

Tuomo Heinonen

KEHITYSTYÖ TOIMEKSIANTAJAYRITYKSEN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄ- MISEKSI

Työhyvinvointikyselyn tulosten pohjalta

KEHITYSTYÖ TOIMEKSIANTAJAYRITYKSEN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEKSI

Työhyvinvointikyselyn tulosten pohjalta

Tuomo Heinonen
Opinnäytetyö
Kevät 2021
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, esimiestyön ja henkilöstöosaamisen suuntautumisvaihtoehto

Tekijä: Tuomo Heinonen

Opinnäytetyön nimi: Kehitystyö toimeksiantajayrityksen työhyvinvoinnin kehittämiseksi

Työn ohjaaja: Katriina Klemola

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2021

Sivumäärä: 53 +35

Työhyvinvoinnin merkitys on korostunut työn luonteen muuttumisen vuoksi. Vaikka työn fyysisyys on ajan saatossa helpottunut, sen muuttuminen kokonaisvaltaisemmaksi ja kompleksiseksi on lisännyt työn kuormittavuutta. Suomessa työhyvinvointia on tutkittu pitkään ja sen hyödyt on yleisesti tunnustettu. Opinnäytetyössäni työhyvinvoinnin tarkastelussa on mukana muutosta tukevan johtamistavan, sisäisen viestinnän ja yksilön kehittymisen merkitys.

Tämän opinnäytetyön taustalla on tahto kehittää toimeksiantaja yrityksen työhyvinvoinnin nykytilaa. Yrityksen johto kokee aiheen tärkeänä ja yrityksessä on pitkään tehty toimenpiteitä asian edistämiseksi. Tämän vuoksi aiheen nykytilan kartoittamisen tueksi löytyi valmista luotettavaa tietoa, jota voitiin hyödyntää kehitystyön pohjana. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimeksiantaja yritykselle lisäarvoa aiheen edistämistä varten.

Kehitystyöni tutkimuksellinen puoli mukailee laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Valmiiksi olemassa olevan tiedon tarkastelemista varten on laadittu tietoperusta ja tehty osallistuvaa havainnointia. Opinnäytetyön tietoperusta on kerätty aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta ja artikkeleista. Osallistuvaa havainnointia on tehty työn ohessa keskustelemalla organisaation muiden työntekijöiden kanssa.

Tulosten johtopäätöksien pohjalta toimeksiantajalle muodostettiin kehitysehdotelma tavoitteiden saavuttamisen edistämiseksi. Johtopäätöksien taustalla korostuu organisaation aito halukkuus kehittää jo korkealla olevaa työhyvinvoinnin tasoa. Kehitysehdotelmassa käsitellään työhyvinvointiin monisuuntaisia vuorovaikutussuhteita omaavia käsitteitä, joiden kehittämisen yhteistulemana saavutetaan työhyvinvoinnin kehittymistä psykologisen turvallisuuden tunteen kautta.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics, Management and HRM

Author: Tuomo Heinonen

Title of thesis: Development work to improve client company's occupational well-being

Supervisor: Katriina Klemola

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2021

Number of pages: 53 + 35

The importance of occupational well-being has grown. The change in working methods have affected its workload. In Finland, well-being at work has been studied for a long time and its benefits have been generally identified. In my thesis, the importance of management style that support change, internal communication and individual development are included in the examination of occupational well-being.

The background of this thesis is the will to develop the current state of occupational well-being of the client company. The topic is important for the company. The company has taken measures to promote their occupational well-being. The purpose of the thesis is to provide added value to the development of the occupational well-being.

The research follows the means of qualitative research. The knowledge base of the thesis has been collected from related literature and articles. Participatory observation has been done alongside the work by discussing with other employees in the organization.

The development proposal is based on conclusions. In the development proposal, progress in occupational well-being is pursued through psychological safety. The work instructs to invest in internal communication, management and individual development.

Keywords: Occupational well-being, change management, internal communication

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	8
2	TYÖHYVINVOINTI	9
2.1	Työhyvinvointi yleisesti	9
2.2	Työelämän laatu	9
2.3	Työhyvinvointi työntekijän kannalta	11
2.3.1	Psykologinen pääoma	11
2.3.2	Tietoisuustaidot	11
2.4	Psykologinen turvallisuus	12
2.5	Työhyvinvointi organisaation kannalta ja kollektiivinen psykologinen pääoma	12
3	PAREMPI, MUUTOSTA TUKEVA JOHTAMINEN	14
3.1	Hyvän johtajan piirteet	14
3.2	Muutoksen johtaminen ja sen ongelmallisuus	14
3.3	Henkilöstöjohtamisen mallit	16
3.3.1	Ohjaaminen (Directing)	16
3.3.2	Valmentaminen (Coaching)	17
3.3.3	Tukeminen (Supporting)	17
3.3.4	Delegointi (Delegating)	18
3.4	Muutosprosessi ja sen johtaminen	18
4	PAREMPI VIESTINTÄ	20
4.1	Muutosviestintä	20
4.2	Sisäisen viestinnän parantaminen	20
4.2.1	Symmetrinen viestintä	21
4.2.2	Avoimuus	21
4.2.3	Välittömyys	21
4.2.4	Konflikti	22
5	MUUT VAIKUTTAJAT TYÖHYVINVOINTIIN	23
5.1	Vastuullinen liiketoiminta	23
5.1.1	Tasa-arvo	23
5.1.2	Yhteinen yrityskulttuuri ja arvot	24
5.1.3	Työkyky, -terveys -turvallisuus, sekä työn jatkuvuuden tuoma turvallisuuden tunne	24

5.2	Palkkaus ja palkkausmallit.....	25
5.3	Jatkuva kehittyminen.....	25
5.4	Työajat sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen	26
5.5	Ulkoiset vaikuttajat työhyvinvointiin	26
6	KEHITYSTYÖN MENETELMÄT	27
6.1	Menetelmät.....	27
6.1.1	Tutkimusongelmien muotoilu	28
6.1.2	Tavoite	29
6.1.3	Metodologiset perusvalinnat	29
6.1.4	Valmiin aineiston taustatiedot	30
6.2	Kehitystyön tutkimusongelmat.....	32
6.3	Teoreettinen viitekehys.....	33
6.4	Osallistuvan havainnoinnin tulokset	34
7	KEHITYSTYÖN TULOKSET JA JOHTOPÄÄKSET	35
7.1	Työkalujen luominen	35
7.2	Sisäisen viestinnän kypsyiden kasvumalli- Avain kohti työhyvinvointia	36
7.2.1	Normaalit sisäisen viestinnän & tiedottamisen käytännöt.....	36
7.2.2	Arkipäiväisen viestinnän tehostaminen työkaluilla	37
7.2.3	Viestinnällisen osaamisen harjoittelu.....	38
7.2.4	Oikea-aikainen ja järkevä konflikti.....	38
7.2.5	Avoin, asiapohjainen ja rakentavassa mielessä jatkuvasti etenevä symmetrinen vuorovaikutus	39
7.2.6	Psykologinen turvallisuus.....	39
7.3	Johtamisen työhyvinvointikypsyiden kasvumalli – Avain kohti työhyvinvoinnin jalkauttamista	40
7.3.1	Hyvän johtajuuden piirteet ja perusta.....	40
7.3.2	Ajankäyttö	40
7.3.3	Tilannekohtainen johtaminen kypsyiden kasvumallin mukaisesti	41
7.3.4	Organisaatiokulttuurin luominen ja viestinnällinen ohjaaminen	41
7.3.5	Muutoskyvykkyydestä huolehtiminen.....	42
7.3.6	Henkilöstö mukaan päätöksentekoon	42
7.3.7	Psykologinen turvallisuus – Johtajuuden vaikutus	43
7.4	Työntekijän kypsyiden kasvumalli – Avain kohti työhyvinvoivaa yksilöä.....	43
7.4.1	Työkyvykkyydestä huolehtiminen.....	43

7.4.2	Kyvykkyys ohjattuun työtoimintaan	44
7.4.3	Elämän laadusta huolehtiminen ja tietoisuustaidot	44
7.4.4	Kypsyys valmentavaan työtoimintaan	45
7.4.5	Psykologisen pääoman kasvu.....	45
7.4.6	Kypsyys tuettuun työtoimintaan	45
7.4.7	Kasvumallin onnistuminen ja psykologisen pääoman kasvu	46
7.4.8	Kypsyys delegoituun työtoimintaan	46
7.5	Johtopäätös.....	46
7.6	Jatkotoimenpiteet	47
8	KEHITYSTYÖN MERKITYS	48
8.1	Ammatilliselle kasvulle.....	48
8.2	Työelämälle	48
9	POHDINTA	49
	LÄHTEET	50
	LIITTEET	52

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi ja sen kehittäminen on merkityksellinen ja yleisesti kiinnostava aihe. Ajan mittaa työn fyysisyys on vähentynyt, mutta työn luonteen muuttumisen vuoksi töiden koetaan kuormittavan aiempaa enemmän. Erityisen ajankohtaiseksi työhyvinvoinnin kokonaisuus muuttuu, kun sitä lähdetään tarkastelemaan sisäisen viestinnän ja muutosjohtamisen näkökulmien kautta ja se asetetaan kommunikatiiviseen maailmaan, jossa muutosta seuraa muutos. Työhyvinvoinnin kehittäminen on osa organisaation luonnollista kehitystä ja kilpailukyvyn parantamista.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella ja kehittää toimeksiantaja yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa. Opinnäytetyö tutustuttaa lukijansa työhyvinvointiin muutosjohtamisen ja sisäisen viestinnän kautta. Työhön on kerätty laaja-alaisesti teoriapohjaa, jonka pohjalta voidaan päätellä kuinka johtamista ja arjen toimintatapoja voidaan edistää kehittyvissä organisaatioissa. Opinnäytetyön tietoperustan muodostaa osaksi myös perinteiset näkökulmat, sillä monet tähän aikaan soveltuvat mallit ovat kehittyneet niiden kautta.

Työn ajankohtaisuutta lisää Covid-19 viruspandemiasta aiheutuneet, työn tekoaikaan vallitsevat poikkeusajat. Ulkoisten vaikuttajien luomat äkilliset ja väistämättömät muutostilanteet pakottavat yritykset sopeutumaan vaihteleviin tilanteisiin toimintaolosuhteissa. Viimeaikaiset ilmiöt ovat osoittaneet muutostilanteiden vaikutusmahdollisuudet yritystoimintaan. Niiden kerrannaisvaikutukset työhömmme liittyviin muutoksiin ajavat meitä enenevässä määrin käsittelemään muutosta, ja sen tuomia mahdollisuuksia johtaa sitä.

Lähtökohtina kehitystyöhön toimivat toimeksiantajayrityksen edellisessä työhyvinvointikyselyssä kolme henkilöstön mielestä heikoiten onnistunutta osa-aluetta. Tutkimuksen kohdat, joille henkilökunta oli antanut heikoimmat arvosanat vastaavat yleisen vertailun kohtalaisia tuloksia. Kehitystyön tarkoituksena on luoda toimeksiantajayrityksen käyttöön lisäarvoa tuova kehitysehdotus henkilöstön kokemien epäkohtien kehittämiseksi. Kehitystyö rajataan koskemaan toimeksiantajan työhyvinvointikyselyn kolmea kysymystä, jotka vuonna 2020 saivat henkilöstöltä matalimmat pisteet. Kehitystyön tarkastelun keskiössä on erityisesti vaikuttaminen organisaation sisäisten vaikutusmahdollisuuksien kautta. Valmiin aineiston käsittely tukeutuu alan teoriaperustaan, osallistuvaan havainnointiin ja tuoreeseen näkökulmaan.

2 TYÖHYVINVOINTI

2.1 Työhyvinvointi yleisesti

Terveellinen ja turvallinen työympäristö on jokaisen työntekijän perusoikeus. Fyysisyyden lisäksi työn tulee olla psyykkisesti ja sosiaalisesti tervettä. Asian ajankohtaisuudesta kertoo kehittyvä, aiheeseen liittyvä lainsäädäntö ja yleinen keskustelu, puhuttaessa hyvästä työpaikasta ja siihen liittyvistä osa-alueista. (Kauhanen 2012, 196.)

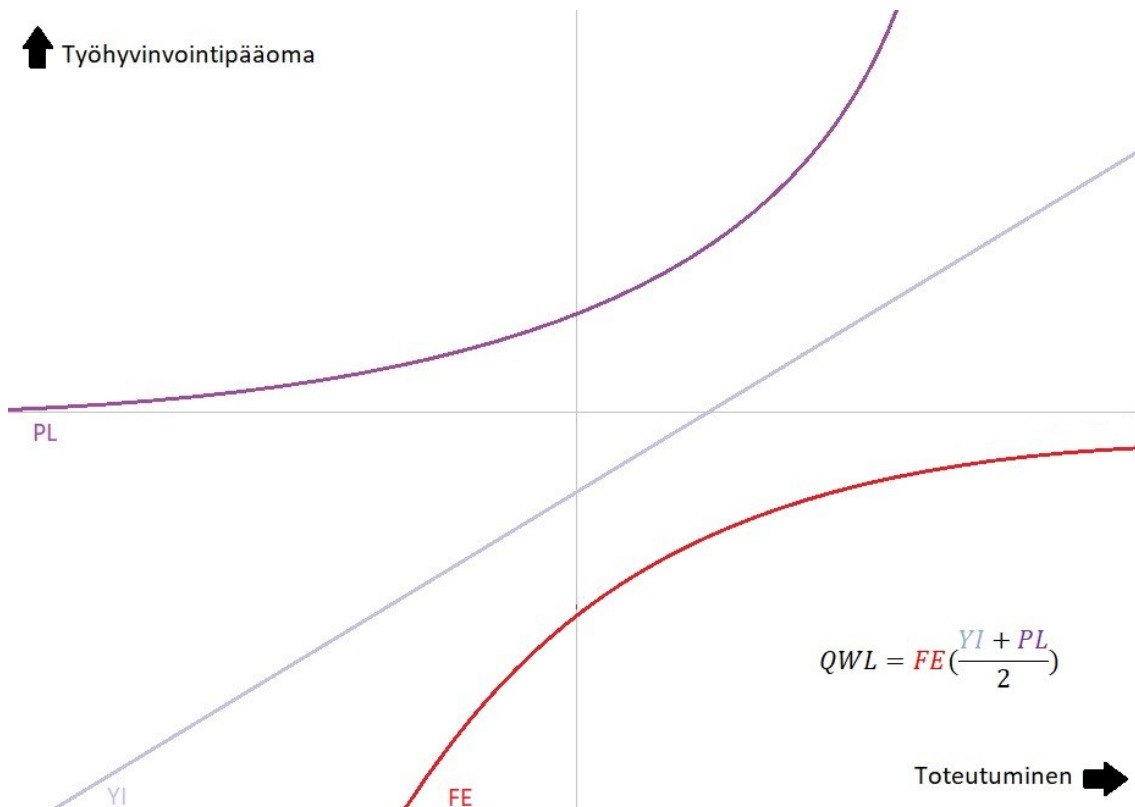
Työ ja siihen liittyvät mielekkäisyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi yhdessä muodostavat kokonaisuuden, jota kutsumme työhyvinvoinniksi. Työhyvinvointi edesauttaa työssä jaksamista. Hyvinvoinnin lisääntyminen parantaa sitoutuneisuutta työhön ja tuottavuutta. Työhyvinvoinnin edistäminen on työnantajan ja työntekijän yhteinen asia. (Sosiaali- ja Terveysministeriö, 2021)

Työhyvinvointiin liittyvät ongelmat on maassamme tiedostettu ja niiden hoitamiseksi toimitaan ennaltaehkäisykeinoin, esimerkiksi työterveyshuoltolain kautta. Yleisesti on kiinnitetty huomiota työkyvyn ylläpitämiseen, jotta ihmiset saadaan pysymään pidempään työelämän parissa. Työhyvinvoinnin jatkuva kehittäminen on parhaimmillaan osa organisaation normaalia kehittämistoimintaa ja silloin puhutaan työhyvinvoinnin lisäksi työelämän laadusta. (Kauhanen 2012, 199.)

2.2 Työelämän laatu

Työelämän laatu on ajatusmalli, joka osaltaan kritisoi työhyvinvoinnin perinteistä näkökulmaa, jossa organisaation suorituskyky kehittyy suoraviivaisesti työhyvinvoinnin kanssa. Näkemyksen mukaan työn imu ja luovuus nostavat suorituskykyä toteutumisen mukaan. Kun taas työpahoinvoinnin minimoiminen ei koeta kasvattavan suorituskykyä tietyn pisteen jälkeen.

(Rantanen & Toikko 2009, 22.)



Kuva 1. Työhyvinvoinnin yhteys suorituskykyyn, työelämän laatu itsearvostustekijöillä. (Kesti 2018)

Yksinkertaistettu kaavio mukailee Lapin Yliopistossa luotua motivaatioteoriaan perustuvaa mittaamenetelmää, jossa henkilöstön työhyvinvointipääomasta saadaan johdettua yksi henkilöstön suorituskykyä kuvaava indeksi. Indeksia kutsutaan termillä työelämän laatu (Quality of Working Life, QWL). Työelämän laatu perustuu kolmeen itsearvostustekijään. Fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden luomasta turvallisuuden tunteesta, indeksissä (FE) näiden muuttujien koetaan tuovan suhteessa vähemmän lisäarvoa tietyn kehityspisteen jälkeen. Yhteen kuuluvuuden ja identiteetin luomasta me-hengestä ja ammattitaidosta, indeksissä (YI) näiden muuttujien suorituskyky kuvataan suoraviivaisesti. Ja päämäärien ja luovuuden luomasta työn ilosta, indeksissä (PL) näiden muuttujien tuoman lisäarvon koetaan kasvavan toteutumisen mukaan. (Kesti 2018.)

Yritykset, joissa työelämän laatu on hyvä, tekevät normaalia parempaa tulosta. Artikkelin mukaan tämä on todistettu myös useissa toimintatutkimuksissa. Kestin arvion mukaan tekoälyyn pohjautuva uusi teknologia tuo henkilöstön kehittämisen kautta realistisesti 20 000 € vuosittaisia tuloskehityksiä yhtä työntekijää kohden. (Kesti 2018.)

2.3 Työhyvinvointi työntekijän kannalta

Mankat (2016) esittävät, että työhyvinvoinnilla on vaikutusta työntekijän elämän laatuun. Työntekijän keinoja työhyvin parantamiseksi on itsensä johtaminen ja kehittäminen, sekä suhtautumalla asioihin myönteisesti. Myös vapaa-ajan valinnat ja se, kuinka työntekijä huomioi muut työyhteisössä ovat merkityksellisiä työhyvinvoinnin kannalta.

Työntekijä hyötyy näistä työhyvinvointipääomaan tähtäävistä investoinneista laajasti. Työhyvinvointi voi edistää työntekijän henkistä ja fyysistä terveyttä. Työntekijöiden osaaminen parantuu ja heidän on helpompi suhtautua muutostilanteisiin. Tämän vuoksi syrjäytymisriski myös pienenee ja mahdollisuudet pysyä työelämässä paranevat. (Manka & Manka 2016, 56.)

2.3.1 Psykologinen pääoma

Psykologinen pääoma kulminoituu tunteeseen oman elämän hallinnasta ja kykyyn tuntea mielenrauhaa. Monessa työyhteisössä työt organisoidaan niin, että työntekijöillä on mahdollisuus toimia itseohjautuvina muutoksen ohjaajina. Se onkin mahdollisuus päästä vaikuttamaan omiin kokemuksiinsa. (Manka & Manka 2016, 159,169.)

Psykologinen pääoma vastaa kysymykseen ”Kuka olet?”, se voi myös sisältää mahdollisuusnäkökulman, eli: ”Millaiseksi voit tulla?” Psykologista pääomaa voi kehittää läpi elämän ja se koostuu itseluottamuksen, toiveikkuuden, realistisen optimismin ja sitkeyden muodostamasta kokonaisuudesta. Vaikka psykologista pääomaa voi itse kehittää, tulee se osittain perimän ja muiden olosuhteiden tarjoilemana. Epigeneettiset muutokset voivat nopeuttaa uudenlaiseen ympäristöön sopeutumisessa ja niitä saattaa tapahtua useissa yksilöissä samanaikaisesti tilanteissa, joissa ei ole aikaa geneettisille muutoksille. (Manka & Manka 2016, 159,169.)

2.3.2 Tietoisuustaidot

Psykologisen pääoman kasvattamisen lähtökohtana on aktiivinen itsensä kehittäminen. Itsensä ja omien kokemustensa tarkastelua kutsutaan itsereflektoinniksi. Reflektiivisessä toiminnassa ha-

vainnoidaan, tarkastellaan ja puntaroidaan toimintaa ja itsereflektion tarkoituksena on tulla tietoiseksi ilmiöistä, joita itsessä tapahtuu, sekä tuntemistaan kokemuksista. Reflektoinnissa siirrytään kokijasta tarkkailijan rooliin. (Manka & Manka 2016, 172.)

2.4 Psykologinen turvallisuus

Käsitteenä psykologinen turvallisuus tuli suosituksi Googlen vuonna 2015 tekemän tutkimuksen kautta. Tutkimuksessa selvitettiin psykologisen turvallisuuden olevan organisaatioiden merkittävin yksittäinen menestystekijä. Google määrittelee psykologisen turvallisuuden olevan sitä, kun: *”Tiimin jäsenet tuntevat olonsa turvallisiksi, uskaltavat ottaa riskejä ja olla haavoittuvaisia toistensa edessä.”* (Ruutu 2020, 41.)

Psykologisesti turvallisella työpaikalla työntekijän on helppo olla oma itsensä, ilmaista mielipiteensä ja virheiden tekemisestä hän ei joudu naurunalaiseksi. Tällaisella työpaikalla suhtaudutaan työkavereihin myönteisesti ja kunnioitetaan heidän osaamistaan. Monimutkaisessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä, psykologisen turvallisuuden tuoma uudistumiskyvykyys on kasvattanut merkitystään. (Työterveyslaitos. 2019.)

2.5 Työhyvinvointi organisaation kannalta ja kollektiivinen psykologinen pääoma

Työhyvinvoinnin pääomaan organisaatiot voivat vaikuttaa yhdessä henkilöstönsä kanssa. Tärkeä yhteistyön osa-alue on työterveysyhteistyö. Organisaatiot voivat kerryttää työhyvinvointipääomaa myös panostamalla laadukkaaseen johtamiseen ja ottamalla työhyvinvoinnin osaksi strategiaa. Myös työntekijän huomioiminen työelämän joustoina, ikäjohtamisen kautta tai vaikuttamismahdollisuuksien antamisena lisäävät organisaation työhyvinvoinnin pääomaa. Työhyvinvointipääoman lisääntyminen näkyy myös hyötynä organisaatiolle. Yleisesti työhyvinvointi näkyy vähäisinä sairaspissaoloina ja yleisenä sitoutuneisuutena. Hyvinvoivassa organisaatiossa työntekijän tuloksellisuus kasvaa, joka näkyy taloudellisena hyötynä organisaatiolle. Taloudellisten hyötyjen mittaaminen on kuitenkin haastavaa, koska olosuhteet organisaatioissa ja niiden ulkopuolella muuttuvat jatkuvasti. (Manka & Manka 2016, 55-57.)

Psykologinen pääoma linkittyy pääsääntöisesti yksilöön, mutta sen voi kokea myös työyhteisö. Tällöin puhutaan kollektiivisesta psykologisesta pääomasta. Ilmiöllä tarkoitetaan ryhmän jäsenten vuorovaikutusta ja koordinoivaa dynamiikkaa, jonka vuoksi yhteistulema on suurempi, kuin yksilöiden yhteenlaskettu summa. Kollektiivisen psykologian pääoman ja psykologisen pääoman taustalla on samat tekijät. Itseluottamus, ryhmän jäsen uskoo vaikutusmahdollisuuteensa. Toiveikkaus, ryhmän jäsen uskoo siihen, että on useita tapoja saavuttaa tavoitteet. Optimismi, ryhmän jäsenet ovat optimistisia työnsä tulevaisuutta kohtaan. Ja sitkeys, ryhmän jäsenet pystyvät suhtautumaan kuormitaviin tilanteisiin tyynesti. (Manka & Manka 2016, 170.)

3 PAREMPI, MUUTOSTA TUKEVA JOHTAMINEN

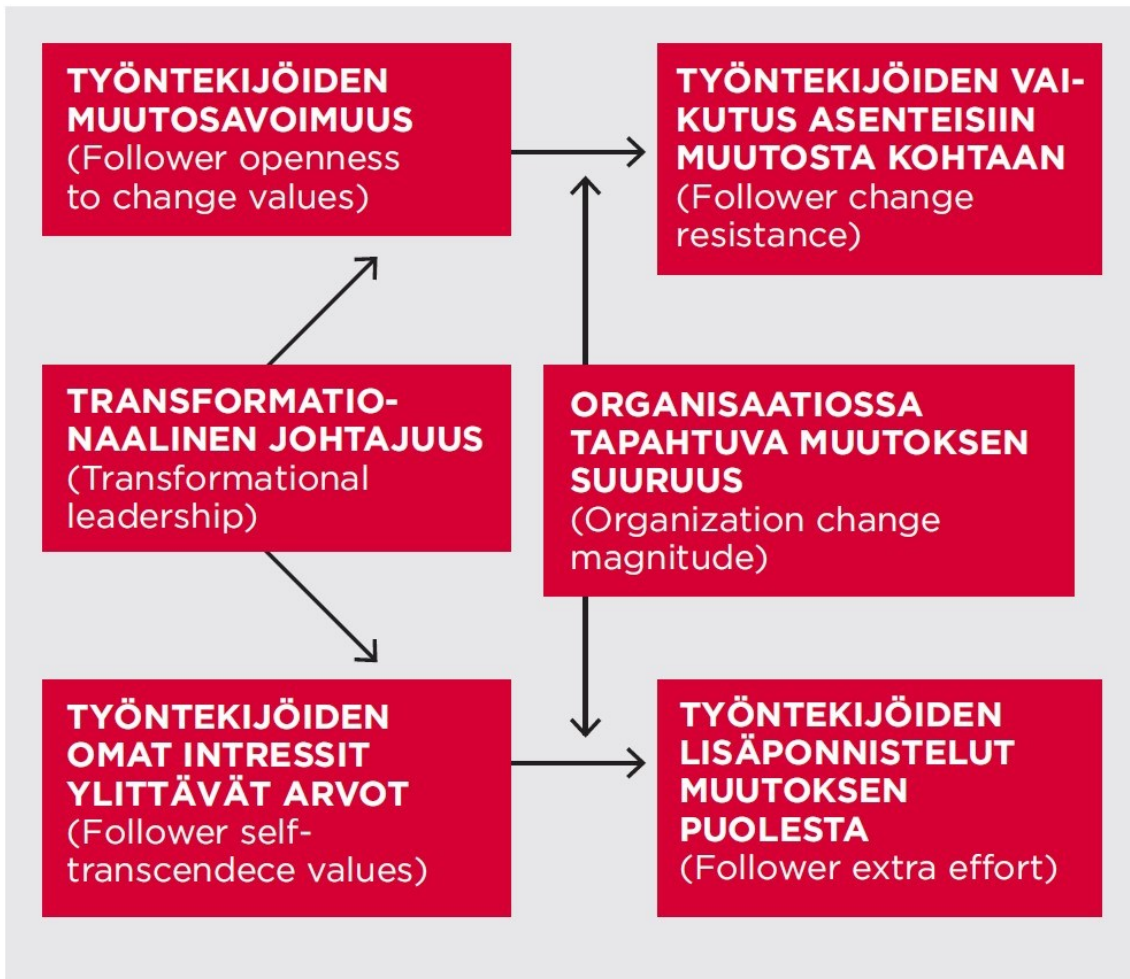
3.1 Hyvän johtajan piirteet

Johtaminen on muuttunut koko ajan kokonaisvaltaisemmaksi. Vähäisten resurssien vuoksi yritykset ovat alkanet kiinnittämään huomiota johtamisella saavutettaviin tuloksiin. Hyvän johtamisen koetaan kulkevan käsi kädessä organisaation suorituskyvyn, tuloksen teon ja henkilöstön hyvinvoinnin kanssa. Moderniin johtamiseen liittyy esihenkilöltä toivottuja piirteitä. On osattava organisoida työt tasapuolisesti ja ottaa henkilöstö mukaan osaksi päätöksentekoa. On pystyttävä olemaan esimerkillinen, luottamusta herättävä ja sen arvoinen. Tulee osoittaa tunneälykkyyttä vaikeidenkin asioiden käsittelyn kanssa, sekä pitää henkilöstöstä huolta, esimerkiksi seuraamalla sen kuormitusta. Tulee myös osata ohjata ja haastaa henkilöstöä kohti kehitystä ja uuden oppimista. Sitä tukee myös optimismin johtaminen, eli myönteisen ilmapiirin luominen, joka tukee uuden kokeilemistä. (Manka. & Manka 2016, 141.)

Hyvän johtamisen merkitys työhyvinvoinnin kokemiseen on yleisesti todennettu tutkimuksissa. Hyvä johtaminen houkuttelee organisaatioon kyvykkäitä osaajia ja sitouttaa ne, siis luo positiivista työnantajaimagoa. Huonon johtamisen on tutkittu olevan toinen merkittävä irtisanoutumisperuste haastavan ja mielenkiintoisen työnkuvan puuttumisen kanssa. (Kauhanen 2016, 92.)

3.2 Muutoksen johtaminen ja sen ongelmallisuus

Kevin S. Groves on tutkinut transformatiivisen johtamisen vaikutuksia henkilöstön arvoihin ja näiden suhdetta toimintaan muutoksessa. Groves käytti vuonna 2016 tekemässään tutkimuksessa pohjana Pracherin, Ruckerin ja Hayesin vuonna 2007 luomaa Moderated mediation-mallia. Tehty tutkimus tuki vahvasti mallia. Mallin mukaan transformatiivinen johtaminen vaikuttaa työntekijöiden muutosavoimuuteen, joka puolestaan vaikuttaa asenteisiin muutokseen liittyen. Transformatiivinen johtaminen saattaa myös vaikuttaa työntekijöiden omat intressit ylittäviin arvoihin, mikä puolestaan johtaa työntekijöiden lisäponnisteluihin muutoksen puolesta. Myös muutoksen suuruuden katsotaan mallin mukaan vaikuttavan arvojen ja asenteiden yhteyksiin. (Saksi & Ahlstedt 2020, 138-139)



Kuva 2. Malli transformationaalisen johtamisen vaikutuksista. (Saksi & Ahlstedt 2020, 140)

Yllä oleva kuva selventää vuonna 2014 Linjuan Rita Menin tekemän tutkimuksen vaikutussuhteita. Tutkimuksessa tarkasteltiin transformaatiojohtamisen, symmetrisen viestinnän, viestintäkanavien ja työntekijöiden tyytyväisyyden yhteyksiä. Tutkimuksen mukaan transformationaalinen johtaminen vaikutti positiivisesti symmetriseen sisäiseen viestintään ja työntekijöiden tyytyväisyyteen organisaatiossa. Se, että työntekijöiden mielipiteitä ja huolia kuunneltiin, paransi heidän tyytyväisyyttään organisaatioon. Tehdyn tutkimuksen mukaan työntekijät olivat vastaanottavaisimpia, kun viestintä tapahtui sähköpostilla tai kasvokkain. Vuonna 2014 sosiaalisen median kanavat eivät olleet vielä tehokkaita symmetrisen sisäisen viestinnän kehittämisen kannalta, vaikka ne ovat luonteeltaan avoimia ja yhteisöllisiä. Tutkimustulos olisi nykypäivänä luultavasti toinen, sosiaalisen median kanavien yleistyneen käytön myötä. (Saksi & Ahlstedt 2020, 141)

Kirjassaan Kirsi Piha ja Mika Salminen käsittelevät muutosjohtamista muutosvoiman luomisen ja ylläpitämisen kautta. Tämä näkökulma mahdollistaa monien eri ongelmakohtien esille tulemisen,

kun tarkastellaan muutosjohtamisen malleja. Monet muutosjohtamisen teorioista koetaan vanhentuneiksi, kun niitä peilataan nopean muutoksen ja avoimen viestinnän maailmaan. Harvard Business School muutosjohtamisen asiantuntija John Kotterin perinteiset teoriat, kuten vuodelta 2009 peräisin oleva malli, jossa muutosjohtamista kuvataan sulavan jäävuoren kautta, ovat osittain vanhentuneita. Maailma, jossa elämme, on jatkuvassa muutostilassa ja siksi muutos ei ole enää poikkeustilanne. Vaikka Kotter on muokannut ajatuksiaan vuosien saatossa, koetaan ongelmallisena se, että viestintä esitetään yhdeksi muutostyökaluksi muiden välissä sen sijaan, että se olisi muutoksen mahdollistava työkalu. (Piha & Sutinen 2020, 126-129.)

3.3 Henkilöstöjohtamisen mallit

Yhtenäistä teoriaa tai tieteenalaa, joka selittäisi henkilöstöjohtamisen teoriat, ei ole olemassa. Esimerkiksi liiketaloudessa ilmiötä käsitellään enemmän mallien, kuin teorian kautta. Liiketaloustieteissä ihmisen johtaminen on lähtökohtaisesti jakautunut kolmeen eri tieteenalaan. Johtajuus (leadership) käsittelee esimiehen tai johtajan tehtäväkenttää tai käyttäytymistä henkilöjohtamisessa. Organisaatiokäyttäytyminen (organizational behavior) tarkastelee organisaation yksilöiden ja ryhmien käyttäytymistä suhteessa rakenteeseen, prosesseihin, kulttuuriin tai johtamiskäytäntöihin. Henkilöstöjohtaminen (Human resource management, HRM) keskittyy pääasiallisesti henkilöstöprosessien ja -strategioiden tarkasteluun. Vuonna 1984 Henkilöstöjohtaminen jakautui kahteen koulukuntaan. Kova henkilöstöjohtaminen liitetään lähtökohtaisesti Michiganiin ja pehmeä henkilöstöjohtaminen Harvardiin. Kova HRM käsittelee henkilöjohtamista resurssi- ja rationaalisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Tarkastelussa korostuu kustannus- ja tehokkuusnäkökulmat. Pehmeä HRM käsittelee henkilöstön inhimillisenpää puolta. Henkilöstö koetaan kustannuserän sijaan yrityksen voimavarana ja kilpailuetuna. (Viitala 2013.)

Pihan ja Sutisen kirjassa esitellään Marshall Goldsmithin näkemykset tilannekohtaisesta johtamisesta. Tilannekohtainen johtaminen mallintaa johtajan ja työntekijän välistä suhdetta neljän eri tyylin mukaan. Tyylit eroavat toisistaan työntekijän ihmiskäsityksen mukaisesti seuraavasti: (Piha & Sutinen 2020, 190.)

3.3.1 Ohjaaminen (Directing)

Työntekijä tarvitsee paljon yksityiskohtaista ohjaamista työtehtäviensä suorittamisessa. Johtajan ja työntekijän väliset keskustelut ovat pääasiassa yhdensuuntaisia, joissa työntekijällä ei ole aktiivista

roolia. Johtaja saattaa ohjeistaa työntekijää toimimaan askel askeleelta. (Piha & Sutinen 2020, 190.)

Directing muistuttaa mallina ensimmäisen sukupolven mentorointina. Siinä kokenut mentori ja hänen jalkauttamansa tieto tai osaaminen on toiminnan keskiössä. Aktorin, eli kokemattoman tiedon vastaanottajan, rooli oli olla toimenpiteen kohteena. Aktori kuitenkin hyötyi tästä oppimalla niitä asioita, joita hänelle haluttiin opettaa. (Kupias & Salo 2014)

3.3.2 Valmentaminen (Coaching)

Työntekijä tarvitsee keskivertoa enemmän opastusta. Johtajan ja työntekijän välisissä keskusteluissa on normaalia enemmän kahdensuuntaista vuorovaikusta. Johtaja saattaa ohjeistaa, kuinka itse haluaisi työn tehtävän ja kysyä työntekijän mielipidettä työn suorittamiseen. Coaching sopii ihmisille, joilla on halu oppia asioita tai joiden on pakko oppia asioita. (Piha & Sutinen 2020, 191.)

Coaching muistuttaa sellaisenaan eniten kolmannen sukupolven mentorointia. Siinä keskeisinä asioina ovat aktorin oppimisen tarpeet ja mentorin valmentava ote. Mentorointi sisältää paljon kaksisuuntaista dialogia ja lähtökohtaisesti ei enää jalkauteta mentorin osaamia taitoja, vaan niitä taitoja, joita aktori tarvitsee. Parhaimmassa tapauksessa aktorista kehittyy mentoria taitavampi osaja. (Kupias & Salo 2014)

3.3.3 Tukeminen (Supporting)

Työntekijä tarvitsee keskivertoa vähemmän opastusta. Työntekijällä on riittävät taidot ja osaaminen työn suorittamiseksi, mutta ei välttämättä tarvittavaa itseluottamusta työn täysin itsenäiseen suorittamiseen. Johtaja saattaa opastaa tukemisessa esittelemällä työntekijälle tehtävän ja kysymällä häneltä, kuinka se hänen mielestään tulisi tehdä ja missä asiassa hän tarvitsisi mahdollisesti apua. (Piha & Sutinen 2020, 191.)

Supporting muistuttaa neljännen sukupolven mentorointia. Neljännen sukupolven mentoroinnin ajatuksen taustalla on se, ettei mentorin osaamista katsota välttämättä tarpeelliseksi jalkauttaa sellaisenaan, osaaminen saattaa olla osittain vanhentunutta. Mentori voi toimia kokemuksensa kautta

vertaismentorina ja tukea aktoria päämäärissään. Neljännen sukupolven mentoroinnissa käydään kahdenkeskistä dialogia, jossa aktorilla on aktiivinen rooli. (Kupias & Salo 2014)

3.3.4 Delegointi (Delegating)

Työntekijä ei juuri tarvitse opastusta. Työntekijällä on riittävät taidot ja osaaminen. Hänellä on korkea motivaatio, sekä itseluottamus työn suorittamista ja siinä onnistumista varten. Eli työntekijä tietää mitä tulee tehdä, miten se tehdään ja hän voi tehdä sen itsenäisesti. Johtaja saattaa opastaa työntekijää kertomalla tehtävän ja toteamalla, että häneltä voi tarvittaessa kysyä apua. (Piha & Sutinen 2020, 191.)



Kuva 3. Kaavio mentoroinnin työelämäohjaajien roolien vertaamisen selventämiseksi, verrattessa niitä henkilöstöjohtamisen malleihin. (Kupias & Salo 2014)

Delegoitava ei itseohjautuvuutensa ja tätä tukevien kykyjensä vuoksi juuri tarvitse mentorointia. Mentoroinnin työelämäohjaajien roolia selventävästä mallista käy ilmi mentorin toiminta delegoitavan aktorin fasilitaattorina. Hän siis tukee työskentelyä ottamatta siihen kantaa. (Kupias & Salo 2014.)

3.4 Muutosprosessi ja sen johtaminen

Lean ajattelun mukaisesti keinoja prosessin sujuvoittamiseksi on monia, esimerkiksi kaiken turhan eliminointi, työvaiheiden yhdistely ja hienosäätö, laadun parantaminen, tilannekuvan visualisointi, vakiointi ja FIFO:n käyttäminen suoritusjärjestyksenä. Esihenkilön on tärkeä tarjota muutoksessa

kirkas visio suunnasta, mihin ollaan menossa. Vastustus syntyy usein selkeyden puutteesta. (Torkkola 2015, 123,124.)

4 PAREMPI VIESTINTÄ

4.1 Muutosviestintä

Kommunikaatio on voimakas muutostyökalu. Paikat, joissa fasilitoidaan ideoiden avoin jakaminen ovat innovatiivisempia ja tuotteliaampia verrattaessa paikkoihin, jossa ideoita ei jaeta. Osaavien ihmisten halu ja kyky olla vapaassa vuorovaikutuksessa, jakaa mielipiteitä, olla erimielisiä, oppia toisiltaan, sekä yhteistyön rakentaminen, luottaminen ja väärässä oleminen vaikuttavat innovatiivisuuteen. Kasvu ja muutos tapahtuu informaation ja sen tulkinnan kautta. Informaatiolle luodaan merkitystä kommunikaation kautta ja viestin merkitystä voidaan rakentaa, jotta se luo muutosta. Kommunikaation kautta neroutta luodaan olemassa olevan nerouden päälle. (Piha & Sutinen 2020, 94-96)

4.2 Sisäisen viestinnän parantaminen

Sisäisellä viestinnällä on tärkeä rooli työyhteisön ilmapiirin parantamisessa, sitä kautta edistetään motivaatiota ja asenteita, jotka heijastuvat asiakastytyväisyydessä. Siksi sisäisen viestinnän edistäminen vaikuttaa organisaation menestykseen. Lähtökohtana hyvin hoidetulle sisäiselle viestinnälle pidetään sitä, että henkilöstö tiedotetaan asioista ennen ulkopuolisia, mikäli se on mahdollista. Tapauksissa missä ennen aikainen tiedottaminen ole mahdollista tulisi tiedottamisen olla samanaikaista. (Kauhanen 2012, 173.)

Viestintää pystyy parantamaan harjoittelemalla. Tehokkaimmat tulokset saavutetaan, kun harjoitellaan viestintää omalla äidinkielellä, koska sitä viestijä osaa parhaiten. Viestinnällinen osaaminen on kyky välittää sanoma tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Viestintää tulee sopeuttaa tilanteen mukaisesti ja taitava viestijä pystyy minimoimaan kielteiset ja maksimoimaan myönteiset tulokset. Viestinnän osaaminen voidaan jakaa tietoon, taitoon ja motivaatioon. Viestijällä tulee olla tietoa viestinnällisestä tilanteesta, kuten siihen liittyvistä ihmisistä ja säännöistä. Viestijällä tulee myös olla taitoa toimia näiden tietojensa pohjalta, ja hänen tulee olla motivoitunut ollakseen vuorovaikutuksessa näiden muiden kanssa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta 2012, 21.)

4.2.1 Symmetrinen viestintä

Symmetrisellä viestinnällä tarkoitetaan kaksisuuntaista viestintää, joka helpottaa työntekijän ja organisaation välistä vuoropuhelua. Symmetrinen viestintä painottaa luottamusta, avoimuutta, vastavuoroisuutta, palautteen antamista, erimielisyyden sietämistä ja neuvottelua. Työntekijät saattavat kokea symmetrisen viestinnän helpoiten toteutuvan kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän etuna on mahdollisuus välittömään palautteeseen ja nonverbaalien eleiden tulkintaan. (Saksi & Ahlstedt 2020, 141.) Kasvokkain tapahtuvan viestinnän koetaan olevan paras viestintämuoto vuorovaikutuksen luomiseen (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta 2012, 12).

4.2.2 Avoimuus

Yleinen kehitysongelma työpaikolla on tiedon kulku. Työntekijät saattavat katsoa, että heidän työpaikassaan joku ei hoida viestintätehtäväänsä asiaan kuuluvalla tavalla. Tiedon kulkemisen avoimuus on kaikkien yhteinen asia, mutta syy tiedonkulun ongelmaan voi löytyä passivoivasta systeemisestä. Työntekijä on saattanut kokea tulleen väärin kohdelluksi liiallisesta aktiivisuudesta, kun hän on koittanut vaikuttaa johonkin, joka ei suoranaisesti hänelle kuulu. Myös työntekijöiden pitäminen vastaanottajina saattaa passivoida. Tiedonkulkua ei paranna tiedotteiden lisääminen vaan se lisää tuntemuksia ulkopuolisena olemisesta. Hyvän viestintäkulttuurin tunnistaa siitä, etteivät asiat tule yllätyksinä. Viestinnässä on tärkeää pystyä sanomaan asiat totuudenmukaisesti ja suoraan. Aikuiset ihmiset ymmärtävät vastoinkäymistenkin kuuluvan liike-elämään, ja kun haasteet tiedostetaan, niitä voidaan alkaa yhdessä ratkomaan. (Ahlroth 2017.)

4.2.3 Välittömyys

Ristiriidat kuluttavat mikäli niihin ei puutu oikealla tavalla ja ajoissa (Ahlroth 2015, 123). Terve tapa käsitellä konflikteja on mahdollistaa suora keskustelu aiheesta. Suoran keskustelun edellytyksenä on tiimin osapuolien välinen luottamus. Oman mielipiteen julkittomisen pitää olla mahdollista. Kun osapuolet päätyvät karttamaan välttämättömiä keskusteluja ja väittelyitä, alkavat ongelmat kasaantua ja vakavat henkilöiden väliset konfliktit tulevat todennäköisemmiksi. (Piha & Sutinen 2020, 167.)

4.2.4 Konflikti

Konflikti kuormittaa sen osapuolia. Otollisia konfliktin syntytilanteita ovat organisaatioiden muutostilanteet, mutta ne ovat normaaleja myös arkisissa tilanteissa. Konfliktin luonteeseen ja ratkaisutapoihin vaikuttavat konfliktin osapuolet. Konfliktit voidaan jakaa neljään osa-alueeseen. Toimitapa- ja asiakonfliktit käsittelevät esimerkiksi erimielisyyttä uuden ja vanhan toimitavan välillä. Päämääräkonflikti käsittelee esimerkiksi toiminnan suunnan näkemuseroja. Käsitteelliset konfliktit syntyvät, kun osapuolet tulkitsevat eri tavoin käsitteiden sisältöä. Henkilöiden väliset konfliktit syntyvät osapuolten välisistä ristiriidoista. (Ahlroth 2015, 123,124.)

Konflikti on jotain, jota lähtökohtaisesti koitamme välttää. Yrityksissä on kuitenkin yleisesti konflikteja ja mikäli niitä ei käsittele oikein, ne lamauttavat yrityksen toimintakykyä sisältä käsin. Raken-tavan konfliktin mahdollistaminen parantaa yrityksen muutoskyvykkyyttä ja sitouttaa henkilökuntaa paremmin yritykseen. Aktiivisen konfliktin yrityskulttuuri myös parantaa päätöksen teon laadukkuutta pakottamalla ihmiset pois olettamuksista ja omista kapeista ajattelutavoistansa. (Piha 2017, 62,68.)

5 MUUT VAIKUTTAJAT TYÖHYVINVOINTIIN

5.1 Vastuullinen liiketoiminta

Aikaisemmin vastuullinen liiketoiminta koettiin negaation kautta. Yritys koettiin vastuulliseksi toimijaksi sen pyrkiessä minimoimaan haitalliset vaikutukset ympäristöön ja yhteiskuntaan liittyen. Vastuullisuusajatus kehittyi tarkastelemaan myös yritystoiminnan myönteisiä vaikutuksia. Nykyisin keskustellaan siitä, kuinka yritys voi toiminnallaan edesauttaa muita toimijoita vähentämään kielteisiä yhteiskunta- ja ympäristövaikutuksiaan. Vastuullisuus on noussut osaksi yrityksen tarkoitusta. Sen kautta tarkastellaan yrityksen olemassaoloa, kuinka yritys oikeuttaa luonnonvarojen ja yhteiskunnan resurssien käytön ja kuinka yritys edes auttaa alansa kestävästä kehitystä. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 21.)

Yrityksen vastuullinen toiminta käsittää kolme osa-aluetta: talouden-, ympäristön- ja sosiaalisen osa-alueen. Talouteen kuuluu mm. kannattavuus ja kilpailukyky, omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen ja yhteiskunnallisen talouden hyvinvoinnin tuottaminen. Ympäristöön kuuluvat mm. vesien, ilman ja maaperän suojeleminen, ilmastonmuutoksen ehkäiseminen, luonnon monimuotoisuuden turvaaminen, säästeliäs luonnonvarojen hyödyntäminen ja vastuu tuotteen elinkaaresta ja sen tuomasta arvosta. Sosiaalisen osa-alueeseen kuuluu mm. henkilöstön hyvinvointi, kuluttajan suoja ja tuotevastuut, hyvät toimintatavat, ihmisoikeudet, sekä yleishyödyllisten toimien tukeminen. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 23.)

5.1.1 Tasa-arvo

Tasapuolisen kohtelun lähtökohtina ovat ihmisoikeudet ja tasavertaisuus. Länsimaissa ihmisoikeudet nähdään ensisijaisesti yksilöllisinä, kun taas Aasiassa ja Afrikassa ne ovat kollektiivisempia. Suomessa lähtökohtana tasapuoliselle kohtelulle työelämässä toimii yleinen yhdenvertaisuuslaki. Myös Suomen perustuslain yhdenvertaisuuspykälä määrittää, ettei ketään saa ilman hyväksyttävää syytä asettaa eri asemaan henkilökohtaisen taustansa vuoksi. (Tahvonen 2014.)

Yhdenvertaisuutta työelämässä määrittää lainsäädäntö. Työelämän yhdenvertaisuutta käsitellään laajasti yleisessä yhdenvertaisuuslaissa. Kyseinen laki ei kuitenkaan käsittele sukupuolisyrittä

tai sukupuolten tasa-arvoa, vaan ne käsitellään tasa-arvolaisissa. Lainsäädäntöä päivitetään tarvittaessa. Laki määrittää erinäisiä veloituksia, kuten yhdenvertaisuuden edistämisen velvoitus. Mikäli työnantaja työllistää yli 30 henkilöä, tulee hänen laatia suunnitelma toimenpiteistä, joilla yhdenvertaisuutta edistetään. (Valkonen & Koskinen 2018, 57-62.)

5.1.2 Yhteinen yrityskulttuuri ja arvot

Itseohjautuvuus ei tarkoita sitä, että johto voisi laiminlyödä työnsä henkilöstöjohtamisen parissa. Työntekijää ei tule jättää yksin tekemään päätöksiä ja kantamaan niistä vastuuta. Keinoja välttää itseohjautuvan yrityskulttuurin ajautumista kaaokseen ja henkilöstö ylikuormittumista, on luoda organisaatiolle ja työntekijöille selkeät tavoitteet. On myös ratkaistava se, kuka tekee päätökset niissä tilanteissa, kun asioista ei saavuteta yhdenmielisyyttä. Itseohjautuvaa yrityskulttuuria luodessa on tärkeä panostaa myös psykologiseen turvallisuuteen ja itseymmärryksen parantamiseen. (Savaspuro 2019, 48-51.)

Arvot ovat yksinkertaisia, joskus vaikeasti ilmaistavia periaatteita ja lupauksia, joita pidämme tärkeinä. Yritykset viestivät arvoistaan positiivisina asioina, mutta ei ole olemassa jotain yksilöivää määritelmää oikeista tai vääristä arvoista. On tärkeä löytää organisaatiolle omat, itselleen sopivat arvot ja pyrkiä toimimaan niiden mukaisesti. Sidosryhmät tekevät omat tulkintansa siitä, kokevatko ne, yrityksen arvot hyväksi ja sopiviksi. (Saksi & Ahlstedt. 2020, 15,16.)

5.1.3 Työkyky, -terveys -turvallisuus, sekä työn jatkuvuuden tuoma turvallisuuden tunne

Työntekijän työkykyyn vaikuttaa yksilön terveyden ja toimintakyvyn lisäksi joissain tapauksissa koko ympäröivä maailma. Terveys käsitteenä vaihtelee määrittelyiltään. Maailman terveysjärjestö WHO on määritellyt terveyden täydelliseksi fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilaksi. Kansanterveyslaitoksen entinen pääjohtaja Jussi Huttunen puolestaan kuvaa terveyttä muuttuvaksi olotilaksi, johon vaikuttavat sairaudet, fyysinen ja sosiaalinen elinympäristö ja yksilön kokemukset, arvot ja asenne. (Alahautala & Huhta 2018, 21,22.)

Länsimaalaisissa teollisuusmaissa yksikään toimija ei voi täysin taata varmuutta työn jatkuvuudesta pitkälle tulevaisuuteen. Epävarmuus omasta työstä ja sen jatkuvuudesta muuttavat työn ole-
musta. Kun työsuhteet lyhentyvät, korostuu työntekijän osaamisen merkitys. (Kauhanen 2012, 135,145.)

5.2 Palkkaus ja palkkausmallit

Palkkaus on henkilöstövoimavarojen johtamisen tärkeä osa-alue. Palkkauksen ja motivaation suhdetta on tutkittu laajasti eri aikakausina. Yhdistämällä yhteyteen muita muuttujia on tutkimustulok-
sista saatu toisistaan poikkeavia. (Kauhanen, 2012, 111-113.) Palkkauksen tarkoituksena kuiten-
kin voitaneen pitää työntekijän motivaation ylläpitämistä.

Palkitseminen jaotellaan yleensä taloudelliseen palkitsemiseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Aineetonta palkitsemista voivat olla urapalkkiot, kuten työ sinänsä ja urakehitys tai sosiaaliset palk-
kiot, julkiset tunnustukset tai kiitokset. Taloudellinen palkitseminen jakautuu suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Suoraa palkitsemista ovat perus- ja tulospalkat, sekä taitolisät. Epäsuoraa palkit-
semista ovat mm. lakisääteiset vakuutukset ja vapaaehtoiset lisät ja vakuutukset, kuten autoedut ja matkavakuutukset. (Kauhanen 2012, 115.)

5.3 Jatkuva kehittyminen

Yksilön toiminnalla on suuri merkitys oman ja työyhteisön työhyvinvoinnin kannalta. Yksilön tulee olla aktiivinen ainakin itsensä suhteen, sillä vaikka organisaatio ja yhteiskunta voi tukea, on vastuu hyvinvoinnista lopulta itsellään. Yksilön kehittymisen kannalta on tärkeää oikea asenne itseän ja muihin, sopiva työmarkkinakelpoisuus, omasta kunnosta huolehtiminen ja rakentava asenne työ-
yhteisön kehittämistä kohtaan. (Kauhanen 2016, 87)

Keskeisimpiä keinoja joilla työnantaja voi vaikuttaa työntekijöidensä hyvinvointiin ovat mielekkään työn, laadukkaan esimiestyön ja joustavien työaikojen tarjoaminen. Myös työntekijän terveyttä edis-
tävät toimenpiteet, kuten terveysneuvonnan, kunnan ylläpitämisen tuen, lakisääteistä laajemman työterveyshuollon tarjoaminen ja sairaspöissaolojen seuraaminen, analysointi ja niiden kautta vai-
kuttaminen on tärkeää. (Kauhanen 2016, 89)

5.4 Työajat sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen

Työajaksi määritellään työn tekemiseen käytetty aika. Myös aika jonka työntekijä on veloitettu olemaan työpaikallaan tai työnantajan määrittelemässä paikassa katsotaan työajaksi tietyin poikkeuksin. Työajan käytännöt pohjautuvat voimassa olevaan lainsäädäntöön. Työaikalaki on yleislaki, jota sovelletaan työ- ja virkasuhteissa tehtävään työhön, jollei laissa ole toisin säädetty. Lainsäädännöllä turvataan esimerkiksi työntekijän elpymis- ja lepoaikaa ja sen kautta palautumista työn kuormituksesta. (Saarinen 2015 K:7.2 &7.3).

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen on ajankohtaisimpia työelämän haasteita. Työnantajilla on mahdollisuus vaikuttaa monilla toimenpiteillä, mutta työntekijän aktiivinen rooli on tärkeää. Eri-laiset työaikatratkaisut ja työaikajoustot on havaittu keskeisiksi keinoiksi työn ja muun elämän yhteen sovittamisessa. Edistys on ollut hidasta, ja suomalainen työelämä on koettu kansainvälisessä vertailussa kankeaksi. (Kauhanen 2016, 88.)

5.5 Ulkoiset vaikuttajat työhyvinvointiin

Henkilöstövoimavaroihin ja niiden käyttöön vaikuttavat monet ulkoiset tekijät. Näitä ovat muun muassa markkina-alueen talouden suhdanteet, kilpailutilanne, poliittinen tilanne, lainsäädäntö, arvot, teknologian kehittyminen, työvoiman saatavuus, ammattiyhdistykset ja muut sidosryhmät.

Toimialakohtaiset toimintakulttuurit vaihtelevat toimialojen välillä, organisaatioiden voi olla mahdollonta muuttaa alalle ominaiseksi muodostunutta toimintakulttuuria. (Kauhanen 2012, 24.)

6 KEHITYSTYÖN MENETELMÄT

6.1 Menetelmät

Kehitystyöni tutkimuksellinen puoli mukailee laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Laadullisen tutkimusmenetelmin toteutetuissa tutkimuksissa tarkastellaan merkitystä ihmisten väliseen, sosiaaliin maailmaan. Tässä yhteydessä merkitykset ilmenevät suhteina ja niiden välisinä merkityskokonaisuuksina. Merkityskokonaisuudet ilmenevät ihmisistä lähtevinä tai niihin päättyvinä tapahtumina, kuten ajatuksina, päämäärien asettamisena ja toimintana (Vilka 2021). Valmiiksi olemassa olevan aineiston ja tiedon tarkastelemista varten on laadittu tietoperusta ja tehty osallistuvaa havainnointia. Opinnäytetyön tietoperusta on kerätty aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta ja artikkeleista. Osallistuvaa havainnointia on tehty työn ohessa keskustelemalla organisaation muiden työntekijöiden kanssa.

Tutkimuksellisen kehitystyön rakenne lähti muodostumaan lähtötilanteesta johdetun tutkimusongelman ympärille. Tutkimusongelman kautta määritettiin aiheen kannalta tärkeät avainsanat. Avainsanoiksi valikoituivat: työhyvinvointi, muutosjohtaminen ja sisäinen viestintä. Avainsanojen kautta lähdettiin tutkimaan olemassa olevaa tietoa ja muodostettiin tästä teoriaperusta. Teoriaperusta esitellään opinnäytetyön alussa.

Teoriaperustan kautta opinnäytetyölle voitiin luoda yksinkertaistettu teoreettinen viitekehys. Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on tuoda kehitystyölle näkökulmaa tietoperustan käsitteiden ja niiden välisen suhteen kautta. Mielestäni teoreettisen viitekehysten esitleminen teoriaperustan lisäksi on tärkeää, koska näin voidaan opinnäytetyön lukijalle selventää teoriaperustan käsitteiden valikoitumista ja niiden välistä suhdetta. Tällä minimoidaan väärin tulkinnan riskiä käsitteiden välisen suhteen ja työn aiheen osalta.

6.1.1 Tutkimusongelmien muotoilu

Tutkimusongelmaa alettiin muotoilemaan havaintojen ja valmiina olevan datan pohjalta. Valikoituneiden kysymyksien, niihin liittyvien havaintojen, kehittämistoiminnan tavoitteen, kehittämistoiminnan metodologisten perusvalintojen, sekä valmiiden aineiston tarjoaman taustatiedon pohjalta kehitystyölle johdettiin tutkimusongelmat.

Valmista aineistoa tarkastellessa kartoitettiin ne kohdat, joissa kerätyn tiedon perusteella havaitaan olevan eniten kehitystarvetta. Kohtien valintaperusteina oli matalimmat pistemäärät ja kohtia kehitystyöhön valikoitui kolme. Valikoituneet kysymykset, kysymysten pistekeskisarvo toimeksiantajayrityksessä ja (Varman asiakkaiden pistekeskisarvo kysymykseen.)

- Nykyiset työtehtäväni eivät merkittävästi kuormita minua henkisesti 3,27 (2,9)

Havainto: Toimeksiantajayrityksessä on ollut paljon muutoksia. Yritys on kasvanut, kun sen omistamat yritykset sulautettiin osaksi uutta yrityskokonaisuutta. Yrityksen nykyinen nimi otettiin käyttöön vuoden 2020 alussa. Yhdistyneiden yritysten aikaisemmat yrityskohtaiset kulttuurit eivät ole vielä muovautuneet yhdeksi yhteiseksi yrityskulttuuriksi, vaikka yrityksen johto on sen kanssa työskennellyt jo muutaman vuoden. Uskon henkilöstön kokevan henkisesti raskaana erityisesti muutoksen tuoman epävarmuuden omasta asemastaan.

- Työpaikallamme työt on organisoitu hyvin 3,29 (3,2)

Havainto: Tämä luultavasti osaltaan liittyy aikaisempaan havaintoon. Perinteiset toimintatavat eivät ole täysin päivittyneet vastaamaan yrityksen uudistunutta henkilöstörakennetta. Koen lähtökohtaisesti, että tähän ongelmakohtaan auttaisi yrityskulttuurin tukeminen avoimeen ja nopeaan kommunikointiin ja yrityskulttuurin kehittäminen osallistuvampaan suuntaan.

- Koen, että työntekijöitä kohdellaan työpaikallamme oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti 3,30 (3,6)

Havainto: Keskustelin aiheista toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan kanssa. Hänen näkemyksensä tähän kohtaan on se, että tämä koskee erityisesti tuotantohenkilöiden palkkausta. Tätä näkemystä tukee myös työhyvinvointitutkimuksen vapaat kommentit osio. Kun yritys ja sen nykyiset osastot olivat enemmän erillä toisistaan, oli eri osastoilla vaihtelevia palkkausmalleja. Näitä palkkaukseen ja sen tasa-arvoisuuteen liittyviä asioita käydään yrityksessä suunnitelmallisesti läpi ja nykyisin yritys tasapainottaa historiassa syntyneitä palkkaeroja, siksi en lähde työssäni yksityiskohdaisesti käsittelemään itse palkkausta.

6.1.2 Tavoite

Kehittämistyön tavoite tähtää parantamaan tai tehostamaan olemassa olevaa muutoksen kautta. Tavoitteellisuus on perinteisesti kehittämistyön keskeinen elementti. Kehitystyö saattaa kohdistua esimerkiksi olemassa olevaan toimintatapaan tai -rakenteeseen. (Rantanen & Toikko 2009, 16.)

Etenkin opinnäytetyöprojektini alussa kävimme ohjaavan opettajan kanssa keskustelua siitä, että minkä luontoista projektia tässä ollaan valmistamassa. Minä olin alkamassa valmistamaan kehitystyötä, jolla osoittaisin osaamistani. Ohjaava opettaja oli puolestaan alkamassa ohjaamaan tutkimustyötä. Miellän itse tämän tehdyn opinnäytetyön kuvaavan parhaiten tutkimuksellisen kehitystyön yleismääritelmää.

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa pääpaino on kehittämistoiminnalla, mutta sitä pyritään käsittelemään tutkimuksellisten periaatteiden avulla. Työn luonteen vuoksi konkreettinen kehitystoiminta määrittelee reunaehdot ja tutkimusasetelmat ovat alisteisessa roolissa. Kun tutkimuksen ja kehittämistoiminnan rajapintaa lähestyy kehittämisenäkökulmasta, ei välttämättä sitouduta täysin tutkimuksen logiikkaan ja periaatteisiin. Kehittämistoiminnan tulokset ja johtopäätökset kuitenkin pyritään tuomaan yleiselle tasolle, käsitteelliseen muotoon. (Rantanen & Toikko 2009, 22.)

6.1.3 Metodologiset perusvalinnat

Tutkimukselliselle kehitystyölle voidaan asettaa neljä metodologista perusvalintaa. Ensimmäiseksi otetaan kantaa todellisuuden luonteeseen, toiseksi tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tietokäsi-

tykseen, kolmanneksi kehitystoiminnan intressiin ja neljänneksi kehitystoiminnan luonteeseen. Metodologisilla perusvalinnoilla otetaan järjestyksen mukaisesti huomioon ontologia, epistemologia, lähestymistapa ja toiminnan luonne. (Rantanen & Toikko 2009, 22.)

Tässä tutkimuksellisessa kehitystyössä metodologisten perusvalintojen asetelma näyttäytyy seuraavasti. Ensimmäiseksi todellisuuden luonne. Tarkastelussa on rajattu tiedon osa-alue kompleksisesta kokonaisuudesta, henkilöstön työhyvinvoinnista. Tieto on saatu keräämällä niin, että sitä voidaan jo itsessään pitää luotettavana. Luotettavuutta vahvistaa toimeksiantajan työntekijöiden kanssa käydyt keskustelut ja aikaisempien tutkimustulosten tulkinta.

Toiseksi työssä tukeudutaan luotettavaan tieteelliseen tietoon niiltä osin, kuin se on mahdollista. Lisäksi sovelletaan aihepiiriin luotettavaksi koettua kirjallisuutta ja artikkeleja. Työssä sitoudutaan käyttökelpoisuutta korostavaan tiedon tuotantotapaan. Keskeistä kehitystyön kannalta on tiedon käyttökelpoisuus.

Kolmanneksi otetaan kantaa kehittämistoiminnan intressiin. Kyseisen kehitystyön ensisijaisen intressi löytyy toimeksiantajayrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisestä. Voidaan myös olettaa, että kehitystyö palvelee toissijaisesti yrityksen omistajia, koska työhyvinvoinnin kehittymisellä uskotaan yleisesti olevan positiivinen vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen. Intresseissä on myös merkitys tekijän ammatilliselle kasvulle ja työelämälle yleisesti.

Neljänneksi otetaan kantaa kehittämistoiminnan luonteeseen. Kyseisessä kehittämistoiminnassa on tarkasteltu toimeksiantajalle ajankohtaista ja merkityksellisen kokonaisuuden osa-alueita, jossa tiedostettiin parannustarve. Kehittämistyön luonne on tietoperusteinen, mutta kompleksisen kokonaisuuden vuoksi otetaan huomioon jatkuva muutos ja sen käsitteleminen. Työ mallintaa vaihtoehtoisesti sovellettavaa toimintatapaa, jonka tarkoituksena on saavuttaa kehitystä tutkimusongelmaan.

6.1.4 Valmiin aineiston taustatiedot

Toimeksiantajayritys toteutti työhyvinvointitutkimuksensa eläkeyhtiö Varman materiaalien mukaan. Kehitystyön valmiina aineistona käytettävä työhyvinvointitutkimus on menetelmiltään määrällinen,

eli kvantitatiivinen tutkimus. Työhyvinvointikysely on toteutettu 21.9.2020-2.10.2020 välisenä ajankohtana. Vastaajia kyselyyn organisaatiossa oli 79, muodostaen vastausprosentiksi 71 %. Varman mukaan vastausprosenttiin vaikuttaa organisaatiokulttuuri, kokeeko henkilökunta tulevansa kuuluksi. Korkea vastausprosentti kertoo henkilökunnan sitoutuneisuudesta, henkilökunta kokee tulevansa kuulluksi ja haluaa osaltaan edistää työpaikkansa kehittymistä. Matalan vastausprosentin taustalla voi olla tyytymättömyyttä siihen, kuinka aikaisempia kyselyitä on jätetty hyödyntämättä kehitystyössä.

Kysely koostui kuudesta vakioiteemasta, joista jokainen sisälsi useita väittämiä. Kyselyn väittämiin vastattiin asteikolla 1= täysin eri mieltä – 5 = täysin samaa mieltä. Toimeksiantajayritys saavutti kokonaistulokseksi 3,78, joka vastaa Varman analysointi ohjeen mukaista hyvää tulosta. Kyselyn uudelleen toteuttamisella pystytään huomioimaan ja analysoimaan tuloksien muutokset. Muutosten analysointiohjeen mukaan 0,1-0,2 muutos on huomionarvoinen ja >0,2 muutos on merkittävä. Varman yleisen analysointiohjeen mukaan, heikoimmatkin tulokset tässä tutkimuksessa (3,27-3,30) vastaavat kohtalaista tasoa ja ovat osittain Varman keskiarvoa parempia.

Tulosten analysoinnissa ohjeistetaan kiinnittämään huomio kokonaisuuteen, raportointitasoihin, muutoksiin, keskiarvoihin, keskihajontaan, hyviin ja huonoihin tuloksiin, sekä avoimiin vastauksiin. Edellinen vuonna 2018 toteutettu työhyvinvointikysely poikkeaa nykyisestä kyselystä merkittävästi, eikä sen vuoksi muutoksia voida arvioida asiaan kuuluvalla tarkkuudella, mutta aikaisempien tutkimuksen perusteella voidaan mahdollisesti tunnistaa niissä havaittuja ilmiöitä.

Kyselyn tulosten purkamisesta ohjeistetaan, että tuloksista ei kannata vetää hätäisiä johtopäätöksiä. Ei kannata olettaa tietävänsä mitä tulokset kertovat, vaan avata tulosten pohjalta keskustelua ja osallistuttaa henkilökunta siihen mukaan. Kehityssuunnitelmassa on hyvä käsitellä vahvuuksia ja kehitysideoita. Varma ohjeistaa kyselyn tulosten viemistä konkretiaan ROSA-mallin mukaan. ROSA-malli kiteytyy seuraavasti: Reality eli nykytilanteen kartoitus, Objectives eli tavoitteiden määrittely, Solutions eli ratkaisut, joilla tavoitteet saavutetaan ja näille vastuuhenkilöt sekä Actions eli tekemiset. Kohtia on hyvä seurata tasaisin väliajoin.

Opinnäytetyöni voidaan katsoa paneutuvan ROSA-mallin kohtiin Objectives ja Solutions. Eli tutkimuksellisen kehitystyön teoriapohjan avulla selvennetään tavoitteiden määrittelyä ja kehitystyön avulla tuodaan toimeksiantajalla ratkaisuja, joita hyödyntämällä toimeksiantaja pääsee tavoitteisiinsa.

6.2 Kehitystyön tutkimusongelmat

- Kuinka työhyvinvointia voidaan edistää?

Työnantaja voi parantaa työhyvinvointia huolehtimalla työn turvallisuudesta, työntekijöiden tasavertaisesta kohtelusta organisaatiossa ja laadukkaasta johtamisesta. Myös työntekijällä on vastuunsa. Työntekijä voi edesauttaa työhyvinvointia huolehtimalla omasta työkyvystään ja ammatillisen osaamisen ylläpitämisestä. (Sosiaali- ja Terveysministeriö, 2021)

Työntekijöiden ja esihenkilöiden on hyvä yhdessä miettiä keinoja, joilla työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa. Työhyvinvointia lisää onnistunut perehdyttäminen ja avoin ilmapiiri. Myös palveleva johtaminen vahvistaa työhyvinvointia työpaikalla. Kun työnteko on sujuvaa, lisää se hyvinvointia. Työntekijä voi myös vaikuttaa työhyvinvointiinsa huolehtimalla riittävästä palautumisesta. Myös käyttäytymisen kautta työntekijä itse vaikuttaa työyhteisönsä ilmapiiriin kautta työhyvinvointiin. (Mieli Suomen Mielenterveys ry. 2021)

- Kuinka muutostilanteita voidaan johtaa?

Henkilöstön kehittäminen (Human Resource Development = HDR) on yksi organisaatioiden käytävissä oleva keino, liiketoiminnassa tarvittavan osaamisen varmistamiseksi (Kauhanen 2012). Kun henkilöstön osaamisesta pidetään huoli ja työntekijöille mahdollistetaan kouluttautumismahdollisuudet, parantaa se henkilöstön tunnetta oman elämän hallinnasta. Tämä puolestaan edesauttaa tietoisuustaitojen ja psykologisen pääoman kautta työhyvinvoinnin parantamista. Hyvinvoiva ja osaava henkilökunta on myös muutoskyvykkäämpi toteuttamaan muutostavoitteet.

- Kuinka yrityksen sisäistä viestintää voidaan parantaa?

Kuten olen teoriaperustassa tuonut esille, yrityksen sisäistä viestintää voidaan tehostaa luomalla organisaatioon sitä tukeva ilmapiiri ja mahdollistamalla viestintää tukevien kommunikaatiotyökalujen käyttö. Jotta ilmapiiri tai yrityskulttuuri tukee avointa ja symmetristä viestintää, on huomioitava seuraavia asioita. Esihenkilöiden ja muun henkilökunnan molemminpuolinen aktiivinen rooli jatkuvan vuorovaikutuksen ylläpitämiseksi. Harjoitellaan ja pyritään tuomaan omat kehitysideoit rakentavassa mielessä mukaan keskusteluun. Tarpeen tullen asetetaan ristiriidat alttiiksi konfliktille oikea-aikaisesti. Ylläpidetään psykologista turvallisuutta avoimuudella ja välittömyydellä.

6.3 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys määrittää kehitystyön näkökulmaa. Määrittelen tutkimuksellisen kehitystyöni teoreettisen viitekehysten, johtamalla sen teoriaperustan tietojen, niiden välisen suhteen ja kehitystyön työhyvinvoinnin parantamista koskevan tavoitteen pohjalta. Tämä kehitystyö ei lähtökohtaisesti edistä osa-alueen kokonaisuutta, vaikka koittaa huomioida sitä mahdollisuuksien mukaan. On kuitenkin muistettava, että työ on rajattu ja se koittaa pysyä opinnäytetyölle ominaisissa raameissa.

Työn tutkimustavoitteen ja tietoperustan kautta on havaittavissa, että käsitteiden välillä on voimakkaita monisuuntaisia vaikutussuhteita. Käsitteiden tarkastelu aloitettiin työhyvinvoinnin kautta. On havaittavissa, että työhyvinvointiin vaikuttavat suurilta osin sisäisen viestinnän kokonaisuus ja muutoista tukevat johtamistavat. Käsitteiden välisen suhteen merkityksellisyys löytyy mielestäni psykologisen turvallisuuden tunteesta. Sisäisen viestinnän käytännöllä ja johtamistavoilla vaikutetaan siihen, kuinka työntekijä kokee sitoutuneisuutta organisaatioon, tuntee riittävää turvallisuuden tunnetta sekä millaisena hän näkee tulevaisuuden näkymät. Teoriaperustasta käy myös ilmi, ettei työhyvinvointi tule yksilölle saneltuna, vaan se on yhteisen toiminnan tulosta, jossa myös työntekijällä itsellään on aktiivinen rooli. Työntekijä pystyy omien vaikuttamismahdollisuuksien kautta edistämään työhyvinvointinsa lisäksi, myös sisäistä viestintää ja johtamista.

Mielestäni kehitystyö on kompleksinen kasvutarina, jossa psykologisen turvallisuuden tavoittelu ja kasvupotentiaalin hyödyntäminen sitovat avainsanojen ja niihin liittyvien käsitteiden välistä riippuvuussuhdetta. Väitän, että johtamistapojen kehittymisellä on vaikutus sisäisen viestinnän kehittämiseen ja näillä on yhteisvaikutus työhyvinvoinnin kehittämiseen. Käsitteiden välinen vuorovaikutus säilyy, vaikka käsitteiden paikkaa edellisessä väitteessä muutettaisiin. Koen kuitenkin, että sisäisen

viestinnän vaikutus työhyvinvoinnin edistämiseksi on kokonaisuuden kannalta ehkä merkityksellisimmässä asemassa.

6.4 Osallistuvan havainnoinnin tulokset

Osallistuva havainnointi on tapahtunut organisaation muiden työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen yhteydessä. Keskusteluja on käyty pääsääntöisesti muun työskentelyn lomassa ja ne painottuvat vuoden 2021 kevääseen. Keskusteluja on käyty eri osastoilla työskentelevien ihmisten kanssa. Havaintojen perusteella eri osastoilla työskentelevät työntekijät jakavat saman tapaiset havainnot ja saman suuntaiset mielipiteet. Heillä kaikilla tuntuu olevan aito tahtotila kehittää organisaation toimintaa, mutta työntekijät kokevat vaikutusmahdollisuutensa rajallisina.

Käydyissä keskusteluissa on useaan otteeseen tullut ilmi jonkin asteinen tyytymättömyys organisaation sisäistä viestintää kohtaan. Keskusteluissa minulle on päivitelty tiedon kulkemisen ongelmakohtia ja niiden aiheuttamista kokemuksista. Havainnoinnin kautta olen saanut tiedon siitä, että viestinnällinen osaamattomuus voi aiheuttaa turhaa vastakkain asettelua. Keskusteluissa oli havaittavissa myös se, että tiedon ulkopuolelle jääminen lisää työntekijän kuulumattomuuden tunnetta organisaatiota kohtaan.

7 KEHITYSTYÖN TULOKSET JA JOHTOPÄÄKSET

7.1 Työkalujen luominen

Kehitystyön tarkoituksena on kehittää työhyvinvointia toimeksiantajayrityksen sisällä. Kehitystyö tarjoaa toimeksiantajalle työkalun, jonka valmistuksessa on huomioitu yrityksen tarve ja tutkimusongelma, sekä siihen liittyvät taustatiedot. Tämän kokonaisuuden pohjalta muodostuneiden tutkimusongelmien ratkaisemiseksi määritettiin työn kannalta tärkeät käsitteet. Ne ovat: Työhyvinvointi, Muutosjohtaminen ja Sisäinen viestintä. Työn kannalta tärkeimpien käsitteiden pohjalta tutustuin aihepiirien tarjoamaan tuoreeseen tieto- ja teoriatarjontaan, jonka perusteella opinnäytetyölle luotiin tietoperusta. Tietoperustan pohjalta teoreettisen viitekehyksen kautta tehtiin johtopäätöksiä, joista kehittyi kasvumalli.

Kasvumalli edistää sisäistä viestintää, johtamistapoja ja työntekijän kehitystä, työhyvinvointia lisäen. Koska työhyvinvoinnin edistyminen saavutetaan kehittämisen yhteistulemana, se ei itsessään ole yksi kasvumallin kolmesta osa-alueesta. Kasvumalli käsittelee aihetta seuraavasti:

- Sisäisen viestinnän kypsyyden kasvumalli – Avain kohti työhyvinvointia
Vastaa kysymykseen - Kuinka yrityksen sisäistä viestintää voidaan parantaa?
- Johtamisen työhyvinvointikypsyyden kasvumalli – Avain kohti työhyvinvoinnin jalkauttamista
Vastaa kysymykseen - Kuinka muutostilanteita voidaan johtaa?
- Työntekijän kypsyyden kasvumalli – Avain kohti työhyvinvoivaa yksilöä
Vastaa kysymykseen - Kuinka työhyvinvointia voidaan edistää?

7.2 Sisäisen viestinnän kypsyyden kasvumalli- Avain kohti työhyvinvointia

Aihe johtaa sisäiseen viestintään liittyvän teoriapohjan käyttökelpoisia perusasioita yhteen tavalla, jonka avulla toimeksiantajan on helppo parantaa työhyvinvointia. Aihealueiden läpikäynnin myötä pyritään työssä myös viestimään aihealueiden välisistä vuorovaikutuksista. Vuorovaikutusta on erityisesti haettu työhyvinvointia tukevan yksilön kehityksen ja muutosta tukevan johtamistavan kautta.

Toimeksiantaja voi hyödyntää kypsyyden kasvumallin aihealuetta sellaisenaan ja valita sieltä mieheisen osan. Kasvumallin aihealueen ei ole tarkoitus ohjeistaa yritykselle aihealueen toimintaa kokonaisuutena. Kasvumalli on tarkoitettu kehittämään aihealuetta työhyvinvoinnin kannalta niin, että se huomioisi myös organisaation laajempaa kokonaisuutta.

7.2.1 Normaalit sisäisen viestinnän & tiedottamisen käytännöt

Lähtökohtana hyvälle sisäiselle viestinnälle pidetään sitä, etteivät julkisesti tiedotettavat asiat tule henkilöstölle yllätyksenä. Asioista tulisi siis tiedottaa ensimmäiseksi organisaation sisällä, mikäli siihen ei ole erillistä, esimerkiksi juridista syytä. Henkilöstö ei saa myöskään kokea työarkeen liittyviä asioita ”valtion salaisuuksina”. Jos henkilöstö kokee tiedon olevan vain pienen ryhmän etuoikeus, se lisää kuulumattomuuden tunnetta organisaatioon. Tällaisilla sisäisen viestinnän perusasioilla luodaan henkilöstölle yleinen turvallisuuden tunne tai vahvistetaan päinvastaista negatiivista vaikutusta.

Sisäisen viestinnän käytänteillä on myös suuri vaikutus siihen, kuinka muutokset otetaan vastaan ja kuinka niitä aletaan jalkauttamaan käytäntöön. Kun muutoksista viestitään selkeästi, ei anneta tilaan väärälle informaatiolle esimerkiksi juoruilun kautta. Voidaan verrata suoran tiedon ja kuudennen käden tiedon todenperäisyyttä kaikille lapsuudesta tutun leikin, rikkinäisen puhelimen kautta. Sanoma välittyy ensimmäiselle henkilölle oikein, mutta kulkiessaan henkilöltä toiselle, sanoma pikkuhiljaa vääristyy ja viestin merkitys voi kääntyä vaikka täysin päinvastaiseksi. Työntekijä tarvitsee muutostilanteissa riittävästi tietoa, jotta voi kokea oman asemansa turvalliseksi. Muutosvastaisuuden koetaan lähtevän siitä, että jollekin tulee ymmärtämättömyyden tunne. Se synnyttää luontaisen reaktion, jossa aletaan pitämään kiinni nykytilanteen siedettävyydestä.

7.2.2 Arkipäiväisen viestinnän tehostaminen työkaluilla

Suosittelen toimeksiantajayrityksen ottavan käyttöön yleiset ja ryhmäkohtaiset Whatsapp- tai Teams-ryhmät ja niiden kautta tapahtuvan arkiviestimisen. Se olisi hyvä keino osoittaa esimerkiksi kysymys laajalle yleisölle. Aina välillä tulee vastaan tilanteita, joissa työntekijä ei tiedä jotain työhön liittyvää asiaa, eikä myöskään tavoita henkilöä, jonka kautta tietoa olisi saatavissa. Siksi työyhteisössä olisi helppo viestiä näiden ryhmien kautta. Tämä siksi, että luultavasti ryhmässä on joku, joka osaa auttaa vastauksen löytymiseen. Tämä viestimismuoto myös säästää tietoa hakevan työntekijän työskentelyaikaa. Mielestäni tätä voidaan pitää nykyaikaisena ja kollektiivisena hiljaisen tiedon siirtymän olomuotona.

Samankaltaisia hyötyjä saavutettaisiin myös kollektiivisen viikkoraportoinnin kautta. Tarkoituksena oli nostaa ryhmän sisällä esiin paremmin asiat, joilla on vaikutusta yhteisten päämäärien toteutumisen kannalta. Yhteisesti tiedostettuihin asioihin uskotaan löytyvän helpommin ratkaisu kollektiivisen älykkyyden kautta. Muutosehdotelman tarkoituksena on myös säästää esihenkilöiden aikaa.

Viikkoraportoinnin kehittämisehdotuksen alkuperäinen tarkoitus oli kehittää toimihenkilöiden viikkoraportointia, mutta kehitystyön valmistamisen aikana ilmeni toimeksiantajayrityksen omatoiminen ja samansuuntainen viikkoraportoinnin kehittämistapa, joka ollaan ottamassa tulevaisuudessa käyttöön. Samoihin hyötyihin tähtäävät kehittämistavat viestivät mielestäni siitä, että tämän tyyllisten ratkaisujen tarve on olemassa. Koska yrityksen oman kehitystyön vuoksi toimihenkilöiden viikkoraportointi kehittyi jo valmiiksi kollektiivisempaan suuntaan, haastan yrityksen johtoa arvioimaan sitä, kannattaisiko ajatusta soveltaa laajemmin yrityksessä.

Jos yrityksessä lähdetään kehittämään symmetristä viestintää voitaisiin mielestäni yrityksen jokaisella osastolla henkilöstöltä kerätä pieni kommentti, vaikka viikoittain. Näin esiin nousisi helpommin ne asiat, jotka henkilöstö kokee haastavina tai tavat, joilla saavutettiin onnistumisia.

Henkilöstölle välittyvä tunne siitä, että heitä kuunnellaan ja psykologinen turvallisuus paranee. Yhdessä hyväksi havaitut, toimintaa kehittävät toimintatavat saadaan jalkautettua nopeammin käyttöön ja kollektiivisen psykologisen pääoman hyödyt toteutuvat.

7.2.3 Viestinnällisen osaamisen harjoittelu

Viestiminen on taitolaji, joka toisilta sujuu luontaisesti helpommin, mutta sitä voi myös harjoitella. Onnistuneen viestinnän kautta maksimoidaan siitä syntyviä hyötyjä ja minimoidaan siitä aiheutuvia haittoja. Viestiessä tulee arvostaa vastaviestijää, kuunnella mitä hänellä on sanottavana ja antaa hänelle mahdollisuus selventää mielipiteensä. Yritetään ymmärtää hänen kantansa tai ne tekijät, joiden perusteella vastaviestijä tekee omat johtopäätöksensä asioihin liittyen. Tämän kautta viestijän on helpompaa vaikuttaa myös vastaviestijän mielipiteisiin.

Viestijän on tärkeää ajatella ennen kuin sanoo. On hyvä ajatella sanoman viestiä ja puheen jaksotamista. Kannattaa miettiä sitä, kuinka viestii niin, että tulee ymmärretyksi haluamallaan tavalla. Kannattaa opetella perustelemaan omaa kantaansa niin, että perusteluiden kautta luodaan viestinnälle maksimaalinen hyöty vastaviestijän mielipiteen muodostumisen kannalta. Viestintää tulee käydä rakentavassa mielessä, koska keskustelun kautta tavoitellaan parhaimpia lähtökohtia yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

7.2.4 Oikea-aikainen ja järkevä konflikti

Konflikti kai vieläkin koetaan negatiivisena ja sitä vältetään. Tämä konfliktin välttäminen kasvattaa konfliktin negatiivisia vaikutuksia työyhteisössä. Kun työntekijät hautovat ristiriitoja itsekseen, saattavat ne saavuttaa niille kuulumattomat mittasuhteet ja tulehduttaa organisaatiossa vallitsevaa ilmapiiriä. Siksi suosittelen organisaation ruokkimaan konflikteja ja niiden hoitamista. Konfliktin hoitamisessa on tärkeää sen oikea-aikainen ajoittaminen ja erityisen tärkeää osapuolten välinen viestintä. Keskiössä tulee olla asia, joka on ristiriidassa yhteisten tavoitteiden saavuttamisen kanssa.

Tulee ottaa huomioon se, ettei lähdetä syyllistämään tai menemään turhaan henkilökohtaisuuksiin. Kun kuunnellaan toista, pystytään paremmin ymmärtämään hänen kantansa ja esimerkiksi se, miten hän kokee toiminnallisen eron hyödyn. Kun ymmärtää toista on helpompaa perustella toimintatavan muutoksen tuoma hyöty ja yhdessä arvioida millainen toimintatapa on yhteisten tavoitteiden kannalta tehokkain. Käydään siis symmetristä, kahden suuntaista viestintää epäkohdista. Kuunnellaan ja yritetään ymmärtää toista, sekä käsitellään asiat asioina. Varmistutaan siitä, että käsitteet ja päämäärät koetaan yhteisesti samalla tavalla. Nopean käsittelyn hyötynä on, ettei asiat pääse nohtumaan toiselta osapuolelta ja ettei ne muhi toisen osapuolen mielessä sille kuulumattomiin

mittasuhteisiin. Välitön konfliktin läpikäynti voi olla hankalaa, koska jompikumpi osapuoli voi olla tunnekuohun vallassa ja näin asioiden tarkastelutapa saattaa heikentyä.

7.2.5 Avoin, asiapohjainen ja rakentavassa mielessä jatkuvasti etenevä symmetrinen vuorovaikutus

Muutosta tukevan viestinnän tulee olla avointa ja välitöntä. Asian merkityksellisyyttä toin esille jo sisäisen viestinnän ja tiedottamisen käytäntöä käsittelevän kappaleen yhteydessä. Mikäli organisaatiota koskeva muutos ei toteudu tai organisaatiossa koetaan epäkohtia, on kertomisen sijaan hyvä kysyä.

Esimerkiksi strategian ymmärtäminen dialogiksi, murtaa eronteon strategiaa suunnittelevan johdon ja toteuttavan henkilöstön välillä. Vuoropuhelun ja dialogin kehittämiseksi, strategiatyön käytäntöjen taustaoletukset on tuotava näkyviksi ja mukaan keskusteluun. (Tienari & Meriläinen 2012, 126.) Kun sisäisen viestinnän laadukkaasta toteutumisesta huolehditaan organisaatiossa yhdessä niin, että jokainen voi osallistua ja toimia vahvuuksien mukaan, saavutetaan työhyvinvoinnin kannalta toivottuja vaikutuksia.

7.2.6 Psykologinen turvallisuus

Viestinnällisillä keinoilla vaikutetaan yksilöiden psykologiseen turvallisuuteen. Sisäisen viestinnän keinoilla pystytään kertomaan jatkuvuudesta ja luomaan yhteenkuuluvuutta. Sisäisen viestinnän kehittymisen kautta lisääntyvät yksilöissä esimerkiksi itsevarmuus, arvostus työkavereihin ja luottamus tulevaisuuteen.

Hyvän sisäisen viestinnän kautta paranee myös organisaation ilmapiiri ja viihtyvyys. Tämän kautta vaikutetaan puolestaan laaja-alaisesti työhyvinvointiin. Eli sisäisen viestinnän kypsyyden kasvu-
mallilla haetaan lisääntyvän psykologisen turvallisuuden kautta myös lisääntyvää työhyvinvointia.

7.3 Johtamisen työhyvinvointikypsyyskasvumalli – Avain kohti työhyvinvoinnin jalkauttamista

Aihe johtaa johtamiseen liittyvän teoriapohjan käyttökelpoisia perusasioita yhteen tavalla, jonka avulla toimeksiantajan on helppo parantaa työhyvinvointia. Aihealueiden läpikäynnin myötä pyritään työssä myös viestimään aihealueiden välisistä vuorovaikutuksista. Vuorovaikutusta on erityisesti haettu työhyvinvointia tukevan yksilön kehityksen ja sisäisen viestinnän kehittämisen kautta.

Toimeksiantaja voi hyödyntää kypsyyskasvumallin aihealuetta sellaisenaan tai valita sieltä mieleisen osan. Kasvumallin aihealueen ei ole tarkoitus ohjeistaa yritykselle aihealueen toimintaa kokonaisuutena. Kasvumalli on tarkoitettu kehittämään aihealuetta työhyvinvoinnin kannalta, niin, että se huomioisi myös organisaation laajempaa kokonaisuutta.

7.3.1 Hyvän johtajuuden piirteet ja perusta

Hyvälle johtamiselle on esitetty tiettyjä piirteitä. Koetaan, että hyvä johtaminen herättää luottamusta ja hyvä johtaja osaa olla luottamuksen arvoinen. Hän osaa toimia muille toiminnallisena esimerkkinä. Hyvän johtamisen mielletään kykenemään positiivisen ilmapiirin luomiseen ja hyvä johtaja osaa olla tunneälykäs, hän osaa oikean toimintavan vaikeiden asioiden läpikäymisen tueksi.

Hyvän johtajan koetaan pitävän alaistensa puolia ja huolehtivan heistä. Huolehtiminen voi olla esimerkiksi alaisten työkuormituksen laadukas seuranta. Hyvän johtamisen kautta alaisia osataan sopivissa määrin haastaa ja kannustaa kehittymään.

7.3.2 Ajankäyttö

Tällä kohdalla ei ole toiminnallista tarkoitusta. Aiheen tarkoitus on välittää kypsyyskasvumallin tärkeyden merkitystä ja sitä kautta saavutettavia hyötyjä. Yleisesti mielletään, että johtavassa asemassa olevilla henkilöillä ei koskaan ole ylimääräistä aikaa ja tämä vesittää kehittämistyötä.

Tämän mallin käytön myötä parannetaan niitä lähtökohtia, joiden kautta työmäärää ja vastuuta voidaan jakaa organisaatioissa. Töiden delegoinnin myötä johtavien henkilöiden käyttöön vapautuu

aikaa sieltä, missä sitä nykytilanteessa tuhlaataan. Ajankäytön miettimisen kautta mallin hyödyt on helpompi ymmärtää.

7.3.3 Tilannekohtainen johtaminen kypsyyden kasvumallin mukaisesti

Työhyvinvointiin yleisesti liittyy työntekijän kokemus siitä, että hänet huomioidaan ja hänellä on mahdollisuus kehittymisensä kautta hallita elämäänsä. Siksi mielestäni tilannekohtainen johtaminen kypsyyssajattelun kasvumallilla on työhyvinvoinnin, sekä yrityksen tuloksellisuuden kannalta varteenotettava parannuskeino. Tilannekohtaisessa johtamisessa esihenkilö tiedostaa työntekijän toiminnallisen tason arvioimalla työntekijät neljään eri toimintataparyhmään. Nämä ryhmät ovat teoriaperustan lukujen mukaisesti Ohjaaminen, Valmentaminen, Tukeminen ja Delegointi. Kun työntekijän toiminnallisuustapa tiedostaan, pystytään esihenkilötyöskentelyssä kiinnittämään huomiota siihen millaisella toiminnalla henkilö saavuttaa kasvumallin mukaiset tavoitteet.

Työntekijän ja esihenkilön välistä toimintaa kehitetään autonomisempaan suuntaan vuosittain, tai henkilökohtaista kehittymistä tukevan rytmin tahtiin. Henkilökohtaista kehittymistä tukeva rytmi saattaa olla jollain uudella työntekijällä nopea, hän saattaa olla vuoden jälkeen valmis siihen, että esihenkilö delegoi tehtävät hänelle. Kun taas jollain työntekijöillä saattaa kehitysaskelissa mennä toisia huomattavasti pidempään tai niitä ei tahdota ottaa ollenkaan. Tarkoituksena on optimoida toiminta niin, että se tukee toimijan sen hetkistä kypsyyttä ja tukee tavoiteltua aktiivista kehittymistä.

7.3.4 Organisaatiokulttuurin luominen ja viestinnällinen ohjaaminen

Työhyvinvointi on koko organisaation yhteinen asia, mutta johtamisella on tietenkin aktiivinen rooli yrityskulttuurin luomisessa. Johtamisen kautta viestitetään henkilöstölle se, että myös henkilöstön panos on tärkeä. Pienet asiat arjessa vaikuttavat siihen, millainen ilmapiiri työpaikalla vallitsee. Tähän vaikuttavat esimerkiksi toisten huomioon ottaminen ja omasta jaksamisesta huolehtiminen. Toiminnalle tulee määrittää arvot ja viestiä niistä selkeästi. Huomioidaan arvot viestinnässä ja muussa toiminnassa. Luodaan arvojen pohjalta avoimuutta, positiivisuutta ja edes autetaan symmetrisen viestinnän toteutumista. Luodaan arvojen ja viestinnän yhdistelmällä merkityksellisyyttä.

Johtajuuden kautta tulee puuttua havaittuihin epäkohtiin. Esimerkiksi toiseen kohdistuvaa epäkuinoittavaa puhetta tai käytöstä ei tule sallia. Johtajan tulee välillä myös puuttua ja määrittää missä

on ero erimielisen ja epäkunnioittavan viestinnän välillä. Esihenkilöllä on oltava valmius puuttua toksisiin epäkohtiin oikeudenmukaisesti, jotta organisaatiossa toteutuu psykologinen turvallisuus. Hyvä on myös määrittää toiminnallinen kehys tilanteisiin, joissa yhteisymmärrystä ei löydy keskustelujenkaan kautta.

7.3.5 Muutoskyvykkyydestä huolehtiminen

Esihenkilön toimiessa esimerkkinä, tulee hänen olla valmis muutokseen. Muutoskyvykkyyttä vahvistetaan viestinnällisen osaamisen ja uteliaisuuden kautta. Jatkuvan itsensä kehittämisen kautta huolehditaan myös omasta muutoskyvykkyydestä. Oman muutoskyvykkyyden ylläpitämisen lisäksi johtajuudella on merkittävä rooli niin alaisten organisaation muutoskyvykkyyden luomisessa ja ylläpitämisessä.

Esihenkilön ei tarvitse aina olla mukava, mutta silti tietyllä tapaa turvallinen. Nykyisin kyllä koetaan positiivisen ilmapiirin johtamisen saavuttavan paremmin tuloksia, mutta sen sijaan, että esihenkilö olisi aina vain kiva kaveri, hänen tulee huolehtia työntekijöiden kehittymisestä ja hyvinvoinnista. Esihenkilön on sopivissa määrin ajettava työntekijöitään epä mukavuusalueelle ja tarjottava samalla tilanteeseen sopivat työkalut, jotta kehittymistä tapahtuu.

7.3.6 Henkilöstö mukaan päätöksentekoon

Kun henkilöstön toiminnassa saavutetaan autonomista toimintasuuntaa ja kypsyyttä, säästetään esihenkilötoiminnassa aikaa, jota voidaan käyttää päätöksenteon parantamiseen. En tarkoita, että esihenkilöiden tulisi säästyneen ajan turvin tehdä keskenään päätöksiä, koska se saattaa luoda henkilöstössä aiheutonta ja ylimääräistä muutosvastarintaa. Esihenkilöt voivat pohjustaa päätöksentekoa ottamalla henkilöstön mukaan osaksi päätöksentekoa.

Tilannekohtaisen johtamisen kasvumallin kautta työntekijöiden osaaminen ja kypsyys kehittyy, sekä organisaation ja henkilöstön välinen symmetrinen viestintä parantuu. Työntekijöillä on paremman valmiudet osallistua rakentavassa mielessä heitä koskevaan päätöksentekoon. Kun henkilöstöllä on siihen mahdollisuus, se vahvistaa henkilöstön sitoutuneisuutta organisaatioon ja kannustaa samalla parempiin suorituksiin. Tavoitteet koetaan enemmän yhteisinä, koska niistä on yhdessä

päätetty. Kun tavoitteet ovat strategian mukaisia ja yhdessä päätettyjä, sitoutuu henkilöstö paremmin strategiaan sekä itse organisaatioon.

7.3.7 Psykologinen turvallisuus – Johtajuuden vaikutus

Psykologinen turvallisuus syntyy, kun yritystoiminta on vastuullista ja kestävä. Organisaatiokulttuurin kautta keskitytään parantamaan työhyvinvointia ja kehittymään yhdessä. Johtamistyyllillä on merkittävä vaikutus turvallisuuden tunteeseen. Mikäli johtaja on toiminnassaan räiskyvä ja hänen päätöksensä eivät ole loogisia, voi henkilöstö kokea olonsa turvattomaksi hänen alaisuudessaan.

Hyvällä johtamisella vaikeisiinkin muutoksiin ja asioihin luodaan merkitystä. Näin ei päästetä työntekijöille syntymään ylimääräistä turvattomuuden tunnetta. Hyvällä johtamisella luodaan organisaatioon turvallisuutta ja henkilöstölle kyvykkyyttä epävarmuuden sietämiseen.

7.4 Työntekijän kypsyyden kasvumalli – Avain kohti työhyvinvoivaa yksilöä

Aihe johtaa työhyvinvointiin ja työntekijään liittyvän teoriapohjan käyttökelpoisia perusasioita yhteen tavalla, jonka avulla toimeksiantajan on helppo kehittää työhyvinvointia. Aihealueiden läpikäynnin myötä pyritään työssä myös viestimään aihealueiden välisistä vuorovaikutuksista. Vuorovaikutusta on erityisesti haettu työhyvinvointia tukevan yksilön kehityksen ja sisäisen viestinnän kehittämisen kautta.

Toimeksiantaja voi hyödyntää kypsyyden kasvumallin aihealuetta sellaisenaan ja valita sieltä mieleisen osan. Kasvumallin aihealueen ei ole tarkoitus ohjeistaa yritykselle aihealueen toimintaa kokonaisuutena. Kasvumalli on tarkoitettu kehittämään aihealuetta työhyvinvoinnin kannalta, niin, että se huomioisi myös organisaation laajempaa kokonaisuutta.

7.4.1 Työkyvykkydestä huolehtiminen

Työkyky ei ole itsestään selvyyks ja siitä huolehtiminen on yksilön elämän laadun kannalta todella merkityksellistä. Joskus yksilön omalla toiminnalla ei valitettavasti ole merkitystä sen säilymisen

kannalta. Työkyvykkyyden säilymistä voi edesauttaa kiinnittämällä huomiota itsensä huolehtimiseen. Huomion kiinnittäminen voi olla tutustumista terveellisiin elämän tapoihin tai harjoittelemalla työn kuormittavuuden seuraamista.

Mikäli työkykyä uhkaa ongelma, tulee siihen koittaa hakea apua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Työelämän rakenteellisen muutoksen myötä työelämän kuormittavuuden koetaan kasvaneen. Työelämän liialliseen kuormittavuuteen tai epäterveellisten elintapojen luomaan uhkaan yksilön työkykyyn liittyen auttaa yleisesti varhainen puuttuminen.

7.4.2 Kyvykkyys ohjattuun työtoimintaan

Työkyvykkyyden kautta löytyy valmiudet työelämään ja kyky osallistua ohjattuun työtoimintaan. Ohjatussa työtoiminnassa valmiin kyvykkyyden kynnyks voi olla matala, koska työ ja toiminnallisuus ohjeistetaan työntekijälle. Tämän vuoksi ohjatun työtoiminnan luonne voi sopia esimerkiksi sellaisella työntekijälle, jolla ei ole aikaisempaa työkokemusta ja hän alkaa vasta tutustumaan työelämään.

Ohjatun työtoiminnan etuna voidaan pitää myöskin henkisen rasituksen matalaa astetta sellaisella työntekijällä, joka kokee työn omatoimisuuden tuovan työhön siihen ei toivottua ylimääräistä haastetta ja rasitusta. Ohjattu työ voi olla luonteeltaan lyhytkestoista. Pitkille työsuhteille on normaalia, että työntekijää motivoivat työn kehittyminen ja uudet haasteet. Siksi on hyvä miettiä kehittymistä.

7.4.3 Elämän laadusta huolehtiminen ja tietoisuustaidot

Tietoisuustaitojen harjoittamisen taustalla on yleensä tiedostettu halu kehittyä. Kun työntekijä lähtee tutustumaan itsereflektioon, hän tekee havaintoja ja haluaa tulla tietoiseksi ilmiöistä, joita itässä tapahtuu, sekä tuntemistaan kokemuksista. Itsereflektiossa siirrytään kokijasta tarkkailijan rooliin

Elämän laadusta huolehtiminen on itsensä huolehtimista monialaisemmin ja tehokkaammin, kuin mitä työkyvyn ylläpitäminen vaatii. Aletaan panostamaan terveellisiin elämäntapoihin, kuntoillaan ja opetellaan uusia asioita. Elämän laatu paranee myös työelämän laadun, siellä viihtymisen, sekä työn ja muun elämän onnistuneen yhteensovittamisen myötä.

7.4.4 Kypsyys valmentavaan työtoimintaan

Kypsyys valmentavaan työtoimintaan tulee halusta tai tarpeesta kehittyä. Valmentavassa työtoiminnassa käydään normaalia enemmän kahden suuntaista keskustelua valmentavan ja valmennettavan työntekijän välillä. Dialogin molemmat osapuolet ovat aktiivisia.

Valmentajana voi toimia esihenkilö tai muuten kokeneempi työkaveri. Valmennettava saa normaalia enemmän ohjausta, mutta häntä saatetaan haastaa itse suunnittelemaan esimerkiksi työn toteutusta. Henkilökohtainen valmentaminen mukautuu valmennettavan mukaan.

7.4.5 Psykologisen pääoman kasvu

Psykologinen pääoma kulminoituu tunteeseen oman elämän hallinnasta. Psykologista pääoma muodostuu henkilölle osittain perimän ja kokemusten kautta, mutta sitä voi kehittää läpi elämän. Se koostuu itseluottamuksen, toiveikkuuden, realistisen optimismin ja sitkeyden muodostamasta kokonaisuudesta.

Psykologinen pääoma vastaa normaalisti kysymykseen: ”Kuka olen?” tai se voi sisältää kehitysnäkökulman: ”Millaiseksi haluan tulla?” Yksilö voi pyrkiä psykologisen pääoman kasvuun ensin tiedostamalla kokonaisuuteen vaikuttavat tekijät itsessään. Tiedostamisen kautta henkilön on helpompi lähteä kehittämään osa-alueita havaintojen pohjalta.

7.4.6 Kypsyys tuettuun työtoimintaan

Kypsyys tuettuun työtoimintaan vaatii työntekijältä tarvittavia taitoja ja osaamista. Hän kykenee osittain itsenäisesti tapahtuvaan työntekoon. Työntekijä tarvitsee normaalia vähemmän ohjaamista esihenkilön toimesta. Työntekijä on normaalisti dialogin aktiivisempi osapuoli.

Työntekijä kaipaa kuitenkin tukea tai suuntaa tekemiselle. Hänellä ei välttämättä ole vielä itseluottamusta työn täysin itsenäiseen suorittamiseen. Täysin itsenäiseen työskentelyyn kehittyminen voi tapahtua kokemuksen karttumisen tai toimintaa tukevien muiden toimenpiteiden myötä.

7.4.7 Kasvumallin onnistuminen ja psykologisen pääoman kasvu

Kasvumallin onnistumisen myötä saavutetaan reflektion toteutuminen. Työntekijä tiedostaa psykologisen pääoman hyödyntäminen, ja osaa toteuttaa sitä kollektiivisesti. Yksilö osaa tavoittelea henkilökohtaista kehittymistä tilanteeseen sopivalla tavalla ja tukee tarvittaessa muita samaan.

Hänen työhönsä liittyvät taidot ja kyvykkyys on kehittynyt oman aktiivisuuden ja sitä tukevan muun toiminnan johdosta. Yksilön viestinnällisen osaamisen hallinta on parantunut. Sekä työntekijältä löytyvät itsevarmuus ja motivaatio onnistumisia varten.

7.4.8 Kypsyys delegoituun työtoimintaan

Kypsyys delegoituun työtoimintaan syntyy, kun työntekijällä on kyvykkyys työn itsenäiseen suoritukseen. Tällaisella työntekijällä on työtä varten riittävät taidot ja osaaminen. Hänellä on korkea motivaatio, sekä itseluottamus. Ne auttavat työn suorittamista ja siinä onnistumista.

Eli työntekijä tietää mitä hänen tulee tehdä, miten se tehdään ja hän voi tehdä sen itsenäisesti. Tällaisen työntekijän kanssa käytävä dialogi on vähäistä. Delegointiin kyvykäs työntekijä voi helpottaa esihenkilöiden työtaakkaa tai toimia muuten tehokkaana osana organisaatiota.

7.5 Johtopäätös

Tutkimuksellisen kehitystyöni mukaan, työhyvinvoinnin edistäminen saavutetaan toimeksiantajayrityksessä psykologisen turvallisuuden kautta. Sisäisellä viestinnällä on merkittävä rooli, että psykologinen turvallisuuden tunne saavutetaan. Sisäisen viestinnän kautta tapahtuva yhteisen organisaatiokulttuurin vahvistaminen on johdon ja henkilöstön yhteinen asia. Ja vaikka asia on yhteinen, mielestäni johtajuudella on vastuu sisäisen viestinnän kehittämisen aloitteellisuudesta. Kyseisen osa-alueen kehittäminen on kannattavaa jo organisaation tehokkuuden paranemisen takia.

Psykologisen turvallisuuden saavuttamiseksi suosittelen perehtymään kehitysehdotelman mukaisiin toimenpiteisiin. Työn näkökulman mukaisesti työhyvinvointiin ja toisiinsa monisuuntaisessa vuorovaikutuksessa olevien käsitteiden: sisäinen viestinnän, johtamistapojen ja yksilön kehitty-

sen kautta, saavutetaan toimeksiantajayrityksessä toivottuja tuloksia myös henkilöstön työhyvinvointiin liittyen. On huomioitava, että kehittämällä kokonaisuudesta jotain osa-aluetta, kehittyy oletettavasti sen seurauksena myös jokin toinen osa-alue.

7.6 Jatkoimenpiteet

Opinnäytetyöni jatkotoimenpiteeksi suosittelen kehitysehdotelman käyttöönoton. Toimeksiantajayrityksen käyttöön voidaan ottaa työ kokonaisuudessaan, tai siitä voidaan hyödyntää jotain tiettyä osa-aluetta. Tärkeää on se, että valittu kokonaisuus vastaa toimeksiantajayrityksen tarpeisiin ja sillä saavutetaan toivottuja tuloksia.

Tuloksia tulee seurata. Tulosten seuraamisessa voidaan ensisijaisesti hyödyntää henkilöstötutkimuksen tulosten kehittymisen seuraamista. Mahdollinen toissijainen seuranta voi tapahtua myös työelämän laadun indeksin avulla. Työelämän laadun indeksi voidaan tarvittaessa asettaa henkilöstövoimavarojen funktioon, jonka avulla voidaan laskea tulosten rahallista arvoa.

8 KEHITYSTYÖN MERKITYS

8.1 Ammatilliselle kasvulle

Merkityksellisyys omaan ammatilliseen kasvuun tuli työn aikana siitä, että pääsin sisälle niihin ongelma-kohtiin, joihin toimeksiantaja yrityksen henkilöstö haluaa parannusta. Pääsin työssäni tarkastelemaan kerättyä dataa siitä, missä on kehittämisen varaa ja työstämään ratkaisuehdotelmaa. Havainnoinnin myötä opin kuinka organisaation muut työntekijät kokevat aihepiirin asiat.

Tutustumalla tuoreisiin aiheeseen liittyviin näkökulmiin ja laadukkaaseen teoriaperustaa, paransin omaa tietotaitoani. Paransin samalla myös omia valmiuksiani toimia työelämässä sen vaatimalla tavalla. Opinnäytetyön tekemisen vuoksi, minulla on paremmat valmiudet käsitellä muutostilanteita, ihmisten reaktioita ja asioiden läpikäymisen merkitystä.

8.2 Työelämälle

Opinnäytetyön merkitys työelämälle tulee pääosin kehitysehdotelman kautta. Toimeksiantajayritys huolehtii työntekijöidensä hyvinvoinnista, luo yhteistä toimintakulttuuria ja mahdollistaa yksilöiden ja organisaation ammatillisen kehittymisen. Opinnäytetyön kehitysehdotukset tarjoavat näkökulmaa siihen, kuinka jo tehtävää työtä voidaan tämän näkökulman kannalta tehostaa. Työhyvinvoinnin kehittämisen kautta toimeksiantaja yrityksen työntekijöiden elämän laatua ja samalla yrityksen kilpailukykyä ja tehokkuutta parannetaan.

Induktiivisen päättelyn kautta opinnäytetyön päätelmiä voidaan käyttää yleishyödyllisesti parantamaan myös muiden yritysten työhyvinvointia. Työ on ajankohtainen ja päätelmien yleistäminen tuo mahdollista lisäarvoa yritysten toimintaan tällä hetkellä. Jatkuvan muutoksen maailmassa tilanne saattaa muuttua nopeasti ja on mahdollista, että opinnäytetyöni päätelmät menettävät merkityksensä. Työssä on keskitytty tähänhetkiseen ja tulevaan aikaan, niiden tuomiin muuttujiin ja siihen millä keinoin työhyvinvoinnin kautta yritys pystyy saavuttamaan tavoitteensa, kun toimintaa ja muutosta ohjataan esimiestyön ja sisäisen viestinnän ja yksilön kehittymisen kautta. Näin työni ajankohtaisuus ja merkitys työelämälle kasvaa.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa lisäarvoa toimeksiantajayrityksen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Työn lähtökohtana käytetyn työhyvinvointitutkimuksen tulokset viestivät osittain henkilöstön tyytymättömyydestä nykyisiin toimintatapoihin. Työtä lähdettiin tekemään tunnistetun tarpeen vuoksi. Toiminnassa oli todella paljon hyvää, työntekijän hyvinvointia ja jaksamista tuettiin, mutta pienellä toiminnallisella terävyydellä voitaisiin tehostaa tavoitteiden saavuttamista.

Muutoksen onnistumisessa henkilöstöllä on ratkaiseva rooli, se on palkattu tuomaan lisäarvoa liiketoimintaan. On myös henkilöstön vastuulla rakentaa tulevaisuuden pohjaa. Yhteinen näkemys kehittyy yksittäisen henkilön näkemystä pidemmälle. Kaikki organisaation toimijat vaikuttavat siihen, kuinka muutosta organisaatiossa yhdessä tehdään. Mikäli johtaja sanelee suunnan ja henkilöstö hiljaa seuraa, ei miestäni kyseessä oleva kehittyvä organisaatio. Vaan pikemminkin auktoritaarinen jäännös menneisyydestä, joka saattaa pärjätä, mikäli sen johtaja on tarpeeksi kyvykäs. Mikäli tällainen tilanne olisi, jossa henkilöstö ei toisikaan kehittyvän organisaation kaipaamaa lisäarvoa, millaiset olisivat henkilöstön tulevaisuuden näkymät ja sen vaikutukset työhyvinvointiin? Väitän, että on todennäköisempää korvata teknologialla sellaiset ihmisen hoitamat toiminnot, joissa ei välittömän kommunikoinnin kautta kehitetä organisaatiota.

Johtamisella on tässä kohtaa tärkeä rooli luoda sellainen toimintaympäristö, jossa ymmärretään yksilöitä ja jossa yksilö voi turvallisesti kehittää omalla panoksellaan organisaation kehitystä vastaamaan paremmin tämän ja huomisen päivän vaatimuksia. Kaikki lähtee suhtautumisen ja kommunikoinnin kautta. Suhtaudutaan uteliaasti ja viestitään kaikesta avoimesti. Viestinnän kautta luodaan turvallisuuden tunnetta ja nostetaan epäkohtia esille. Kun epäkohdat ovat kaikkien tiedossa, on suurempi toden näköisyys sille, että joku löytää kehitykselle reseptin, joku löytää reseptintekijän tai resepti kehitetään nopeammin yhdessä. Hyvän päälle on helpompi kehittää parempaa, myös työhyvinvoinnin kehittämisessä.

LÄHTEET

Ahloth, A. 2017. Järkytä avoimuudella: Silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen. Helsinki: Alma Talent

Ahloth, M. 2015. *Pomo puun ja kuoren välissä*. Helsinki: Talentum.

Alahautala, T. & Huhta, H. 2018. *Johda terveyttä: Työnantajan opas*. Helsinki: Alma Talent.

Kauhanen, J. 2012. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10.-11. p. [Helsinki]: Talentum Media.

Kauhanen, J. 2016. *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämisohjelman laatiminen*. 1. painos. [Helsinki]: Kauppakamari.

Kesti, M. 2018 *Työelämän laatu on kilpailuetu*. Helsinki. TEK.

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2020. *Yritysvastuu 2.0: Johtamisen uusi normaali*. [Helsinki]: Kauppakamari.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. *Mentorointi 4.0*. Helsinki: Talentum.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta, M. 2012. *Tehoa työelämän viestintään*. 2. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Manka, M. & Manka, M. 2016. *Työhyvinvointi*. [Helsinki]: Talentum Media.

Mieli Suomen Mielen terveystyö ry. 2021. Kuinka vahvistaa hyvinvointia työssä. Helsinki. Hakupäivä 10.4.2021. <https://mieli.fi/fi/mielen terveystyö/hyvinvointi/ty%C3%B6hyvinvointi-miten-voit-edist%C3%A4%C3%A4-omaa-hyvinvointiasi>

Piha, K. 2017. *Konflikti päivässä: Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon*. Helsinki: Alma Talent

Piha, K. & Sutinen, M. 2020. *Muutosvoimaa: Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen*. [Helsinki]: Alma Talent Oy.

Rantanen, T. & Toikko, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisssessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon*. [Tampere]: Tampere University Press.

Ruutu, S. 2020. *Coachin työkalupakki*. [Helsinki]: Alma Talent Oy.

Saarinen, M. 2015. *Työsuhteen pelisäännöt*. 8. uudistettu painos. Helsinki: Talentum pro.

Saksi, J. & Ahlstedt, L. 2020. *Arvovalta: Opas arvojen hyödyntämiseen 2020-luvun johtamis- ja asiantuntijatyössä*. 1. painos. [Helsinki]: Kauppakamari.

Savaspuro, M. 2019. *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan*. [Helsinki]: Alma Talent.

Sosiaali- ja Terveysministeriö. 2021. Työelämä. Työhyvinvointi. Helsinki. Hakupäivä 29.3.2021. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Tahvonen, L. 2014. *Monikulttuurinen työelämä: Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle*. Helsinki: Talentum.

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2012. *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. 1.-4. p. [Helsinki]: Talentum Media.

Torkkola, S. 2015. *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Helsinki: Talentum Media.

Työterveyslaitos. 2019. Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen. Helsinki. Hakupäivä 14.4.2021. <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-turvallisuus-kannustaa-ideoiden-jakamiseen/>

Valkonen, M. & Koskinen, S. 2018. *Yhdenvertainen kohtelu työsuhteessa*. [Helsinki]: Alma Talent.

Viitala, R. 2013. *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. 4. uud. p. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2021. *Tutki ja kehitä*. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

