetä ryhmäkeskusteluihin kirjuri, joka kirjaa ylös keskustelua ja tekee siitä yhteenvedon
- ottamalla valokuvia työpajoissa syntyneistä visuaalisista tuotoksista ja mallinnuksista
- keräämällä toteuttajien itsearviointeja, havaintopäiväkirjoja jne. erityisesti erilaisten kokeilujen osalta
- keräämällä työpajoista ja koko kehittämisprosessista palautetta eri menetelmillä

Arviointivaiheessa kehittämistä tarkastellaan suhteessa sen tavoitteisiin. Kehittämisellä tavoiteltavat tulokset ja niiden seuraamisen tapa ja aikataulu kannattaa määritellä jo suunnitteluvaiheessa.

Arvioinnissa voidaan etsiä vastauksia esim. seuraaviin kysymyksiin:

- Onko kehittämisessä toteutettu suunniteltuja asioita ja toimenpiteitä?
- Millaisia resursseja (ja kuinka paljon) siihen käytettiin?
- Mitä konkreettista tehtiin ja saatiin aikaan? Kuka osallistui kehittämiseen?
- Missä määrin tavoitettiin ja saatiin mukaan kehittämisen kohderyhmää?
- Millaista palautetta saatiin?
- Tapahtuiko toiminnassa tai kohderyhmässä toivotunlaisia muutoksia?
- Mihin kannattaa jatkossa panostaa?

Katso myös taulukko 1.!



Kuvio 11. Kehittämisen prosessimalli (Plan-Do-Check-Act -malli, Taylor ym. 2014)

Menetelmä: Meritähtimalli

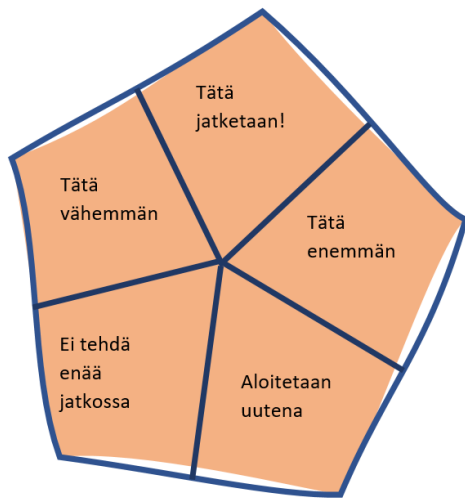
Meritähtimallia (ks. kuvio 12.) on käytetty erityisesti ketterän kehityksen (ns. agile) mukaisten projektien arvioimiseen. Malli ohjaa ratkaisukeskeiseen ja tulevaisuuteen suuntautuneeseen työskentelyyn.

-soveltuu hyvin myös kehittämistoiminnan väliarviointiin

-voidaan toteuttaa esim. fläppi -paperille tai varsin helposti myös sähköisellä alustalla

-arviointiin osallistuvat sijoittavat omia havaintojaan eri sektoreille

-kun tämä on tehty, arvioista voidaan keskustella, ja tehdä sen pohjalta yhteisiä päätelmiä



Kuvio 12. Meritähtimalli kehittämisen arvioimiseen (lähde: www.conceptboard.com)

Menetelmä: Kehittämisen vaikuttavuusketju

Kehittämisellä on tarkoitus saada aikaan vaikutuksia työhyvinvoinnissa, jota voidaan mitata eri tavoin. Haasteellista työhyvinvointivaikutusten todentamisessa on, että niiden syntyminen ja näkyminen vie yleensä pidemmän ajan. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat niin moninaisia, että yksittäisten kehittämistoimenpiteiden erillisvaikutuksia on usein haastavaa osoittaa. Vaikuttavuuden arvioinnissa ja hahmottamisessa on siksi hyödyllistä tarkastella koko vaikuttavuusketjua. Taulukossa 1 on esitetty vaikuttavuusketjun eri osia ja niiden tarkastelemiseen soveltuvia mittareita. Mittareiden valinnassa voi ja kannattaa olla luova. Parhaat ja motivoivimmat mittaamiskohteet ovat oman työn tai työyhteisön kannalta relevantteja, riittävän konkreettisia ja toimintaa ja vaikuttavuutta hyvin kuvaavia.

Kannattaakin pohtia:

- Miten meillä panostetaan / investoidaan työhyvinvointiin? Ovatko panostukset aineettomia vai aineellisia?
- Missä työhyvinvoinnin tai sen edellytysten parantuminen meillä näkyy?
- Millaiset asiat kuvaavat ihanteellista tilannetta?
- Millaisia vaikutuksia työhyvinvoinnin parantumisella voi olla toimintaamme?

Taulukko 1. Vaikuttavuuden prosessimalli

Lähde (soveltaen): Sitra, Heliskoski ym. 2018

Panokset	Teot	Tulokset	Vaikutukset
-Käytetyt resurssit	-Mitattava tehty työ	-Konkreettinen muutos ihmisissä tai rakenteissa	-Ihmisten hyvinvointi tai yhteiskunnallinen hyöty
Esim.: -Henkilöiden osallistuminen -Käytetyt palkkakustannukset -Palveluiden hankinnat	Esim.: -Järjestetyt tilaisuudet -Tavoitetut henkilöt -Viestinnän toteuttaminen -Koulutusten järjestäminen	Esim.: -Tuotetut asiat (esim. uusi toimintamalli, uusi palvelu) -Toiminnasta saatu palaute -Prosessien tehostuminen ja sujuvoituminen -Osaamisen ja tiedon lisääntyminen -Uusien yhteistyösuhteiden syntyminen	Esim.: -Työhyvinvoinnin parantuminen, esim.: koettu työhyvinvointi, stressi, työn imu ja työuupumus; sairauspoissaolot ja niiden kustannukset -Toiminnalliset vaikutukset, esim.: -yhteistyön parantuminen, toiminnan kustannustehokkuus, palveluiden toimivuus ja laadukkuus

Lähteet

Heliskoski, Jonna, Humala, Heidi, Kopola, Riina, Tonteri, Anna ja Tykkyläinen, Saila (2018). Vaikuttavuuden askelmerkit. Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille. Sitra. Helsinki

Morgan, R. (2008). How to do RACI charting and analysis: a practical guide. Project Smart. Reino Unido

Prominda (2020). Parvimalli paljastaa, mitä organisaatiossa tapahtuu.
<https://prominda.com/itseohjautuvuus/parvimalli-paljastaa-mita-organisaatiossa-tapahtuu/>

Työterveyslaitos:
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyokyvyn-tuki/palvelujarjestelma-ja-yhteisty>

Taylor, M. J., McNicholas, C., Nicolay, C., Darzi, A., Bell, D., & Reed, J. E. (2014). Systematic review of the application of the plan–do–study–act method to improve quality in healthcare. *BMJ quality & safety*, 23(4), 290-298.

**Toivotamme innostusta ja iloista mieltä
kehittämistyön parissa!**