

# Työhyvinvointi tulevaisuuden oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa

Petra Lindell

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Työhyvinvointi tulevaisuuden oppivassa  
asiantuntijaorganisaatiossa**

Petra Lindell  
Tulevaisuuden johtaminen ja  
asiakaslähtöinen  
palveluliiketoiminta  
Opinnäytetyö

Petra Lindell

**Työhyvinvointi tulevaisuuden oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa**

Vuosi 2021 Sivumäärä 172

Tämän opinnäytetyön tavoite on tuottaa lisää ymmärrystä organisaatioihin ja yhteiskunnalliseen keskusteluun inhimillisistä ja ihmisen kokoisista organisaatioista. Kehittämishankkeessa, työhyvinvointi tulevaisuuden oppivassa asiantuntijaorganisaatioissa, tutkitaan, miten osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi linkittyvät yhteen ja miten osaamista kehittämällä voidaan tukea työhyvinvoinnin kokemusta oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa. Kehityshankkeen tarkoituksena on auttaa organisaatiota tukemaan koettua työhyvinvointia osaamista kehittämällä. Hypoteesina on, että osaamista kehittämällä voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämisen kokemukseen.

Kehittämishanke on toteutettu Suomen osuuskauppojen keskuskuntaan (SOK) kuuluvalla Kiinteistöosastolle. SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä tuottaen niille asiantuntija-, hankinta- ja tukipalveluja.

Opinnäytetyön keskeisin viitekehys muodostuu työhyvinvoinnista, holistisesta hyvinvoinnista, oppivasta organisaatiosta sekä tulevaisuustutkimuksesta. Työhyvinvoinnin kokemus on subjektiivinen kokemus, jota kuitenkin määrittelevät inhimillisyyden peruslainsäädännöt. Näitä ovat mm. 1) miten ja millaisissa olosuhteissa me ihmisinä voimme hyvin työtä tehdessämme, 2) miten voisimme kokea, että työ on merkityksellistä ja tekemisen arvoista ja 3) miten ”pysymme elossa” ja selviydymme hyvinvoivina työtä tehdessämme kokien mielihyvää ja energisyyttä. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö haastaa meidät ihmisinä ja organisaatioina oppimaan jatkuvasti uutta ja toisaalta myös oppimaan pois vanhasta. On tärkeä pohtia myös, miten elinikäinen oppiminen voidaan ottaa osaksi organisaation ja yksilöiden tekemistä huomioiden inhimillinen kuormitus- ja voimavaratekijöiden välinen tasapaino.

Opinnäytetyön kehittämishanke on laadullinen tutkimus, jossa aineistoa on kerätty syvähaastatteluihin (n=25 kpl), backcasting työpajassa (n=6) sekä laajasti yhteiskunnallista keskustelua systemaattisesti seuraten ja aineistoa keräten helmikuusta 2020 syyskuuhun 2021. Laadullinen tutkimusmetodi valittiin, jotta syvällisesti laajan ilmiön luonnetta ja eri näkökulmia on mahdollista ymmärtää. Tämän vuoksi haastatteluja tehtiin myös case organisaation ulkopuolelta eri toimialoilta. Ihmisyyys yhdistää kuitenkin meitä kaikkia toimialasta riippumatta.

Kehityshankkeen keskiössä on alusta asti ollut aidon lisäarvon luominen organisaatiolle. Kantavaksi teemaksi opinnäytetyössä onkin muodostunut sanonta ”teoria ilman käytäntöä on puuhastelua”. Kehitystyö perustuu muotoiluajatteluun, jonka kautta tunnistetut kehityskohteet ja kehitysideat toteutettiin käytäntöön osallistamalla case organisaation työntekijöitä kehitystoimenpiteiden käytännön toteuttamiseen.

Opinnäytetyön keskeisenä tuloksena voidaan todeta, että työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa osaamista kehittämällä. Osaamisen kehittämisen avulla voidaan tukea sujuvan työn tekemistä ja työn mielekkyyden kokemusta. Muotoiluajatteluun perustuvassa kehittämistyössä keskeisessä roolissa on aito ymmärrys kohderyhmän tarpeista ja sille lisäarvoa tuottavasta kokonaisuudesta. Case organisaatio on osallistunut tiiviisti kehittämiseen, jossa on hyödynnetty yhteisökehittämisen ideoita yli organisaatorajojen. Yhdessä toinen toisiamme arvostaen ja osallistaen olemme enemmän.

Työhyvinvoinnista keskustellaan usein toisiinsa rinnastettavin termein kuten työkyky, työhyvinvointi ja työnimu. Opinnäytetyössä jaoteltiin nämä termit siten, että työkyky on ikään kuin alin taso, jossa näkökulmana on täyttää lain vaatimukset ja pitää henkilö työkykyisenä ilman, että siitä koituu yritykselle lisäkustannuksia. Työhyvinvoinnin tasolla näkökulma laajenee siten, että henkilö ei ole vain työkykyinen vaan voi hyvin työssään ja että työhön on kiva tulla. Korkein työhyvinvoinnin taso on työnimu, jossa henkilö on työkykyinen, kokee työnsä mielekkääksi ja energisoivaksi ja kykenee kukoistamaan työssään. Työhyvinvointi on edellytys osaamisen kehittämiseksi ja toisinpäin - osaamisen kehittäminen linkittyy työhyvinvoinnin kokemukseen (Laud 2015). Työhyvinvoinnin kokemusta voidaan tukea myös lisäämällä osaamista työhyvinvointiin vaikuttavista teemoista ja itseohjautuvuutta sekä yhteisöohjautuvuutta tukien.

Osaamisesta tulee pitää huolta systemaattisesti, ketterästi ja dynaamisesti toimien, jotta niin ihmiset kuin organisaatiotkin voivat hyvin ja pärjäävät kilpailukykyisinä nopeasti ja jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Hypoteesi siitä, että osaamista kehittämällä voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemukseen näyttäisi olevan vahvistettu kehityshankkeista saadun palautteen mukaisesti. Tärkeää on kuitenkin huomioida, että tämän opinnäytetyön tarkoitus ei ole olla yksittäinen kehityshanke, jolla on selkeä alku ja loppu vaan osaamisen kehittämisen tulee olla jatkuvaa ja systemaattista. Työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen tulee olla yksi osa strategisen johtamisen viitekehystä.

Asiantuntijatyötä leimaavia kuormitustekijöitä ovat kiire, tiedon pirstaleisuus sekä jatkuva oppimisen vaade. Siksi on syytä pohtia, miten mahdollistetaan ammattitaidon ja asiantuntijuuden ylläpitäminen jatkuvasti muuttuvassa maailmassa osana työprosesseja. Uusi tieto ei saa tulla pelkästään uusien työntekijöiden kautta vaan on tärkeä huomioida, että myös nykyisen henkilöstön osaaminen pysyy ajan tasalla. Asiantuntijatyössä keskeisessä roolissa on ajankohtainen tieto, joka vaatii ajantasaisen tiedon hallintaa ja käyttämistä osana omaa työtä. Tämä vaatii osaamisen jatkuvaa ylläpitoa myös työn substanssiin liittyen. Osaamisen tulevaisuuteen linkittyvä kehittäminen vaatii myös verkostoitumista yli toimialarajojen kuten tiivistä yhteistyötä oppilaitosten ja tutkimuslaitosten kanssa, jotta viimeisin tutkimustieto jalkautuu osaksi organisaation jatkuvaa tekemistä.

Lisäksi työn tekemisen välineet muuttuvat jatkuvasti ja niitä on opittava käyttämään tehokkaasti ja sujuvasti. Asiantuntijoiden on jatkuvasti kyettävä oppimaan uutta ja toisaalta myös oppimaan pois vanhasta. Omia toimintatapoja ja ajattelumalleja nopeasti ja jatkuvasti muuttuvassa VUCA-toimintaympäristössä (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) tulee muokata. Osaamisen kehittämiseksi tulee olla varattu aikaa myös osana työaikaa, jotta huomioidaan myös ihmisen kokonaiskuormitus voimavarojen ja kuormitustekijöiden suhteessa. Tämäkin vaatii osaamista ja ymmärrystä, kuinka voidaan vaikuttaa hyvinvoivaan työyhteisöön, työhön ja yksilöön liittyvään työhyvinvointiin. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus muodostuu erilaisista vaiheista, joita tässä opinnäytetyössä on kuvattu osaamisen spiraalimallin avulla. Systemaattisessa osaamisen kehittämisessä huomioitavia osa-alueita ovat uuden osaamisen perehdyttäminen, osaamisen päivittäminen, ylläpito ja kehittäminen sekä osaamisen ennakointi.

Tämän opinnäytetyön tiimoilta tunnistetuista kehityskohteista case organisaatio valitsi priorisointiperiaatteiden mukaisesti kolme kohdetta, joiden kehittämisestä lähdetään liikkeelle: perehdyttämisen kokonaisuus, järjestelmien kokonaisuus sekä viestintäkanavien kokonaisuus. Myöhemmin keväällä 2021 kokonaisuuteen otettiin mukaan strategisen osaamisen johtamisen kokonaisuus. Opinnäytetyön viitekehyksessä on aloitettu näiden kohteiden kehittämisestä, mutta kehitystyö jatkuu muotoiluajatteluun perustuvassa viitekehyksessä opinnäytetyön jälkeen itsenäisesti.

Asiasanat: työhyvinvointi, oppiva organisaatio, osaaminen, asiantuntijatyö

Laurea University of Applied Sciences

Abstract

Degree Programme in Futures Studies and customer oriented services

Master of Business Administration

Petra Lindell

**Occupational well-being in future learning expert organizations**

Year 2021

Pages 172

---

The goal of this thesis is to provide more understanding into organizations and into the societal debate about human and human-sized organizations. The development project, occupational well-being in future learning expert organizations, examines how competence development and occupational well-being are linked together and how competence development can support the occupational well-being experience in a learning expert organization. The purpose of this development project is to help the organization to support the perceived well-being at work by developing competence. The hypothesis is that by developing competence, the experience of developing well-being at work can be influenced.

The development project has been implemented for SOK Kiinteistöässa, part of the Finnish Cooperative Society (SOK). SOK acts as the central store of cooperatives, providing them with expert, procurement and support services.

The most important frameworks for this thesis consist of well-being at work, holistic well-being, a learning organization and future research. The experience of well-being at work is a subjective experience, which, however, is defined by the basic laws of humanity. These include e.g. 1) how and under what circumstances we as human beings can perform well at work, 2) how we could feel that work is meaningful and worth doing, and 3) how do we “stay alive”, managing and coping well when working, and experiencing pleasure and feeling energetic. The rapidly changing operating environment challenges us as people and organizations to constantly learn new things and, on the other hand, to “un-learn” from the old ways that are not needed anymore. It is therefore also important to consider how lifelong learning can be integrated into the work performed at organizations by individuals and taking into account the human balance between workload and resource factors.

The development project of this thesis is a qualitative study in which data has been collected through in-depth interviews (n = 25), backcasting workshop (n = 6) and by systematically and extensively monitoring social discussion about wellbeing at work, learning organizations, wellbeing and learning linked together and future studies. This data has been collected from February 2020 to September 2021. In order to understand the phenomenon broadly also interviews were conducted outside the case organization from various industries. Humanity unites us all, regardless of industry.

From the beginning, the focus of the development project has been to create real added value for the organization. The main theme of this thesis has been: “theory without practice is tinkering”. The development work is based on design thinking, through which the identified development targets and ideas were implemented in practice by involving the relevant team in the development measures.

The main result of the thesis is that well-being at work can be affected by developing competence. Competence development can be used to support efficacy at work and the individual experience of meaningful work. Development work based on design thinking aims to provide a genuine understanding of the needs of the target group and the entity that creates added value for the target group. The case organization has been closely involved in the development work throughout the journey, utilizing the idea of community development across organizational boundaries. Together, appreciating and involving each other and working together we are more than just working separately.

Well-being at work is often discussed in comparable terms such as ability to work, well-being at work and job engagement. In the thesis, these terms were separated. Work ability is the lowest level, where the perspective is to meet the requirements of law and keep a person able to work without incurring additional costs for the company. At the level of well-being at work, the perspective expands so that a person is not only able to work but enjoys work and feels it is nice to come to work. The highest level of well-being at work is work engagement, where a person is able to work, finds his or her work meaningful and energizing, and is able to thrive in his or her work. Well-being at work is a prerequisite for competence development and vice versa - competence development is linked to the experience of well-being at work (Laud 2015). The experience of well-being at work can be supported by developing competence, by increasing competence in the themes that affect the organisation’s well-being and by supporting self-directed and community-oriented ways of working.

Competence must be taken care of in a systematic, agile and dynamic way, so that both people and organizations can perform well and be competitive in a rapidly and constantly changing operating environment. The hypothesis that the development of competence can influence the experience of well-being at work seems to have been confirmed in accordance with the feedback received from the development projects. However, it is important to note that the purpose of this thesis is not to be a single development project with a clear beginning and end, but to develop competence continuously and systematically. Occupational well-being and competence development must be part of the strategic management framework.

The load factors that characterize expert work are urgency, fragmentation of information and the constant requirement for learning. It is therefore worth considering how to enable the maintenance of skills and expertise in an ever-changing world as part of work processes. New

knowledge must not only come through new employees, but it is important that the skills of the existing staff also needs constant updating. The key role in expert work is current information, which requires the management and use of up-to-date information as part of one's own work. This requires the constant maintenance of competence also in relation to the substance of the work. The development future competencies requires networking across industry boundaries, such as close co-operation with educational institutions and research institutes, so that the latest research information is incorporated into the continuous work of the organization.

In addition, the tools used at work constantly change. This requires constant learning in how to use the tools effectively and smoothly and in a way that they support the actual work produced through expertise. Experts must be constantly able to learn new things and, on the other hand, learn away from the old ways of working and thinking in a rapidly and constantly changing VUCA operating environment (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). Work time must also be reserved for competence development and taking into account the total human load in relation to resources and load factors. This, too, requires knowledge and understanding of how to influence a well-being-related work community, work itself and individual well-being at work. The whole of competence development consists of different stages, which are described in this thesis with the help of a spiral model of competence. These include the introduction of new competence, the updating, maintenance and development of competence, and the proactive development of competence.

From the development targets identified in the framework of this thesis, the case organization selected three objects in accordance with the prioritization principles. The development actions were started from 1) the set of orientation, 2) the set of systems and the 3) set of communication channels. Later in the spring of 2021, the strategic competence management entity was included. The framework of the thesis has started with the development of these objects, but the development work continues with the design thinking framework independently after the thesis.

Keywords: wellbeing, learning organization, learning, futurestudies, expert work

## Sisällys

1	Johdanto.....	11
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite.....	14



1.2	Kehittämistehtävä ja tutkimuskysymykset .....	15
1.3	Opinnäytetyön rajaus.....	16
1.4	Raportin rakenne.....	16
2	Työhyvinvointi tulevaisuuden oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa.....	16
2.1	Työhyvinvointi osana kokonaisvaltaista hyvinvointia.....	17
2.1.1	Työhyvinvointi ja sen kehittyminen ajan saatossa.....	22
2.1.2	Motivaatio ja ihmisen perustarpeet perustana koetulle hyvinvoinnille .....	25
2.1.3	Koettu työhyvinvointi .....	29
2.1.4	Työhyvinvointia kuormitustekijöiden ja voimavareteijöiden tasapainossa 35	
2.1.5	Ergonomia ja tietotyö - fokuksessa kognitiivinen ergonomia.....	38
2.1.6	Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen .....	41
2.2	Oppiva organisaatio.....	43
2.2.1	Osaaminen ja osaamisen kehittäminen.....	45
2.2.2	Osaamisen kehittämistä käytännössä - teoriasta käytäntöön .....	48
2.2.3	Johtamisen rooli osaamisen kehittämisessä .....	50
2.2.4	Yksilöiden ja organisaation muutoskyvykyys .....	51
2.2.5	Itseohjautuvuus ja itseorganisointumisen päivän sana nopeasti muuttuvassa maailmassa.....	54
2.2.6	Psykologinen turvallisuus ja luottamus.....	56
2.2.7	Työn tuunaaminen ja työn muotoilu.....	57
2.2.8	Hyvinvointia edistävä osaamisen kehittäminen muotoiluajattelun viitekehyksessä .....	59
2.3	Muuttuva maailma ja yritysten toimintaympäristö.....	63
2.3.1	Muuttuva työelämä - millaisia skenaarioita on näkyvillä? .....	66
2.3.2	Tulevaisuuden taidot.....	71
2.3.3	Osaamisen kehittäminen sekä osaamisen tunnistaminen, tunnustaminen ja hyödyntäminen .....	74
2.4	Miten määritellään työhyvinvointi tulevaisuuden oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa .....	76
3	Case organisaation kuvaus: S-ryhmä ja Kiinteistöässä .....	77
4	Opinnäytetyön kehittämishankkeen kuvaus .....	81
4.1	Kehittämistyötä taustoittavat ja selittävät näkökulmat.....	84
4.2	Opinnäytetyön ekosysteemin kuvaus.....	88
4.3	Kehittämishankkeen tavoite.....	91
4.4	Kehittämishankkeen prosessi SOK Kiinteistöässä.....	92
4.5	Kehittämishankkeen toteuttaminen muotoiluajattelua hyödyntäen.....	93
4.6	Esihenkilöhaastattelut.....	95
4.7	Backcasting työpaja .....	96
4.7.1	Backcasting työpajan orientaatio .....	98
4.7.2	Backcasting työpaja .....	98

4.8	Osaamisen kehittämisen nykytilan kartoitus, kehityskohteiden tunnistaminen ja jatkosuunnittelu .....	99
4.9	SOK HR strategisen osaamisen kehittämisen ja toimintaympäristön kuvaamisen syventävät lisähaastattelut .....	100
4.10	Asiantuntijoiden lisähaastattelut .....	100
4.11	Sisältöanalyysi .....	100
4.12	Monitorointi .....	102
4.13	Opinnäytetyön tutkimusetiikka .....	104
	4.13.1Opinnäytetyön esteettisyys ja roolin kuvaus .....	104
	4.13.2Opinnäytetyön julkaisusta sopiminen SOK:n kanssa syksy 2020.....	105
	4.13.3Opinnäytetyön suunnitelman hallinta ja prosessikuvaus etenemisestä ....	105
	4.13.4Laadullisen aineiston keruu ja työstämisen prosessi .....	106
5	Tutkimuksen tulokset ja kehitystoimenpiteet.....	106
5.1	Keskeisimmät tutkimustulokset Kiinteistöössän laadullisesta analyysistä .....	106
	5.1.1 Nykytila analyysia .....	109
	5.1.2 Keinoja edistää omaa ja työyhteisön työhyvinvointia .....	112
	5.1.3 Keskeisimmät tulokset muotoiluajattelun viitekehyksessä .....	113
	5.1.4 Korona-pandemian aikana erityisesti esiin nousevia teemoja .....	118
	5.1.5 Tiekarttaa nykytilasta kohti haluttua tulevaisuutta .....	118
	5.1.6 Tunnistettuja kehitystoimenpiteitä .....	121
	5.1.7 Mitä keskeisiä asioita laadullisesta aineistosta näyttäisi puuttuvan? .....	123
5.2	Osaamisen jatkuvan kehittämisen spiraali -malli.....	124
	5.2.1 Onnistunut rekrytointi ja perehdyttäminen .....	125
	5.2.2 Osaamisen ylläpito ja osaamisen päivittäminen .....	128
	5.2.3 Osaamisen jatkuva kehittäminen muuttuvassa maailmassa .....	129
	5.2.4 Osaamisen strateginen kehittäminen .....	130
	5.2.5 Tulevaisuuden työelämä sekä ennakoiva ja jatkuva osaamisen kehittäminen tapana toimia.....	131
5.3	Oppivan organisaation malli .....	133
6	Johtopäätökset .....	135
	Lähteet.....	141
	Kuviot .....	154
	Taulukot .....	155
	Liitteet .....	156

## 1 Johdanto

Suomi on yksi maailman hyvinvoivimmista maista. Hyvinvoinnin positiivinen kehitys on nojautunut vuosia positiiviseen työelämän kehitykseen, edulliseen väestörakenteeseen sekä näiden mahdollistamiin kannattaviin tulonsiirto- ja palvelujärjestelmiin. Työelämän ja hyvinvoinnin kehitys tulee kohtaamaan tulevaisuudessa suuria haasteita ja uhkia, mutta samalla se tarjoaa myös mahdollisuuksia. (Kokkinen & al. 2020, 6). Väestön työkyvyn voidaan katsoa olevan tärkeä yhteiskuntapoliittinen asia, jossa työkyvyn turvaaminen on tärkeää niin hyvinvoinnin lisäämiseksi kuin työllisyyden turvaamiseksi (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 13). Koronapandemia vuonna 2020 on muuttanut maailmaa puolestoista vuodessa paljon ja valtavalla vauhdilla. Työllisyystilanne ja talousnäkömät ovat murroksessa, etätyöstä ja digitaalisten työvälineiden hyödyntämisestä on tullut osa päivittäistä työelämän arkea useille työntekijöille. Koronapandemia toisaalta toi esille eriarvoisuuden työelämässä mm. etätyön tekemisessä (Keyriläinen 2020, 9). Nopea ja jatkuva muutos haastaa ihmiset pysymään mukana kehityksen rattaissa ja resilienssikyvystä sekä stressinsietokyvystä on tullut tärkeä teema puhuttaessa hyvinvoinnista työelämässä (Mental Health Europe 2021, Valtiovarainministeriö 2020, Työolobarometri 2019, Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, Terveystalo).

Hyvinvoinnin teemaa tulee tarkastella systeemisestä näkökulmasta tarkastellen globaalia hyvinvointia, maiden ja yhteiskunnan hyvinvointia, organisaatioiden hyvinvointia tai yksilöiden hyvinvointia. Systeemisen näkökulman mukaan tarkasteltuna hyvinvoinninkin teema on osa suurempaa kokonaisuutta, jossa sen tarkastelu irrallaan kokonaisuudesta ei ole järkevää. Hyvinvointi muodostuu ekosysteemin mikro ja makrotason yhteyksien kautta luotavasta lisäarvosta. (Meinhardt, Chandler, Strathoff 2016, 2981). Meinhardt et al. (2016, 2981) toteaa, että arvoa luodaan ja muodostetaan samanaikaisesti yksilön ja yhteisön tasolla. Systeemiajattelun mukaan tarkastelun näkökulmana on halu tarkastella ja tiedostaa systeemejä, joihin kuulumme itse ja joihin vaikutamme ja jotka vaikuttavat myös meihin (Hämäläinen & Saarinen 2006, 7).

Hyvinvoinnin teema on useasta näkökulmasta tarkasteltuna ollut erittäin ajankohtainen aihe koko maailmassa. Pandemia sulki yhteiskunnan ja maailman ”yhdessä yössä” ja tämä on nostanut myös hyvinvoinnin käsitteen ja merkityksen laajaan globaaliin keskusteluun. Suomen työmarkkinoita tarkastelevassa työolobarometrissa (2020) näkyy koronapandemian aiheuttama talouden laskusuhdanne, jossa työllisyyden heikentyneet tulevaisuusnäkömät ja lisääntynyt työttömyys ovat lisänneet palkansaajien epävarmuuden kokemusta (Felt 2020, 7). Työttömien työnhakijoiden määrä kasvoi keväällä ja kesällä 2020 yli kahdellasadalla tuhannella, mutta vuoden loppua kohden kasvu on tasoittunut ollen kuitenkin vielä koholla edelliseen vuoteen verrattuna (Honkatukia 2020, 3). Työelämän muutoksen ja koronapandemian tuottama huoli ja stressi voivat heikentää työhyvinvointia ja myös lisätä työkyvyttömyyttä (Hakanen, Kaltiainen, Hirvonen & Toppinen-Tanner 2020).

Opinnäytetyö on tehty ajankohtana, jota leimaa voimakas työelämän murros aikana ennen koronaa ja koronan jälkeen. Vuonna 2020 suuri osa suomalaisista palkansaajista teki valtavan digiloikan, jossa nekin, jotka eivät vielä aikaisemmin olleet tehneet etätöitä siirtyivät kotikonttoreille ja joutuivat opettelemaan digitaalisten työkalujen käyttöä ja uusia toimintatapoja. Myös verkossa opiskelu on lisääntynyt pandemiavuoden aikana. (Työolobarometri 2020, 9.) Työolobarometrin (2020, 7) mukaan suurin osa etätöntekijöistä on ollut tyytyväisiä lisääntyneeseen etätöihin. Jari Hakanen Työterveyslaitoksesta, toteaa, että ”etätö näyttää tuoneen työhön uusia, työn imua ja laajemmin työhyvinvointia edistäviä voimavaroja” (Hakanen, Kaltiainen, Toppinen-Tanner 2020). Toisaalta jo vuonna 2011 havaittiin työelämän muutosten nopeutumisen ja epävarmuuden lisääntymisen aiheuttaneen monelle kaipuun hyvään työhön, jolta toivottiin pysyvyyttä ja työpäivien ennakoitavuutta (Hakanen 2011, 6).

Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi -seurantatutkimuksessa tutkittiin 1006:ta työssäkäyvää suomalaista, joista lähes puolet kertoi tehneensä jo aikaisemmin etätöitä. Jo aiemmin etätöitä tehneistä hiukan yli puolet kokivat, että itsenäiset päätökset omasta työstä lisääntyivät kevään 2020 aikana. Toisaalta 34 % etätöihin siirtyneistä koki, että tuki työkavereilta oli vähentynyt ja 24 % koki esimieheltä saatavan tuen vähentyneen. Miten Suomi voi -seurantatutkimukseen osallistunut tutkija Janne Kaltiainen toteaa, että tämä näkyy myös vähäisempinä yhteisöllisyyden ja reiluuden kokemuksina, joiden heikentymisellä on laskeva vaikutus työhyvinvoinnin kokemukseen. Myös työn ja vapaa-ajan sekoittuminen näyttää haastavan osaa etätöntekijöistä. Tämän tiedetään heikentävän työhyvinvointia erityisesti sellaisilla ihmisillä, jotka haluavat pitää selkeästi työn ja vapaa-ajan toisistaan erillään (Hakanen, Kaltiainen & Tanner-Toppinen 2020). Työolobarometrin 2020 mukaan hieman alle puolet suomalaisista palkansaajista on tehnyt etätöitä vuonna 2020.

Koronan pitkittyessä ”Miten Suomi voi” -tutkimuksen marraskuun päivityksessä todettiin, että työuupumus sekä työssä tylsistyminen ovat kasvaneet loppuvuoden 2020 aikana. Erityisesti yksinasuvien ja nuorten etätöläisten työhyvinvointi on heikentynyt suhteessa koronaa edeltävään tilanteeseen. Näinä poikkeusaikoina tarvitaan kipeästi tietoa työhyvinvoinnin sekä työkyvyn kehittämisestä, jotta toimenpiteitä työkyvyn tukemiseksi voidaan kohdentaa oikein. (Hakanen, Kaltiainen, Hirvonen, Toppinen-Tanner 2020.) Opinnäytetyön aihe onkin erittäin ajankohtainen ja sillä voidaan katsoa olevan myös yhteiskunnallista merkitystä, koska se on mahdollistanut tutkimisen hyvin poikkeuksellisina aikoina. Tänä aikana on havaittavissa, että työhyvinvoinnin teema on noussut keskeiseksi tarkastelun näkökulmaksi myös yhteiskunnallisessa keskustelussa laajemminkin.

Pandemian myötä yhdeksi tärkeäksi selviytymisen taidoksi on keskusteluun noussut resilienssikyvyyksyys, jonka avulla ihmiset voivat sopeutua muutokseen. Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö Eurofoundin mukaan työttömillä sekä alle 49-vuotiailla näyttäisi olevan matalampi resilienssikyvyyksyys. Parempi resilienssikyvyyksyys näyttäisi luontaisesti olevan yrittäjillä, korkeasti koulutetuilla ja yli 50-vuotiailla. (Eurofound 2020, 9.) Resilienssi- ja stressinsietokyky ovat kuitenkin taitoja, jota yksilöt voivat osittain kehittää ja oppia niissä paremmiksi. Myös organisaatiolla voidaan katsoa olevan resilienssikyvyyksyttä, joka ilmenee siinä, miten organisaatio kykenee sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin. Organisaation ketterät ja dynaamiset toimintamallit ja rakenteet voivat tukea organisaation

resilienssikyvykkyyttä, joiden avulla organisaatio kykenee sopeutumaan muutoksiin yhteisöllisen toiminnan avulla nopeasti ja ketterästi. Tässä kokonaisuudessa osaamisen ja työhyvinvoinnin strateginen johtaminen ovat keskeisessä roolissa.

Yritysten menestys riippuu yhä enemmän niiden innovatiivisuudesta. Luovuus ja innovatiivisuus mahdollistaa toiminnan sopeuttamisen ja kilpailukyvn säilymisen jatkuvasti ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Epävarmuus tulevaisuudesta ja mahdottomuus ennakoida täysin tulevaisuutta globaalissa ja kompleksisessa maailmassa korostuu tulevaisuudessa entisestään. (Sitra 2019, 2.) Muuttuva maailma haastaa niin yksilöt kuin organisaatiotkin päivittämään osaamista kaiken aikaa, jotta kyetään pysymään mukana kehityksessä ja toisaalta varmistamaan kilpailukyvn myös tulevaisuudessa. Tämä vaatii epävarmuuden sietämistä, sopeutumiskykyä ja jatkuvaa uuden oppimista sekä toisaalta myös vanhasta poisoppimista. Hyvinvoinnin sekä osaamisen kehittämisen teema onkin keskeisessä roolissa yhteiskunnassamme tänä päivänä, tarkastellaan asiaa sitten inhimillisestä, yhteiskunnallisesta, globaalista tai organisaatioiden näkökulmasta. Työn mielekkyyden säilyttämisen kannalta olisikin tärkeää tarjota mahdollisuuksia kehittää omaa osaamista, saada onnistumisen kokemuksia työssä sekä nähdä oman työn myönteisiä tuloksia, toteaa Jari Hakanen (Hakanen, Kaltiainen, Toppinen-Tanner 2020).

Tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteena ovat asiantuntijatyötä tekevät, jotka tekevät erityisesti tietojen ja aivotyötä pääosin tietokoneen avulla. Tietotyön yleistyminen ja digiaikakausi ovat vähentäneet työn fyysistä rasittavuutta, mutta lisänneet henkistä kuormitusta. Mielenterveysongelmat ovat jo ohittaneet tuki- ja liikuntasairaudet työkyvyttömyyden yleisimpänä syynä. Palkansaajien kokema henkinen kuormitus on selvästi yleistynyt vuodesta 2015. Erityisesti nuorten uupuminen on huolestuttava suuntaus. Työuupumuksen oireista melko yleisiä ovat työhön kyynistyminen, krooninen väsymys sekä keskittymisvaikeudet. Myös stressiä koetaan yleisesti. Työhön liittyvät yhteydenotot työajan ulkopuolella ovat yleistyneet. Työnantajien tulisikin panostaa entistä enemmän henkilöstön jaksamiseen ja osaamiseen. Työhyvinvointi ei ole asia, jota voidaan tarkastella joko-tai-akselilla. Vaikka työ voi kuormittaa ajoittain paljonkin, siitä myös saadaan paljon ja koetaan innostusta, työn imua sekä saadaan energiaa. (Keyriläinen 2020, 4-9; 157.)

Tutkimusten mukaan työn psykologinen kuormittavuus näyttäisi uuvuttavan yhä useampia, jossa etenkin ylemmillä ja alemmilla toimihenkilöillä näyttäisi olevan korkeampi riski työkyvyttömyyseläkkeelle kuin suorittavaa työtä tekeville (Mäkilä & Usik 2021; Karolaakso, Autio, Näppilä, Nurmela & Pirkola 2020, 1218; 1221-1223). Psykologinen kuormittavuus näyttäisi haastavan tehokkaan työn tekemisen lisäksi myös oppimiskyvyn (Karolaakso, Autio, Näppilä, Nurmela & Pirkola 2020, 1218; 1221-1223). Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston (2020) mukaan psykososiaaliset riskit johtuvat työn suunnittelun, organisoinnin ja hallinnoinnin puutteista sekä työpaikan huonosta sosiaalisesta ilmapiiristä. Psykososiaalisia riskitekijöitä ovat mm. työn hallinta, työaikataulut, liiallinen työkuorma, sosiaaliset suhteet töissä sekä organisaatiokulttuuri. Hyvä psykososiaalinen ilmapiiri vahvistaa työntekijöiden fyysisistä ja henkistä hyvinvointia, suorituskykyä sekä henkilökohtaista kehittymistä. Jos työn vaatimukset ylittävät työntekijän kyvykkyyden suoriutua työstään, työntekijät kokevat stressiä, joka voi pitkittyessään olla uhka työkyvylle. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2020; Hupke.)

Osaamisen kehittämisen pitää jatkossa olla osa työn tekemistä ja työn ohessa tapahtuvaa toimintaa, ei vain koulun penkillä tapahtuva erillinen prosessi, jolla on selkeä alkamisen ja päättymisen ajankohta. Osaamisen kehittäminen tuleekin nähdä enemmän elinikäisenä oppimisena. (Sitra 2019, 2.) Työtahti kiristyy jatkuvasti ja tärkeät sekä vähemmän tärkeät muutokset sekä epävarmuus tulevasta tuntuu olevan päivittäistä arkea (Hakanen 2011, 5). Globaali, kompleksinen ja nopeasti muuttuva toimintaympäristö haastaa kaikkia työssä olevia toimimaan tilanteissa, jotka ovat nykyisen osaamisemme ja toimintamalliemme ulkopuolella (Koivula 2020,4).

Osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin teema ovat olleet ajankohtaisia aiheita myös ennen koronaa. Sanna Marinin hallitusohjelmassa (2019) teemana on ”osallistava ja osaava Suomi - sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta”. Hallitusohjelmassa todetaan, että ”Ilmastonmuutos, globalisaatio, kaupungistuminen, väestön ikääntyminen ja teknologinen kehitys muuttavat Suomea ja maailmaa nopeammin kuin koskaan aikaisemmin”. Muutoksen nähdään tuovan mahdollisuuksien lisäksi uhkia mm. turvattomuutena ja huolena tulevaisuudesta. Hallitusohjelmassa todetaankin tärkeäksi tarjota ihmisille turvaa ja toivoa paremmasta tulevaisuudesta.

Kukin yksilö vastaa osaltaan omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan niin yksilönä, työntekijänä kuin kansalaisenakin omien arvojensa ja motivaationsa mukaisesti. Työnantaja voi kuitenkin tukea tai estää omilla toimillaan hyvinvoinnin töissä määrittäen mm. tehtävän työn ja vaikuttaen työyhteisöön ja työilmapiiriin omilla toimenpiteillään. Työpaikalla vallitseva ilmapiiri muodostuu systeemissä kokonaisuudessa, jossa kukin vaikuttaa myös omalla panoksellaan hyvinvointia tukevasta työilmapiiristä. Organisaatiokulttuurin ja organisaatiossa käytännössä toteutuvien arvojen kannalta johdon rooli on keskeinen työhyvinvoinnin ja oppivan organisaation toteutumisessa käytännössä. Johto vaikuttaa vahvasti kokonaisuuteen luoden rakenteita ja toimintatapoja, jotka toimivat joko työhyvinvoinnin ja jatkuvan oppimisen mahdollistajana tai esteenä, voimavarana tai kuormitustekijänä.

Hyvinvointia tukevassa organisaatiokulttuurissa hyväksytään ihmisten erilaisuus. Moninaisuus nähdään vahvuutena ja työyhteisöön kuuluukin tukea sitä, että toisia kohdellaan tasapuolisesti ja arvostavasti, kannustetaan levon ja suorittamisen tasapainoon, mahdollistetaan ergonominen työskentely ja huolehditaan riittävästä ja oikeasta osaamisesta. Tällaisessa organisaatiossa henkilöstön osaaminen tunnustetaan, tunnustetaan ja sitä osataan hyödyntää. Näin toimimalla luodaan toimintamalleja, joiden avulla yksilöiden osaamisesta syntyy yhteisesti sovituin toimintamallein organisaation osaamispääomaa. Jatkuvan osaamisen kehittämisen mallit ja toimintatavat mahdollistavat tehokkaan, ketterän ja dynaamisen toiminnan muuttuvassa maailmassa.

### 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan toisiinsa vahvasti linkittyviä teemoja, työhyvinvointia ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä, sekä sitä, miten nämä teemat linkittyvät toisiinsa. Osaamisen kehittämistä tarkastellaan oppivan organisaation kontekstissa, jossa osaamista kehittämällä pyritään tukemaan työhyvinvoinnin kokemusta. **Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa lisää ymmärrystä organisaatioihin ja yhteiskunnalliseen keskusteluun inhimillisistä sekä ihmisen kokoisista organisaatioista.** Tällaisissa

organisaatioissa ymmärretään relevantin osaamisen ja inhimillisyyden toisiinsa kytkeytyminen. Tämän ymmärryksen avulla osataan luoda ja tukea hyvinvoivia organisaatioita pärjäämään kilpailukykyisinä muuttuvassa maailmassa. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi opinnäytetyössä on kuvattu laajasti aiheen teoreettinen viitekehys, jonka avulla tuetaan syvemmän ja laajemman ymmärryksen saavuttamista sinänsä.

**Opinnäytetyön kehittämishankkeen tavoitteena on kehittää työhyvinvointia osaamisen kehittämisen avulla.** Tavoitteena on ollut tunnistaa sujuvaan ja mielekkääseen työhön vaikuttavia osa-alueita ja kehittämiskohteita. Kehittämishankkeen kannalta on tuotettu muotoiluajatteluun perustuvia kehittämisen malleja tukemaan työhyvinvoinnin kehittämistä osaamisen kehittämisen avulla. Opinnäytetyössä kehitettyjä malleja ovat jäävuorimalli, oppimisen spiraali, oppivan organisaation malli sekä muotoiluajattelun viitekehys. Case organisaatioissa tunnistetuista kehityshankkeista on toteutettu yhteistyössä muotoiluajatteluun perustuen neljä keskeistä teemaa. Työhyvinvoinnin kehittämistä osaamisen avulla jatketaan itsenäisesti tunnistettujen kehityskohteiden osalta vaiheittaisena prosessina kehittäen osaamista hyvinvointia tukien askel kerrallaan.

## 1.2 Kehittämistehtävä ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on tukea SOK Kiinteistöissä kehittämään organisaatioissa koettua työhyvinvointia. SOK Kiinteistöissä työhyvinvointi on lähtökohtaisesti suhteellisen hyvällä tasolla, mutta organisaatio näkee tärkeäksi jatkuvan panostamisen hyvinvoivaan ja osaavaan henkilöstöön.

Kehittämistehtävää tukevat tutkimuskysymykset opinnäytetyössä ovat

1. Miten osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi kuuluvat yhteen?
2. Miten osaamista kehittämällä voidaan tukea työhyvinvoinnin kokemusta oppivassa asiantuntijaorganisaatioissa?

Opinnäytetyön kehittämishanke on laadullinen tutkimus, jossa aineistoa on kerätty syvähaastatteluin (n=25 kpl), backcasting työpajassa (n=6) sekä laajasti yhteiskunnallista keskustelua systemaattisesti seuraten ja aineistoa keräten helmikuusta 2020 syyskuuhun 2021. Laadullinen tutkimusmetodi valittiin, jotta voi ymmärtää syvällisesti laajan ilmiön luonnetta ja eri näkökulmia. Tämän vuoksi haastatteluja tehtiin myös case organisaation ulkopuolelta eri toimialoilta. Ihmisyys yhdistää kuitenkin meitä kaikkia toimialasta riippumatta. SOK:n ulkopuolisia haastatteluja on toteutettu erityisosaamista omaaville asiantuntijoille, jotta voitiin syventää ymmärrystä työhyvinvoinnista osaamisen kehittämisen avulla laajemmin.

Lämmin kiitos kaikille haastatteluihin ja työpajoihin osallistuneille tahoille SOK:lla ja SOK Kiinteistöissä. Lisäksi haluan kiittää lämpimästi haastatteluista seuraavia henkilöitä: Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen; Suomen Mentoritiimi OY:n tohtori ja resilienssi sekä tehokkuus strategi Harri Gustafsberg; konsultti ja kirjailija Karoliina Jarenko; Terveystalon työterveys psykologi Timo Tapola; organisaatio psykologi, tutkija ja kirjailija Jaakko Sahimaa; Brossa Oy:n työn ja

organisaation muotoilija Kati Rautio; Laurean psykologi ja kirjailija Manne Pyykkö; Ilmarisen workability manager Merja Luukkonen sekä Laurean tutkimusprofessori, terveyteen erikoistunut filosofian tohtori Mikko Häkkinen.

### 1.3 Opinnäytetyön raja

Opinnäytetyön case-organisaationa toimii S-ryhmän asiantuntijaorganisaatio SOK, jossa toimeksiantajana tälle opinnäytetyölle ovat toimineet SOK HR ja SOK Kiinteistöissä. SOK HR tuo opinnäytetyöhön SOK:n toimintaympäristössä toteutettavan henkilöstöresurssien johtamisen viitekehyksen. SOK Kiinteistöissä on toiminut opinnäytetyön kehittämishankkeen case organisaationa. Opinnäytetyö viitekehyyksi rajattiin SOK asiantuntija organisaatio, koska opinnäytetyön aikana, syksyllä 2020, tämän näkökulman täsmentäminen osoittautui tärkeäksi näkökulmaksi relevantin lisäarvon tuottamisen näkökulmasta.

### 1.4 Raportin rakenne

Tässä luvussa on kuvattu opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite, kehittämistehtävä sekä opinnäytetyön raja. Toisessa luvussa käsitellään tietoperusta, jossa syvennytään opinnäytetyön kannalta keskeisiin teemoihin: työhyvinvointi osana kokonaisvaltaista hyvinvointia, oppiva organisaatio sekä muuttuva maailma. Kolmannessa luvussa kuvataan kehittämishankkeen case-organisaatio. Neljännessä luvussa kuvataan kehittämishankkeen toteutus tarkemmin, jonka jälkeen luvussa viisi siirrytään esittelemään tutkimuksen tulokset ja organisaatiossa toteutetut kehitystoimenpiteet. Luvussa 6 kuvataan, miten opinnäytetyön tekemisessä on huomioitu tutkimusetiikan toteutuminen käytännössä.

## 2 Työhyvinvointi tulevaisuuden oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ja luodaan opinnäytetyön tietoperusta. Tämän opinnäytetyön keskeisimmät kolme kokonaisuutta ovat työhyvinvointi osana kokonaisvaltaista hyvinvointia, oppiva organisaatio ja muuttuva maailma. Opinnäytetyön kehittämishankkeessa on käytetty muotoiluajattelua kehittämisen viitekehyksenä. Tarkastelun näkökulma on rajattu koskemaan tietotyötä tekeviä asiantuntijoita, koska opinnäytetyön edetessä tuli ilmi, että näkökulman täsmentäminen oli aivan keskeistä opinnäytetyön kehittämishankkeen rajaamisessa.

Tähän lukuun on tuotu teoreettisen viitekehyksen lisäksi muutamia suoria lainauksia laadullisesta aineistosta. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineiston keräämisessä käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja sekä pidettiin yksi backcasting työpaja (liite 1).

Työelämän tutkimukselle on tyypillistä sen holistinen näkökulma, jossa yksilön asemaa ja suhdetta omaan työhön muovaavat työprosessien luonne, työelämän rakenteet sekä sosiaaliset järjestelmät. Työelämän ilmiöiden tarkastelu vaatii tarkastelua niin yksilöiden, yhteiskunnan kuin ekosysteeminkin kannalta. (Heiskanen, Syvänen, Rissanen 2019, 13.)



Opinnäytetyö perustuu humanistiseen ihmiskäsitykseen, jonka mukaan ihminen on luotettava ja tekee parhaansa (vrt. teknokraattinen ihmiskäsitys, jonka mukaan ihminen on epäluotettava ja laskelmoiva). Opinnäytetyön tietokäsitys perustuu tiedon dynaamiseen ja muuttuvaan luonteeseen, jossa kokemuksellinen tieto on merkityksellistä. (Patrikainen 1997, 219 Wenströmin 2020,96 mukaan.)

Usein työhyvinvoinnista puhuttaessa käytetään eri käsitteitä, kuten työkyky, työssä jaksaminen ja työssä viihtyminen, toistensa synonyymeinä. Kuitenkin kun halutaan johtaa työhyvinvointia strategisesti, on tarkastelun näkökulma pohdittava sen mukaan, mitä pyritään edistämään. Eri käsitteiden edistäminen tuottaa erilaisia lopputuloksia. **Opinnäytetyössä pyritään edistämään työhyvinvoinnin kokemusta osaamisen kehittämisen avulla siten, että työ koetaan merkitykselliseksi sekä työn tekeminen on sujuvaa, mielekästä ja energisoivaa.** Työhyvinvointi ja osaaminen linkittyvät toisiinsa toinen toisiaan tukevin ja toisiinsa vaikuttavina elementteinä. Työhyvinvoinnin nähdään olevan yksi edellytys osaamisen kehittämiseen ja toisaalta osaaminen vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämiseen, vaikkakin näiden yhteyksien syvälinen ymmärtäminen näyttää olevan haastavaa ja moniulotteinen ilmiö (Laine 2015, 30; 42).

## 2.1 Työhyvinvointi osana kokonaisvaltaista hyvinvointia

Työhyvinvoinnin perustan muodostaa kyky tehdä töitä eli työkyky (TTK 2012, 5), jonka vuoksi työhyvinvoinnin pohtiminen osana kokonaisvaltaista hyvinvointia on syytä aloittaa perehtymällä työkyvyn käsitteeseen. Nykykäsityksen mukaan työkyky on ihmisen ja työn voimavarojen välinen suhde (TTK). Työkykyä kuvataan usein professori Juhani Ilmarisen kehittämän työkykytalon avulla, joka muodostuu neljästä kerroksesta: 1) terveys ja toimintakyky (yksilön fyysinen-, psyykinen-, sosiaalinen- terveys ja toimintakyky), 2) osaaminen (yksilön tiedot, taidot, osaaminen), 3) arvot, asenteet motivaatio ja 4) työ, työolot, työyhteisö ja johtaminen (TTL/Työkykytalo; TTK 2012, 5). Mitä vahvempi on työkykytalon perusta, sitä paremmin se kestää ylempien kerrosten paineet. Terveiden ja toimintakyvyn kerrosta voi edistää terveillä mm. elintavoilla sekä terveyttä edistävillä työn tekemisen tavoilla. Osaamisen -kerrosta voi vahvistaa peruskoulutuksen lisäksi jatkuvalla kouluttautumisella ja työssä oppimisella. Kolmannessa työntekijän arvojen ja asenteiden kerroksessa keskeiseksi nousevat työntekijän kokemukset siitä, miten yrityksen arvot ovat toteutuneet työntekijän kokemuksen mukaan käytännössä (mm. tasapuolinen kohtelu, arvostetuksi tuleminen kokemus, osallistamisen kokemus). Työntekijän sitoutuminen ja motivoituminen työhönsä riippuvat siitä, millaiseksi henkilö kokee suhteensa omaan työhön. Jos tämä työkykytalon kolmas kerros latautuu positiivisesti siten, että henkilö kokee työnsä myönteiseksi ja ilmapiirin kannustavaksi, tämä lisää henkilön motivaatiota ja sitoutumista työhönsä. Työhyvinvointi siis käytännössä luodaan työkykytalon kolmannessa kerroksessa kokemuksellisuuden kautta omaan työhön, jossa henkilö myös päättää haluaako hän jatkaa nykyisessä työssä, onko hän motivoitunut yrittämään parhaansa, onko hän sitoutunut työpaikkaansa jne. Työkykytalon neljäs kerros on painavin ja laajin sisällöltään kattaen työn, työyhteisön, työolot, esihenkilötyön ja johtamisen. Esihenkilöt ovat perinteisesti vastanneet tämän kerroksen toimivuudesta ja työjärjestelyistä. (TTK 2012, 5-6.) Työkykytalon 3 alinta kerrosta on kuvattu perustuvan yksilön henkilökohtaisiin voimavaroihin (TTL), mutta muuttuvassa maailmassa itseohjautuvuuden teeman korostuessa kuitenkin myös neljäs kerros näyttäisi tänä päivänä olevan myös

osittain yksilöiden voimavaroihin perustuva kerros. Työkyky ei ole kuitenkaan vain yksilöstä itsestään ja työympäristöstä riippuvainen vaan henkilön työkykyyn vaikuttaa myös henkilön muu sosiaalinen ympäristö. Ilmarisen mallissa toimintaympäristö, lähiyhteisö sekä perhe vaikuttavat myös yksilön työkykyyn kokemukseen (TTK 2012, 6; TTL). Työkykyä ja tekijöitä, jotka siihen liittyvät, voidaan tarkastella kolmella tasolla: yksilön, organisaation ja yhteiskunnan tasolla (Ilmarinen, Gould, Järvikoski, Järvisalo 2006, 17).

Työhyvinvoinnin kokemus ei myöskään ole irrallaan oleva ilmiö muusta elämästä. Tämän vuoksi onkin tärkeää tarkastella myös, mistä osa-alueista ihmisen holistinen hyvinvointi muodostuu. Carol Ryff (1989) on nimennyt kuusi keskeistä hyvinvointiin ja toimintakykyyn vaikuttavaa tekijää: itsensä hyväksyminen, autonomia, kyvykyys, hyvät ihmissuhteet, elämän tarkoituksellisuus sekä henkilökohtainen kasvu (Martela 2014, 42).

Ihmisen holistista hyvinvointia on tarkasteltu erilaisten viitekehysten avulla. Hetlerin (1976) luoman kuuden dimensioin hyvinvointimallin mukaan ihmisen hyvinvointi muodostuu kuudesta toisistaan riippuvaisesta hyvinvoinnin ulottuvuudesta: emotionaalinen, ammatillinen, fyysinen, sosiaalinen, älyllinen sekä henkinen. Tämän hyvinvointimallin mukaan näiden ulottuvuuksien tasapainoinen toteutuminen elämässä luo kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja täyttymyksen kokemuksen. Ryan & Deci (2001, 142) määrittävät hyvinvoinnin psykologisena käsitteenä tarkoittavan ”optimaalista psykologista toimintakykyä ja kokemusta” (Martela 2014, 34).

Mercer (2017) kuvaa yksilön hyvinvointia hyvinvointikolmion avulla, jossa jokaisen kolmion sivun (mentaalin, fyysinen ja sosiaalinen terveys) tulee olla samankokoinen eli balanssissa keskenään. Jos joku kolmion osa ottaa toista osaa suuremman roolin syntyä epätasapaino, joka estää kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kokemista. (Mercer 2017).

Swarbrick (2017) määrittelee hyvinvoinnin tietoiseksi ja tahalliseksi prosessiksi, joka vaatii tietoisien valintojen tekemistä tyydyttävämmän elämäntavan saavuttamiseksi. Swarbrickin luoman kahdeksan dimensioin hyvinvointimallin mukaan hyvinvoinnin ulottuvuuksiksi on määritelty emotionaalinen, taloudellinen, sosiaalinen, henkinen, ammatillinen, fyysinen, älyllinen ja ympäristön ulottuvuus. Swarbrickin (2017) mukaan omaa hyvinvointiaan voi tarkastella näiden ulottuvuuksien kautta pohtimalla mitä tekee ja mitä tuntee. Swarbrick on muutoin sama kuin Hetlerin hyvinvointimalli, mutta siihen on lisätty kaksi hyvinvoinnin ulottuvuutta, talous ja ympäristö.

Työn voidaan katsoa olevan tärkeä osa ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia tänä päivänä, sillä se mahdollistaa hyvinvoinnin kokemuksen monella hyvinvoinnin kokonaisuuden osa-alueella kuten taloudellinen, sosiaalinen, älyllinen ja ammatillinen hyvinvointi. Manka & Manka (2018, 53) määrittelevät työhyvinvointipääoman muodostuvan yksilön inhimillisestä pääomasta (psykologinen pääoma ja muut metataidot, asenteet, tiedot, taidot, osaaminen), yhteisön toimivuudesta ja sosiaalisesta pääomasta (sosiaalinen tuki, esimies-alaisuus) sekä organisaation rakennepääomasta (tieto- ja johtamisjärjestelmät, panostukset kehittämiseen, organisaatiokulttuuri). Rakennepääoma voidaan jakaa organisaation pääomaan (tavoitteellisuus, jatkuva kehittyminen, joustava rakenne ja toimiva

työympäristö) sekä työn hallintaan (kannustearvo: oppiminen ja monipuolisuus, vaikuttamismahdollisuudet). Sosiaalinen pääoma voidaan jakaa johtamisen näkökulmaan (osallistava ja kannustava johtaminen) sekä työyhteisöön (työyhteisötaidot ja avoin vuorovaikutus). Yksilö sijaitsee näiden työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden keskiössä, jossa yksilöön itseensä vaikuttavat psykologisen pääoman lisäksi myös terveys ja fyysinen kunto. (Manka & Manka 2018, 76.)

Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan, työhyvinvointi muodostuu mielekkästä työstä, terveydestä ja turvallisuudesta. Työhyvinvoinnin käsite liitetään useimmiten työkykyyn ja työterveyteen, mutta Suomessa tarkastelu sisältää usein myös työn arjessa sujumisen (Manka & Manka 2018, 75). Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista ja mielekäästä työtä työyhteisössä, joka edistää terveyttä ja tukee työuran kehittymistä. Työhyvinvointiin vaikuttaa sekä yksityiselämässä että töissä koettu hyvinvointi ja hyvinvoinnin osa-alueiden tasapaino. Työhyvinvointi näkyy henkilöiden välisenä toimivana yhteistyönä ja työhön paneutumisenä. (Puttonen, Hasu, Pahkin 2016, 6.)

Kauhasen (2015, 28) työhyvinvointi koostuu kuudesta osa-alueesta: yksilön terveys ja työkyky; työympäristö, osaaminen ja kehittymismahdollisuudet; johtaminen sekä tiedonkulku; työyhteisötaidot ja sosiaaliset suhteet; työ, työnmitoitus ja organisointi. Jokainen näistäkin osa-alueista tarvitsee osaamista toimiakseen siten, että ne tukevat sujuvaa työn tekemistä hyvinvoivassa työilmapiirissä.

Työhyvinvointi syntyy itse työstä ja lähtee liikkeelle sisäisestä motivaatiosta, työn imusta, autonomiasta, merkityksellisyydestä, kyvykkyyden tunteesta sekä omien vahvuuksien hyödyntämisestä. Henkilöstön hyvinvointi syntyy vuorovaikutuksessa jokapäiväisessä työssä, ei niinkään yksittäisten hyvinvointitempausten kautta (Wenström 2020, 25; 27.) Työn imulla tarkoitetaan työssä koettua aktiivista motivaatio- ja tunnekäyttäytymistä, jota kuvaavia kokemuksia ovat omistautuminen, uppoutuminen sekä tarmokkuus (Schaufeli 2002 Hakasen 2014, 342 mukaan). Kun henkilö kokee työhyvinvointia hänestä, on mukava mennä töihin ja hän kokee töissään hyvää mieltä kokien työnsä enimmäkseen innostavaksi, merkitykselliseksi ja inspiroivaksi (Hakanen 2014, 341). Taulukossa 1 on kuvattu tässä luvussa kuvattuja holistisen hyvinvoinnin näkökulmia.

Taulukko 1: Holistinen hyvinvointi ja erilaisia käsitelmäritellyjä

TYÖKYVYN ELEMENTIT – TYÖHYVINVOINTI (TFK 2012)	TYÖHYVINVOINTI (STM; Manka & Manka 2018) mukaisesti	TYÖHYVINVOINTI (Kauhanen 2015)	TYÖHYVINVOINTI (Wenstäm 2020)	TYÖNIMU (Schaufeli 2002; Hakanen 2014)	HOLISTINEN HYVINVOINTI (Martela 2014)	Työhyvinvointipääoma (Manka & Manka 2018)	Optimaalinen psykologinen toimintakyky ja kokemus (Ryan & Deci 2000; Martela 2014; Martela & Ryan 2014)	PERMA –malli (Seligman 2002; 2011) – onnellisuuden tasot
Työ, työolot, työtyytyväisyys, johtaminen	Mielekäs työ	Yksilön terveys ja työkyky	Itse työ	Omistautuminen	Henkilökohtainen kasvu	<b>Inhimillinen pääoma</b> (psykologinen pääoma ja muut metataidot, asenteet, tiedot, taidot, osaaminen; terveys, fyysinen kunto)	<b>Merkitsevyys</b> (hyväntekeminen, yhteenkuuluvuus, kyvykkyyden, autonomia)	Hyvät ihmissuhteet
Arvot, asenteet, motivaatio	Terveellinen työ	Työympäristö	Sisäinen motivaatio	Uppoutuminen	Elämän tarkoituksellisuus	<b>Sosiaalinen pääoma</b> (yhteisön toimivuus, sosiaalinen tuki, esihenkilöalaisuus); 1) johtaminen (osallistava, kannustava johtaminen, 2) Työyhteisö (työyhteisöt, avoin vuoroaiutus)	<b>Selviytyminen</b> (arvostus ja status; turvallisuus)	Aikaansaaminen
Osaaminen	Turvallinen työ	Osaaminen ja kehitysmahdollisuudet	Työnimu	Tarmokkuus	Hyvät ihmissuhteet	<b>Organisaation rakennepääoma</b> (tieto- ja johtamisjärjestelmät, panostukset kehittämiseen, organisaatioskulttuuri); 1) Organisaation pääoma (tavoitteellisuus, jatkuva kehittyminen, joustava rakenne, toimiva työympäristö), 2) Työn hallinta (kannustearvo, oppiminen, monipuolisuus, vaikuttamismahdollisuudet)	<b>Fyysinen hyvinvointi</b>	Merkitsevyys
Terveys ja toimintakyky (psyko-fyysinen sosiaalinen ihminen)	+ Arjessa sujuva työ (Manka & Manka 2018)	Johtaminen Tiedonkulkua Työyhteisöt ja sosiaaliset suhteet Työ, työn mitoitus, työn organisointi	Autonomia Merkitsevyys Kyvykkyyden tunne Omien vahuuksien hyödyntäminen		Kyvykkyyden tunne Autonomia Itsenä hyväksyminen			Tekemiseen uppoutuminen Tunneperäinen nautintojen ja tuskien välinen tasapaino

Russell (1980 Hakasen 2017, 96 mukaan) on luonut kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin luokittelun mallin, jonka mukaan kaikki tunteet voidaan luokitella kahden ulottuvuuden avulla: 1) mielihyvä - mielihyvä, 2) korkea vireystaso -matala vireystaso, jota käsitellään tarkemmin luvussa 2.1.2. hyvinvoinnin kokemusta käsittelevässä luvussa.

Positiivisen psykologian nousun myötä myös organisaatiopsykologiassa ollaan havahduttu siihen, ettei työhyvinvoinnista kerro riittävästi se, kun suunnataan huomio vain häiriötiloihin kuten stressi ja työuupumus ja näistä johtuviin oireisiin. Tämä näkökulma jättää pimentoon sen, mikä ihmisiä motivoi, mikä saa heidät kukoistamaan ja säilyttämään terveytensä myös vaikeissa olosuhteissa. (Hakanen 2017, 96.)

Perinteinen työhyvinvointiajattelu, jossa päähuomion kohteena on riskien, epäkohtien ja oireiden minimointi, ei tuota riittävästi oikeanlaista menestykseen johtavaa, motivoitunutta ja energistä työhyvinvointia. Myöskään terveytensä ja motivaationsa kustannuksella työskentelevä työntekijä ei ole eduksi kenellekään. (Hakanen 2011, 17.) Työhyvinvointia tarkastellaan yhä enenevässä määrin positiivisen psykologian viitekehyksen kautta, jossa huomiota kiinnitetään myös voimavaroihin kuormitustekijöiden lisäksi. Positiivisen psykologian tieteellisen viitekehyksen näkökulma tarkastelee sitä, mikä tekee elämästä elämisen arvoista, sekä inhimillisiä olosuhteita siitä, mikä johtaa onnellisuuteen, kukoistukseen ja täyttymyksen tunteeseen (Hakanen 2012, 11). Kun suunnataan oma huomio siihen, mikä on hyvin, ollaan vahvistumisen ja voimaantumisen tiellä (Hakanen 2011, 16). Martin Seligman (2002; 2011) kuvaa onnellisuutta ns. PERMA-mallin mukaan, jossa hän on määrittänyt viisi onnellisuuden tasoa: 1) tunnepohjainen nautintojen ja tuskien välinen tasapaino, 2) tekemiseen uppoutuminen sekä 3) merkityksellisyden kokeminen, 4) aikaansaaminen ja 5) hyvät ihmissuhteet. (Martela 2014, 42).

Perinteisesti työhyvinvointia on tutkittu ja yhä tutkitaan yhdellä kysymyksellä, miten tyytyväinen henkilö on työhönsä. Laajentamalla tutkimuksen näkökulmaa siihen, miten motivoituneita ja energisiä työntekijät ovat, voidaan päästä tarkastelemaan niitä seurauksia, joita tällaisesta vahvasta hyvinvoinnin ja motivaation tilasta on työlle, työntekijälle ja koko työyhteisölle. (Hakanen 2017, 96.).

Työhyvinvointi ei siis ole vain sitä, ettei ole pahoinvointia tai työkykyä heikentäviä tekijöitä (Wenström 2020, 27). Seligman (2011) on todennut kukoistavan työntekijän omaavan optimaalista toimintakykyä, hyvää elämää ja hyvinvointia (Wenström 2020, 27). Ns. aktiivisen näkökulman mukaan työntekijät tavoittelevat energisyyttä, elinvoimaisuutta ja oppimista, joka tuottaa kokonaisvaltaista innostusta ja merkityksellisyden tunnetta niin töihin kuin muuhunkin elämään (Wenström 2020, 28).

Eräs haastateltava kuvasi (liite 1) työhyvinvointia seuraavasti:

Työhyvinvointi .. on tavoitteellista toimintaa, että jos ei ne työn tavoitteet ole kunnossa niin sitten on tavallaan vaikea niitä muita tulla. Ja tietysti jo siinä ollaan jo sen osaamisen äärellä itse asiassa, että eihän ne tavoitteet ole itse asiassa saavutettavia, jos mun osaaminen ei vastaa sitä, mitä multa vaaditaan siitä työssä. Tai miksi ei toisinpäin myös, että jos mun osaaminen menee ihan överiksi siihen työtehtävään nähden niin eihän se sitten taas riittää mulle... Ensimmäinen askel on se, että **työn pitää olla tehtävää ja oikealla tavalla haastavaa**, mutta se toinen mun mielestä on se, että siinä työssä saa **positiivista sosiaalista vuorovaikutusta**... sit päästään siihen, jota voisi miettiä oppiva organisaatio puolella, että sitten kun nuo perusasiat on niin yleensä ihmiset sitten haluavat alkaa myös kehittyä, että jonkun moinen sellainen, ei se saman onnistumisen toistaminen sitten (kanna) pidemmän päälle, että jollain tavalla **pitäisi mahdollistaa myös jossain lajissa kehittymisensä**. (A7)

Mistä työhyvinvointi tällaisessa koostuu niin kyllä minun käsitykseni aika paljon nojaa siihen Ryanin ja Decin itsemääräämisteoriaan ja näihin psykologisiin perustarpeisiin ja siihen, että ihminen voi hyvin, kun hän toimii suhteellisen autonomisesti, kun hän kokee sitä kyvykkyyttä, pystyvyyttä, hänen toimijuuden kokemuksensa on vahva, toisaalta ei tule liikaa kuormitusta, ettei hallinnan tai kyvykkyyden kokemus kyykkää. Nauttii siitä, että saa asioita aikaan, mistä tullaan taas suoraan siihen, että jos työnantaja organisaatiossa on vaikka prosesseja, jotka ei toimi niin silloinhan hän ei pääse nauttimaan siitä aikaansaamisesta eli sitä kautta tullaan sellaisiin ihan tosi arkisiin tehokkuuskin näkökulmiin ja sitten ne kaksi muuta psykologista perustarvetta eli kyky kontribuoida, jollain tavalla muille asiakkaalle, firmalle, yhteisölle, ihmiskunnalle ja sitte toisaalta se yhteyden kokeminen toisiin ihmisiin.”(A1)

Näyttäisikin siltä, että työhyvinvointiin liittyvät keskeiset elementit voidaan karkeasti jaotella neljään osa-alueeseen: 1) turvallinen ja terveyttä edistävä työ, 2) toimivassa työyhteisössä tehtävä työ, 3) mielekäs työ ja sujuva työn teko sekä 4) uraa ja osaamista kehittävä työ.

#### **Yhteenveto**

Yhteenvetona voidaan todeta, että työhyvinvoinnin ja työkyvyn kokonaisuus linkittyvät hyvinvoinnin kokonaiskuvaan ja toimintaympäristön kokonaisuuteen. Näyttäisikin siltä, että työhyvinvoinnista puhuttaessa voidaan erottaa kärjistään kolme päätasoa: 1) työkyky, 2) työhyvinvointi ja 3) työnimu. Perustasona voidaan pitää työkykyä (kyky tehdä töitä), jossa työntekijä ei tuota ylimääräisiä kustannuksia organisaatiolle ja organisaatio toteuttaa lähinnä lain määrittelemää minimitasoa. Nopeasti muuttuvassa

maailmassa pärjäämiseen ei enää ehkä kuitenkaan riitä se, että kykenee tekemään töitä. Työhyvinvoinnin käsite näyttäisi olevan hiukan työkykyä laajempi, jossa fokus kääntyy pelkän työkyvyn lisäksi siihen voiko työssään hyvin. Työhyvinvointi lähtee aina itse työstä. Jotta pysymme mukana nopeasti muuttuvassa maailmassa, on ihmisten voitava niin hyvin, että he kykenevät jatkuvasti oppimaan uutta ja toimimaan innovatiivisesti omassa työssään. Tämä tarkoittaa optimitilanteessa sitä, että ihminen kokee työn imua eli on energinen, tarmokas ja saa mielihyvää työstään. Kärjistäen voitaneekin pohtia, voitaisiinko käsitteissä työkyky, työhyvinvointi ja työn imu puhua nyanssieroista jakaen käsitteen kolmeen tasoon: 1) ihminen kykenee tekemään töitä, 2) ihminen kykenee tekemään töitä ja lisäksi voi hyvin työtä tehdessään ja 3) ihminen on työkykyinen, voi hyvin työtä tehdessään ja lisäksi kokee jo suoranaista työn imua työtä tehdessään.

Työhyvinvointi ei ole stabiili tila vaan se vaihtelee työntekijän voimavara ja kuormitustekijöiden suhteessa. Olennaista on tasapainon säilyttäminen, siten että kuormitustekijät eivät ole voimavaratekijöitä suurempi kokonaisuus. Pärjätäkseen muuttuvassa maailmassa ihmisten sekä organisaatioiden on aktiivisesti pyrittävä kehittämään ja uudistumaan. Jatkuva kehittyminen voi olla joko kuormitus- tai voimavaratekijä riippuen osittain motivaatiosta, arvoista ja asenteista. Työhyvinvointia ja osaamisen kehittämistä tarkastellessa onkin kiinnitettävä huomio siihen, että yksilön kokonaiskuormitus ei nouse liian suureksi elinikäisen oppimisen vaateessa, siten että osaamisen kehittämiseksi annetaan aikaa myös osana työn tekemistä.

#### 2.1.1 Työhyvinvointi ja sen kehittyminen ajan saatossa

Tulevaisuuden työelämän tarkastelu on aloitettava menneisyyden tutkimisesta, jotta voidaan ymmärtää, millainen tutkittavan alueen kehitys on ollut, mitä on tapahtunut ja mitä ei, ja miksi muutos on tapahtunut. Tärkeintä on ymmärtää, mitä muutoksia on tapahtunut ja miksi nämä muutokset ovat tapahtuneet. (Lum 2016, 9.) Tämän vuoksi käsittelemme seuraavaksi hiukan hyvinvointiajattelun historiaa.

Työhyvinvointiajattelussa on noudatettu pitkälti filosofi Aristippoksen hedonistista ajattelutapaa, joka juontaa juurensa noin 400 vuotta ennen ajanlaskun alkua. Tämän hedonistisen onnellisuussymmärryksen mukaan ihminen etsii elämänsä aikana mahdollisimman paljon nautintoja, jossa elämän onnellisuuden ratkaisee nautintojen kokonaismäärä. (Martela 2014, 35). Hedonistisen onnellisuuskäsityksen mukaan ihminen pyrkii kohti mielihyvää ja välttää mielihyvää pyrkien näin mahdollisimman suureen positiivisten kokemusten määrään ja mahdollisimman pieneen negatiivisten kokemusten määrään. (Hakanen 2011, 18; Hakanen 2014, 341; Martela 2014, 35.) Tämä näkökulma toimii pitkälti behavioristisen psykologian näkökulmana, jossa ihmistä motivoivat keskeisimmin ulkoiset palkkiot ja rangaistukset, joka oli vallalla oleva motivaation teoria vielä 1969 kun Edward Deci lähti tutkimaan palkkioiden vaikutusta motivaatioon (Martela 2014, 45). Toki ihminen motivoituu myös ulkoisista motivaatiotekijöistä, mutta sisäiset motivaatiotekijät ovat voimavara, jossa motivaatio kumpuaa ihmisen sisästä, jolloin tekeminen itsessään innostaa ja henkilö haluaa toimia ulkoisista palkkioista tai rangaistuksista huolimatta sisäisen motivaationsa mukaisesti (Martela 2014, 46). Mielihyvää on pyritty tarjoamaan mm. virkistymis- tai TyKy-päivien avulla. Toisaalta pahoinvointia on pyritty minimoimaan mm. hoitamalla epäkohtia ja oireita sekä

tarttumalla haitallisiin työoloihin ja riskeihin. Hedonistisen mallin mukaisesti ei voida kuitenkaan saavuttaa hyvinvoivaa työyhteisöä, joka pystyisi toimimaan sujuvasti yhdessä, toimimaan itseohjautuvasti sekä innovoimaan aloitteellisesti. (Hakanen 2011, 18.) Pärjätäkseen kilpailukykyisenä nopeasti ja jatkuvasti muuttuvassa, kompleksisessa, epävarmassa maailmassa selviytyminen vaatii organisaatioilta ennakkointikykyä, tulevaisuuksien skenaariotyöskentelyä ja strategista ajattelua sekä luovuutta, innovatiivisuutta ja avarakatseisuutta (Koivula 2020, 4; Hakanen 2011, 18).

Kreikkalaisen filosofi Aristoteleen mukaan parasta hyvinvointia ihmiselle tuottaa se, kun voi tehdä asioita, jotka ihminen kokee arvokkaaksi ja hyveelliseksi ja joita tekemällä ihminen kykenee toteuttamaan omia inhimillisiä mahdollisuuksiaan (eudaimoninen hyvinvoinnin näkökulma) kokien näin merkityksellisyyttä omassa toiminnassaan (Hakanen 2011, 19; Hakanen 2014, 341; Martela 2014, 41.). Tämän kaltaista eudaimonista hyvinvointia koetaan silloin kun psykologiset perustarpeemme - pärjääminen, yhteenliittyminen ja itsenäisyys - tyydyttyvät (Hakanen 2011, 30-34; 38).

Työhyvinvointia on tutkittu jo runsaat sata vuotta, mutta painopistealueet ovat ajan saatossa muuttuneet. 1920-luvulla työhyvinvointitutkimus lähti liikkeelle lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta, jossa tutkimuksen kohteena olevan yksilön stressin uskottiin syntyvän fysiologisina reaktioina yksittäisiin kuormitustekijöihin kuten meluun, fyysiseen raskauteen ja myrkyllisiin aineisiin. Myöhemmin tämä ns. reaktioperustainen stressimalli laajeni kattamaan yksilöiden reaktioiden lisäksi ympäristön aiheuttamat ärsykkeet kuten työ ja työolosuhteet. Stressin sijasta osa tutkijoista alkoi käyttää sanaa kuormitus kuvaamaan tilannetta, jossa työn vaatimukset ylittivät työntekijän edellytykset. Tästä ns. tasapainomallista on kehittynyt myöhemmin ns. työn vaatimusten ja kuormitustekijöiden hallinnan malli, jossa painopisteeksi muodostui työn vaatimusten synnyttämä negatiivinen tai positiivinen paine, joka antaa yksilölle joko oppimismahdollisuuksia ja lisää vireystilaa tai passivoittaa ja sairastuttaa pahimmillaan. Myöhemmin malliin on vielä liitetty sosiaalisen tuen ulottuvuus, jonka on todettu vaikuttavan ratkaisevasti myös työhyvinvointiin. (Manka & Manka 2018, 64-65.)

Hyvinvoinnin käsite laajentui huomattavasti, kun vuonna 1946 WHO määritteli terveyden sisältävän fyysisen kehon terveyden lisäksi myös biologis-psykologis-sosiaalisen ulottuvuuden. Tämä määrittelyn laajennus toi tarkasteluun myös positiivisen psykologian sekä onnellisuuden teeman, jossa hyvinvointia ja onnellisuutta alettiin käyttää myös osittain toistensa synonyymeinä (Blanch & Cervantes 2010; Warr 2013; Ong & Lin 2016). Lisäksi hyvinvoinnin tarkastelussa tärkeäksi nousi subjektiivinen hyvinvointi (Diener 2000; Strack & Swartz 1991) ja psykologinen hyvinvointi (Bryce & Haworth 2003; Ryff & Keys 1995; Warr 1987, 1990). (Dutsche, Jakobsohn, Dias & Combadao 2019, 709.)

Schaufeli & Bakker (2004) käynnistivät varsinaisesti työn imun tutkimisen, jossa he kuvasivat ns. ”work engagement” (työhön sitoutuminen/työn imua) tarkoittavan aidosti myönteistä motivaatio ja tunnetilaa työssä (Hakanen 2014, 38 mukaan). Tätä tunne- ja motivaatiokäyttäytymisen kautta syntyvää hyvinvointia voidaan kuvata työn imuna, joka lienee suomalaisessa positiivisen psykologian keskustelussa varhaisimpia käsitteitä (Hakanen 2014, 341). Hakanen (2011, 38) kuvaa työn imun sisältävän kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta: omistautumisen, uppoutumisen sekä tarmokkuuden. Kun työntekijä kokee työn imua, työ on

mielekästä ja hän haluaa ponnistella työn tekemiseksi. Ihmisellä on tällöin myös riittävä energiataso työnsä suorittamiseksi. Työn imua voi kokea myös haasteellisten tehtävien suorittamisessa, joiden tekeminen itsessään ei tunnu välttämättä mukavalta. Kuitenkin tehtävän suorittamisesta koituva onnistumisen tunne voi tuottaa mielihyvää eli työn imua. (Hakanen 2011, 19; 39.) Nopeasti muuttuneessa maailmassa näyttäisikin siltä, että työn vaatimusten kasvaessa työn merkityksellisyydestä on tullut entistä tärkeämpi motivaatio- ja tuloksellisuustekijä (Hakanen 2014, 341).

Seligmania on sanottu positiivisen psykologian isäksi. Seligman siirsi työhyvinvoinnin tutkimuksen painopisteen voimavaretekkijöihin, erityisesti myönteisen ajattelutavan oppimiseen ja onnellisuuden aikaansaamiseen. Hänen mukaansa onnellisuutta voi vahvistaa käyttäen hyväksi ihmisten ominaisia vahvuuksia ja luonteenomaisuuksia kuten itsenäisyyttä, optimismia, ystävällisyyttä, huumoria ja anteliaisuutta. (Manka & Manka 2018, 68-69.) Seligmanin (2018, 1-3) PERMA-mallin mukaan hyvinvointi muodostuu viidestä ulottuvuudesta (positiivinen emotioni, sitoutuminen, vuorovaikutussuhteet, tarkoitus ja merkityksellisyys sekä suoritus), joskin hän toteaa näiden hyvinvoinnin elementtien olevan pikemminkin hyvä alku holistisen hyvinvoinnin tutkimiseen kuin absoluuttinen totuus.

Vaikka kaikissa töissä ei pääse käyttämään omia vahvuuksiaan täysipainoisesti, saati toteuttamaan aristoteelista hyve-etiikkaa käytännössä, voi kaikissa töissä lisätä aitoa ja hyvää työn merkityksellisyyden kokemusta. Useimmat ihmiset haluavat saada työssään aikaiseksi hyvää ja tehdä laadukasta työtä, olla tavoitteellisia ja aloitteellisia, jakaa ja kokea onnistumisia sekä hyödyntää kokemuksiaan ja osaamistaan uuden kehittämisessä. (Hakanen 2011, 20.) Taulukossa 2 on koostettu tässä luvussa läpikäytyä työhyvinvoinnin kehittämistä ajansaatossa.

Taulukko 2: Työhyvinvoinnin painopistealueita ajansaatossa

Hedonistinen hyvinvointi (Aristippos Hakasen 2011 mukaan)	Eudaimoninen hyvinvointi (Aristoteles Hakasen 2011 mukaan)	Reaktioperustainen stressimalli / tasapainomalli (1920-luvulla) (Manka & Manka 2018)	Työn vaatimusten ja kuormitustekijöiden malli (Manka & Manka 2018)	PERMA –malli (Seligman 2018; Manka & Manka 2018)	Työnimu (Hakanen 2011)
Kohti mielihyvää, pois mielihäpästä	Hyvinvointia tuottaa kun ihminen voi tehdä asioita, jotka kokee arvokkaaksi ja hyveelliseksi kyten toteuttamaan omia inhimillisiä mahdollisuuksiaan.	Fysiologinen stressireaktio. Stressi syntyy fysiologisia reaktioita yksittäisiin kuormitustekijöihin (mm. fyysinen työn raskaus, melu, myrkylliset aineet). <b>Myöhemmin laajeni kattamaan yksilöiden reaktioiden lisäksi ympäristön ärsykkeet kuten työ, työolosuhteet, jolloin stressin sijasta alettiin käyttää sanaa kuormitus kuvaamaan tilaa, jossa vaatimukset ylittävät työntekijän edellytykset.</b>	Painopisteeksi työn vaatimusten synnyttämä negatiivinen tai positiivinen paine, joka antaa yksilölle joko oppimismahdollisuuksia a lisäten vireystilaa tai passiivittaa ja sairastuttaa pahimmillaan. Malliin on myöhemmin lisätty sosiaalinen ulottuvuus, jonka on todettu vaikuttavan ratkaisevasti myös työhyvinvointiin.	Työhyvinvoinnin tutkimuksen painopiste voimavaretekkijöihin, erityisesti myönteisen ajattelutavan oppimiseen ja onnellisuuden aikaansaamiseen. Hyvinvoinnin ulottuvuudet: positiivinen emotioni, sitoutuminen, vuorovaikutussuhteet, tarkoitus, merkityksellisyys, suoritus)  Onnellisuuden vahvistaminen käyttäen hyväksi ihmisten ominaisia vahvuuksia ja luonteenomaisuuksia (itsenäisyys, optimismi, ystävällisyys, huumori, anteliaisuus).	Omistautuminen Tarmokkuus Uppoutuminen  Työ on mielekästä ja energisoivaa. Työntekijä haluaa ponnistella työn tekemiseksi.
Pahoivointia koitettua hoitaa vähentämällä epäkohtia ja oireita, tarttumalla haitallisiin työoloihin ja riskeihin (Hakanen 2011).	Tällaista motivaatiokäyttäytymisen kautta syntyvä hyvinvointia voidaan kuvata työn imuna. Tehtävän suorittamisesta koituva onnistumisen tunne voi tuottaa mielihyvää. (Hakanen 2011)				
Hedonistisen mallin mukaan ei voida saavuttaa tätä kautta työyhteisöä, joka voisi toimia itseohjautuvasti, aloitteellisesti innovoiden, sujuvasti työtä tehden. (Hakanen 2011.)	Vaikka kaikissa töissä ei pääse käyttämään vahvuuksiaan, voi kaikissa töissä lisätä työn merkityksellisyyden kokemista. (Hakanen 2011)				
'Nopeasti muuttuva maailma vaatii ennakoitavuutta, skenaariotyyppisyyttä, innovatiivisuutta, luovuutta, avarkatseisuutta ja strategista ajattelua. (Hakanen 2011; Koivula 2020.)	Useimmat ihmiset haluavat saada työssään aikaiseksi hyvää, tehdä laadukasta työtä, olla tavoitteellisia ja aloitteellisia, kokea onnistumisen tunteita, hyödyntää osaamistaan ja kokemuksiaan uuden kehittämisessä. (Hakanen 2011)				

Kun työhyvinvoinnin kehittämistä ja painopistealueita tarkastellaan aikajanalla, voidaan huomata, että alussa painopisteenä on ollut hyvinvoinnin voimakkaasti yksilön näkökulma, mutta n. 1980-luvulta tarkastelun kokonaisuuteen on tuotu mukaan laajempi ryhmän tarkastelun näkökulma. Myös painopistealueet ovat



muovautuneet ja kehittyneet ajan saatossa, jossa alkuun työhyvinvointia tarkasteltiin yksilökeskeisesti ensin työsuojelun näkökulmasta (1940-1950) ja sitten terveyden ja työkyvyn näkökulmasta (1960-1970). 1980-luvulla työhyvinvoinnin tarkasteluun lisättiin ryhmän näkökulma, jossa ensin tarkastelun näkökulmiin lisättiin työkyky ja osaaminen ja sitten 1990-2000-luvulla näkökulmaksi tarkentui laaja-alainen työhyvinvointi, jossa sekä yksilön ja työyhteisön työhyvinvointia tarkastellaan systeemisellä ilmiönä. (Manka & Manka 2018, 66-67.)

### 2.1.2 Motivaatio ja ihmisen perustarpeet perustana koetulle hyvinvoinnille

Hyvinvoinnin holistista teemaa ja siihen linkittyvää työhyvinvoinnin osa-aluetta tarkastellessa on tärkeää pohtia hyvinvointiin keskeisesti liittyviä inhimillisiä tarpeita. Maslowin tarvehierarkiassa kuvataan inhimillisiä tarpeita viiden perusportaan avulla: fyysiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, itsearvostuksen tarpeet ja itsensä kehittämisen tarpeet. Maslowin tarvehierarkian mukaan seuraavalle tasolle tarvehierarkiassa siirrytään, kun kunkin tason tarpeet ovat riittävästi tyydytetyt. Maslowin tarvehierarkian mukaan siinä vaiheessa, kun tietyt tarpeet ovat riittävällä tasolla tyydytetyt, ne eivät enää motivoi meitä. (Maslow 1954 de Cenzo 1997,330 mukaan.) Perustarpeet kuvataan Maslowin tarvehierarkiassa hierarkkisine portaina, joka muodostuu viidestä portaasta: **1) fyysiset tarpeet, 2) turvallisuuden tarpeet, 3) yhteenkuuluvuuden tarpeet, 4) itsensä arvostamisen tarpeet ja 5) itsensä toteuttamisen tarpeet** (McLeod 2018).

Maslowin tarvehierarkian tarpeet voidaan jakaa edelleen puutteiden täyttämisen tarpeisiin ja kasvun tarpeisiin. Ns. puutoksen tarpeet motivoivat ihmisen käyttäytymistä silloin, kun nämä tarpeet eivät tule tyydyttyksi. Puutoksen tarpeille ominaista on myös se, että tarve näiden tarpeiden tyydyttämiseen vahvistuu, mitä pidempään nämä tarpeet ovat tyydyttämättöminä. Toisaalta kun puutoksen tarpeet tyydyttyvät, ne eivät enää motivoi ihmisen toimintaa. Itsensä kehittämisen tarpeet ovat ns. kasvun tarpeita, joissa tarpeen tyydyttyminen saa aikaiseksi vain kasvavan ja voimakkaamman motivaation. Kasvun tarpeiden draiverina toimivat puutteen tyydyttämisen sijaan pikemminkin halu kasvaa ihmisenä. Jokainen ihminen haluaa periaatteessa tavoitella itsensä toteuttamisen portaan saavuttamista, mutta tämän tarpeen saavuttaminen usein jää alempien portaiden tyydyttämättömien tarpeiden vuoksi saavuttamatta. (McLeod 2018, 2-3.)

Maslowin alkuperäinen viisi portainen tarvehierarkia (1943, 1954) on myöhemmin laajentunut kattamaan myös **kognitiiviset ja esteettiset tarpeet** (Maslow 1970) ja myöhemmin samana vuonna vielä **itsensä ylittämisen tarpeet** (Maslow 1970). Tämän 7-portaisen tarvehierarkian kasvutarpeita ovat **kognitiiviset tarpeet, esteettiset tarpeet, itsensä toteuttamisen tarpeet sekä itsensä ylittämisen tarpeet**. (Maslow McLeodin 2018, 7-8 mukaan.)

Työkyvyn on todettu jo aikaisemmin olevan työhyvinvoinnin pohjana. Työkyvyn portaita on kuvattu ihmisen perustarpeiden mukaisesti, jossa portaat muodostuvat Maslowin tarvehierarkiaa noudatellen: 1) psykofysiologiset perustarpeet, 2) turvallisuuden tarve, 3) liittymisen tarve, 4) arvostuksen tarve ja 5) itsensä toteuttamisen tarve. Nämä tarpeet voidaan linkittää työhyvinvointia tuottaviin elementteihin kuvaamalla vastaavasti työhyvinvoinnin portaat, joiden avulla pyritään tukemaan hyvinvoinnin kokemusta

töissä: 1) Tekijänsä mittainen työ, terveelliset elintavat (ravinto, lepo, liikunta), sairauksien ehkäisy ja hoito, 2) Työn pysyvyys ja riittävä toimeentulo, Turvallinen työ ja työympäristö, Oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö, 3) Yhteishenkeä tukevat toimet, Tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, Ulkoinen ja sisäinen yhteistyö, 4) Eettisesti kestävä arvot, Hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio ja strategia, Oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, Toiminnan arviointi ja kehittäminen ja 5) Oppiva organisaatio, Omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, Uuden tiedon tuottaminen, Esteettiset elämykset. Taulukossa 3 on esitelty näiden mukaisesti työhyvinvointisuunnitelma, jonka mukaisesti voidaan pyrkiä varmistamaan työntekijöiden kyky tehdä töitä ja toisaalta tukea myös hyvinvoinnin kokemusta töissä. Ihmisten erilaiset arvot vaikuttavat myös koettuun työhyvinvointiin ja työnantajan suositteluhalukkuuteen.

Taulukko 3: Työkyvyn ja työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009) mukaellen

Työkyvyn portaat (inhimilliset perustarpeet)	Työhyvinvoinnin portaat	Organisaatio	Työntekijä	Arviointi
Psyko fyysiset perustarpeet	Tekijänsä mittainen työ, terveelliset elintavat (ravinto, lepo, liikunta), sairauksien ehkäisy ja hoito	Työkuormitus, ruokailu, työterveyshuolto	Terveelliset elintavat, sairauksien ehkäisy ja hoito	Kyselyt, työterveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset
Turvallisuuden tarve	Työn pysyvyys ja riittävä toimeentulo, Turvallinen työ ja työympäristö, Oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö	Työsuhde, työolot, työn jatkuvuuden kokemus	Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat	Tilastot, riskit, työpaikkaselvitys, yksikkökohtainen jatkuva "liikennevalo" seuranta / missä mennään?
Liittymisen tarve	Yhteishenkeä tukevat toimet, Tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, Ulkoinen ja sisäinen yhteistyö	Työyhteisö, johtaminen, verkostot, tarve kuulua joukkoon	Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuutokset	Työtyytyväisyys, työilmapiiri, työyhteisön toimivuuskyselyt
Arvostuksen tarve	Eettisesti kestävä arvot, Hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio ja strategia, Oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, Toiminnan arviointi ja kehittäminen	Arvot, toiminta, talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut (tarve tulla näkyväksi, kuulluksi, arvostetuksi)	Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä, osaamisen tunnistaminen/tunnistaminen/hyödyntäminen	Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset, palkitseminen, huomiointi, arvostus tein ja sanoin
Itsensä toteuttamisen tarve	Oppiva organisaatio, Omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, Uuden tiedon tuottaminen, Esteettiset elämykset	Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovus ja vapaus	Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito, osaamisen tunnistaminen/tunnistaminen/hyödyntäminen	Kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset

Motivaation merkitystä tutkitaan myös työelämän, hyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen kannalta. Vähäinen **oppimismotivaatio** voi olla ongelma nyky maailmassa. (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 5.) Yksi keskeinen motivaatiota selittävä teoria erityisesti oppimisen näkökulmasta on **Ecclessin odotusarvoteoria**, jonka mukaan ihmisten odotukset määrittävät myös heidän onnistumisen mahdollisuutensa eri tilanteissa ja muodostavat näin myös pohjan oppimiselle. (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 11). Motivaatiotekijöiden tarkasteluun työympäristöissä käytetään myös **tavoiteorientaatioteoriaa**, jonka mukaan yksilöt eroavat siinä, ohjaako heidän toimintaansa itse tehtävän tekeminen vai se, että on jossain tehtävässä muita parempi. (Nicholls, Dweck & Pintrich Nurmi & Salmela -Aro 2017, 11 mukaan). Eräs asiantuntija haastateltava (liite 1) totesi ihmisten perustarpeiden, hyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen suhteesta seuraavasti:

Hyvinvointi työyhteisössä ei edellytä sitä, että ihminen suhtautuu työhönsä intohimoisesti, mutta ma uskon, että ihmisyydessä on semmoisia sisäisiä jännitystekijöitä, että ihmisyyttä ohjaa tarve kehittyä, tarve oppia, tarve mennä eteenpäin ja jos ihminen ei koe, että hän pääsee tässä tekemisen muodossa kehittyyn ja meneen eteenpäin, vaikka se työ olisi intohimo niin se tulee vaikuttaa siihen tyytyväisyyden kokemukseen. (A8)

Käyttäytymiseen merkittävästi vaikuttava tekijä on motivaatio. Motivaatio saa ihmiset toimimaan ja se aktivoi käytöstä tiettyyn suuntaan (Ryan & Deci 2017, 13; Hyppänen 2013, 140), joka vaikuttaa merkittävästi tavoitteisiin suuntautuviin työsuorituksiin innostuksen ja voimavarojen käyttämisen kautta. Motivaatio voi olla joko sisäinen tai ulkoinen voima, joka ohjaa ihmisen käyttäytymistä (Hyppänen 2013, 318). **Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat mm. dynaamisuuden ja toiminnan tunne, vapauden tunne, oivaltamisen ilo, yhteenkuulumisen tunne sekä tarkoituksellisen itsensä toteuttamisen tunne. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat mm. raha, asema ja edut.** (Hyppänen 2013, 140-141.)

Motivaatio on tärkeä tarkastelun näkökulma, kun tarkastellaan työhyvinvoinnin kokonaisuutta, sillä se vaikuttaa sekä tekemiseemme, että kokemukseemme voimakkaasti. Motivaation moninaista luonnetta voidaan tarkastella kolmen peruskysymyksen avulla:

**1) Miksi ihminen toimii kuin toimii?**

- ihmisen arvot, hallinnan tunne tai ihmisen psykologiset perustarpeet (mm. autonomia, kompetenssi, yhteenkuuluvuus)
- evoluutiohistoria kuten ihmislajin yleiset taipumukset
- fysiologiset syyt kuten persoonallisuuden ja temperamentin piirteet
- **Tyypillistä:** ovat yleensä tiedostamattomasti ohjaavia asioita

**2) Mitä ihminen haluaa ja mihin hän pyrkii?**

- tavoitteet, pyrkimykset, huolenaiheet, tavoiteorientaatiot, intohimot
- **Tyypillistä:** motivaation kohdistuminen erilaisiin konkreettisiin kohteisiin

**3) Miten ihminen pyrkii toteuttamaan motiivejaan ja tarpeitaan?**

- toiminnan suunnittelu, ongelman ratkaisu, itsesääätely, opitut toimintatavat
- erilaiset oppimis- ja toimintastrategiat
- **Tyypillistä:** Vaikka suunnittelu ja ongelmanratkaisu ovat tietoista toimintaa, voivat mm itsesääätely, toimintatavat ja strategiat olla automatisoituneita toimintoja, jolloin ne ohjaavat itseä tiedostamattomasti (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 6.)

Tämän hetken motivaatioteorioista suosituin lienee Ryan & Decin **itseohjautuvuusteoria** (käytetään eri lähteissä myös nimeä itsemääräämisteoriat, tässä opinnäytetyössä käytetään sanaa itseohjautuvuusteoria), jonka mukaan ihmiset motivoituvat pääosin sen mukaan, miten voivat itse päättää tekemisistään (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 5-6). Tämän teorian mukaan **ihmisen sisäinen motivoituminen mahdollistuu silloin kun ihminen voi omalla toiminnallaan tyydyttää yhteenkuuluvuuden, itsenäisyyden ja pärjäämisen psykologiset perustarpeensa** (Hakanen 2011, 30). Itseohjautuvuusteorian avulla kuvataan **motivaation astetta janalla kontrolloitu vs. autonominen**. Itseohjautuvuusteorian tarkastelun fokuksessa ovat **sosiaaliset olosuhteet, jotka joko auttavat ihmisiä kukoistamaan tai estävät sen**. Itseohjautuvuusteorian avulla tutkitaan miten biologiset, sosiaaliset ja kulttuuriset olosuhteet tukevat tai estävät ihmisen kykyä psykologiseen kasvuun, sitoutumiseen ja hyvinvointiin. (Ryan & Deci 2017, 3.) Sitoutumisella tarkoitetaan tunnetilaa, jossa henkilö työskentelee hyväksymiensä tavoitteiden eteen (Hyppänen 2013, 120).

Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisen tarpeet toimivat ravinteina inhimilliseen kasvuun, hyvinvointiin ja rehellisyyteen. Fyysiset tarpeet muodostuvat kehon terveydestä ja turvallisuudesta. Fyysisten tarpeiden lisäksi myös psykologiset perustarpeet tulee saada tyydytetyksi, jotta hyvinvointi, kehittyminen ja psykologinen mielenkiinto mahdollistuvat.

Martela (2014, 31) kuvaa näitä itseohjautuvuusteorian (Ryan & Deci 2000; Deci & Ryan 2000) mukaisia onnellisuuden ja sisäisen motivaation lähteitä kolmen psykologisen tarpeen mukaan. Itseohjautuvuusteoria määrittää sisäistä motivaatiota selittävät ihmisen kolme psykologista perustarvetta seuraavasti:

- **vapaaehtoisuus / autonomia / itsenäisyys**
  - vapaus päättää omista tekemisistään, edellytyksenä valinnan ja toiminnan vapaus
  - kokemus, että voi säädellä omaa elämäänsä ja toimintaansa (toimii vapaaehtoisesti omasta halustaan)
- **kyvykkyys / kompetenssi / pärjääminen**
  - osaaminen ja aikaansaaminen kunnossa; varmuus että kykenen tähän hommaan menestyksekkäästi
  - ihmisen halu hallita omaa toimintaympäristöään voiden kohdata erilaisia haasteita ja saa haluamiaan vaikutuksia omalla toiminnalla.
  - pärjäämisen tarvetta tukee työ, jossa voi kokea onnistuvansa, on tunne, että pärjää omassa työssään, saa myönteisiä tuloksia ja uskoo selviytyvänsä myös uusista haasteista.
  - jokaisessa työssä on mahdollisuus vahvistaa työn palkitsevuutta ja arvostuksen kokemusta, jossa työntekijä voi kokea olevansa arvostettu työyhteisönsä jäsen.
- **yhteenkuuluvuus / yhteisöllisyys / yhteenliittyminen**
  - syntyy kun ihminen kokee, että hänestä välitetään ja hän välittää toisista ihmisistä
  - inhimillinen kaipuu läheisiin ihmissuhteisiin ja yhteenkuulumisen toive muiden ihmisten ja yhteisöjen kanssa
  - koetaan todennäköisimmin silloin, jos on tunne, että kuuluu porukkaan, työyhteisössä luotetaan toisiin, voidaan jakaa onnistumisia (ja epäonnistumisia) sekä ponnistelut huomataan, tunnustetaan ja tunnustetaan. Yhteisöllä on yhteisiä tavoitteita ja voidaan kokea keskinäistä tukea. Vallitsee arvostuksen ilmapiiri. (Ryan & Deci 2017, 10-11; Ryan & Deci 2000 & Deci & Ryan 2000 Martelan 2014, 31 mukaan; Bauemeister & Leary 1995 Martelan 2014, 49-50 mukaan; Hakanen 2011, 31-31.)

Näiden psykologisten perustarpeiden läsnäolo tai niiden puuttuminen elämästämme selittää valtaosan hyvinvoinnistamme ja sisäisestä motivaatiostamme. **Psykologiset perustarpeemme korreloivat voimakkaasti myös työssä kokemamme energisyyden, elinvoimaisuuden, omistautumisen sekä sitoutumisen kanssa** (Vansteenkiste 2007 Martelan 2014, 48 mukaan.) Joidenkin tutkimusten mukaan näiden kolmen psykologisen perustarpeen **myönteinen korrelaatio on löydetty myös itsearvioitun tuottavuuteen ja tarmokkuuteen** (van den Broeck 2010 Martelan 2014, 49 mukaan).

Alustavissa tutkimuksissa näihin kolmeen psykologiseen perustarpeeseen on lisätty hyväntekeminen, jolla on huomattu olevan myös itsenäinen vaikutus koettuun merkityksellisyyteen ja hyvinvointiin (Martela & Ryan 2014 Martelan 2014, 50 mukaan). Martela (2014, 31) toteaa, että täyteläisen ja arvokkaan elämän reseptinä on etsiä elämään vapaaehtoisuutta, yhteenkuuluvuutta, kyvykkyyttä sekä hyväntekemisen tunnetta.

**”Itseohjautuvuusteoria perustuu ajatukseen, että ihminen on perusluonteeltaan aktiivinen”,** jossa emme vain passiivisesti reagoi ympäristön vaatimuksiin tai ärsykkeisiin, vaan aktiivisesti etsiydymme meitä kiinnostavien asioiden pariin ja niitä kohti. Ihmisen katsotaan olevan itseohjautuva, proaktiivinen ja elinvoimainen, aktiivinen toimija omassa elämässään, jonka toimijuutta toki ympäristötekijät voivat lannistaa. (Ryan & Deci 2000 Martelan 2014, 46 mukaan.)

Sosiaalisen ympäristön konteksti, joka todennäköisesti tukee psykofyysisten tarpeiden tyydyttymistä, tukee todennäköisemmin myös tehokasta suorittamista ja kehittymistä. Ympäristö, joka ei tue näiden perustarpeiden tyydyttämistä, vähentää tehokasta suorituskykyä, mikä todennäköisesti heikentää optimaalista kehittämisen kykyä. Sosiaaliset ympäristöt, joiden katsotaan tukevan psykososiaalisten tarpeiden tyydyttymistä, tukevat autonomiaa / vapaaehtoisuutta (kontrolli vs. autonomia), kyvykkyyttä / kompetenssia (tehokkuus vs. liian haasteellinen, epäjohdonmukainen tai muutoin lannistava) sekä yhteisöllisyyttä / yhteenkuuluvuutta (ovat vuorovaikutteisesti kannustavia vs. persoonaton ja torjuva). (Ryan & Deci 2017, 12.)

### 2.1.3 Koettu työhyvinvointi

Keskeistä työhyvinvoinnin käsitteessä on hyvinvoinnin kokonaisuus ja subjektiivinen työntekijäkokemus. **Yleisin ns. onnellisuusmittari on subjektiivinen hyvinvointi, joka ei ole täydellinen, mutta tavoittaa silti jotain olennaista työhyvinvoinnista, terveydestä ja onnellisuudesta elämässämme** (Martela 2014, 44). Työhyvinvointi ja työterveys muodostuvat kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnin kokemuksesta, jossa **keskeistä on tasapaino ja eri osa-alueiden sopiva yhteensovittaminen** (Puttonen, et al., 2016, 6). **Vastuu työhyvinvoinnista on sekä työnantajalla että työntekijöillä** (STM; Työterveyslaitos). Työhyvinvoinnista pidetään huolta yhteistyönä johtajien, esihenkilöiden ja työntekijöiden kesken.

Kun tarkastellaan koettua työhyvinvointia, on tärkeä puhua myös **psykologisesta työsopimuksesta**, jolla tarkoitetaan yksilön (työntekijän) uskomuksia sopimuksen ehdoista ja säännöistä vastavuoroisessa sopimuksessa toisen tahon (työnantajan) kanssa (Rousseau 2003). Kun koettu psykologinen sopimus täyttyy, sillä on vaikutuksia niin motivaatioon kuin terveyteenkin. Motivaation vaikutustenketju etenee psykologisen sopimuksen muodostumisesta työhön sitoutumiseen, tunnepitoiseen sitoutumiseen ja tätä kautta liikevaihtoon vaikuttavina aikomuksina. Terveysten vaikuttavaa ketjua voidaan kuvata psykologisen sopimuksen muodostumisesta työhön sitoutumiseen ja tätä kautta mielenterveyden vaikutuksiin. Näin ollen voidaan todeta, **että psykologisen sopimuksen ehtojen täyttymisen kokemuksella on keskeinen rooli työntekijöiden sitoutumiseen, ja tätä kautta voidaan nähdä vaikutukset myös tehokkaaseen kognitiiviseen mielentilaan työssä.** (Partzefall & Hakanen 2008, 4.) **Mitä paremmin elämälle**

asettamamme odotukset ja toiveet näyttävät toteutuvan, sitä tyytyväisempiä olemme elämäämme (Martela 2014, 38). Eräs asiantuntija haastateltava totesi asiasta seuraavasti:

varmaan se on niin, että nuoret odottaa, että se psykologinen sopimus, mikä tavallaan perinteisesti on ollut työntekijän ja työnantajan välillä, että on ollut se työn varmuus, että kun minä annan panokseni niin musta pidetään huolta ja mulla pysyy duuni eläkeikään asti, kun semmoista ei enää oikein 90-luvun laman jälkeen ole ollut. Uusi psykologinen sopimus on vähän sellainen, että just nuorillekin ihmisille, että kun minä anna työpanokseni tälle organisaatiolle, niin vastineeksi mä saan mahdollisimman paljon oppia ja osaamista ja verkostoja, että mä pystyn uusintamaan tämän työllistymiskyyni, että sitten kun työsuhte loppuu niin mä oon varteenotettava hakija... (A12)

Perinteisesti työhyvinvoinnin on katsottu muodostuvan organisaation järjestämistä kohtuullisista työolosuhteista. Hyvällä työllä on perinteisen ajattelun mukaan kuvattu työtä, jossa jokainen päivä on erilainen ja työ tuo mahdollisuuden jatkuvaan muutokseen. Nykyisessä yhteiskunnassa nopea ja jatkuva muutos sekä epävarmuuden ilmapiiri on kuitenkin nostanut kaipuun työn pysyvyyteen, jonka katsotaan olevan yksi tärkeä hyvän työn elementti. (Hakanen 2011, 6.) Epävarmuudella tarkoitetaan usein tilaa, jossa ei tiedetä mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Epävarmuuden tunne voi usein johtaa pelkoon, ahdistukseen, huoleen, stressiin ja mielenterveyden haasteisiin (Global foresight summit 2021). Epävarmuuden tunne voi luoda aivoihimme paineisen tilan, jossa ihminen kokee säilymisensä uhatuksi. Toronton psykologian professori, Judith Andersen, toteaa, että tilanteissa, jossa ihminen kokee olevansa paineen alla tai hän kokee selviytymisensä uhatuksi hänen aivonsa pyrkivät mukautumaan pyrkien puolustusreaktion vallassa säilyttämään ihmisen hengissä (Åhman & Gustafsberg 2021, 11-12). Tämä paineinen aivojen tila aiheuttaa stressiä, jossa ihmisen kokemus riskeistä moninkertaistuu. Aivot luovat ajatusvirheitä ja oikoteitä datalle, joka voi vaikuttaa tilannetajuamme ja kykyymme toimia parhaalla mahdollisella tavalla aiheuttaen virhetulkintoja uhan vähentämiseksi. (Åhman & Gustafsberg 2021, 12.)

Eräs asiantuntija (liite 1) pohti kohdeorganisaation työmäärää seuraavasti:

Työn määrä on ollut erittäin suuri kaikilla, jotka on sidoksissa järjestelmämuutoksiin ja silloin se työn määrän liiallisuus alkaa syömään sitä tavoitteiden saavutettavuutta ja sitä onnistumisen mahdollisuutta. Että se on kyllä semmoinen aina, en mä osaa edes kuvitella mitään työtä, missä se ei olisi riskitekiä, jos lähdetään sille linjalle, että työtä laitetaan liikaa. Suomessa on tehokkuustalkoot ollut käynnissä varmaan 90-luvun lamasta lähtien eli pitkään on se globalisaatio meitä ajanut tiukempaan ja tiukempaan tuottavuuden vaatimukseen niin kyllä siellä ihan sillä työn määrällä ollaan riskeeraamassa työhyvinvointia monessa työpaikassa. (A7)

Ihmisen toimintaa voidaan kuvata kognitiivisen toiminnan kehän avulla (alkuperäinen malli Beck 1979), jossa erilaiset tilanteet aiheuttavat ihmisissä ajatuksia, joista syntyy tunteita ja tätä kautta toimintaa. Syntynyt toiminta taas aiheuttaa ajatuksia ja tunteita ja näin syntyy ns. kognitiivinen toiminnan kehä. Eri tilanteita voidaan tarkastella tämän mallin avulla pohtien millaisia ajatuksia ja tunteita tilanne synnyttää ja mitä käytöstä ne aiheuttavat. (Nurmi 2016, 94-98.) Esimerkkinä voidaan käyttää tilannetta, jossa henkilöä ei kutsuttu työhöni liittyvään palaveriin. Tämä voisi aiheuttaa ajatuksina pohdintaa esimerkiksi onkohan kyse virheestä aiheuttaen epävarmuuden tunteen, jonka vuoksi henkilö on yhteydessä koolle kutsujaan. Jos koolle kutsuja toteaa, että paikalle oli kutsuttu kaikki tarpeelliset ihmiset ajatusten kehä jatkaa pyörimistä esim. mitä teen väärin, miksi en tule nähdyksi, mitä voisin tehdä paremmin jne.

Ajatuksista taas aiheutuu tunteita kuten ehkä lisää epävarmuuden tunnetta ja ärtymystä, joka voi ajan kanssa kasvaa turhautumiseksi, vihaksi ja suruksi. Näistä tunteista aiheutuu taas toimintaa, jossa ehkä henkilö yrittää entistä enemmän, pyrin olemaan entistä aktiivisempi oman osaamisen esille tuomisessa, en kutsu jatkossa kaikkia omiinkaan palavereihin jne. (kuvio 1). Elleivät ihmisen tarpeet tule täytetyksi pidemmän ajanjakson aikana aiheutuu tästä turhautumista, ja kehon siirtymistä evoluutiomme mukaiseen taistele-pakene-jäädy reaktioon, jossa kukin yksilö toimii omalla tavallaan pyrkien pysymään ”hengissä”. Kehän avulla voidaan tarkastella niin omia, kuin työyhteisötasonkin ilmiöitä ja pyrkiä vaikuttamaan erilaisin keinoin eri kohtiin kognitiivista toiminnan kehää esimerkiksi viestinnällä, selkeillä pelisäännöillä ja toimenkuvilla, arvostavalla organisaatiokulttuurilla jne.

**Kognitiivinen toiminnan kehä**  
(alkuperäinen malli Beck 1979; Nurmi 2018)



Kuvio 1: Esimerkki kognitiivisesta toiminnan kehästä kognitiivisen kehän mallia soveltaen (Nurmi 2018, 94–95)

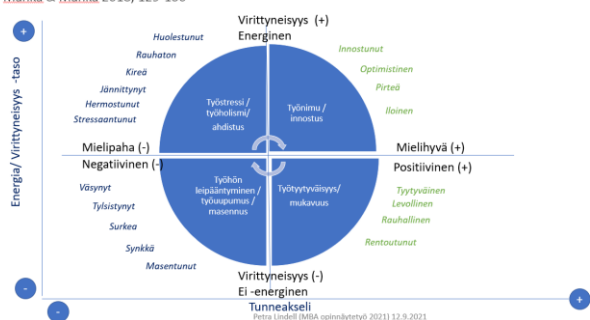
Ihmiset hakeutuvat tietoisesti erilaisiin tilanteisiin, toimintoihin ja toimintaympäristöihin, eivät toimi vain reaktiivisesti vastaantulevien asioiden ja tapahtumien ohjaamina. Ihminen aktivoituu toimimaan vasta kun hän on kiinnostunut. Ihmisten toimintaa ja valintoja ohjaavat mm. tarpeet, arvot, päämäärät, tavoitteet, pakottavat halut ja mieltymykset. (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 5.)

Warr (1987) on kuvannut työhön liittyvää affektiivista hyvinvointia nelikentällä, jonka akseleina ovat mielekkyys ja vireystila. Warr (1990) toteaa, että affektiivinen hyvinvointi muodostuu neljästä toisiinsa kytköksissä olevasta alueesta: ahdistuksesta, tyytyväisyydestä, masennuksesta ja innostuksesta (Dutschke, Jakobsohn, Dias & Combadao 2019, 710.) Warr (1999) ja Hakanen (2004) ovat edelleen kuvanneet näitä tunnepohjaisen työhyvinvoinnin erilaisia tiloja työn mielekkyyden ja vireystilan kokemuksen nelikentässä täsmentäen nelikentissä olevia tunnetiloja seuraavasti: 1) ahdistuksen kenttää kuvaava työholismi ja työstressi, 2) innostuksen kenttää kuvaa työn imu, 3) masennuksen kenttää kuvaava leipääntyminen ja työuupumus ja 4) viihtymisen kenttää kuvaava työtyytyväisyys ja palautuminen (Hakanen 2012, 21-24).

Tunne- ja motivaatiopohjainen työhyvinvointi voidaan jakaa nelikenttään, jossa tarkastellaan työn vireystilaa ja työn mielihyvän astetta (kuvio 2). Kokiessamme työstressiä vireystilamme voi olla hyvinkin korkea, mutta koemme silti mielihäpäää. Tämä voi ennakoida myös alkavaa työuupumusta. Työhyvinvoinnin kannalta haitallista on myös ylivireystila, joka voi olla hyvinkin kuormittavaa (työholistit). Aito myönteinen innostus ei kuitenkaan tarkoita nykykäsitteen mukaan sitä, että ollaan työholistien puolella, jonka katsotaan olevan lähinnä pakkomielleistä intohimoa (työn imun intohimon katsotaan olevan tasapainoista intohimoa) (Hakanen 2014, 351). Työuupumuksen edetessä sekä vireystila että työn mielekkyyden kokemus hiipuvat. Työhyvinvoinnin kannalta haitallista voi olla myös alivireystila, jossa koetaan mielihäpäää (työssä tylsistyminen). (Hakanen 2011, 21.) Tunteiden ja hyvinvoinnin ulottuvuuksia voidaan tarkastella lisäämällä tähän näkökulmaan myös erilaisten tunnetilojen tarkastelu seuraavasti: 1) työn imua kuvaavia tunteita ovat pirteys, innostuneisuus ja iloinen, 2) työtyytyväisyyttä kuvaavia tunteita ovat tyytyväisyys, rauhallisuus ja rentoutuneisuus, 3) työstressiä kuvaavia tunteita ovat kireys, hermostuneisuus ja stressaantuneisuus sekä 4) Työhön leipääntymistä ja työuupumusta voidaan kuvata masentuneisuuden, tylsistymisen ja väsymyksen tunteilla (Russell 1980; Barsade & Gibson 2007 Wenströmin 2020, 31 mukaan).

## Tunteiden ja työhyvinvoinnin ulottuvuuksia

Mukaillen Barsade & Gibson 2007 Russelin 1980 mukaan (Wenström 2020); Warr 1999 Hakasen 2004 mukaan; Manka & Manka 2018, 129-130



Kuvio 2: Tunteiden ja työhyvinvoinnin ulottuvuuksia (Barsade & Gibson 2007 Russelin 2080 mukaan Wenström 2020, 31; Warr 1999 Hakasen 2004 ja 2014 mukaan; Manka & Manka 2018, 129–130) mukaillen

Työuupumukseen tulee suhtautua myös yhteiskunnan hyvinvoinnin näkökulmasta, pohtien laajemmin työuupumuksen vaikutuksia myös koko yhteiskunnan tasolla. Eräs haastateltavista pohtii työuupumukseen liittyvää yhteiskunnallista vastuuta ja asian systeemistä luonnetta seuraavasti:

ekana nousee mieleen se, että minkälaisia tavoitteita, mittareita, sanktioita, politiikkaa me tavallaan rakennetaan. Sit myös tällaiset isot raamit vaikuttaa totta kai. Ehkä se jotenkin - ehkä lähtien jo näistä, mitkä on jo varmaan ihan hyviä porkkanoita nää työeläkevakuutus tällaiset, mitä ne nyt on firmoille, nää maksuluokat, et jos teillä porukkaa palaa loppuun niin sitten näkyy ihan konkreettisesti tilipussissa maksuissa ja muussa. Että tavallaan kyllähän me tarvitaan semmosta yhteiskunnallista, poliittista isomman kuvan tavallaan säätelyä ja säännöstelyäkin, mut sit tavallaan just kollektiivista vastuunkantamista siitä, että tavallaan ajatusta siitä, että miten me yhdessä rakennetaan paremmin toimivaa työelämää ja täähän on se inhimillisyyden tehokkuuden mallissa keskeinen ajatus, että



tavallaan me voidaan raapia se tehokkuus ihmisten selkänahasta, me voidaan käsitellä ihmisiä niin kuin kertakäyttötavarana ja ottaa heistä mehut irti ja sit lähettää lasarettiin tai me voidaan sitä tehokkuutta ja tuottavuutta rakentaa siitä, että ne organisaation puitteet ja organisaation toiminta rakennetaan inhimillisesti tehokkaaksi eli silloin sitä tehokkuutta ei raavita selkänahoista vaan siitä, että me tehdään asioita entistä järkevämmiin ja järkeistetään tietyllä tavalla sitä toimintaa. Toki tää on sellaista, mikä on helppoa sanoa ja sit se on vaikeempaa toteuttaa, mutta samaan aikaan se, että jos miettii että tää työuupumus on monella tapaa sellainen asia, mikä on otettava hyvin vakavasti työelämässä ylipäänsä. Ja siinä mielessä se, että siihen on löydettävä niitä systeemitason ratkaisuja eikä niin, mikä ehkä tällä hetkellä tapahtuu paljon, että systeemitason ongelmiin me etitään syyllisiä ja toisaalta ratkaisujakin yksilötasolla ja sit työuupumus ja tämmöiset työhyvinvoinnin haasteet ne nähdään vaan yksilöiden haasteina, koska totta kai ne näkyy yksilöiden tasolla, mut sit ne ratkaisut, usein ne ongelmat on kuitenkin siellä yhteisötasolla ja joskus jopa laajemmalla tasolla. (A5)

Työn imun kokeminen tarkoittaa tilaa, jossa ihminen voi olla täysin läsnä työssään tuoden työrooliinsa niin emotionaalisen, kognitiivisen kuin fyysisenkin energian. Tällaiset ihmiset suoriutuvat parhaiten työstään, koska heidän energiansa ja fokuksensa on täysin työhön suuntautunutta. Fokusoitunutta energiaa eivät yleensä syö täyttä läsnäoloa heikentävät seikat kuten jatkuvat organisaatiomuutokset, ristiriidat, käskyttävä johtaminen tai jännittynyt ilmapiiri (Kahn 1990 Hakasen 2017, 95 mukaan.) Hakasen (2012, 6) mukaan työn imulla tarkoitetaan työhön uppoutumisen nautintoa (keskittyneisyyden tila, työhön paneutuminen, näistä koettu nautinto), tarmokkuutta (energisyiden kokemus sekä halu panostaa sinnikkäästi ponnistellen myös vastoinkäymisiä kohdatessa) ja työhön omistautumista (työn merkityksellisyyden kokemus, sopiva haasteellisuus sekä työhön liittyvä innostus, inspiraatio ja ylpeys). Työn imua kokeva työntekijä kokee hyvinvointia ja onnellisuutta omissa työssään tuottaen samalla parempia tuloksia ja aloitteellisuutta (Hakanen 2021, 7; Hakanen 2017, 96). Työn imu ei edellytä suotuisia talouden suhdanteita vaan ”kyynisyydestä luopumista, inhimillisyyttä ja halua parantaa voimavaroiltaan työyhteisön arkisia toiminta- ja vuorovaikutustapoja”. (Hakanen 2021, 8). Työn imun kokemusta vahvistaa erityisesti työ, jonka voi kokea merkitykselliseksi, jossa voi hyödyntää omia vahvuuksiaan sekä kehittyä. Työn imun tunnetta voi synnyttää siis monenlaisten vahvuuksien käyttäminen (Hakanen 2014, 353).

Peter Warr & Ilke Inceoglun (2011) ovat tutkineet aktiivista työhyvinvoinnin kokemusta, jossa he huomasivat työn imun olevan yhteydessä myös kokemukseen siitä, että työ ei ole yhteensopiva ihmisen kanssa, kun taas työhönsä tyytyväinen työntekijä koki yhteensopivuuden työhönsä hyväksi. Tämän eron on ajateltu selittyvän sillä, että työn imua kokevien toiveet ja odotukset virikkeellisestä työstä ja hyvistä työoloista olivat suuremmat kuin mitä itse työ mahdollisti. Organisaatioille onkin haaste pitää työn imua kokevista työntekijöistä huolta siten, että se tarjoaa riittävän virikkeellisen ja hyvän työympäristön, jossa työn imua kokevat henkilöt voivat kukoistaa. (Hakanen 2014, 343.)

Työn imussa ihmiset kokevat mielihyvää ja työn tekemisen mielekkyyttä, ovat energisiä, aloitteellisia ja tarttuvat uusiin haasteisiin ponnistellen sinnikkäästi tavoitteita kohti. Työn imun kokeminen ei ole kuitenkaan stabiili tila eikä kukaan voi olla jatkuvasti työn imun tunteessa, mutta näyttäisi siltä, että se vaihtelee pääasiassa työstä saatavien motivoivien ja energisoivien piirteiden suhteessa. Työn imun puuttumisen on kuitenkin huomattu ennustavan jossain määrin työpaikan vaihtamista. Toisaalta de Lande, de Witte sekä Notelaers (2008) toteavat, että työpaikkaa tai työtehtäviä vaihtaneilla on todettu myös

lisääntynyttä työn imun kokemusta. Hakanen (2014, 349) toteaa, että toistaiseksi tehtyjen suomalaisten tutkimusten mukaan näyttäisi siltä, että työn imun kokemuksella on positiivinen yhteys terveyteen, hyvinvointiin ja jopa perhe-elämään pitkällä aikavälillä. **Työhyvinvointi näyttäisi olevan asia, joka läikkyy yksityiselämään, ei niinkään toisinpäin.** Työ voikin olla aito hyvinvoinnin ja onnellisuuden kokemuksen lähde. Työ ja koti näyttävä linkittyvän toisiinsa systeemisinä ilmiöinä, jossa vaikutussuhteet hyvinvoinnin ja voimavarojen suhteen ovat usein myönteisiä ja kaksisuuntaisia. (Hakanen 2014, 344-350.)

Yksilöiden kokemukset ja kokemustieto ovat olleet viime vuosien aikana esillä yhteiskunnallisissa keskustelussa enenevässä määrin. Syinä kokemuksellisen näkökulman nousuun on mm. seuraavat tekijät: 1) ihmisten yksilölliset tarpeet ja elämän kokonaisuus ovat tulleet tärkeämmäksi kuin aikaisemmin, 2) kiristyvä markkinatilanne vaatii parempaa kulutuskäyttäytymisen hallitsemista, 3) yhteiskehittämisen muodot ovat lisääntyneet ja keskeiseksi nousee arvonluonti loppukäyttäjien kanssa, 4) palvelujen käyttäjien kokemukset, kokemustiedon kautta tapahtuva kehittäminen sekä lisäarvon muodostaminen mm. muotoilun keinoin ovat nousseet tärkeäksi teemaksi, 5) kokemusasiantuntijan käsitteen mukainen ajattelu, jossa nähdään, että yksilöt ovat oman elämänsä asiantuntijoita tai heidät voidaan kouluttaa elämänsä asiantuntijaksi, jotta he voivat tuoda omia ja viiteryhmän kokemuksiaan keskusteluun. (Nieminen 2014, 14-15.)

Koettu työhyvinvointi näyttää heikentyneen 2000-luvulla samaan aikaan kun työyhteisöjen sisäiset ristiriidat ja kilpailuhenki ovat kasvaneet. Valtaosa yrityksistä pyrkii varmistamaan tehokkaan toiminnan, laadun, aikataulussa toimimisen ja yhdenmukaisuuden hierarkkisilla ja formaaleilla organisaatorakenteilla. Näyttää kuitenkin siltä, että pärjätäkseen nopeasti muuttuvassa maailmassa, yritysten tulee hierarkkisten rakenteiden sijaan panostaa sitoutumiseen ja työpaikkakulttuurin edistämiseen. Näiden uusien kulttuuristen prosessien ytimessä on ns. ”tiimiperheet”, joiden avulla pyritään tuomaan yritykseen työntekijöitä, jotka ovat sitoutuneita, yhteistoiminnallisesti toimivia ja ahkeria. (Blom 2018, 191.)

#### **Yhteenveto koetusta työhyvinvoinnista**

Työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus, joka vaihtelee yksilöittäin. Työhyvinvoinnin kokemus ei myöskään ole stabiili ilmiö vaan se vaihtelee tilanteiden ja toimintaympäristön mukaan. Työhyvinvoinnin kokemus syntyy aina suhteessa itse työhön. Hyvinvoinnin kokemus työstä lähtee aina siitä, että perusta on kunnossa eli on kyky tehdä töitä. Hyvinvoinnin kokemukseen vaikuttaa yksilön sisäinen motivaatio ja arvot. Hyvinvoinnin kokemus lähtee liikkeelle inhimillisten perustarpeiden tyydyttymisestä sekä sisäisen motivaation antamasta tavoitesuuntautuneesta energiasta. Työhyvinvoinnin kokemuksen kannalta sekä fyysisten että psykologisten perustarpeiden on tyydytettävä riittävällä tasolla. Työhyvinvoinnin tilana työn imun kokemus on tila, jossa yksilön vireystila on korkea ja yksilö kokee mielihyvää tekemästään työstä. Tässä tilassa henkilö tuntee olonsa energiseksi ja tarmokkaaksi ja on omistautunut työlleen (Hakanen 2012). Työhyvinvointia voi tarkastella myös voimavaraletkittäisesti, jossa hyvinvoinnin kokemus tulee siitä, että yksilö voi hyödyntää omia luontaisia tai opittuja vahvuuksiaan. Koettuun työhyvinvointiin voi vaikuttaa niin yksilön kuin organisaation tasolla.

#### 2.1.4 Työhyvinvointia kuormitustekijöiden ja voimavaratekijöiden tasapainossa

Perinteinen työhyvinvointiajattelu, jossa päähuomion kohteena on riskien, epäkohtien ja oireiden minimointi, ei tuota riittävästä oikeanlaista menestykseen johtavaa, motivoitunutta ja energistä työhyvinvointia. Myöskään terveytensä ja motivaationsa kustannuksella työskentelevä työntekijä ei ole eduksi kenellekään. (Hakanen 2011, 17.) Työkyvyn tasapainomallin mukaan on kuvattu yksilön kykyä tehdä töitä, jossa työkuorma aiheuttaa yksilön kuormittumisen, jossa kuormittumisen astetta voidaan kuvata sen mukaan, miten hyvin ihmisen voimavarat vastaavat työn asettamia vaatimuksia. **Työkyvyn tasapainomalli on dynaaminen malli, johon vaikuttaa työyhteisön kokonaisuus ja siellä tapahtuva vuorovaikutus. Työyhteisö voikin olla yksilöä voimaannuttava tai kuormittava tekijä.** (Ilmarinen & al. 2006, 22.) Työhyvinvoinnin voimavaratekijöitä ja kuormitustekijöitä pohdittiin myös haastattelussa (liite 1) mm. seuraavasti:

(Voimavaratekijöitä ja työhyvinvoinnin perustekijöitä ovat) toimivat tavoitteet, hyvä vuorovaikutus ja oppimisen mahdollisuus sit... seuraavaks lisäisin merkityksellisyyden... Noilla, sil hyvällä vuorovaikutuksella ja toimivilla työtehtävillä varmistetaan se perusonnistuminen ja sit semmoinen perusviihtyvyys. (A7)

..tavallaan sen tunnistaminen, että ne (voimavaratekijät ja kuormitustekijät) on osittain toisistaan irrallisia ja riippumattomia ..ja sitten .. niiden tunnistamisen tärkeys. Mä usein käytän mielikuvaa akkujen lataamisesta, että mitkä on niitä tekijöitä, jotka akkuja syö ja mitkä on niitä tekijöitä, jotka akkujen varausta lataa ja lisää. (A5)

Perinteisen ajattelun vastakohtana onkin keskittyä työpaikalla siihen, mikä on mahdollista, toimivaa sekä voimauttavaa. Teoreettisena viitekehystenä toimiva positiivinen psykologia perustuu näkökulmiin, joiden kautta pohditaan mikä tuottaa elämäniloa ja johtaa onnellisuuteen turbulenteissakin olosuhteissa. Jatkuvan muutoksen keskellä on tärkeää pohtia, miten työ voidaan kokea mielekkääksi ja kyetä sopeutumaan äkillisestikin muuttuviin olosuhteisiin. Positiivisessa työn psykologiassa pyritään tukemaan organisaatiokulttuurin rakentamista, jossa tunnistetaan kaikkien yhteisvaikutus voimauttavan työilmapiirin luomisessa ja jossa arvostetaan toisia ja luotetaan toisiin. Hyvinvointia voidaan luoda myös siten, että kiinnitetään huomio siihen, mikä on hyvin eikä vain pohdita huonosti olevia asioita, joka tukee negatiivista ilmapiiriä. Toisaalta kestävä ajatusmalli ei ole myöskään se, että työtä on liikaa ja työkuorma valuu vapaa-ajalle. (Hakanen 2011, 11-12.)

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää löytää tasapaino suorittamisen sekä palautumisen ja levon välillä. Hakanen (2009) ja Martela & Jarenko (2014) toteavat, että ”passiivinen tyytyväisyys ja aktiivinen innostus ovat molemmat myönteisiä tunnetiloja, mutta aktiivisella tyytyväisyydellä on parempi toimintapotentiaaliltaan ne eroavat suuresti... Aktiivinen innostus voi olla selvästi parempi motivaation ja työsuorituksen edistäjä kuin passiivinen tyytyväisyys.” (Martela 2014, 37-38).

Työhyvinvoinnin tasapainokkaan ei ole stabiili tila, vaan se vaihtelee henkilöiden voimavara- ja kuormitustekijöiden tasapainon vaikutuksesta. Tähän tasapainoon vaikuttavat mm. työn sisällön, toimintaympäristön, työyhteisön, elämän tilanteiden, sekä työpaikan muutosten ja yksilöllisen elämän kokonaisuus. **Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa vaikuttamalla työyhteisön voimavara- ja kuormitustekijöihin, joilla on myös suora yhteys työn tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen.**

(Puttonen, Hasu, Pahkin 2016, 6.) Työhyvinvoinnin kasvun myötä työn tuottavuus ja sitoutuminen työhön kasvavat ja sairauspoissaolojen määrä vähenee. Työhyvinvointi korreloi myös jaksamisen kanssa (STM). **Toisaalta Hakanen toteaa, että työhyvinvointi on yleisesti ottaen pidemmällä aikavälillä suhteellisen stabiili tila, vaikka vireystila ja mielihyvän tunteet voivatkin vaihdella. Tämän vuoksi onkin hyvä kiinnittää huomiota siihen, mihin suuntaan oma kokemus työhyvinvoinnista on menossa.** (Hakanen 2011, 21.)

Työhyvinvointia tarkastellessa on otettava käyttöön voimauttavat keinot, joiden avulla työntekijä tulee aidosti onnellisemmaksi, ei vain vähemmän onnettomaksi. Työyhteisössä, jossa työ koetaan merkitykselliseksi ja mielekkääksi, työhyvinvointi on kaikkien vahvuus ja etu. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin näkökulmasta on hyvä kiinnittää huomiota myös riittävään palautumiseen. Vireystasoa on hyvä laskea ainakin ajoittain. Tällainen vireystilan lasku tuntuu usein miellyttävältä ja on hyväksi kokonaishyvinvoinnin näkökulmasta. (Hakanen 2011, 20-21.)

**Tasapainossa oleva vireystila ja työstä koettu mielihyvä näyttävät korreloivan pitkällä aikavälillä myös työn tuottavuuden ja suorituskyvyn kanssa.** Vaikka stressaantunut työntekijä ja työholisti voivat olla lyhyellä aikavälillä erittäin tehokkaita, pidemmällä ajanjaksolla kuormittava puurtaminen voi johtaa madaltuneeseen suorituskykyyn, rutiinomaiseen tapaan työskennellä sekä työssä tylsistymiseen. Leipääntynyt ja epämotivoitunut työntekijä ei enää ole yhtä innovatiivinen, aktiivinen ja luova kuin motivoitunut työntekijä. (Hakanen 2011, 22-23.)

**Työn imun tunnetta vahvistaa työ, jossa voidaan kokea merkityksellisyyden tunteita, voi hyödyntää omia vahvuuksiaan ja myös kehittyä.** Työn imua voivat synnyttää muutkin ihmisen voimavarat, joita hyödyntämällä ihminen voi kokea työn merkityksellisyyttä, pystyvä toteuttamaan riittävää autonomiaa esimerkiksi tuunaamalla omaa työtä ja kokemaan mahdollisesti yhteisöllisyyttä muiden kanssa päästessään hyödyntämään omia voimavarojaan (Hakanen 2014, 353). Työn voimavarojen tarkastelu voidaan jakaa koskemaan neljää aluetta:

- **työ** (työtehtävien monipuolisuus ja kehittyvyys, itsenäisyys, välitön palaute, merkityksellisyys, palkitsevuus)
- **vuorovaikutus** (oikeudenmukaisuus, tuki työyhteisöltä ja esihenkilöltä, luottamus, arkinen huomaavaisuus, ystävällisyys, arvostus, palaute, työn imun tarttuminen, tiimin yhteisölliset voimavarat)
- **työn järjestelyt** (työroolien ja tavoitteiden selkeys, osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon, työaikojen joustavuus)
- **organisatorinen taso** (havaittu organisaation tuki, psykologinen sopimus, myönteinen työilmapiiri, rekrytoinnin ja perehdyttämisen käytännöt, kehityskeskustelut, palkka, palkitseminen, urakehitys ja -näkömät, perhemyönteisyyttä tukeva organisaatiokulttuuri, psykologinen turvallisuus ja työn varmuus, teknologia, yhteistyö eri toimintojen välillä organisaatiossa). (Hakanen 2011, 51-69).

Eräs asiantuntijahaastateltava (liite 1) toteaa työhyvinvoinnin holistisesta näkökulmasta seuraavasti:

.. on olemassa asioita, mitkä on puhtaasti yksilön vastuulla, mitä ei voi kääntää kenellekään työnantajalle, eikä yhteiskunnalle eikä yhteisölle vaan jotkut asiat on ihmisen täysin omalla vastuulla myöskin resilienssikyvyyn kehittäminen ja sitten on tietyt asiat, mitkä on organisaation vastuulla ja mielellään tietenkin hyvä organisaatio auttaa ihmisiä myöskin niissä yksilön, yksilötaitojen kehittämisessä, mikä liittyy tähän vastuun tunnistamiseen, se liittyy siihen, että ihminen ymmärtää, että millä lailla minun pitää esimerkiksi pitää palautumisesta huolta .Että onko työ niin kuormittavaa, että minun arki ei mahdollista palautumista vai onko se minun arki sellaista, että minä en itse mahdollista omaa palautumista. Mitä kovempaa työtä tekee, että mitä rankempaa duunia tekee niin sen varmemmin pitää pitää huolta vastavoimista ja palautumiskyvystä. Palautumiskyky ei ole pelkästään fyysistä tai se ei ole pelkästään kognitiivista tai henkistä vaan näiden kaikkien yhteistyötä. (A8)

Laud (2020) toteaa, että etätyöskentelyn normalisoituminen pandemian myötä asettaa aivan uusia haasteita töiden rajaamiselle. Kiusaus tehdä töitä yömyöhään ja jättää työpäivät tauottamatta voi olla monelle suuri. Oman hyvinvoinnin vuoksi on kuitenkin tärkeää rajata työ- ja vapaa-aika toisistaan. Pitkät työpäivät sekä jatkuva tavoitettavuus ovat luoneet uudenlaisen kulttuurin, jossa työntekijät ovat usein jatkuvasti tavoitettavissa oman hyvinvointinsakin kustannuksella. Tämän oletetaan vaikuttavan merkittävästi ihmisten mielenterveyteen sekä käsitykseen työstä.

On kuitenkin keinoja, joiden avulla myös kotona työskennellen on mahdollista pitää huolta omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista sekä fyysisesti että mentaalisesti. Laud (2020) suosittelee hyödyntämään viittä vinkkiä, joiden avulla voi huolehtia omasta työn ja vapaa-ajan tasapainosta sekä omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista: 1) pidä taukoja, 2) ole avoin ja läpinäkyvä viestiessäsi työkuormastasi, 3) rajaa työaikasi ja vapaa-aikasi ja pidä kiinni rajoista, 4) pysy aktiivisena ja huolehdi myös liikunnasta sekä 5) syö hyvin ja juo riittävästi nestettä. (Laud 2020,1-2.) Haastatteluissa kuvattiin korona pandemian aiheuttamaa ”Teams-kulttuuria” seuraavasti:

Pandemiaa oli kestänyt suunnilleen 6 kuukautta tai jo pandemian alusta asti, ihmiset, jotka asui yksin, ne kärsi tosi paljon siitä kolmen kuukauden sulusta 2020 keväällä, mut sitten kun oli puolisen vuotta kulunut sitä pandemiaa niin sitten about kaikki alkoi kokemaan, että tää ei oo enää kivaa, tää ei enää toimi mulle tää latistettu, mä kutsun sitä latistetuks vuorovaikutukseks. Siin on tietysti kaks asiaa, että tietysti se, että se tuppaa meneen liikaa sinne asiakeskeiseksi tää Teams vuorovaikutus helposti, liian vähän niitä näitä juttuja, ei löydy sitä hyvää balanssia, joka loisi sitä kunnollista yhteisöllisyyttä. Ja sitten tietysti se, että kun tää on aina ajanvarauksella tää Teams niin tässä ei pysty silleen fiiliksen mukaan toimimaan eli se rajoittaa sitä volyyymiä myös ja ehkä laatua. (A7)

Työelämän rajausten asettamisella on selvästi vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin. Työterveyden kannalta onkin tärkeää ymmärtää näiden rajausten vaikutukset sekä mekanismit niiden taustalla, jotta yrityksen organisaatiokulttuuri ja käytänteet auttaisivat työntekijöitä johtamaan omaa työtään ja huolehtimaan omista rajoistaan. Työelämän integroitumisen vaikutuksia työn ja vapaa-ajan tasapainoon sekä uupumukseen onkin tärkeä tutkia syvemmin. (Wepfer, Allen, Jenny & Bauer 2018, 738.)

Myös psykososiaalinen kuormitus vaikuttaa koettuun työhyvinvointiin. Psykososiaalisia kuormitustekijöitä ovat ”työn sisältöön, järjestelyihin ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä tekijöitä, jotka aiheuttavat tekijälleen kuormitusta.” Nämä tekijät kuormittavat haitallisesti silloin, jos ne on väärin mitoitettu, niitä hallitaan puutteellisesti tai ne esiintyvät epäsuotuisissa olosuhteissa. Haitallinen psykososiaalinen kuormitus ilmenee erilaisin hälytysmerkein kuten lisääntynyt oireilu tai sairaspöissaolot,

jatkuvasti pitkittyvät työpäivät, työn tai työsuorituksen laadun heikkeneminen, käytöksen muutokset, sosiaalisista kontakteista vetäytyminen, työyhteisössä lisääntyneet ristiriidat ja lisääntyneet vaaratilanteet. (Työsuojelu.fi.) Myös lainsäädäntö velvoittaa työnantajia huolehtimaan työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisestä, turvaamisesta ja ennakkoivasta riskien ennaltaehkäisystä (Työturvallisuuslaki 738/2002; Työterveyshuoltolaki 1383/2001).

#### 2.1.5 Ergonomia ja tietotyö - fokuksessa kognitiivinen ergonomia

Työterveyslaitos määrittelee ergonomian tekniikan ja toiminnan sovittamisesta ihmisille, siten että ergonomian avulla parannetaan hyvinvointia, terveyttä, turvallisuutta sekä järjestelmien tehokasta ja häiriötöntä toimintaa. Työympäristö, joka on ihmiselle sopiva, tukee sujuvaa työn tekemistä ympäristössä, jossa ihminen voi käyttää taitojaan parhaalla tavalla hyvän tuloksen aikaan saamiseksi. Hyvä työympäristö tarvitsee tietoa ihmisestä sekä keinoja, joiden kautta ihmisten vaatimukset voidaan huomioida jo suunnittelu ja kehittämisvaiheessa. Toimintaympäristön suunnittelussa ja kehittämisessä hyödynnettävää tietoa, joka sisältää tietoa ihmisen rakenteista, toimintamekanismeista, tarpeista, kyvyistä sekä toimintatavoista, kutsutaan ergonomiaksi. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin näkökulmasta ihmisen kokonaisvaltaisen ergonomian on luonnollisesti oltava tasapainossa. (Launis & Lehtelä 2011, 17-19.)

Usein ergonomian käsitteellä viitataan fyysiseen kehoon liittyvään ergonomiaan. Fyysisessä ergonomiassa korostuvat erityisesti hyvä työasento, työpisteen ergonomia ja tauotukset. Myös fyysisestä ergonomiasta hoitaminen vaatii osaamista ja huomioimista, joten osaamista ja tietoisuutta parantamalla voidaan vaikuttaa myös fyysisen kehon hyvinvointiin. Yleisesti ottaen toimisto-olosuhteissa näyttäisi olevan hyvin huomioitu fyysinen työpisteen ergonomia. Haasteeksi tämä näyttäisi muodostuneen kasvaneessa etätyössä, jossa kysymyksenä on, miten organisaatiot huolehtivat työntekijöiden fyysisestä ergonomiasta (ja työkyvystä) etätyössä. Nähtäväksi jää lisääntyvätkö pitkittyneessä etätyössä kulttuurissa myös tuki- ja liikuntaelinsairaudet.

Suurimmat työkyvyttömyyseläkkeiden syyt ovat niin tuki- ja liikuntaelinsairauksissa kuin mielenterveyden häiriöissä (Keyriläinen 2020, 4-5). Etäolosuhteet ovat eriarvoistaneet voimakkaasti työntekijöiden sekä fyysisen että kognitiivisen ergonomian ja siihen liittyvät kuormitus- ja voimavarojen tekijät (Keyriläinen 2020, 9. Psykologinen kuormittavuus näyttäisi haastavan tehokkaan työn tekemisen lisäksi myös oppimiskyvyn (Karolaakso, Autio, Näppilä, Nurmela & Pirkola 2020, 1218; 1221-1223).

Launis & Lehtelä (2011, 19) ovat määritelleet ergonomian käsitteen seuraavasti: ”Ergonomia on ihmisen ja toimintajärjestelmän vuorovaikutuksen tutkimista ja kehittämistä ihmisen hyvinvoinnin ja järjestelmän suorituskyvyn parantamiseksi. Ergonomian avulla työ, työvälineet, työympäristö ja muu toimintajärjestelmä sopeutetaan vastaamaan ihmisen ominaisuuksia ja tarpeita. Ergonomian avulla parannetaan ihmisen turvallisuutta, terveyttä ja hyvinvointia sekä järjestelmän häiriötöntä ja tehokasta toimintaa.”

Ergonomia voidaan jakaa kolmeen suunnittelun osa-alueeseen seuraavasti:

- fyysinen ergonomia (fyysinen työpiste, työympäristö, työvälineet, työmenetelmät)
- kognitiivinen ergonomia (järjestelmien, niiden käyttöliittymien ja esitystavat)
- organisatorinen ergonomia (henkilöstön työprosessit, työaikajärjestelyt, työkokonaisuudet sekä tuotannon, laadun, toiminnan ja yhteistyön kehittäminen) (Lauris & Lehtelä 2011, 20.)

Vuoden 2011 määritelmässä kognitiivisella ergonomialla on kuvattu hyvinkin järjestelmäkeskeistä suunnittelun näkökulmaa. Tänä päivänä kognitiivisen ergonomian keskusteluissa näyttäisi huomion kiinnittyvän tietotyöhön, tietoergonomiaan ja kognitiiviseen kuormittumiseen (TTK). Muuttuva digitalisoituva työ asettaa uusia vaatimuksia ja tuo kuormitustekijöitä työn suorittamiseen toimintaympäristössä, jossa korostuvat tiedon käsittelytaidot, kyky oppia uutta ja hyödyntää tietojärjestelmiä keskeisenä työvälineenä (Kalakoski et al. 2018, 5.) Kognitiivinen kuorma koostuu työn kognitiivisista vaatimuksista, jotka ylittävät helposti ihmisen luonnollisen kognitiivisen kapasiteetin. Lisäksi kognitiivista kuormaa voi lisätä kognitiivisesti kuormittavat työskentelyolosuhteet (Kalakoski & al. 2020, 2). Aivoihin kohdistuva kuormitus on kasvanut työelämään liittyvien osaamisvaatimusten ja teknologisen kehittymisen myötä (TTK.) Joudumme nykypäivän työelämässä usein tekemään useita työtehtäviä samaan aikaan, toimimaan keskeytyksiä aiheuttavassa toimintaympäristössä ja painimaan monesta lähteestä tulevan tietotulvan keskellä (Ojanperä & Särmälä 2021). Yhä useampaa tietotyötä tai asiantuntijatyötä tehdään kognitiivisesti haastavissa olosuhteissa, joissa häiriöt, keskeytykset ja infoahky ovat yhteydessä heikentyneeseen tehtävien suorituskykyyn ja tätä kautta heikentyneeseen työhyvinvointiin. Näiden kuormitustekijöiden vähentäminen on tärkeää, jotta organisaatiot voivat minimoida tekijöistä koituvat haittavaikutukset. (Kalakoski et al. 2020, 1.)

Kognitiivinen kuormitus haastaa yhä useamman tietotyötä tekevän asiantuntijan hyvinvoinnin ja sujuvan työn kokemuksen. Tyypillisiä kognitiivisia kuormitustekijöitä tänä päivänä alalla kuin alalla ovat tietotulva, keskeytykset ja häiriöt. (Kalakoski, Käpykangas, Heusala, Luukkala, Pöntinen & Kauppi 2021, 6.; Kalakoski & al. 2018, 5; Kalakoski & al. 2020, 1.) Työterveyslaitoksen koulutuskuuntayhtymä OSAO:lle tekemän tutkimuksen mukaan koronavuoden nopea siirtymä etätööhön ja tiivis työtahti nousevat myös esille kuormittavina ja palautumista vaikeuttavina tekijöinä (Kalakoski et al. 2021, 6). Työelämän kiire, stressaavuus, töiden pirstaleisuus, keskeytykset ja usean asian mielessä pitäminen saman aikaisesti haastavat työhyvinvoinnin kokemista ja aiheuttavat kuormittumista (Kalakoski & al. 2018, 5; Kalakoski & al. 2020, 1). Kognitiivisesti kuormittavat olosuhteet ovat yhteydessä heikentyneeseen työn suorittamiseen ja työhyvinvointiin. (Kalakoski et al. 2020, 1.) Tätä haastetta ratkaisemaan on kehitetty kognitiivinen ergonomia, jossa huomioidaan ihmisen tiedonkäsittelyn kyvyt ja mahdolliset rajoitukset (Kalakoski et al. 2018, 6). Työnkuormitustekijöiden välttämiseksi voidaan pyrkiä huomioimaan inhimillisen tiedonkulun luonne, rajoitukset ja kapasiteetti työprosessien suunnittelussa, työn organisoinnissa, ja toteuttamisessa. Myös työympäristön voi pyrkiä järjestämään siten, että se tukee mahdollisuutta keskittyä sujuvan työn tekemiseen. Lisäksi voidaan pyrkiä siihen, että itse työ olisi mahdollisimman innostavaa ja motivoivaa. Itse voi pyrkiä vaikuttamaan kognitiiviseen ergonomiaan mm. rajaamalla tietotulvaa, rajoittaa häiriötekijöitä ja kehittämällä työtä helpottavia toimintastrategioita. Kokonaisuuden kannalta on tärkeintä sovittaa työn vaatimukset ihmisen tiedonkäsittelykyky kapasiteettiin sopivasti. (Nurmi 2016, 74.) Toisaalta voidaan

tunnistaa työelämän kompleksinen luonne, jossa keskeytysten ja häiriöiden määrä, infoähky sekä yhdessä työskenteleminen kulkevat usein käsi kädessä (Kalakoski & al. 2020, 3).

Kognitiivisella toimintakyvyllä kuvataan ihmisen kykyä käsitellä tietoa (mm. muisti, oppimiskyky ja tarkkaavaisuus). Kognitiivisella ergonomialla tarkoitetaan työn, työvälineiden, työtapojen, työympäristöjen yhteensovittamista ihmisen tiedonkäsittelykyvyn ja sen rajoitusten kanssa. (Muistiliitto.) TTL määrittelee kognitiivisen ergonomian aivotyöhön liittyvänä asiana, jossa todetaan kognitiivisen ergonomian käsittelevän toimintajärjestelmien ja ihmisten välistä vuorovaikutusta tietojen käsittelyn näkökulmasta, jossa ihmisen tarkkaavaisuus, ajattelukyky, muisti ja havainnointikyky asettavat reunaehdot työn, ihmisen ja tekniikan vuorovaikutukselle. TTL jatkaa todeten, että kognitiivisen ergonomian tavoitteena on varmistaa työn sujuvuus, toiminnan tehokkuus, työn turvallisuus sekä hyvinvointi töissä.

Ergonomian tavoite on, että työn kuormitustekijät ovat hallinnassa ja työ on terveellistä ja tuottavaa. Kognitiivisessa ergonomiassa pääpainona on työssä tarvittavan tiedon käsittelyyn liittyvät vaatimukset sekä kognitiiviseen toimintakykyyn vaikuttavat työolosuhteet. Kognitiivisella ergonomialla pyritään suunnittelemaan työprosessit niin, että tiedonkäsittelyn vaativuus on sopusoinnussa inhimillisten kykyjen ja rajoitusten suhteen. (Kalakoski & al. 2018, 6.) Hyvässä kognitiivisessa ergonomiassa tavoitteena on työn sujuvoittaminen, työn kuormitustekijöiden vähentäminen sekä työuupumuksen ja sairaspöissaalojen riskin vähentäminen. Näin työntekijöiden jaksaminen ja työn teho paranevat. (Kalakoski & al. 2018, 6; 29-30.) Työn kognitiiviset vaatimukset voivat olla myös voimavaratekijöitä, jossa voimavaroja tuo ”uuden oppiminen (jos sille on annettu aikaa), luova ajattelu, uusien ratkaisujen kehittäminen ja tiimityö” (Kalakoski & al. 2018, 30). Hyvät työskentelyolosuhteet, korkea suorituskkyky sekä hyvä työhyvinvointi tukevat toinen toisiaan (Kalakoski & al. 2020, 1).

Hyvällä kognitiivisella ergonomialla tavoitellaan työn, tuotteen/palvelun ja toimintaympäristön sekä inhimillisten tarpeiden, kykyjen ja rajoitteiden sopivaa keskinäistä vuorovaikutusta (Kalakoski & al. 2020, 2). Tätä tasapainoa voidaan hakea mm. työtä tuunaamalla, jonka avulla työntekijä voi säädellä ja tasapainottaa työolosuhteita pyrkien vaikuttamaan työn tuottamiin voimavaroihin ja toisaalta vaatimuksiin parantaen tätä kautta työhyvinvointia ja työn imua. Käsittelemme tarkemmin työn tuunausta luvussa ”oppiva organisaatio”, jossa pohdimme osaamista, jonka avulla voi vaikuttaa omaan työhyvinvoinnin kokemukseen.

Eräs haastateltava kuvasi kognitiiviseen ergonomiaan liittyviä asioita seuraavasti:

..näyttäisi siltä, että ihminen pystyy tekemään harjaantuessaan fyysisesti kuormittavaa työtä aika paljonkin, sanotaan vaikka 12 tuntia päivässä. Tietysti riippuu, et miten raskasta se on... mutta sitten taas kun me tullaan sinne aivotyön puolelle niin tollanen ei todellakaan oo mahdollista, että... miltä näyttää tulevaisuuden oppiva organisaatio ja miten työhyvinvointia johdetaan niin kyl mun mielestä yks sellainen asia, josta mun mielestä jossain vaiheessa pitää puhua, en mä tiedä puhutaanko me siitä 50 vuoden kuluttua vai 100 vuoden kuluttua vai 10 vuoden kuluttua, eli just se, että pitäisikö työpäivän pituus olla 4 tuntia tai 6. Toi 8 Teams palaveria putkeen niin se ei oo ihmisten työtä. Se on silloin tyhmää työtä, koska ihminen ei pysty olemaan hirveän tuottava sitä 8:aa tuntia päivässä aivotyötä, et sit iso osa siitä työpäivästä menee sellaseen tillin tallin Teamseissä hengaamiseen ja



sitten on taas hyvä kysyä, että miksi, miksi me maksetaan jollekin palkkaa siitä, että se istuu silmät ristissä passiivisena ja toisaalta miksi ihminen käyttää kallisarvoista elämäänsä siihen, että se istuu tillin tallin jossain Teams palaverissa. (A1)

Ei ole kenenkään etu, jos työntekijä uhraa vapaa-aikaansa työlle, tekee työtä oman jaksamisensa kustannuksella, kokee näin työn entistä kuormittavampana ja vastentahtoisempana ja samalla uhraa motivaationsa ja terveytensä. (Hakanen 2011, 17.) On otettava käyttöön työn voimavarat ja keinot, joiden avulla työntekijä tulee aidosti onnelliseksi, ei vain vähemmän onnettomaksi. Näin päästään myös sen kysymyksen äärelle, mikä tekee työstä merkityksellistä ja mielekästä, jolloin toteutuu tilanne, jossa työhyvinvointi on koko työyhteisön toimijoiden vahvuus ja etu. (Hakanen 2011, 20.)

#### 2.1.6 Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen

Työhyvinvointi vaikuttaa monien suomalaisten tutkimusten mukaan organisaation kilpailukykyyn, tuottavuuteen, taloudelliseen tulokseen ja työnantajamielikuvaan (Kauhanen 2016, 17). Tutkimusten mukaan hyvinvoiva henkilöstö on motivoituneempaa ja innovatiivisempaa mahdollistaen organisaation paremman tuottavuuden (Kauhanen 2016, 110). Työhyvinvointi ei synny sattumalta vaan sen johtaminen on otettava keskeiseksi osaksi organisaation strategiaa systemaattisella tilanneanalyysillä, tavoitteiden asettamisella, toimenpiteiden tekemisellä ja tavoitteiden saavuttamisen seuraamisella (Kauhanen 2016, 122). Eräässä haastattelussa tätä kuvattiin seuraavasti:

tavallaan se, että nähtäisiin jo siellä johtamisen tasolla se, että tarkoituksena on rakentaa sellainen työpaikka, jossa ne ammattilaiset voivat tehdä sen työn mahdollisimman mielekkäästi ja sujuvasti ja laadukkaasti nimenomaan niin, että käyttäen myöskin sellaista omaa luovaa potentiaalia ja sillä tavalla kehittäen jatkuvasti sitä uudelle tasolle sitä työtä. Niin se lähtee ihan sieltä busineksen johtamisesta ja sitä kautta sen organisaation työn johtamisesta... Se sitten taas liittyy kulttuuriin, että minkälainen kulttuuri sitten syntyy, koska johtaminenhan taas on kulttuurin suunnan näyttäjä. Sehän se luo sen, että miten ihmiset sitten alkavat toimimaan siinä organisaatiossa... (A6)

Työhyvinvointi muodostuu toisaalta yksilöllisenä ja subjektiivisena kokemuksena kullekin yksilölle ja toisaalta vaikuttamme kaikki yhdessä hyvinvoivan työympäristön ja työilmapiirin muodostumiseen. Yksi tapa pyrkiä vaikuttamaan hyvinvointiin on positiivinen johtaminen. Positiivinen johtaminen ja työn organisointi linkittyvät humanistiseen ihmiskäsitykseen ja arvomaailmaan (Wenström 2020, 13). Positiivisen näkökulman kautta on alettu systemaattisesti tarkastelemaan työelämää vasta 2000-luvulla, jossa sairauden, epäterveyden, vahingon ja työkyvyttömyyden näkökulman rinnalla on tuota erinomaisuuden tunnistaminen, ihanteellisen työyhteisön näkemys, uusien rakenteiden suunnittelu sekä parannusten toimittaminen (Hirvihuhta & Litovaara 2003 Hakasen 2014, 340 mukaan).

Esimies ei voi yksin vaikuttaa työhyvinvoinnin johtamisen onnistumiseen, vaan työyhteisön jäsenet ovat tärkeässä osassa. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa jokaisen on johdettava omaa työtään ja vaikutettava monella eri tasolla. Kaikkien työntekijöiden työyhteisötaitojen kehittämiseen onkin siten kiinnitettävä huomiota. (Manka & Manka 2018, 16.) Johtaminen on tärkeää ja usein myös välttämätöntä päämäärätietoisessa toiminnassa, mutta joskus riittävän autonomian ja oman tilan antaminen mahdollistaa työn tuunaamisen ja työn imun tunteen (Hakanen 2014, 353). Työnantaja voi kartuttaa työhyvinvointipääomaa mm. hyvällä osallistavalla esimiestyöllä, ikäjohtamisella, työelämän joustoilla,

työntekijöiden osallistamis- ja vaikutusmahdollisuuksia kasvattamalla, osaamisen kehittämisellä, kyvykkyyksien johtamisella, urasuunnittelulla, strategiseen työhyvinvointiin panostamalla, työterveysyhteistyöllä ja varhaisen tuen kautta, työhön paluun tuella sekä työn muokkauksilla (Manka & Manka 2018, 55). Eräs haastateltava pohti johtamista tässä ajassa seuraavasti:

Nyt yhä enemmän se orientaatio on se, että me yhdessä olemme oppimassa tästä ilmiöstä tai jos johtajia ajatellaan niin johtajat ovat oppimassa, että voivat sitten mahdollistaa, ihan tämmöinen mahdollistava johtajuus ja palveleva johtajuus ja tällaiset käsitteet sitten tulee siinä. (A9)

Työntekijän keinoja työhyvinvointipääoman lisäämiseksi ovat osaamisen ajantasaisuus ja jatkuva kehittäminen, elämäntapatekijät, työyhteisötaidot ja niiden tukeminen, myönteinen asenne, muutoksiin sopeutuminen, yksilön vastuu omasta hyvinvoinnista sekä itsensä ja oman työhyvinvointinsa johtaminen (Manka & Manka 2018, 56).

Työhyvinvoinnin kehittämiseksi työyhteisöjen tulisi laatia työhyvinvointisuunnitelmia, joissa pohditaan yksilön tasoa, yhteisön tasoa sekä työn tasoa (miten työtä pitäisi kehittää) (Manka & Manka 2018, 59). Kytkemällä yhteen työhyvinvointi ja laajempi inhimillinen pääoma syntyy perusta tuottavuutta ja kestävää kehitystä tukevalle työelämälle ja organisaatioille. Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen muodostaa organisaation strategisen menestystekijän. Strategisen johtamisen tulee olla suunnitelmallista, jossa työhyvinvoinnille oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa asetetaan tavoitteet, suunnitellaan toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi sekä otetaan käyttöön tunnusluvut, joiden avulla tavoitteiden saavuttamista voidaan arvioida. (Manka & Manka 2018, 74-75.)

Aikaisemmin luvussa 2.1.3., koettu työhyvinvointi, käsiteltiin työn imua, jonka voidaan katsoa olevan hyvinvoinnin ”korkein muoto”. Työn imu näyttäisi olevan olotila, jonka syntymiseen kannattaa panostaa myös strategisen johtamisen avulla systemaattisesti. Työn imua kokevat työntekijät ovat monessakin mielessä nopeasti muuttuvassa maailmassa tehokkaita toimijoita jatkuvassa muutoksessa. Hakanen (2011, 41) kuvaa, että työn imua kokevat työntekijöitä seuraavasti:

- aikaansaavia, aloitteellisia, uudistushaluisia
- asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta herättäviä ja tuottavia
- auttavaisia - auttavat vapaaehtoisesti työkavereita
- halu jatkaa pidempään työelämässä
- sitoutuneita työpaikkaansa ja työhönsä
- tartuttavat myös muihin positiivista työn imua
- terveempiä
- tyytyväisempiä elämäänsä
- muita työntekijöitä onnellisempia

Johtamisen apuvälineenä voi hyödyntää positiivisen organisaation PRIDE-teoriaa, jossa positiivisen organisaation katsotaan muodostuvan myönteisistä käytänteistä (P=Positive practices), vuorovaikutuksesta sekä yhteistyöstä (R=Relationship enhancement), vahvuuksista (I=Individual attributes), positiivisesta

johtamisesta (D=Dynamic leadership) sekä myönteisistä tunteista ja ilmapiiristä (E=Emotional wellbeing). Positiivisen johtamisen katsotaan toteutuvan pääasiallisesti vuorovaikutuksessa, jonka vuoksi se edellyttää asenteiden, ajattelun, tunteiden, arvojen ja ihmiskäsityksen sekä johtamis- ja vuorovaikutustavan tarkastelua ja tiedostamista. (Wenström 2020, 14.) Tässä opinnäytetyössä ei keskitytä syvemmin positiivisen johtamisen kokonaisuuteen, mutta todettakoon, että se on aihe, jonka hyödyntäminen organisaatiossa on varmasti kannattavaa ja siihen kannattaa syventyä tarkemmin kehittäessä organisaatiota hyvinvoiviksi organisaatioiksi jatkuvan muutoksen keskellä. Keskeinen näkökulma positiivisessa johtamisessa on sen voimavarakeskeisyys, jossa keskittymällä hyvään saadaan lisättyä hyvän kierrettä.

## 2.2 Oppiva organisaatio

**Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan useimmiten sellaisia organisaatioita, joiden menestyminen perustuu sekä yksilöiden että työyhteisöjen oppimisen tukemiseen siten, että osaamisen kehittäminen mahdollistaa organisaation joustavan ja resilientin toiminnan.** Organisaation resilientti toimintatapa auttaa sekä yksilöitä että organisaatiota vastaamaan ulkoisiin ja sisäisiin haasteisiin sopeutumalla muutoksiin ketterästi, aktiivisesti ja dynaamisesti. (Rupcic 2019, 542.) Nuorempi ikäpolvi, 18-49-vuotiaat, tuntevat yleensä omaavansa paremman resilienssikyvykkyuden, vaikka tutkimusten mukaan nuoremmat kipuilevat vanhempia, yli 50-vuotiaiden ikäluokkaa, enemmän muutoksen sietämisessä ja normaaliin palaamisessa (Eurofound, 29). Kaikki voivat kuitenkin oppia resilienssi taitoja ja stressin sietokykyä ja ne ovatkin yksiä tärkeitä tulevaisuuden organisaatioiden koulutettavissa olevista pehmeistä taidoista.

Nykyisessä maailmassa muutokset tapahtuvat usein yllättäen ja ongelmat ovat moninaisia. Tämä ennakoimattomuus ja jatkuva oppimisen vaade voi asettaa oppimiskyvylle haasteita. Toisaalta mitä enemmän ihmisten osaaminen uudistuu, sitä paremmin se myös mahdollistaa jatkuvan kehittymisen ja muutoksen. Niinpä organisaatiot, joissa henkilöstön oppimiskyky ja osaaminen ovat korkealla tasolla ovat usein myös sopeutumiskyvyltään parempia ja voivat selviytyä sujuvammin suuristakin muutoksista. (Viitala 2006, 29-30.) Hyvässä työssä yksilölle annetaan erilaisia mahdollisuuksia oppia ja kehittyä sekä vahvistetaan työntekijän uskoa uusien taitojen oppimiseksi ja tarjotaan tukea osaamisen kehittämiseksi (TTK 2012, 5).

Oppiva organisaatio toimii ketterästi ja dynaamisesti muuttuvassa maailmassa ja sisältää organisaation resilienssikyvykkyyttä. Hyvinvoiva henkilökunta viihtyy työssään, on motivoitunut ja sitoutunut. Voidessaan hyvin se kykenee myös oppimaan uutta, toimimaan rakentavasti yhdessä toisten kanssa ja olemaan tuloksellisempi ja tuottavampi. Tasapainossa oleva vireystila ja työstä koettu mielihyvä näyttävät korreloivan pitkällä aikavälillä myös työn tuottavuuden ja suorituskyvyn kanssa (Hakanen 2011, 22-23).

Oppiva organisaatio vaatii jatkuvan osaamisen kehittämisen mallit ja toimintatavat, jolloin organisaatio pystyy selviytymään paremmin nopeissa toimintaympäristön muutoksissa. Oppivassa organisaatiossa niin yksilöiden, ryhmien kuin koko organisaation tasolla tapahtuva osaamisen kehittäminen ja oppiminen tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Manka & Manka 2018, 88.) Eräässä haastattelussa asiaa kuvattiin seuraavasti:

Tämä on mun mielestä se unelmatilanne, miten asia nähtäisiin laajasti, että jotenkin nähtäisiin juurikin tämä, että me pystytään toimimaan ketterästi ja oppivana organisaationa niin sehän tekee meistä yhteisönä paremmin hyvinvoivan ja sellaisen elinvoimaisen. Ja jos miettii tulevaisuutta niin sehän on aivan ylivoimainen kilpailuetu, koska tapahtuipa toimintaympäristössä mitä tahansa niin jos sulla on oikeasti toimiva, oppiva asiantuntijaorganisaatio, joka toimii ketterästi yhdessä niin, että se uudistuu ja pystyy luomaan sitä uutta ja jotenkin toimimaan mahdollisimman sutjakasti, jos sitä termiä voi sanoa, niin se on sellainen, että ois vaikea nähdä sellaisia totaalisia vaaroja ja uhkia, mitkä voisi tällaista organisaatiota kauheasti haavoittaa, koska ne muovautuu tavallaan tilanteen mukaan ja luovat vähän niin kuin uudelleen itseään ja sitten kun ihmiset vielä on hyvinvoivia siellä organisaatiossa kun se on hyvin toimiva, ihmisiä arvostava organisaatio, niin siellä on energiaa myös käyttää siihen, että pystytään yhdessä uudistumaan ja sillain pysymään resilienttinä organisaationa. (A6)

Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan organisaation toimilla saavutettavaa organisoitua oppimista tai sillä kuvataan ylipäätään kaikkia organisaatiota, joissa tapahtuu oppimista. Oppivan organisaation tai organisaation oppimisen määrittelyssä organisatorinen näkökulma linkitetään oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen esimerkiksi seuraavilla tavoilla: 1) organisaatio tukemassa organisaation ja yksilöiden osaamisen kehittämistä fasilitaattorina/järjestäjänä/tukijana, 2) organisaatio tukemassa osaamisen kehittymistä erillisenä osaamista tukevana yksikkönä ja 3) organisaatio loppuprosessin kohteena, joka on riippuvainen jatkuvasta oppimisesta ja osaamisen kehittymisestä. (Örtenbald 2018, 151-152.)

Saranen & Saranen (2010) erottavat oppivan organisaation oppivan yrityksen käsitteestä. Oppivalla yrityksellä tarkoitetaan organisaatiota, jossa yhdistyy yksilön ja kollektiivisen tason energia. Oppivat yritykset pyrkivät oppimaan kokemuksista ja löytämään aktiivisesti uusia tapoja toimia. Oppivan yrityksen näkökulman keskeiset osatekijät muodostuvat oppimisnäkökulman kytkemisestä strategiaan, osallistavasta päätöksenteosta, tiedottamisesta, itsearvioinnista, sisäisestä vaihdosta, palkitsemisen joustavuudesta, oppimisen mahdollistavasta rakenteesta, ympäristöä tarkkailevista työntekijöistä, yritysten välisestä oppimisesta, oppivasta ilmapiiristä sekä henkilökohtaisesta kehittymisestä. (Saranen & Saranen 2010, 56-58.)

Kun organisaatio nähdään oppimisen yksikkönä, erotellaan yksilöiden oppiminen organisaation oppimisesta. Yksilöiden hankkima osaaminen tallennetaan yhteisiin tietokantoihin ja osaamisen kehittämisen tietokantaa päivitetään jatkuvasti niin että tieto pysyy ajantasaisena. Yhteinen tietokanta toimii työtä ohjaavassa roolissa sekä osaamisen jatkuvan kehittämisen roolissa. Kun tarkastellaan oppivaa organisaatiota sosiaalisesta näkökulmasta, on organisaation tarkastelun kohteena yksilön sijasta koko organisaatio. Nykyisin vallalla oleva oppimiskäsitys pohjautuu sosiokonstruktivistiseen näkemykseen, jossa osaamisen ja oppimisen nähdään tapahtuvan aina yksilön omiin kokemuksiin ja sosiaaliseen viitekehykseen peilaamalla ja jossa kaiken oppiminen nähdään tilannesidonnaisena tapahtumana, oppimista rakennetaan eli konstruoidaan pala kerrallaan osana sosiaalista ympäristöä ja viitekehystä. (Örtenbald 2018, 151-153.)

Kun organisaatio nähdään oppimisen yksikkönä, organisaation rakenne on järjestetty tiimeihin ja osaamista kehitetään jatkuvasti niin, että jokainen tiimin jäsen osaa tehdä myös suhteellisen hyvin muiden tiimin jäsenten töitä. Tavoitteena on, että tiimin suorituskyky ei perustu yhden yksilön omaamaan osaamiseen vaan osaaminen on koko tiimillä. Tämä malli tarjoaa paljon joustamisen mahdollisuuksia, mutta vaatii erityistä panostamista jatkuvan oppimisen prosessin toimivuuteen. On pidettävä huolta

jatkuvaasta ajantasaisen osaamisen päivittämisestä, kehittämisestä, ylläpitämisestä, sekä uuden oppimisesta. Tässä mallissa vaaditaan jatkuvaa dialogia ja kommunikointia, kun oppivan organisaation rakenteen on tuettava epäformaalia, ei keskittynyttä ja epähierarkista tapaa toimia. (Örtenbald 2018, 153.)

Organisaation oppiminen mahdollistaa, että yritys voi toimia kriisitilanteissa ketterästi ja joustavasti (Sarala & Sarala 2010, 56) eli se omaa resilienssikyvykkyyttä. Nikkilä (1986) toteaa, että toimivassa organisaatiossa on tärkeää, että organisaation rakenteet eivät ole silloissa vaan ovat tiedollisessa yhteydessä sekä toistensa että ympäristön kanssa. Hänen mukaansa sosiaalista todellisuutta voidaan uudistaa vain, kun älylliset ja kognitiiviset prosessit kytketään osallistamiseen ja toimintaan. Oppiva organisaatio edistää jokaisen organisaation työntekijän kehittymistä, oppimista ja muutosta (Pedler, Boydell & Burgoyne 1988) kehittämisen ja uudistaen monipuolisesti organisaation kilpailukykyä (Hayes, Wheelwright & Clark 1988). Senge (1990) toteaa, että oppiva organisaatio lisää jatkuvasti kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. Lange (1991) toteaa, että oppivassa organisaatiossa jaetaan vastuuta ja edistetään siten sitoutumista, aloitteellisuutta ja tehokasta sisäistä viestintää. (Sarala & Sarala 2010, 53-54.)

Oppivaa organisaatiota voidaan tarkastella inklusiivisen, eksklusiivisen, keskittien tai kontekstuaalisen näkökulman mukaan. Oppivan organisaation yhtenevää määrittelyä ei ole kyetty riittävällä tarkkuudella vielä muodostamaan ja tarkempi määrittely vaatii lisää tutkimustyötä. Oppivat organisaatiot ovat kuitenkin tämän päivän yhteiskunnassa myös vahvasti yrityksen maineeseen ja työnantajakuvaan liittyviä, jonka vuoksi olisi tärkeää, että oppivan organisaation terminologiaa voitaisiin käyttää systemaattisesti ja että, käsite kertoisi aidosti yrityksen laajasta panostamisesta osaamisen kehittämiseen. (Örtenbald 2018, 154-155.)

Innustus on elinikäisen oppimisen perusedellytys ja näin ollen avain myös tulokselliseen koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen. Innostuksen katsotaan olevan myönteistä muutosvoimaa ja aktiivista hyvinvointia. (Wenström 2020, 18-20.) Näin ollen innostunut henkilöstö on avainasemassa myös hyvinvoivassa työyhteisössä ja henkilöstön sekä organisaation jatkuvassa osaamisen kehittämisessä. Tuntiessaan työn imua ihminen ilmaisee ja hyödyntää itseään kokonaisvaltaisesti (Hakanen 2014, 342).

Työhyvinvointi oppivassa organisaatiossa on systeeminen ilmiö, jossa sitä tulee tarkastella osana kokonaisuutta. Systeemiajattelun perustana on kyky nähdä kokonaisuus, kokonaisuuteen liittyvien osatekijöiden väliset suhteet ja toiminnan dynamiikka. (Saranen & Saranen 2010, 60.)

### 2.2.1 Osaaminen ja osaamisen kehittäminen

Hyppänen (2013, 111) määrittelee **osaamisen** muodostuvan tiedoista, taidoista ja tahdosta. Osaaminen voidaan jakaa ydin- ja tukiosaamiseen ja se voi olla joko yksilön tai yhteisön osaamista. (Hyppänen 2013, 111.) Aivotutkimuksen mukaan ihmisen aivot ovat joustavat ja elastiset ja kykenevät oppimaan uutta koko eliniän (Manka & Manka 2018, 25). Oppimisen esteistä suurimmat näyttäisivätkin olevan ihmisen omassa päässä ja organisaatiokulttuurin uskomuksissa, joiden mukaan kuvitellaan oppimisen olevaan ikään sidottu taito, joka huononee vanhenemisen myötä (Manka & Manka 2018, 25). Perinteisen osaamisen ja

inhimillisen pääoman tarkastelun rinnalla tai jopa tärkeämmässä roolissa on se, miten motivoituneita, sitoutuneita ja oppimishaluisia työntekijät ovat (Hakanen 2014, 343).

Kun puhutaan yrityksessä olevasta tiedosta ja taidosta, joka mahdollistaa asian tekemisen hyvin, käytetään kirjallisuudessa termejä **osaaminen** (knowledge), **kyvykkyys** (capability) sekä **kompetenssi** (competency) (Uotila, Viitala, Pihkala 2010, 11). Näiden termien voidaan olettaa jäävän suhteellisen pysyvästi kuvaamaan oppivia organisaatioita. Kyvykkyysien, kompetenssien ja osaamisen avulla voidaan varautua tulevaisuuteen, kun huomioidaan osaamisen vaatimat kehittämistarpeet strategisessa osaamisen kehittämisen viitekehyksessä (Örtenblad 2004, 129).

**Kompetenssi- ja kyvykkyysstrategian** mukaan yritys voi kilpailla ainoastaan ydinkyvykkyksiä kehittämällä. **Ydinkyvykkyytinä** pidetään kykyä luoda arvoa asiakkaille esimerkiksi teknologiaa, palveluja, tietoa ja resursseja yhdistelmällä tai innovoimalla (Amit & Schoemaker 1993 Uotilan, Viitalan ja Pihkalan 2020 mukaan). Osaamisen uudistuminen onkin ratkaisevassa roolissa, kun tarkastellaan yritysten kykyä pärjätä nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa (Viitala 2006, 11). Tulevaisuuden megatrendejä tarkastellessa näyttäisi kuitenkin siltä, että yhä tärkeämpään rooliin nousee myös pehmeiden taitojen eli ns. metataitojen osaamisen päivittäminen ja ennakoiva osaamisen kehittäminen. Syvennyttään tähän aiheeseen lisää seuraavassa luvussa, muuttuva maailma, luvussa 2.3.

Osaamisen kehittämisen tarkastelussa voidaan erottaa valmentaminen ja oppiminen. **Valmentaminen** on prosessi, jossa yksilöitä autetaan oppimaan jokin taito tai tekniikka, jonka avulla he voivat muuttaa omaa käytöstään. **Oppiminen** sen sijaan on itseohjautuva prosessi, jossa työnantaja tai oppija on aktiivisessa roolissa pyrkien saavuttamaan osaamista, joka auttaa häntä valmistautumaan ja ennakoimaan tulevaisuudessa tarvitsemiaan taitoja. (Whiting & Malcolm 2021, 273.)

Jatkuva oppiminen ja kehittyminen on keskeistä organisaatioiden kyvykkyysien ja osaamisen rakentamisessa. Niiden avulla varmistetaan, että yksittäisillä työntekijöillä ja henkilöstöllä on vaadittavat tiedot, taidot ja kokemus tehdä työnsä tehokkaasti ja varmistetaan näin organisaation osaamistarpeiden toteutuminen käytännössä. Henkilöstön osaamisen kehittämisen ja oppimisen fokuksena on toisaalta nykyhetki, jonka avulla varmistetaan henkilökunnan pätevyys nykyisessä roolissaan, ja toisaalta tulevaisuuden ennakointi, jonka avulla pyritään varmistamaan, että organisaatiolla on tulevaisuudessa vaadittava tietotaito käytössään ja ennakoimaan tulevaisuuden työtehtäviin vaadittu kehittäminen. Henkilöstön osaamisen ja kehittämisen fokuksessa tulee olla myös henkilöstön tuki, että he pystyvät kehittymään henkilökohtaisella tasolla ja saavuttamaan näin jatkuvan oppimisen kautta oman potentiaalinsa. (Whiting & Martin 2021, 272.)

Jokaisen työpaikan tulisi selvittää, mitä osaamista he tarvitsevat tulevaisuudessa, mitä osaamista heillä nyt on ja mitä osaamista heiltä puuttuu, millaista osaamista yrityksen on kehitettävä jotta pärjätään jatkossa, miten nykyistä osaamista voitaisiin käyttää vieläkin paremmin, millainen organisaatio haluamme olla tulevaisuudessa ja mitä osaamista se meiltä vaatii, miten toimintaympäristö tulee muuttamaan tulevaisuudessa ja miten meidän on uudistuttava ja miten organisaation on toimittava, jotta pärjäämme myös tulevaisuudessa ja varaudumme tulevaisuuteen. (Manka & Manka 2018, 88-89.) Itseohjautuvuus

teorian elementit autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys vaikuttavat työntekijän motivaation ja suorituskyvyn lisäksi myös oppimiseen ja saavuttamiseen (Ryan & Deci 2017, 18).

Osaamisen kehittämisessä on huomioitava myös matalien organisaatioiden ja itseohjautuvuuden nousu. Näiden ilmiöiden nousuun vaikuttavina tärkeimpinä tekijöinä voidaan pitää seuraavia asioita:

- 1) **Yritysten toimintaympäristö on muuttunut kompleksisemmaksi** tiedonkulun nopeutumisen, digitalisaation sekä globalisaation seurauksena. Tämän vuoksi yritysten on pystyttävä toimimaan entistä ketterämmin ja olevan muuntautumiskykyisempiä.
- 2) **Työn luonne on muuttunut** siten, että yhä useammin työtehtävät vaativat itsenäistä päätöksentekoa sekä luovaa asiantuntijuutta. Tällaiseen työhön hierarkkinen ja käskyttävä johtaminen sopii huonosti.
- 3) **Nykyteknologia mahdollistaa organisaatioiden hajautetut rakenteet**, jotka eivät olisi mahdollisia ilman teknologiaa. (Martela & Jarenko 2017, 10.)

Uusien taitojen oppiminen ja osaamisen kehittäminen vaativat oikeaa suhtautumista ja asennetta, motivaatiota ja itseohjautuvuutta. Työnantajien onkin mahdollistettava tulevaisuudessa jatkuva osaamisen kehittäminen/kehittyminen osana työnkuva. Osaamisen kehittämistä tukevia oppimisympäristöjä ovat mm. etä-, virtuaali- ja monimuoto-opetus, asiakasverkostoissa ja sidosryhmissä oppiminen, työntekijöiden ja tiimien yhteiset oppimisprosessit, vertaisoppiminen, mentorointi ja opinnäytetöihin liittyvä osaamisen vaihto. Loppukädessä jokaisella yksilöllä on vastuu oman osaamisensa kehittämisestä uran eri vaiheissa. (OPH 2019, 39.)

Sitran laatiman kyselyn ”Elinikäinen oppiminen Suomessa 2019” mukaan elinikäiseen oppimiseen suhtaudutaan positiivisesti ja jossa innokkuus, toiveikkuus ja uteliaisuus nousevat tunteina eniten esille. Laajaa yleissivistystä pidetään edelleen erittäin tärkeänä, kun verrataan osaamista työelämän tarpeisiin tähtäävään osaamisen kehittämiseen. Tärkeimpinä syitä osaamisen kehittämiseen on Sitran tutkimuksen mukaan muuttuvassa maailmassa pärjääminen, ihmisenä kasvu, hyvinvoinnin parantaminen sekä halu kehittyä itseä kiinnostavissa asioissa ja harrastuksissa. Eniten tärkeitä taitoja opitaan ihmissuhteiden ja perhe-elämän yhteydessä, mutta hyvin samoihin lukemiin ylittää myös työn yhteydessä opitut taidot. Mielekkäin tapa oppia on itsenäinen opiskelu. Yli 80 prosenttia Sitran tutkimukseen vastanneista, koki oppineensa uutta tietoa erityisesti verkosta. Yli 40 % Sitran tutkimukseen vastanneista koki mielekkäimmäksi tavaksi kehittää omaa osaamista työssä oppimalla (tekemällä oppiminen, projektityö, uudet työtehtävät). Itsenäisesti omaa osaamistaan halusi kehittää 29 % vastaajista ja uudessa työpaikassa 25 % vastaajista. Työelämässä oman osaamisen kehittämisessä korostuu työn tekeminen yhdessä toisten kanssa sekä toisilta oppiminen (jopa 70 % vastanneista). Uusien asioiden ja työtapojen kokeilun kautta omaa osaamista oli kehittänyt 51 %:ia vastaajista. Toisten opettamisen, opastamisen ja perehdyttämisen kautta omaa osaamista oli kehittänyt 43 % vastaajista. Oppimista painottavan organisaatiokulttuurin koetaan toteutuvan suhteellisen hyvin teorian tasolla, mutta konkretian tasolla ei se toteudu vielä aivan täysin (mm. oppimiseen varatun ajan suhteen). (Arola 2019.)

## 2.2.2 Osaamisen kehittämistä käytännössä - teoriasta käytäntöön

Tulevaisuuden organisaatioiden menestys riippuu pitkälti henkilöstön osaamisesta, sen hyödyntämisestä, kehittämisestä sekä kyvykkyydestä hankkia lisäosaamista. Yksilöiden muodostamaa osaamiskokonaisuutta voidaan kuvata myös ns. osaamiskäden avulla (kuvio 3), jossa käden sormina ovat tahto (asenteet, tavoitteet, kiinnostuksen kohteet), tieto (asiantuntijuus, opinnot, tutkinnot), taidot (sosiaaliset taidot sekä elämän ja käytännön taidot), kokemukset (syntyvät monin tavoin mm. töissä, harrastuksissa, elämänpolulla) ja kontaktit (vuorovaikutus ja verkostot). Luina ja verisuonina ovat motivaatio, oppimishalu ja -kyky, henkilökohtaiset taidot sekä riittävä energisyys. (Hyppänen 2013, 107.)



Kuvio 3: Osaamiskäden avulla voidaan kuvata yksilöiden osaamisen muodostamaa kokonaisuutta (Hyppänen 2013, 107)

Örtenbald (2018, 152) kuvaa organisaation oppimista neljän version kautta, joita ovat: 1) työssäoppiminen, 2) oppimista tukeva ilmapiiri, 3) organisaation oppiminen sekä 4) oppimisen rakenne (mm. vertaisoppiminen, mentorointi mallit, työnkierto). Oppimista tukeva ilmapiiri on tärkeässä roolissa, kun puhutaan organisaatiosta osaamisen kehittämisen fasilitaattorina, jolloin organisaatio tarjoaa osaamisen kehittämisen tueksi työkaluja ja mahdollisuuksia niin yksilöille kuin ryhmille. Osaamisen kehittämistä ja oppimista tukevassa ilmapiirissä kannustetaan uuden oppimiseen ja kokeilukulttuuriin, virheistä oppiminen nähdään kehittymisen mahdollisuutena sekä annetaan runsaasti työaikaa myös kokeilujen lopputulosten reflektoinnille ja prosessoimiselle. (Örtenbald 2018, 152.)

Osaamista voidaan kehittää myös hyödyntämällä viitekehyksenä oppimisympyrää, jossa ensin tunnistetaan mitä osaamista on kehitettävä, sen jälkeen suunniteltava miten vaadittava osaamisen saavutetaan, tämän



jälkeen käynnistettävä oppimisprosessi ja lopuksi tarkistettava osaamisen kehittämisen ja oppimistavoitteiden saavuttaminen ja tehokkuus (Whiting & Martin 2021, 274).

Oppiminen vaatii toisaalta väljyyttä ajankäyttöön sekä innovatiivista ja vuorovaikutteista työilmapiiriä. Suurimman osan oppimisesta tulee tapahtua työpaikalla, joka edellyttää päivittäisiä kohtaamisia niin asiakkaiden kuin kollegojenkin kanssa. Kokemustiedon välittyminen edellyttää luottamusta ja epämuodollista vuorovaikutuksen kulttuuria. Sen sijaan jännittynyt ilmapiiri, henkinen kuorma, kiire ja stressi ehkäisevät oppimista ja johtavat puolustavaan käyttäytymiseen, oman reviirin varjelemiseen, syyllisten hakemiseen, tiedon pimentämiseen ja oppimisilmapiirin köyhtymiseen. Kun tietoa ei ole niin ihminen täyttää tietovajeen tyhjän tilan kuvitelmillä. (Manka & Manka 2018, 88.) Eräs haastateltava pohti asiaa seuraavasti:

on äärimmäisen tärkeää, että meillä käydään näitä kehityskeskusteluja, missä on vahvasti tää osaamisen linkittäminen mukana, koska jokaisen ihmisen pitäisi ymmärtää se oma arvonsa siinä organisaatiossa. Onko mulle arvoa, onko tässä toimintaympäristön muutoksessa siihen mukautuessa ja kehittyessä niin mikä on myös se mun panos. Ei odottaa vain, että organisaatio järjestää kaiken vaan myös se oma-aloitteellisuus ja semmoinen. Kyllä meillä on hirveän tärkeätä tällainen itsensä johtaminen ja siihen liittyy myös osaamisen kehittäminen. Mutta siinä tarvitaan avointa vuorovaikutusta, tavallaan ymmärrystä, että kenelle ja mitä osaamista, että tavallaan se urapolku ei tartte aina olla vain hierarkkisesti ylöspäin vaan nimenomaan syväosaamisen ja laajenevan osaamisen vahvistamista. (A2)

Oppivan organisaation malli perustuu oletuksiin, jossa henkilöstö sitoutuu työhönsä, haluaa oppia ja kehittyä jatkuvasti, valtaa halutaan delegoida ja johto haluaa panostaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen (Saranen & Saranen 2010, 63). Motivaatio teorioiden avulla pyritään ymmärtämään, mikä liikuttaa ihmistä ja saa ihmisen toimimaan tiettyyn suuntaan (Ryan & Deci 2017, 13). Motivaatioteorioiden avulla on kautta aikojen pyritty ymmärtämään ja ennustamaan oppimista, suorituskykyä ja käyttäytymisen muutosta (Ryan & Deci 2017, 13). Osaaminen ja oppimisen kehittymien linkittyvätkin mitä suurimmassa määrin motivaatioon. Haastattelussa osaamisen linkittämisestä työhyvinvointiin pohdittiin mm.

seuraavasti:

Kaikista näistä hyvinvointikokemuksista niin kyllä se on tämä työnimu, mikä on musta vahvimmin se asia, joka on yhteydessä siihen oppimiseen ja osaamiseen näistä hyvinvoinnin. Se on just niin, että se on vastavuoroinen se suhde, että kun sä sanoit, että osaamisesta tulee sitä hyvinvointia ja näinhän se on. On hyvin kuormittavaa olla osaamatta ja yrittää selviytyä eikä pysty niin sehän on todella riski hyvinvoinnille ja muuta. Mutta sitten taas toisesta suunnasta, että ihminen, joka näyttää, että on siinä työn imussa, että se on energinen ja ylpeä siitä, mitä se tekee ja kokee sen tärkeänä ja mielekkäänä, että sillä on ylimääräistä energiaa. Sitten on hienoa nähdä, että se työnimu myös synnyttää erilaista uutta toimintaa, että se ei ole vain sitä, että tekee sen perustyönsä hyvin vaan näyttää, että kaikkea tällaista, mikä luo uutta, että työnimussa sitten ollaan luovempia, ollaan innovatiivisempia, näyttää olevan yhteydessä oppimismotivaatioon, että ihmiset haluaa oppia enemmän kun niillä on työnimua ja sitten on parempia työkavereita. Ne tukee organisaatiota, omaa työpaikkaa enemmän, on lojaalimpia ja plus sen lisäksi ne on terveempiä, niillä on parempi elämänlaatu niin jotenkin myös tässä on semmoinen molemmiin suuntainen.. Näen, että yks vahva on just tämä osaaminen tai oppiminen ja työnimun kokemus. Että sitten taas kun ihmiset oppivat uutta niin sehän on hyvin energisoivaa, palkitsevaa, lisää mielekkyttä. Se voi olla epämukavaa jossain vaiheessa kun ei ole varma, että oppiiko ja muuta, mutta se on se, joka estää meitä rutinoitumasta

myöskin. Sillä lailla olet hyvin valinnut, että nää kulkee niin kun käsi kädessä nää kaks asiaa. (A12)

Valitettavan usein organisaation kehittämisessä kehittämissmallit ja niiden termistöt vaihtuvat jo ennen kuin niiden toteuttamisessa on päästy kovinkaan pitkälle, jolloin kehittämistodellisuus jakautuu pinta- ja syvätasoon. Ns. kehittämisen pinnalla kuohuu, kun toimintaan liittyvät käsitteet ja retoriikka vaihtuu, mutta syvemmällä, jokapäiväisen arjen ja toiminnan tasolla, kaikki jatkuu lähes ennallaan. Tämä aiheuttaa sen, että rivityöntekijät turhautuvat tai voivat kehittää selviytymisstrategian, jossa ovat olevinaan innostuneita muutoksesta, opettelevat uudet termit ja osallistuvat erilaisiin kehittämisspalaverihin, mutta jokapäiväinen toiminta jatkuu lähes ennallaan. (Sarala & Sarala 2010, 10.) Tämän vuoksi onkin tärkeä puhua seuraavaksi muutama sana strategisesta osaamisen kehittämisestä ja johdon roolista.

### 2.2.3 Johtamisen rooli osaamisen kehittämisessä

Hyvä esimiestyö on keskeisessä roolissa yrityksen menestyksessä. Se, miten esihenkilöt onnistuvat viestimään alaisilleen, seuraamaan tavoitteiden toteutumista, organisoitumaan järkevästi, hyödyntämään ja kehittämään osaamista, luomaan motivoinnin edellytyksiä, huolehtimaan hyvinvoinnista ja palkitsemisesta sekä rekrytoimaan ja hallitsemaan muutostilanteita muodostuu keskeiseksi yrityksen menestymisen kannalta. Itsensä johtamisen taidot ovat erittäin keskeisessä asemassa tämän kaiken hallitsemisessa. (Hyppänen 2013, 43.)

Johtamisella tarkoitetaan tavoitesuuntautunutta toimintaa, jossa ihmisten toimintaa ohjataan haluttuun suuntaan tulosten aikaansaamiseksi (Hyppänen 2013, 317). Johtamisessa on aina kyse vastuullisesta ja hyvästä henkilöstöjohtamisesta, jossa osataan toimia niin ryhmien kuin yksilöidenkin kanssa. Organisaation menestys ja hyvä johtaminen korreloivat keskenään positiivisesti. (Hyppänen 2013, 15.) Itseohjautuvuuden korostuessa tärkeäksi taidoksi jokaiselle muodostuu itsensä johtamisen taito

Liiketoimintastrategian edellyttämää osaamista tarkastellessa korostuu myös tiedon jakamisen tärkeys sekä yhteisöoppiminen. Osaamisenkehittämisen tulee olla vuorovaikutteinen prosessi, joka perustuu yhteisesti ymmärrettyyn ja selkeään strategiaan sekä tämän pohjalta laadittuun kehityssuunnitelmaan. (Viitala 2006, 13.) Osaamisen kehittämisen pitääkin olla osa työtä ja työn ohessa tapahtuvaa jatkuvaa toimintaa, ei vain erillinen prosessi, jolla on selkeä alkamisen ja päättymisen ajankohta. Osaamisen kehittäminen tuleekin nähdä enemmän elinikäisen oppimisen prosessina kuin yksittäisinä ja erillisinä valmennuksina. (Sitra 2019, 2.)

Osaamisen johtamisessa kehitetään, hankitaan, uudistetaan ja vaalitaan osaamista. Se vaatii systemaattista toimintaa, jossa määritellään, suunnataan, suunnitellaan sekä kehitetään organisaation osaamista selkeästi määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti. (Viitala 2006, 14.) Osaamisen johtamisen kannalta keskeiset elementit ovat yrityksen strategia, sen edellyttämä osaaminen sekä kompetenssikartoitukset, joissa tunnistetaan ja tunnustetaan organisaatiossa oleva osaaminen. Osaamisen strategisessa johtamisessa edetään systemaattisten kehittämis- ja toimintasuunnitelmien mukaisesti toteuttaen yrityksen strategiaa ja kohti määriteltyä visiota. (Viitala 2006, 15.)

Nopeasti muuttuvassa, epävarmassa, kompleksisessa ja moninaisessa VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguity) -maailmassa itseohjautuvuus on noussut keskeiseksi organisaatioiden kilpailukytekijäksi. Työelämän ja toimintaympäristön muutos johtuu pitkälti digitalisaatiosta, globalisaatiosta sekä tiedon kulun nopeutumisesta. Muutokset vaativat organisaatioilta ketteryyttä ja muuntautumiskykyä kilpailukyvyyn säilyttämiseksi ja toisaalta usein jäykkien organisaatorakenteiden uudistamista tukemaan ketterää ja dynaamista toimintatapaa. (Martela & Jarenko 2017, 11; 19.) Stabiilimmassa toimintaympäristössä oli aikaa ensin suunnitella, sitten toteuttaa ja jalkauttaa rauhassa. Nykyinen nopeasti muuttuva toimintaympäristö vaatii huomattavasti nopeampaa reagoitua ja toimintakykyä. Lisäksi päätöksentekoprosessissa tarvitaan koko henkilöstön osaamis pääoman hyödyntämistä. Näiden seikkojen vuoksi strategiatyön on muovauduttava jatkuvaksi dialogin ja vuorovaikutuksen prosessiksi työntekijöiden ja johdon välillä. Ajatukset toimeenpannaan nopeasti sitä mukaa kun ajatuksia syntyy. (Martela & Jarenko 2017, 19.) Seuraavaksi tarkastelemme ensin yksilöiden sekä organisaation kyvykkyyttä sopeutua muutokseen, jonka jälkeen sukellamme itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen teemaan, joiden katsotaan tänä päivänä olevan tärkeitä keinoja toimia dynaamisesti ja ketterästi nopeasti ja jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Haastateltavat kuvasivat tilannetta mm. seuraavasti:

tää (työhyvinvoinnin johtaminen) on systeemitason ongelma, johon pitää systeemitasolla löytää ratkaisuja, tää työhyvinvoinnin johtaminen elikkä se pitää mennä sinne organisaatioiden rakenteisiin ja prosesseihin tietyllä tavalla. toinen asia, minkä rooli on ihan älyttömän suuri on se lähijohtaminen, että lähijohtajilla on työkykyjohtamisesta ja työhyvinvoinnin johtamiseen riittävä osaaminen. No varmaan monissa paikoissa puhutaan varhaisen tuen malleista sit siihen liittyen, et tavallaan miten se johtaminen voi olla samaan aikaan tuloksellista ja sit inhimillistä. Sitten kolmas tekijä olisi sitten se yksilöiden itsensä johtaminen ja itsensä johtamisen taitojen tukeminen, että ihmiset osaa sitten myös itsestään ottaa vastuun. (A5)

#### 2.2.4 Yksilöiden ja organisaation muutoskyvykkyys

Jatkuvan uusiutumiskyvyn ja ketteryyden vaatimusta voidaan tarkastella myös organisaation kaksikäisyyden mallin kautta, jossa toiminnan kehittämistä tarkastellaan kahdesta näkökulmasta: 1) jatkuvan jalostamisen vaateen kautta (klassinen jatkuva parantaminen), 2) rohkean, aktiivisen ja jatkuvan uusien mahdollisuuksien etsimisen kautta. Toiminnan jalostamisessa on tärkeää ymmärtää, että johto näkee usein kyllä yleiskuvan, kuinka toimintaa tulisi kehittää, mutta käytännön työn tuunaus ja innovaatioiden jalkauttaminen vaativat konkretian osaavien osallistamista ja näkemystä. Henkilökunta, joka on sitoutunut kehittämään toimintaa tuottaa parempia tuloksia, kun se tietää selvästi, miten oma toiminta liittyy yrityksen tavoitteisiin. Jatkuvan kehittämisen tulisi olla tapa toimia ja osa päivittäistä arjen työtä sekä tehtävänkuvia. Toiminnan kehittäminen mahdollistuu, kun tiimeillä on riittävän laaja autonomia, joka mahdollistaa toiminnan ketterän ja jatkuvan kehittämisen. Näyttäisi siltä, että epävarmassa toimintaympäristössä kaksikäisyyden mallin kautta varmistetaan tehokkaampi ja tuloksellisempi toiminta, tuetaan lisääntyvää innovatiivisuutta sekä varmistetaan paremmin yrityksen selviytyminen muuttuvassa maailmassa. (Martela & Jarenko 2017, 20-22.)

Itseohjautuvuuden teema korostuu myös työn luonteen muuttuessa. Yhä useampi työ vaatii luovaa asiantuntemusta, rutiiniryöstöä katoaa sekä vaaditaan kykyä tehdä nopeasti ja ketterästi itsenäisesti

päätöksiä. Tällaisen työn johtamiseen ei sovellu enää ylhäältä alaspäin käskyttävä johtamiskulttuuri, joka on liian hidas ja kankea tämän päivän vaatimuksiin. Itseohjautuvuuden teeman korostumiseen on siis vaikuttanut nopeat toimintaympäristön muutokset sekä teknologiamuutokset. Informaatioteknologia on mahdollistanut tiedon kulun ja keskinäisen koordinoimisen ilman hallinnoivia esihenkilöitä sekä hajautetut ja itseohjautuvat organisaatorakenteet. Samoin ongelmien sekä eri näkemysten viestintä on helpottunut hierarkiassa alhaalta ylöspäin. Toisaalta keskeiseksi kysymykseksi on noussut, kuinka järjestää informaation kulku ja tehokas koordinointi uudentilaisissa olosuhteissa. (Martela & Jarenko 2017, 24-25.) (Martela & Jarenko 2017, 11; 12; 23-24.)

Muutoksen jalkauttamisessa ja muutokkyvykyttä tarkastellessa on tärkeä ymmärtää myös ihmisten erilaisuus ja tavat suhtautua muutokseen. Suhtautuminen muutokseen vaihtelee eri yksilöillä ja eri tilanteissa. Asiaa voidaan tarkastella nelikentän avulla, jossa toisella akselilla kuvataan muutokseen suhtautumisen myönteisyyttä/kielteisyyttä ja toisella akselilla otetta muutoksen toteuttamiseen proaktiivisen ja reaktiivisen tavan välillä (Kuvio 4). (Hyppänen 2013, 260.)

Suhtautuminen muutostilanteisiin (Hyppänen 2013, 260) mukailien



Kuvio 4: Suhtautuminen muutostilanteisiin (Hyppänen 2013, 260) mukailien

Ihmisten suhtautuminen muutokseen sekä sopeutuminen uuteen tilanteeseen on väistämättä myös erilaisten tunteiden hyväksymistä sekä ymmärtämistä. Muutokseen sopeutumisen kannalta on tärkeä hyväksyä itsessään tunteiden vaihtelu sekä toisaalta myös johtamisen näkökulmasta ymmärtää eri ihmisten tunnemyrskyjä osana ihmisen luontoa. Ihmisten suhtautuminen muutokseen vaihtelee, mutta yleisesti ottaen muutosprosessi etenee usein entisen päättämiseen liittyvistä tunteista tilanteen tutkailemiseen ja lopulta uuden alkuun (kuvio 8). (Hyppänen 2013, 260.) Tunteiden hyväksymisen kannalta olennaisia taitoja tämän päivän organisaatioissa ovatkin sosiaalisten taitojen lisäksi ns. tunnetaidot. Toisaalta näiden taitojen hyödyntäminen vaatii toimiakseen luottamuksen ja turvallisuuden ilmapiirin. Psykologisen turvallisuuden teemaa käsitellään luvussa 2.2.6.

Toisaalta voidaan ajatella, että muutokseen suhtautuminen on hiukan liian pinnallinen näkökulma pohdittaessa jatkuvaan muutokseen sopeutumisen taitoja. Tärkeä tämän päivän sekä tulevaisuuden taito lienee resilienssikyky, jonka avulla yksilöt ja organisaatiot voivat sopeutua ja mukautua yllättäviin

toimintaympäristön muutoksiin siten, että säilyttävät toimintakykynsä. Resilienssin on katsottu tarkoittavan suomeksi käännettynä ominaisuuksia kuten sitkeys, sisu ja kimmoisuus. Resilienssiä kuvataan hiukan tieteenaloista riippuen eri tavoin, mutta määritelmässä näyttäisi olevan yhdistävinä piirteinä välitön vastustuskyky, toimintakyvyn säilyttäminen sekä oppiva mukautuminen. Vastustuskyvyllä kuvataan järjestelmiä ja rakenteita, joiden avulla on ennakoiden varauduttu yllättäviinkin muutoksiin ja häiriötilanteisiin. Toimintakyvyn säilyttämisellä viitataan mm. yksilöiden henkiseen kykyyn sietää kriisiä sekä yhteisöjen itseorganisoitumiseen. (Hyvönen & Juntunen 2018, 1-2; Hyvönen, Juntunen, Mikkola, Käpylä, Gustafsberg, Nyman, Rättilä, Virta & Liljeroos 2019, 1; 20.) Eräs resilienssiin erikoistunut asiantuntija pohti resilienssin käsitettä seuraavasti:

Me ollaan määritelty resilienssikyky, joka on siis osa tämmöistä henkistä voimavaraa niin, että ihmisellä on voimaa, rohkeutta ja vastustuskykyä, sitkeyttä, päämäärätietoisuutta, sisua vastustaa jotain, mitä pitää vastustaa. Sitten toisessa aallossa meillä pitää olla viisautta ymmärtää, että mitä kannattaa vastustaa ja mitä ei kannata vastustaa. Sen jälkeen vasta tulee joustavuus ja sopeutuvaisuus. Eli kun tilanne muuttuu niin sitten pitäisi joustaa ja sopeutua mahdollisimman hyvin. Siihen mm. luonnonvalinta ja evoluutio on perustunut, että ihminen on näin hyvin selviytynyt ja kehittynyt tämmöiseksi mitä me ollaan ihan luonnon valinnan ja sopeutumisen myötä... meissä on miljoonien vuosien geneettistä perimää, evoluution perimää siihen, että me kyllä sopeudutaan silloin kun on pakko. Sitten vasta tulee tää sun tutkimuskysymyksen yks keskeisin osa eli oppimis- ja uudistumiskyky. Meillä on sitä sitkeyttä ja sisua, sitten meillä on sopeutuvuutta ja joustavuutta ja me ei jäädä panttivangiksi tavallaan sen unelman, toteutumattoman unelman panttivangiksi, niin sitten meillä on oppimis- ja uudistumiskykyä. Et silloin kun ihmisellä on motivaatiota ja silloin kun se ymmärtää, että hänen pitäisi uudistua ja oppia niin ihmisillä on kyllä läpi elämän kyky uudistua ja oppia.” (A8)

Oppiva mukautuminen taas viittaa yksilöiden ja organisaatioiden kykyyn uudistua ja oppia uutta, yhteisöllisyyteen, monimuotoisuuteen, solidaarisuuteen ja luottamukseen. Resilienssin viitekehystenä voidaan jakaa neljään toisiinsa kytkeytyvään resilienssin ulottuvuuteen: Yksilön resilienssi, yhteisön (/organisaation) resilienssi, institutionaalinen resilienssi ja kansainvälinen kytkeytyminen. Yksilön resilienssillä tarkoitetaan ”yksilön kykyä kehittyä tai toimia menestyksekkäästi omaa ja yhteisön hyvinvointia lisäten, huolimatta altistumisesta vakaville stressitekijöille, jotka saattaisivat laukaista trauman tai psykososiaalisia ongelmia”. Yhteisön resilienssiä on kuvattu ”kriisiaikoina aktivoituvat yhteisön ja sen jäsenten valmiudet ennakoita riskejä ja kestää niiden vaikutuksia; toimintojen päällekkäisyys, osallisuutta vahvistavat mekanismit ja käytännöt; kekseliäisyys, luovuus, vikkelyys yhteisön voimavarojen hyödyntämisessä sekä koordinoinnissa yhteistyössä viranomaisten, yritysten ja kansalaisjärjestäjätahojen kanssa”. (Hyvönen & Juntunen 2018, 1-7; Hyvönen et. al. 2019, 20; 22.) Jos yhteisötason resilienssin toimintaympäristöksi määrittelee organisaation toimintaympäristön, voidaan hyvin soveltaa yhteisöresilienssin kuvausta myös organisaation resilienssiä kuvaamaan.

Tässä opinnäytetyössä ei syvennytä enempää resilienssin käsitteeseen, mutta se on niin olennainen taito muuttuvassa maailmassa pärjäämiseen, että sen lyhyt käsittely tässä kohtaa oli perusteltua. Todettakoon kuitenkin tässä kohtaa, että resilienssikyky on tärkeä osaamisen alue nyt ja tulevaisuudessa niin yksilöille, organisaatiolle ja yhteiskunnalle laajemminkin. Niin hyvinvoinnin kuin oppimisenkin näkökulmasta resilienssikyky on tärkeä molempia tukeva taito.

## 2.2.5 Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen päivän sana nopeasti muuttuvassa maailmassa

Käsittelimme luvussa 2.1.2. motivaatiota ja itseohjautuvuusteoriaa jo jonkin verran. Tässä luvussa syvennymme teemaan tarkemmin oppivan organisaation näkökulmasta. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan siis henkilön omaehtoista kykyä toimia ilman ulkopuolista kontrollia ja ohjausta. Voidakseen olla itseohjautuva henkilön on oltava itsemotivoitunut, hänellä on oltava selkeä päämäärä ohjaamassa suuntaa ja toimintaa sekä tarvittava osaaminen päämäärän tavoitteluun ja kyky johtaa itseään (Martela & Jarenko 2017, 12). Itseohjautuvuudesta puhuttaessa on kyse yksilön kyvystä johtaa itseään. Itseohjautuvuus vaatii itsemotivoitumista, jossa yksilö haluaa toimia ilman ulkoista pakottamista. Yksilöllä on oltava myös selvä päämäärä, jotta hän voi toimia itsenäisesti tavoitteen saavuttamiseksi sekä tähän tavoitteen saavuttamiseksi vaadittavat tiedot ja taidot eli osaaminen. Teknisten taitojen lisäksi henkilöllä on oltava itsensä johtamisen taitoja ajanhallinnassa, resurssienhallinnassa sekä tehtävien asetannassa että priorisoinnissa. (Martela & Jarenko 2017, 10-12.) Itseohjautuvuus on myös jatkuvaa itsereflektointia, omien ominaisuuksien sekä kykyjen arvioimista, itseuria, tiimityöskentelyä, epävarmuuden sietämistä sekä epämukavuusalueella toimimista. Itseohjautuvuus on myös suorittamisesta ja ylikiltteydestä pois oppimista, autonomiaa, vapautta ja hierarkian kahleista irrottautumista. Parhaimmillaan itseohjautuvuus on valtavaa voimaantumista ja se tuo onnistumisen, pystyvyyden sekä omaehtoisuuden kokemuksia. (Savaspuro & Jarenko 2019, 10.)

Itseohjautuvuuden teorian mukaan ihmiset ovat luonnostaan uteliaita, aktiivisia toimijoita sekä sosiaalisia olentoja. Tärkeitä teemoja ovat vastavuoroinen kehittäminen, tiedon sisäistäminen, käyttäytymisen säätäminen sekä sosiaalisissa yhteisöissä yhteisöllisyyden löytäminen. Itseohjautuvuus teorian mukaan tyytyväisyyttä tuottaa kyvykkyyden, autonomian ja yhteisöllisyyden kokemus, joka auttaa ihmistä kukoistamaan ja kokemaan hyvinvointia sekä elinvoimaisuutta. Toimintaympäristöissä, joissa tuetaan näiden kolmen tarpeen tyydyttymistä, ilmaistaan uteliaisuutta, tuottavaisuutta ja myötätuntoa. (Ryan & Deci 2017, 4-5.) Ihmiset tavoittelevat tänä päivänä työltään yhä useammin elämän sisältöä, tekemisen mielekkyyttä sekä merkityksellisiä ihmissuhteita (Heiskanen & al. 2019, 41).

Itseohjautuvuus on kaksiteräinen miekka ja on myös vaarana, että työntekijät sairastuvat työuupumukseen valtavan itseohjautuvuuden vaateen vuoksi. Siten onkin tärkeää, että työntekijät oppivat johtamaan myös itseään eli itseohjautuvaksi. (Savaspuro & Jarenko 2019, 14) Itseohjautuvuus ruokkii rajattomuutta, epävarmuutta ja suorituskeskeisyyttä. Jotta työntekijä selviytyy itseohjautuvuuden vaateesta, hänellä tulee olla hyvä itseluottamus ja -tuntemus. Häneltä vaaditaan lisäksi päämäärätietoisuutta, oma-aloitteisuutta, vastuunkantokykyä, itsenäistä päätöksentekokykyä sekä kykyä delegoida ja priorisoida (Savaspuro & Jarenko 2019, 42.) Eräs haastateltava pohtii itseohjautuvuuden ”muodikkuuden” kautta itseohjautuvuuteen liittyviä haasteita seuraavasti:

Yksi tekijä, mitä ... on nähnyt, että se että myös se kipuilu, mitä tän itseohjautuvuuden keskelle. Paperilla on helppoa saada työyhteisö itseohjautuvaksi ja matalaan hierarkian organisaatioksi, mutta mitä se tarkoittaa ihan käytännössä ja että kun me ei ihan sormia napsauttamalla niitä itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen taitoja kuitenkaan henkilöstölle saada vietyä niin on riski siinä tavallaan, että samalla kun ehkä johtajat tai

esihenkilöt vähenee ettei se johtajuus vähene ja häviä, ettei ihmiset jää, ettei tuu orpo olo ja ettei porukka jää niin kuin tuuliajolle organisaatioissa. (A5)

Työhyvinvoinnin asiantuntijoiden mukaan paras keino välttää itseohjautuvuudesta juontava kaaos ja työntekijöiden liiallinen kuormittuminen on asettaa selvät tavoitteet sekä yksilöille että organisaatiolle. Motivaation kannalta keskeisessä roolissa on se, että työntekijällä on selkeä kuva omasta roolistaan, tehtävistään sekä tekemisen syistä. Itseohjautuvuus edellyttää myös psykologista turvallisuuden tunnetta, joka syntyy organisaatioissa, joissa on luottavainen ilmapiiri avoimeen keskusteluun. Lisäksi itseohjautuvuus vaatii hyvää itsetuntemusta ja -ymmärrystä. (Savaspuro & Jarenko 2019, 46.)

### **Itseorganisointuminen**

Itseorganisoinnissa puhutaan organisoinnin tavasta, jossa ylhäältä alas ohjaavat rakenteet on minimoitu. Tällöin ei ole kiinteitä rooleja, ennalta määrättyjä komentoketjuja ja jäykkiä hierarkioita. Organisoinnin tapa muokkautuu tarpeiden mukaan ja muuttuu työntekijöiden tarpeiden muuttuessa. Ihmisten vuorovaikutuksen merkitys korostuu, työntekijät ovat vuorovaikutuksessa tehtävän toteuttamisen kannalta olennaisten ihmisten kanssa ja erilaiset tiimit muotoutuvat ratkaistavien ongelmien kannalta avainhenkilöiden ympärille. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Itseorganisoiduilla organisaatioilla on edelleen organisoinnista ohjaavat säännöt ja rakenteet, joiden puitteissa toimitaan. Tavoitteena on etsiä ns. minimaalista elinkykyistä rakennetta (minimum viable structure), jossa tarjotaan toisaalta riittävästi selkänöjää toiminnan organisoinniseksi, mutta samalla pyritään varmistamaan riittävä vapaus työntekijöiden järkevaksi kokemalla tavalla. (Martela & Jarenko 2017, 14.) Organisaatioiden kypsyyssasteen mukaista itseohjautuvuuden tarkastelua kontrollin ja autonomian akselilla pohtii eräs haastateltava seuraavasti:

yks asia, mikä vaikuttaa hirveän paljon on se ikään kuin organisaation koko ja kypsyyssaste. Onko tavallaan nuori, pieni, kasvava, kasvava start up tai organisaatio niin se on ihan eri jamassa. Siellä vasta luodaan kaikkia prosesseja ja tekeminen on häslinkiä ja sit se pikkuhiljaa sitä lähdetään löytämään niitä tarpeellisia prosesseja ja vakinaistamaan sitä tekemistä. Sit taas se on ihan eri asia, mitä itseohjautuvuus tai itseohjautuvaksi organisaatiotekeminen tarkoittaa sitten taas tämmöiselle kypsyyssasteeltaan pidemmällä olevassa organisaatiossa, jossa se ongelma onkin ehkä päinvastainen, että meillä onkin ehkä jo liikaa meidän toimintaa ohjaavia ja rajaavia asioita tai meillä on jo liiankin pitkälle viedyt prosessit ja niin pois päin niin tota se vaatii myös ihan eri juttuja tietyllä tavalla se ketteräksi organisaatioksi rakentuminen. (A5)

Martela (2014, 53) kuvaa elämän eksistentiaalisia peruskysymyksiä sekä arvokkuuden ja motivaation lähteitä kahden peruskysymyksen avulla: 1) Onko elämä elämisen arvoista? ja 2) Miten pysyn elossa? Elämä on elämisen arvoista silloin kun sen voi kokea merkitykselliseksi, jossa voi toisaalta toteuttaa itseään, mutta samalla ylittää itsensä muiden avulla. Itsensä toteuttamiseen liittyy kyvykkyyden kokemus sekä vapaaehtoisuus/riittävä autonomia. Itsensä ylittämiseen liittyy yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen. Ihmisen perustarpeet siitä, miten pysyn elossa, on kysymys selviytymisestä. Tähän ihminen tarvitsee toisaalta turvallisuutta ja resurssien turvaamista ja toisaalta myös hyväksyntää muilta sekä statusta.

Eräs haastateltava pohti itseohjautuvuutta ja itseorganisoinnista seuraavasti:

Ylipäänsä nk. itseohjautuvien organisaatioiden tai tällaisten itseohjautuvien organisaatioiden yksi suurimpia ominaisuuksia, joka aiheuttaa uhkia, on nimenomaan se, että koska se toimii, se on orgaaninen sosiaalinen yhteisö eli se luontaisesti, ne ihmisporukat, suosii tiettyjä tyyppisiä ja hylkii toisia tyyppisiä ja siis (ne) tyypillisestihän tällaisista organisaatioista lähtee pois. Siellä ei niinkään tartuta huonoon suoritukseen ja anneta potkut vaan ennemminkin niin, että se yhteisö hylkii jotain ihmisiä ja he hitaammin sitten poistuvat sieltä ikään kuin orgaanisesti. Ja tolla viestinnällä just, että kenelle kerrotaan ja kenelle ei niin se antaa ihan hirveästi työkaluja harjoittaakin sellaista tietoisestikin sellaista hyljeksintää, jolla voi olla tosi isotkin seuraukset sen ihmisen näkökulmasta. (A1)

Uudet organisoitumisen tavat sekä itseohjautuvuuden nouseminen yhä useamman organisaation arkea ohjaavaksi teemaksi vaikuttaa myös yksilöiden osaamistarpeisiin. Työntekijöiden ja organisaation on opittava toimimaan uudella tavalla ja se vaatii myös uusia taitoja ja osaamista.

#### 2.2.6 Psykologinen turvallisuus ja luottamus

Jotta yhteisöoppiminen on mahdollista, on tärkeää, että organisaatiossa vallitsee osaamisen kehittämistä, jatkuvaa oppimista ja tiedon jakamista tukeva luottamuksellinen ja turvallinen ilmapiiri. Johdon rooli on keskeinen tällaisen ilmapiirin luomisessa. Seuraavaksi käsittelemme lyhyesti psykologista turvallisuutta, jonka voidaan katsoa olevan yksi tärkeä oppivan ja hyvinvoivan organisaation perusta.

Hierarkkinen organisaatorakenne, joka perustuu jäykkiin ja rajoittuneisiin työnsäältöihin ja asemavaltaan, ei toimi enää ympäristön muutoksessa, koska se on liian hidas ja raskas voidakseen vastata ketterästi ja dynaamisesti asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Työn luonteen muuttuessa työprosesseja ei voi enää välittömästi kontrolloida, jonka vuoksi tarvitaan toiminnallista joustavuutta, henkilöstön osallistamista sekä luottamusta. (Manka & Manka 2018, 87.) Tutkimusten mukaan näyttää samalla siltä, että muutokset (sekä positiiviset että negatiiviset) heikentävät työilmapiiriä. Tämä johtunee siitä, että nykypäivän nopeasti muuttuvassa maailmassa kaikki muutokset lisäävät epävarmuutta tai siitä, että koetaan pelkoa työpaikan jatkuvuudesta (Blom 2008, 191).

**Psykologisella turvallisuudella** kuvataan yksilön kokemaa riskiä siitä, mitä vaikutuksia hänen avoimella keskustelullaan on. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä ideoiden jakaminen organisaatiossa koetaan turvalliseksi. Psykologisen turvallisuuden avulla selitetään mm. sitä, minkä vuoksi ihmiset jakavat joissain yrityksissä informaatiota ja tietoa toisilleen avoimesti. Näissä organisaatioissa jaetaan myös virheet ja opitaan yhdessä virheistä. Näin ollen psykologisesti turvallinen organisaatio mahdollistaa myös yksilöiden oppimisen. (Edmondson & Lei 2014, 24.)

Psykologista turvallisuutta voidaan tarkastella yksilön, organisaation ja ryhmän tasolla (Edmondson & Lei 2014, 25). Psykologinen turva vaikuttaa merkittävästi organisaation tehokkuuteen silloin, jos työympäristö on epävarma ja vaatii yhdessä tekemisen kulttuuria. Psykologisen turvallisuuden merkitys oppimisessa ja yhteisöoppimisessa on merkittävä niin yksilö-, organisaatio- kuin ryhmätasollakin, koska suuri osa organisaatioissa tapahtuvasta oppimisesta tapahtuu vuorovaikutteisissa verkostoissa. Merkitys oppimisen tehostumiseen on erityisen tärkeä nopeasti muuttuvassa maailmassa. (Edmondson & Lei 2014, 36.)



Psykologiseen turvallisuuteen läheisesti liittyvä käsite on luottamus. Luottamus ja sitoutuminen näyttävät kehittyvän vastavuoroisesti. Työssä viihtyminen sekä myönteiset työhön liittyvät kokemukset näyttävät edistävän vahvimmin luottamuksen kokemusta ja sitoutumista. Toisaalta sitoutumisen ja luottamuksen puute näyttävät tutkimusten mukaan lisäävän stressioireita eli työssä kuormittumista. Työpaikat, joissa on huono työilmapiiri, ovat riski työntekijöiden hyvinvoinnille ja yleiselle terveydelle. Työntekijöiden hyvinvoinnin ja yrityksen taloudellisella menestyksellä näyttäisi olevan vahva positiivisesti korreloiva suhde. (Blom 2008, 191.)

### 2.2.7 Työn tuunaaminen ja työn muotoilu

Kuten aikaisemmissa luvuissa on todettu, nopeasti muuttuva työelämä edellyttää, että työntekijät osaavat muuttaa omia työtapojaan, kokeilla uusia tapoja toimia, hyödyntää osaamistaan monipuolisesti sekä pystyvät toimimaan itseohjautuvasti ja oma-aloitteisesti. Myös nopeasti muuttuvat työnkuvat haastavat myös työntekijöiden työhyvinvointia ja -terveyttä. Työhyvinvointia ja terveyttä edistäviä toimia, jossa fokuksessa on työhyvinvoinnin lisääminen, tehdään vielä kuitenkin suhteellisen vähän. Kehittämisen kohteena näyttäisi olevan enemmän pahoinvoinnin vähentäminen eli työkuormittuneisuuden ja sairauksien vähentäminen sekä ehkäisy. (Seppälä et al. 2021, 9.)

Työntekijä voi muokata työoloistaan, työstään ja elämästään itselleen paremmin sopivan ja kokonaisvaltaista hyvinvointia tukevan kokonaisuuden (Hakanen 2014, 350). Kun työntekijöillä on olo, että heistä välitetään ja he tuntevat olonsa turvalliseksi työsuhteessaan, sillä on positiivisia vaikutuksia sekä työn lopputuloksiin että työntekijöiden mielenterveyteen (Partzefall & Hakanen 2008, 11).

Jos työolosuhteet tukevat psykologisten perustarpeiden toteutumista itseohjautuvuusteorian mukaisesti, työntekijä voi itse vaikuttaa autonomisesti omaan työhönsä tuunaamalla omaa työtään itselleen sopivaksi ja työhyvinvointia tukevaksi pysyäksään terveenä kuormittavissa työolosuhteissa. (Hakanen, Seppälä & Peeters 2017, 619). Työn tuunaamisella työntekijä voi säädellä ja tasapainottaa työolosuhteita pyrkien vaikuttamaan työn tuottamiin voimavaroihin ja vaatimuksiin parantaen tätä kautta työhyvinvointiaan ja työn imua. Työn imu vaikuttaa terveyteen myös biologisesti, jossa työ imu vaikuttaa positiivisesti autonomisen hermoston toimintaan ja lisääntyneeseen parasympaattiseen säätelyyn (Seppälä & al. 2021, 6).

Työn tuunaus on työntekijälähtöistä toimintaa, jossa muokataan työn sisältöä ja tekemisen tapoja, siten että työ vastaa entistä paremmin työntekijän vahvuuksia, arvoja, toiveita ja tarpeita. Työn tuunaamisella tarkoitetaan työntekijälähtöistä työn kehittämistä, jonka avulla työntekijä voi säädellä työn voimavara- ja kuormitustekijöitä ja siten säädellä ja tasapainottaa työolosuhteitaan, vaikuttaa työn imun kokemukseen ja edistää työhyvinvoinnin kokemusta. Työn tuunaaminen saattaa myös suojata työn kuormitustekijöiden psykofysiologilta vaikutuksilta. Verkkovalmennusten kautta voidaan lisätä työn tuunamiseen liittyvää osaamista ja toimintaa ja näin lisätä työn imua ja työhyvinvointia. Työn tuunaamiseen paneutuvan verkkovalmennuksen avulla voidaan edistää työntekijöiden itseohjautuvuutta sekä vastuun ottamista omasta työhyvinvoinnista ja motivaatiosta. (Seppälä et al. 2021, 3; 8; 9; Hakanen 2021.)

Työntekijöiden itsensä johtamista ja omasta motivaatiosta ja hyvinvoinnista vastuun ottamista voidaan tukea ja edistää myös yksilöiden osaamista kehittävien valmennusten avulla (mm. työhönohjaus, coaching, verkkovalmennukset). Työntekijät voivat säädellä työtä tuunaamalla psykososiaalisia voimavaroja ja vaatimuksia edistäen työn imun kokemusta muutosten ja kuormitusten yhteydessä. (Seppälä et al. 2021, 8.)

Tutkimusten mukaan työn ominaisuuksilla voi olla merkittävä vaikutus yksilöiden työhyvinvointiin, uupumukseen, työn kuormittavuuteen sekä työhön sitoutumiseen (Bakker & Demerouti 2006, 309; Demerouti & Bakker 2011, ). Työn tuunaamista voidaan tehdä joko työtä ja työroolia laajentamalla tai supistamalla. Laajentava työn tuunaaminen on yhteydessä työn imuun, kun taas supistava tuunaaminen ei näytä edistävän työn imua vaan voi jopa vaikuttaa siihen kielteisesti. (Seppälä & al. 2021, 12.)

Käsittelimme luvussa 2.1.4. työhyvinvointia kuormitus- ja voimavaratekijöiden viitekehityksessä. Tässä luvussa pohdimme tätä työn tuunaamisen ja työn muotoilun viitekehityksessä. Bakker & Demerouti (2006, 309) **työn vaatimukset ja resurssit mallin** mukaan henkilöstöresurssien johtamisessa voidaan tarkastella yksilöiden, ryhmien, yksiköiden tai organisaatioiden vahvuuksia ja heikkouksia parantaen niiden hyvinvointia ja suorituskykyä. **Työn vaatimuksilla** viitataan fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin seikkoihin, jotka edellyttävät jatkuvaa fyysistä ja psykologista (kognitiivista ja emotionaalista) vaivaa tai taitoja fysiologisiin ja psykologisiin kustannuksiin (esim. korkea työstressi/työpaine, epäsuotuisa fyysinen toimintaympäristö, emotionaalisesti kuormittava toimintaympäristö). **Työn resursseilla** puolestaan viitataan sellaisiin fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin seikkoihin, joiden avulla kyetään saavuttamaan työn tavoitteet, vähentämään työn vaativuutta ja siihen liittyviä fyysisiä tai psyykkisiä kustannuksia tai ne toimivat virikkeenä yksilön kasvuun, oppimiseen ja kehittymiseen. Työhön liittyvät resurssit voivat liittyä eri tasoihin asioihin kuten 1) organisaatioon laajemmin (mm. palkka, uramahdollisuudet, työn turvallisuus), 2) yksilöiden välisiin tai laajempaan sosiaaliseen kontekstiin (esihenkilön ja alaisen välinen tuki, työyhteisön tai tiimin työilmapiiri), 3) työn organisointiin (roolien ja vastuiden selkeys, päätöksentekoon osallistaminen) sekä 4) työtehtävän tasoon liittyen (taitojen laajuus, tehtävään identifioituminen, tehtävän merkityksellisyys, autonomia, palaute työstä). (Bakker & Demerouti 2006, 312-313; Demerouti & Bakker 2011, 2-4.)

Työn vaatimuksien ja resurssien mallilla on dualistinen luonne, jossa näillä on vaikutusta myös motivaatioon sekä työn kuormittavuuteen. Yksinkertaistettuna voidaan todeta, että mitä korkeampi yksilön aktivaation ja ponnistelun taso on, sitä korkeampia ovat myös fyysiset kustannukset yksilölle. Toisaalta on myös niin, että työhön liittyvät resurssit sisältävät myös paljon potentiaalia, josta voi seurata korkeampi työhön sitoutuminen, matalampi kyynisyys sekä loistava työn suorituskyky. Työn resurssit voivat toimia joko sisäisinä motivaattoreina (tukevat yksilön kasvua, oppimista ja kehittymistä) tai ulkoisina motivaattoreina (resurssien välineellinen arvo tavoitteiden saavuttamiseen). (Bakker & Demerouti 2006, 313). Kun työn resurssit toimivat sisäisinä motivaattoreina, ne tukevat yksilön psykososiaalisten tarpeiden saavuttamista kuten autonomia, kompetenssi/kyvykyys ja yhteisöllisyys (Ryan & Deci 2017, 10).

Työhön liittyvät resurssit voivat toimia puskurina työn vaatimusten kuormittavuuden suhteen. Tällaisia työhön liittyviä puskurina toimivia resursseja voivat olla mm. hyvä vuorovaikutussuhde esihenkilön kanssa, esihenkilöiden arvostuksen ja tuen osoittaminen, työyhteisön tuki ja yhteisöllisyys sekä rakentava palaute (Bakker & Demerouti 2006, 315). Myös työn imu ja työn tuunaus voivat toimia puskurina työn vaatimusten ja resurssien välissä (Hakanen & al. 2010, Seppälä & al. 2021). Työn resursseilla puskuriefekti on havaittavissa myös tarkasteltaessa työn resursseja ja vaatimuksia suhteessa työhyvinvointiin. Autonomian voidaan katsoa tukevan työn vaatimusten kanssa pärjäämistä, koska työntekijät pystyvät itse päättämään milloin ja miten vastaavat työn vaatimuksiin. Hyvä työyhteisön sosiaalinen tuki ja esihenkilön kanssa toimiva vuorovaikutussuhde näyttävät toimivan hyvinä puskureina työuupumukseen, koska työntekijät saavat riittävästi välineellistä ja emotionaalista tukea. (Bakker & Demerouti 2006, 317).

Kun työn vaatimukset ja resurssit yhdistetään näiden vaikutuksiin motivaatioon ja kuormittumiseen voidaan kuvata työtä ennakoivasti nelikentän avulla, jossa toisella akselilla kuvataan työn resursseja ja toisella vaatimuksia. Riippuen siitä onko resurssien tai vaatimusten suhde matala vai korkea voidaan ennakoita työn luonnetta kuvaten motivaation ja kuormittumisen tilaa: työntekijä voi olla korkeasti motivoitunut / korkeasti kuormittunut, korkeasti motivoitunut/matalasti kuormittunut, matalasti motivoitunut/matalasti kuormittunut tai matalasti motivoitunut/matalasti kuormittunut. Tämän mallin käyttäminen pelkästään ei kuitenkaan anna riittävästi syvyyttä tarkasteluun, koska siitä puuttuu tärkeitä kokonaisuuteen vaikuttavia tekijöitä kuten työn vaatimukset paineen alla ja näiden vaikutus resursseihin sekä motivaation vaikutus resursseihin. (Bakker & Demerouti 2006, 317.)

Hakanen & al. (2017, 619) ”Työn resurssit ja vaatimukset” -mallia hyödyntäen Hakanen & al. (2017, 619) pyrkivät selvittämään voiko työn tuunauksella puskuroida negatiivisten työn vaatimusten (työkuorma, emotionaalista ristiriitaa/erimielisyyttä/dissonanssia, työn sisältöä ja fyysisiä vaatimuksia) vaikutusta työuupumukseen ja työhön sitoutumiseen. Tutkimustuloksissa havaittiin työn vaatimuksiin puuttumisen työtuunauksen avulla vaikuttavan merkittävästi yksilöiden työhyvinvointiin ja vaikuttavan erityisen voimakkaasti työuupumuksen ehkäisyyn ja myös jonkin verran työhön sitoutumiseen. (Hakanen & al. 2017, 619.)

Työn tuunaamisessa voi yksilötasolla käyttää apuna myös ns. ratkaisukeskeisyyden vaikutusympyrää, jossa erottellaan asiat sen mukaan, voiko niihin itse vaikuttaa ja päättää, voiko niihin vaikuttaa, mutta ei päättää tai eikö niihin voi vaikuttaa eikä päättää. Asioihin, joihin voi vaikuttaa ja joista voi päättää, kannattaa keskittyä. Asioissa, joihin voi vaikuttaa muttei päättää, kannattaa pyrkiä vaikuttamaan. Asioihin, joihin ei voi vaikuttaa eikä niistä voi päättää, kannattaa oppia suhtautumaan siten, että niiden kanssa voi elää, vaikkei voisikaan niitä hyväksyä. (Kauhanen 2016, 121.)

## 2.2.8 Hyvinvointia edistävä osaamisen kehittäminen muotoiluajattelun viitekehyksessä

Tässä opinnäytetyössä tehty kehityshanke perustuu muotoiluajatteluun ja palvelulogiikkaan, jossa tuotettava palvelu on työhyvinvointia lisäävän osaamisen kehittämiseen liittyvä palvelu. Lähtökohtana kehittämiselle on organisaatiosta nousevien osaamista tukevien tarpeiden kartoitus sekä henkilöstölle lisäarvoa tuottavien palveluiden tunnistaminen ja muotoilu. Henkilöstön tarpeista nousevia

kehitysehdotuksia lähdetään yhdessä, henkilöstöä osallistaen, edistämään ja kehittämään muotoillen lisäarvoa tuottavia palveluja (toimintamalleja, toimintatapoja, systemaattista osaamisen kehittämistä tukevia tukiaineistoja, jne.). Voidaan puhua kehittämisestä työn muotoilun avulla. Tässä luvussa käytetään termiä asiakas kuvaamaan opinnäytetyön asiakkaina henkilöstöä, jonka hyvinvointia on pyritty parantamaan kehittämishankkeen avulla.

Vargo & Lusch määrittelevät **palvelun prosessina**, jossa tehdään jotakin jollekin toiselle, ei niinkään palveluista lopputuloksena, joka liittyy enemmän tuotekeskeiseen ajatteluun (Lusch & Vargo 2006, 283). Palvelu on erityisten kompetenssien (tieto ja taito) käyttämistä teoissa, prosesseissa tai toimenpiteissä ja joissa tuotetaan hyötyä joko itselle tai jollekin toiselle kokonaisuudelle. (Lusch & Vargo 2006, 283; Lusch & Vargo 2014, 2.) Grönroos toteaa, että palvelu on tukena yksilöille tai organisaatioille heidän jokapäiväisissä prosesseissaan ja se tukee yksilön tai organisaation arvon muodostamista (Grönroos 2014, 8). Lusch & Vargo (2006, 283) viittaavat myös Grönroosin (2000, 48) määritelmään palveluista, jossa todetaan, että palvelut ovat prosesseja, jotka muodostuvat joukosta toimintoja, jossa erityyppisiä resursseja käytetään suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa siten, että löydetään ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Näyttääkin siltä, että Vargo & Lusch painottavat palvelu teoriassaan enemmän osaamista ja taitoja palvelun ytimessä, kun taas Grönroos kuvaa palvelua enemmän arvon muodostamisen prosessina.

Palveluiden etuna fyysisiin tuotteisiin verrattuna on, että voimme siirtyä resurssien kuluttamisesta resurssien jakamiseen, tavaroiden käyttämisestä ja hävittämisestä prosessien hyödyntämiseen ja vaihdannasta vuorovaikutukseen (Tuulaniemi 2011, 17.) Tuotelogiikassa tuotteen arvo on sidoksissa vaihdantaan, jossa arvo häviää, kun asiakas kuluttaa tuotteen (Vargo, 2019). Palveluajattelussa keskeistä on palvelun tuottaman lisäarvon luominen, tuottaminen ja kokeminen. Palvelujen arvon luo aina asiakas käyttämällä palvelua. Palvelun arvo realisoituu vasta siinä vaiheessa, kun palvelua käytetään. (Grönroos & Gummerus, 2014; Grönroos, Grönroos Aspara, Medberg, Gummerus, Penttinen; Lusch & Vargo 2006, 284; Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2010.) Palvelun arvo luodaan yhdessä asiakkaan kanssa. (Grönroos & Gummerus, 2004; Grönroos, Aspara, Medberg, Gummerus, Penttinen; Lusch & Vargo 2006, 284; Vargo 2015; Vargo 2019).

Asiakaskeskeinen ajattelu laittaa asiakkaan keskiöön, ei tuotettua palvelua, palvelun tarjoajaa tai tuottajaa, vuorovaikutussuhdetta tai palvelulogiikkaa sinänsä. Asiakaskeskeisessä ajattelussa huomion keskipisteenä on se, mitä asiakkaat tekevät palveluilla saavuttaakseen omia tavoitteitaan. Keskiössä ei ole yrityksen palvelun luomisen prosessi. Tämä ajattelumalli on myös palvelumuotoiluajattelun ytimessä ja voidaan ajatella, että palvelumuotoiluajattelu on työkalu, jonka avulla yritykset voivat muuttaa toimintaansa palvelukeskeisemmäksi (Tuulaniemi 2011; Stickdorn, Lawrence, Hormess, Schneider 2017). Asiakaskeskeisen tarkastelun fokus mahdollistaa yritysten liiketoiminnan rakentamisen asiakkaan toimintojen, käytäntöjen, kokemusten ja kokonaisuuden ympärille (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström, Andersson 2010, 534).

Palveluajattelussa asiakkaiden arvo muodostuu siitä, miten asiakkaan kokema arvo muodostuu yhteisessä arvonluontiprosessissa tuottajan ja asiakkaan välillä (Heinonen & al. 2010, 532). Asiakaslogiikka on keskeisessä roolissa myös palvelumuotoilussa, jossa kaiken lähtökohtana on ihminen ja mm. asiakkaan tarpeet, odotukset, motivaatio. Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa, jossa yhdistetään käyttäjien tarpeet/odotukset ja palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Palvelumuotoilun toteuttamisessa on olennaista sitoa mukaan liiketoiminnan johto ja strategia, koska kyseessä on iso ajattelutavan ja tekemisen muutos. (Tuulaniemi 2011, 26; Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström, Andersson 2010, 534.)

Palveluajattelussa olennainen ajatus on arvon tuottaminen yhdessä. Tämä edellyttää aitoa asiakkaan kuuntelua, vuoropuhelua ja dialogia, jossa asiakas voi tarvittaessa vaikuttaa myös palvelun tuottamiseen. Palveluajattelussa vuorovaikutus, verkostot sekä kumppanuudet ovatkin keskeisessä roolissa. (Grönroos & Gummerus, 2004; Grönroos, Aspara, Medberg, Gummerus, Penttinen; Lusch & Vargo 2006, 284). Jotta yhteistyö voi aidosti toimia, tarvitaan luottamusta ja avoimuutta. (Saarnilehto Vesalainen & Annola 2013, 25-29). Lusch & Vargo (2006, 284) toteavat, että koska yhteistyö on keskeisessä roolissa dominoivassa palveluajattelussa (Service Dominant Logic), voisi olla järkevää yhdistää palveluajattelu ja kumppanuusajattelu ja tarkastella näitä asioita yhdessä. Palvelua palvelusta (service-for-service) ajatuksena on, että molemmat ovat sekä palvelun tuottajia, että siitä hyötyjiä (Lusch & Vargo 2006, 285).

Kumppanuusajattelussa onkin alettu puhua liiketoiminnallisena arvona myös mm. luottamus-, verkosto- ja osaamispääomasta, jossa tarkastelun kohteena on toisaalta hyödyllinen ydinosaaminen ja toisaalta halu käyttää ydinosaamista yhteisesti kumppanin kanssa yhteisen edun tavoitteluun (Vesalainen, 2006, 18). Myös Lusch ja Vargo pitävät keskeisenä tietoja ja taitoja ja niiden hyödyntämistä palvelun muodostamisessa (Lusch & Vargo 2006, 283; Lusch & Vargo 2014, 2). Sosiaalisessa pääomassa tärkeässä roolissa on luottamus, yhteisyys ja kommunikaatio. Luottamus ilman yhteistoimintaa ei ole tehokasta eikä vuorovaikutteista. Toisaalta ilman hyvää kommunikaatiota ei voi syntyä luottamusta. (Saarnilehto Vesalainen & Annola 2013, 27-29.)

Liiketoiminnan kehittäminen perustuu henkilöstön osaamisen kehittämistä tukevan palvelun käyttöön tarkastellen sitä, missä roolissa palvelun käyttö on asiakkaan (tässä opinnäytetyössä fokuksessa henkilöstön tarpeista lähtevä osaamisen kehittäminen) elämässä. Palvelukeskeisessä logiikassa palvelun kehittämisen keskiössä on kehitettävän palvelun tuottaminen yhteistyössä eri osapuolten kanssa yhteisessä vuorovaikutuksessa ja eri osapuolia osallistaen. (Mickelsson 2014, 7-8.)

Osaamisen kehittäminen ja jatkuvan oppimisen tukeminen on tärkeä osa organisaation toimintatapaa. Oppivan organisaation malleilla ja toimintatavoilla sekä elinikäistä oppimista tukevalla organisaatiokulttuurilla varmistetaan organisaation tehokkuuden ja kilpailukyyn säilyminen, yksilöiden itsensä kehittämisen tarpeen tyydyttyminen sekä mahdollistetaan sujuvan työn tekeminen ja työssä kukoistaminen. Osaamisen kehittämistä tukevan palvelun (valmennus, valmennusaineisto, verkkokoulutus jne.) arvo muodostuu vasta palvelun käyttämisen yhteydessä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Palveluajattelussa vuorovaikutus, verkostot sekä kumppanuudet ovatkin keskeisessä roolissa. (Grönroos &

Gummerus, 2004; Grönroos, Aspara, Medberg, Gummerus, Penttinen; Lusch & Vargo 2006, 284). Jotta yhteistyö voi aidosti toimia, on luottamus ja avoimuus olennainen osa onnistuneen palveluajattelun mukaista tekemistä. (Saarnilehto Vesalainen & Annola 2013, 25-29).

Kehittämistoimenpiteiden on linkityttävä siihen, kuinka kehittämisen lopputulemana tuotetut palvelut tuottavat lisäarvoa asiakkaalle. Asiakaskeskeinen fokus mahdollistaa yrityksen liiketoiminnan rakentamisen asiakkaan toimintojen, käytäntöjen, kokemusten ja kokonaisuuden ympärille. Keskiössä ei ole lopputulema (fyysinen tuote, palvelu tai ratkaisu), prosessi sinänsä (palvelun vuorovaikutteisuus) tai näiden yhdistelmä vaan tarkastelun lähtökohtana on asiakkaan elämä, tarpeet ja tekemiset, joihin tarjoama linkittyy. (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström, Andersson 2010, 534.)

Voidaan katsoa, että työn tuunaamisen käsite perustuu osittain ajatukseen, jonka mukaan työntekijä voi muotoilla itselleen sopivan tavan tehdä työtä. Hyvinvointia tukevan työn muotoilun voidaan katsoa muodostuvan viidestä osa-alueesta ja niihin liittyvistä muotoilun komponenteista: **1) itsensä toteuttaminen** (mielekäs ja haastava työ, jatkuva oppiminen, työn vaatimien resurssien ja osaamisen saatavuus, työn autonomia ja vastuu, strategiaan osallistaminen, mahdollisuus luovaan yrittäjyyteen, meriittien tunnistaminen ja tunnustaminen, arvostetuksi tuleminen kokemus) **2) ryhmä ja organisaatiossa työskenteleminen** (hyvä tiimihenki ja työympäristö, motivoituneet kollegat, hyvä yksiköiden välinen integraatio, hyvin organisoitu organisaatio ilman turhaa byrokratiaa, uudet projektit) **3) tavoitteiden saavuttaminen** (yksilön tavoitteet, yhteisön tavoitteet, työn tärkeyden ja merkityksellisyuden tunnistaminen ja tunnustaminen), **4) johtajuus (leadership)** (johtajan luottamus alaisiin, tukea antava johtaminen, innostava ja inspiroiva johtaminen), **5) kestävyys sekä työn ja perheen välinen tasapaino** (työn ja vapaa-ajan tasapaino, taloudelliset olosuhteet, toiminnan selkeät ja reilut tavoitteet). (Dutsche et al. 2019, 719.)

Strategisessa osaamisen kehittämisessä on keskeistä se, miten osaamista kehittävät palvelut/tuotteet/mallit jne. tuovat aitoa lisäarvoa niin organisaatiolle, työyhteisölle kuin yksilöllekin. Osaamisen kehittämisen systemaattinen prosessi ja toimintatavat ovat tärkeitä organisaation jatkuvaksi kehittämiseksi ja relevanttien kehitysalueiden tunnistamiseksi. Strategisen osaamisen kehittämisen tulee suunnata katse tulevaan ja varmistaa relevantti osaaminen tässä hetkessä ja samalla kehittää osaamista ennakoivasti katse tulevaisuudessa. (Whiting & Malcolm 2021, 272).

Osaamisen kehittämisen avulla on tavoitteena tuottaa lisäarvoa oppijalle eli muotoilla parempaa osaamisen kehittämisen palvelua. Näin ollen on tärkeää pitää huomion keskipisteenä se, mitä oppijat ("asiakkaat") oppivat ja mitä he tekevät saavutetulla osaamisen pääomalla (palveluilla) saavuttaakseen tavoitteita. Osaamisen kehittämisen kautta saavutettu lisäarvo on siis keskiössä, ei niinkään yrityksen palvelun luomisen prosessi tai konseptointi sellaisenaan. (Tuulaniemi 2011). Palveluajattelun mukaisesti tuleekin perehtyä siihen, miten asiakkaan kokema arvo muodostuu yhteisessä arvonluontiprosessissa tuottajan ja asiakkaan välillä (Heinonen & al. 2010, 532).

### 2.3 Muuttuva maailma ja yritysten toimintaympäristö

VUCA-käsite juontaa juurensa vuoteen 1987 ja USAn armeijan käyttämään termiin, joka kuvaa moninaista toimintaympäristöä lähinnä sodan haastavassa kontekstissa. (van Tulder, Verbeke, Jankowska, Buckley 2020, 1). Maailmaa voimakkaasti muokkaavat poliittiset, ekologiset, ekonomiset sekä sosiaaliset trendit muovaavat yritysten toimintaympäristöä nopeasti muuttuvassa, globaalissa maailmassa (van Tulder, Verbeke, Jankowska, Buckley 2020, 1). VUCA-käsite tulee sanoista ”volatility, uncertainty, complexity, ambiguity”. Termin avulla on alun perin kuvattu sotatoimialueilla johtamista haastavissa olosuhteissa, joita leimaa volatiliiteetti, epävarmuus, kompleksisuus ja moninaisuus. Näiden samojen termien avulla voidaan kuvata myös tämän päivän liike-elämän dynaamista ja erittäin kilpailukeskeistä globaalia toimintaympäristöä. (Deepak, 2017; van Tulder, et al., 2020, p. 1). Nopeasti muuttuvan VUCA-maailman suunta muuttuu yhä vaikeammiksi ennustettavaksi (van Tulder, et al., 2020, 2).

Samaan aikaan yritysten kilpailukyvykkyteen ei enää riitä se, että ne pystyvät tuottamaan tuotteita ja palveluja aikataulussa, laadukkaasti ja matalilla kustannuksilla, vaan niiden on myös pystyttävä toimimaan entistä nopeammin, paremmin ja vieläkin matalammilla kustannuksilla (Vikram, 2017, 5).

Jotta yritys voi menestyä VUCA-ympäristössä, tulee sekä johtajien, esihenkilöiden että työntekijöiden omata seuraavia taitoja :

- **resilienssikyvykyys ja sitkeys**
- **sopeutuva johtamistyyli** (tietoinen läsnäolo, rauhallisuus ja selkeys, positiivinen ajattelu)
- **tavoitteellisuus** (selkeä visio pidettävä kirkaana näkyvillä, ennakoitukyvykyys, missio ja strategia ohjaamassa systemaattista toimintaa kohti yhteistä tavoitetta ja päämäärää)
- **tiimityö ja tehokas tiimi johtaminen** (palveleva johtaminen, hyvinvointi, turvallisuus, eettisyys)
- **henkilöstöressurssien järkevä ja taloudellinen johtaminen** (kokonaisvaltainen näkemys henkilöstön suorituskyvyn tukemiseksi)
- **tiedolla johtaminen** (epävarmuuden selkeyttäminen, ennakoiva strateginen johtaminen, syvälinen ymmärrys/palvelumuotoilu ajattelu, realismi, intuition hyödyntäminen)
- **kriisi- ja muutosjohtamistaidot**
- **itseohjautuvuus** (autoritääriset ja hierarkiset organisaatiot ja mikromanageeraus aiheuttavat vain ongelmia).
- Lisäksi kompleksisessa maailmassa korostuvat **varasuunnitelmat, nopea päätöksentekokyky, tiedon jakamisen käytännöt, yhteisesti jaettu visio/suunta ja tavoitteet, autonomian merkitys ja mikromanageerauksen rampauttava vaikutus, priorisointitaidot, muutosagentit.** (Vikram 2017, 7-18.)

Työ on muuttunut myös aikaisemmin, mutta muutoksen nopeus on eskaloitunut ennennäkemättömällä tavalla. Tulevaisuuden osaajien näkökulmasta onkin riski, että seuraaville sukupolville siirretään menneisyyden maailmassa vaadittuja, mutta nyt jo vanhentuneita käsityksiä menestymiseen vaadituista taidoista. Voidaan olettaa, että tulevaisuudessa taitojen lisäksi korostuvat ihminen sekä ihmisen persoona,

koska tekoälyllä ei ole persoonaa. Nuoret voivatkin osata nykyään sellaisia taitoja, joita vanhempi sukupolvi ei vielä osaa arvostaa, mutta jotka ovat olennaisia ja tärkeitä taitoja tulevaisuuden muuttuvassa yhteiskunnassa. (Pölonen 2020, 11.) Toisaalta on myös niin, että olemme kaikki tämän hetken ajassa olevassa työelämässä ikäämme katsomatta. Tämän hetken työelämä on meille kaikille yhteinen vaatimuksineen, toimintatapoineen, osaamisen kehittämisen vaateineen jne. Eräs haastateltava pohtii sukupolvien aikana muuttunutta työelämää ja eri ikäisiä töissä seuraavasti:

sit tää sukupolvien ymmärrys ja yhteistyö, että maailma on erilainen, kun se on ollut 50 vuotta sitten. Työelämä on hyvin erilaista ja tavallaan joskus, kun puhutaan tästä nuoresta pullamössösukupolvesta, joka ei mitään osaa ja kestä ja ei pysty mihinkään, mutta sit tavallaan just sen ymmärtäminen, että se maailma on erilainen kun lähtökohdat on erilaisia. Ehkä haasteetkin on erilaisia. Ja sitten tietyllä tavalla samassa suossa tässä kaikki ollaan. Kaikki on uuden edessä monella tapaa, kun ainakin tulevaisuuden työelämää aatellaan. Toki on se myös niin, että tulevaisuus ja tulevaisuuden työelämä saattaa haastaa ihmisiä eri tavalla, mutta samojen haasteiden edessä tietyllä tavalla kaikki tässä ollaan. (H5)

Motivoivalla, arvostavalla ja kestäväällä henkilöstöpolitiikalla sekä henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisella voidaan rakentaa uutta itseohjautuvampaa ja itseorganisoituvampaa asennetta tehdä töitä. Jotta Suomi pysyy hyvinvointivaltiona myös jatkossa, on työhyvinvoinnin edistäminen merkittävässä roolissa, koska nykyisen hyvinvoinnin taso Suomessa näyttäisi edellyttävän 75 %:n työllisyysastetta. (Manka & Manka 2018, 52.)

Kaiken liiketoiminnan perusta on kannattava liiketoiminta, joka mahdollistaa työpaikkojen tarjoamisen. Toisaalta myös työhyvinvoinnin katsotaan korreloivan positiivisesti työntekijöiden paremman tuottavuuden ja asiakastytyväisyyden kanssa. (NEF Consulting 2020, 6.) Sekä yrityksen menestys että työhyvinvointi ovat yrityksen kilpailuvaltteja, koska ne molemmat parantavat organisaation mainetta, kiinnostavuutta ja houkuttelevuutta (Puttonen, Hasu, Pahkin 2016, 4). Hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen keskeinen voimavara myös siksi, että se vaikuttaa organisaation innovatiivisuuteen sekä kilpailukykyyn työntekijöiden suoritustehon ja tuottavuuden kautta (Puttonen, Hasu, Pahkin 2016, 6).

Tieteellisesti ei ole aukotonta näyttöä siitä, miten työ luo hyvinvointia eikä työn muutoksen keinoista. Työelämän kehittämisessä keskeistä on, ettei keskitytä kehittämään vain nykyelämään soveltuvia keinoja vaan huomioidaan myös pitkän tähtäimen tavoite. Tulevaisuuden työelämän tulee tukea kestävää kehitystä niin taloudellisesti, sosiaalisesti, ekologisesti kuin inhimillisestikin. Itseohjautuvuuden ja yksilön vastuu tulee korostumaan tulevaisuudessa myös työntekijän omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtimisesta, jossa työelämä vaatii riittävää mielenterveyttä ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä. (Kokkinen et al. 2020, 94.)

Ratkaisevaa kyvyillemme uudistua seuraavan vuosikymmenen aikana on, kuinka pystymme oppimaan pois - vanhoista toiminta- ja ajattelutavoista ja opimme paremmin hyödyntämään osaamista, luovuutta ja tietotaitoa. Lisäksi on tärkeää, että on halua ja kykyä ajatella työtä uudella tavoin niin yhteiskunnan (mm. työmarkkinajärjestöt, hallitus, tilastoviranomaiset, oikeuslaitos), työpaikkojen, kuin työntekijöidenkin tasolla. Muutoshalukkuuteen on kannustettava erilaisin kannustinjärjestelmin ja muutoskyvykkyyttä on tuettava erilaisin kehittymismahdollisuuksin. Muuttuva toimintaympäristö vaatii työpaikoilta resilienssiä



eli kyvykkyyttä sopeutua, selviytyä, uudistaa ja oppia uutta tapaa toimia. Jokaiselta työntekijältä vaaditaan uudistumista, mutta ketään ei tule jättää yksin. Yksilöitä tulee tukea tarvittaessa räätälöidyin ratkaisuin, joilla tuetaan uudelleen ajattelua ja työntekijöiden hyvinvointia. Uuden ajattelutavan jalkautumista saattaa tukea ja vauhdittaa uudet 2030 työelämään saapuvat sukupolvet ja heidän mahdollisesti poikkeavat työodotukset. Tulevaisuuden hyvinvoinnissa painottuvat materiaalsen ulottuvuuden lisäksi myös terveys, itsensä toteuttaminen, arvostus, turvallisuus ja ihmissuhteet. (Kokkinen et al. 2020, 92-93.)

Myös sosiaali- ja terveysministeriö (2019, 10) toteaa työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamisen sekä työturvallisuusjohtamisen olevan tärkeässä asemassa pohdittaessa työympäristön kehittämistä, terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä ja työkyvyttömyyden vähentämistä. Työsuojeluvalvonnan visio ”Tervettä työtä” perustuu työelämässä tunnistettuihin kuuteen osa-alueeseen: työolot, pirstaloituvaa työelämä, jatkuva uudistuminen, työn kuormitustekijät, tiedon hyödyntäminen ja digitalisaatio. Nämä työelämässä tunnistetut ja siellä esiintyvät ilmiöt aiheuttavat muutospaineita toimintatapoihin. (STM 2019, 15.)

Samaan aikaan kun kilpailukyvyyn ja näin ollen organisaation elinehtona on ketterä, dynaaminen ja jatkuva kehittyminen se haastaa sosiaalisen pääoman venymisen rajoja. Työelämän **nopean muuttumisen myötä muuttuvat myös työhyvinvoinnin tarpeet ja työhyvinvoinnin kehittämisen keinot**. Toisaalta myös vaadittava osaaminen työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja mahdollistamiseksi muuttuu. Menestyäkseen yrityksen on kyettävä jatkuvasti uudistumaan ja kehittymään. Innovatiivisuuden ja jatkuvan kehittymisen vaade on ulotettava myös työhyvinvoinnin alueelle, jossa työhyvinvointia on johdettava strategisen johtamisen otteella kehittäen, uudistaen ja seuraten, sillä hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö ovat innovatiivisia ja tuottavia. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 4).

Tulevaisuus haastaa myös pohtimaan tehokkuusajattelua tilanteissa, jossa tehokas toiminnan optimointi tehdään maapallon ja ihmisten hyvinvoinnin kantokyvyn kustannuksella. Ihmisten ja organisaatioiden on kyettävä varautumaan erilaisiin tulevaisuuksiin ja skenaarioihin jopa samanaikaisesti. Tulevaisuus on aina epävarma, joten ennakoitavien toimien jälkitarkastelu tulee aina näyttämään toiminnan epätehokkuuden. Tähän on kuitenkin totuttava, sillä epävarmassa maailmassa on parempi ennakoita ja pyrkiä toimimaan aktiivisesti kuin kulkemaan muutosten heittelemänä kuin lastu laineilla. Ennakoidessamme tulevaa voimme reagoida muutoksiin nopeammin. (Pölonen 2020, 14.)

Kaikessa liiketoiminnan kehittämisessä tulee huomioida myös kestävä kehityksen lain alaisuudet. Meidän tulee osata toimia yhden maapallon rajojen sisällä kuitenkin turvaten samalla myös riittävä sosiaalinen hyvinvointi kaikille maapallon asukkaille. Sitran vision mukaan Suomi menestyy, kun sen rakentaa tulevaisuutta, joka perustuu reiluuteen, innostavuuteen sekä kestävyteen ja, jossa ihmiset voivat hyvin maapallon kestävyysrajoissa (Solovjew-Wartiovaara 2020). Myös Kate Raworth (2012; 2017; 2018a; 2018b; Doughnut economics action lab 2020) on kuvannut ekologisen kestävyysmerkitystä ”Donitsi -mallin” avulla, jossa ihmiskunnan täytyy oppia elämään toisaalta maapallon kestävyysrajojen huomioiden ja toisaalta tarjoamalla riittävän sosiaalisen perustan kaikille. Donitsi mallin tarkoitus on toimia ihmiskunnan hyvinvoinnin kompassina tavoitteena tyydyttää kaikkien maapallolla asuvien ihmisten tarpeet maapallon

kantokyvyn rajoja kunnioittaen (Doughnut economics action lab 2020). Teeman huomioiminen osana opinnäytetyötä on tärkeä hyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen systeemisen luonteen vuoksi, jossa kestävä kehitys ja vastuullisuuden teema vaikuttavat paljon myös tulevaisuuden oppimistarpeisiin ja myös yksilöiden arvomaailmaan ja mahdollisesti myös motivaatiotekijöihin. Lisäksi turvallisen ja oikeudenmukaisen toimintaympäristön viitekehityksessä voi tarkastella myös hyvinvoivaa ja reilua organisaatiota vastuullisuuden ja kestävä kehityksen teeman mukaisesti. Turvallinen ja oikeudenmukainen paikka kaikille -teeman mukaan, organisaation tulisi tarjota inhimilliset tarpeet huomioiva työ ja työyhteisö, jossa työn tekeminen on turvallista ja hyvinvointia tukevaa ja samalla myös ihmisten perustarpeet ja inhimillisyyden huomioivaa.

### 2.3.1 Muuttuva työelämä - millaisia skenaarioita on näkyvillä?

Työelämässä on käynnissä suurin vallankumous sitten teollisen vallankumouksen, joskin tämän vallankumouksen muutosvauhti on huomattavasti teollista vallankumousta nopeampi. Automatisaation vallankumouksessa koneet korvaavat nykyistä työtä kiihtyvällä tahdilla. Tulevaisuuden työelämässä kaikki fyysinen sekä rutiinityö tulee korvautumaan koneilla. (Martela & Jarenko 2017, 22-23.)

Kun tarkastellaan tulevaisuuden työtä, voidaan todeta, että automatisaation murrokselta pisimpään ”turvassa” on luova asiantuntijuus (kokonaisuuksien näkeminen ja luova ongelmanratkaisukyky) sekä inhimillinen vuorovaikutus (inhimillinen tarve kohdata toinen ihminen) (Martela & Jarenko 2017, 23.). Jotta asiantuntijat saadaan innovoimaan, on heidät saatava aidosti innostumaan ja kokemaan työn merkityksellisyyttä. Itseorganisoitumalla pyritäänkin lisäämään työn merkityksellisyyttä sekä vastaamaan työelämän luonteeseen liittyviin edellytyksiin ja tarpeisiin (Martela & Jarenko 2017, 24.) Tulevaisuuden työelämää tarkastellessa tärkein kysymys yrityksille, yksilöille ja hallituksille ei ole niinkään se, missä määrin automatisoinnin lisääntyminen vaikuttaa nykyisiin työllisyyslukuihin vaan se, millaisissa olosuhteissa globaaleja työmarkkinoita voidaan tukea kohti uuden työn tasapainoa ihmisten, robottien ja algoritmien välillä (WEF 2020, 49).

Elinikäinen oppiminen on tärkeässä roolissa, jotta yritykset voivat pysyä mukana nopeasti muuttuvassa maailmassa toimien dynaamisesti ja ketterästi vastaten ennakoivasti ja ajoissa ympäristön tuomiin muuttuviin olosuhteisiin. Avaintekijänä organisaation tehokkaaseen toimintaan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä on henkilöstön jatkuvasti kehittyvä ja uudistuva tietotaito. Niin organisaatioiden toimintaympäristö kuin työtehtävätkin muuttuvat jatkuvasti, ja nämä muutokset vaativat jatkuvaa kykyä oppia uutta, sopeutua muutokseen, stressin sietokykyä, ottaa käyttöön uutta tietoa sekä luoda uusia vuorovaikutussuhteita. Oppiminen tuo uusia resursseja yksilöille, jotta he voivat muuttua, kehittyä ja sopeutua ympäristön vaatimusten mukaisesti. (Whiting & Martin 2021, 273-279). Haastatteluissa kuvattiin elinikäisen oppimisen vaadetta muuttuvassa maailmassa seuraavasti:

Eka ajatus, mikä tulee mieleen taas mielekkäisiin työuriin liittyen niin kyllähän tulevaisuus varmaan on sitä jatkuvaa oppimista, jopa uusien pätevyksien ja uusien osaamisten kertymistä ois syytä tapahtua siellä työelämän lomassa. Ei niin, että tehdään 10 tai 20 vuotta ja sitten hypätään työelämästä sivuun ja opiskellaan jotain uutta ja sit taas takaisin, vaan niin, että se ois soljuvaa se työnantajien, koululaitosten välinen yhteistyö ja toisaalta

tää nyt on enemmän siihen elinikäiseen oppivaan organisaatioon niin sit se organisaatio on toki vielä oma juttunsa. Miten me rakennetaan semmoisia organisaatioita, missä se organisaatio on mahdollisimman ketterä ja oppiva. Siinä sit keskeisin tekijä on ehkä, et mitä se vaatii, niin on se reflektointi kyky ja reflektointi aika. Sitä se ainakin vaatii ja sit niitä käytänteitä ja prosesseja, jolla varmistetaan, että opitaan. (A5)

Osaamisen haasteet ja osaamisen kehittäminen koskee myös nopeasti muuttuvassa maailmassa yhä suurempaa osaa väestöstä, jossa työikäisen väestön on kyettävä kehittämään osaamistaan riippumatta koulutustaustastaan. Osaamisen kehittämisestä hyöttyy koko yhteiskunta, joten myös vastuu kehittämisestä kuuluu kaikille osapuolille. Toisaalta on varmistettava myös jokaisen oikeus osaamisen kehittämiseen elämäntilanteesta riippumatta. Elinikäisessä oppimisessa onkin kyse kilpailukyvyystä, osaamisesta sekä hyvinvoinnista, mutta myös eriarvoistumisen ehkäisystä, sivistyksestä sekä osallistamisesta. Työelämässä sekä arjessa vaadittava osaamisen kehittäminen edellyttää laajaa maailman muutosvoimien ymmärtämistä, jossa on tärkeä ymmärtää, että työn luonne on muuttumassa luovaksi ongelmanratkaisuksi ja jatkuvaksi uuden oppimiseksi (Sitra 2019, 2-5). Eräs haastateltavista pohti työelämän muutoksen ja uudistuksen terminologiaa seuraavasti:

joskus mun mielestä ihan hauska sanoitus, mitä itsekin oon käyttänyt ja nähnyt, ettei puhutakaan työelämän muutoksesta vaan uusiutumisesta. Muutos helposti saa semmosia ajatuksia ja kontentaatioita, että se on jotenkin uhkaavaa, että mä en enää tällaisena pysty muuttuneessa maailmassa toimimaan, mutta sit tää uusiutuminen on huomattavasti positiivisävytteisempi ja sit se haastaa pohtimaan, että miten mä varmistan sen, että mä uudistun ja uusiudun ja pysyn ikään kuin ajan hermolla. (A5)

Ennakointityössä keskeistä on erityisesti eri toimijoiden kyky hyödyntää tietoa ja tulkita sitä, sekä tarkastella erilaisia mahdollisia tulevaisuuden kehityssuuntia. Megatrendien avulla pyritään ennakoimaan mahdollisia tulevaisuuksia kuvaten yhteiskunnallisesti merkittäviä, useasta ilmiöstä koostuvia yleisiä kehityssuuntia. Megatrendit ovat yleensä laaja-alaisia, pitkäkestoisia sekä hitaasti muuttuvia trendejä. Niiden avulla voi tarkastella suhteellisen hyvin tulevaisuuden laajoja muutosilmiöitä, mutta niiden rinnalla on hyvä tarkastella myös heikkoja signaaleja, eri kehityskulkujen välisiä jännitteitä sekä muita trendejä. Tulevaisuus ei ole ennalta määrätty vaan siihen voi yleensä vaikuttaa päätöksillä ja teoilla. (Dufva 2020, 2-3.)

Tulevaisuuden suunnittelua ja siihen varautumista voidaan kuvata tulevaisuuskartan avulla, jossa esitetään vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Aika on tulevaisuuden maaston keskeinen ulottuvuus, sillä maasto muuttaa muotoaan ajan kuluessa. Megatrendeilla kuvataan ajan myötä maastoa muovaavia voimia, joihin ei voida vaikuttaa lainkaan tai voidaan vaikuttaa vain vähän. Tarkoituksenmukainen toiminta vaatii nykytilan syvää ymmärtämistä, jotta kyetään näkemään se, missä kohtaa ajanvirrassa ollaan tällä hetkellä. (Kuusi, Hiltunen, Linturi 2014.)

Skenaarioiden avulla voidaan kartoittaa erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Haluttuun suuntaan etenemiseksi laaditaan toimintastrategioita, joiden tavoitteena on löytää mahdollisimman suotuisa ja omien tavoitteiden mukainen etenevä reitti. Tulevaisuutta ei voi ennustaa, joten voi tulla äkillisiäkin tilanteita, joihin joudutaan reagoimaan nopeasti riippumatta omasta tahdosta (kuten koronapandemia). Ennakoimalla voidaan pyrkiä varautumaan erilaisiin tulevaisuuksiin huomioiden megatrendit ja pyrkimällä

vaikuttamaan omilla toimilla ja päätöksenteolla asioihin, joihin voi vaikuttaa. (Kuusi, Hiltunen, Linturi 2014.)

Tulevaisuutta koskeva tieto voidaan jakaa varmaan, todennäköiseen ja epävarmaan. Megatrendit ja trendit ovat tekijöitä, jotka esiintyvät suhteellisen säännömukaisesti eri skenaarioiden vaihtoehdossa. Epävarmassa tiedossa korostetaan vaihtoehtojen samanarvoisuutta ja niiden aitoa erilaisuutta, joista mikä tahansa tulevaisuuden tieto on mahdollinen. Toimintaympäristössä aitoja yllätyksiä aiheuttavat villit kortit, jotka saattavat olla täysin tuntemattomia, mutta silloinkin, kun ne tunnistetaan, ei niiden merkitystä pystytä kuvittelemaan. (Meristö, Tuohimaa, Laitinen & Pirilä 2012, 32).

**Sitran megatrendeissä 2020 on määritelty 5 suurta megatrendiä: ekologisen jälleenrakennuksen kiire, väestön ikääntyminen sekä monimuotoistuminen, verkostomaisen vallan voimistuminen, teknologian sulautuminen kaikkeen ja talouden suunnan hakeminen.** Näitä kaikkia edellä mainittuja megatrendejä leikkaavia muutoksia kuvaavat Sitran (2020) esittämät **metatrendit, joita ovat postnormaalit ajat, tunteet pelissä sekä yhdessä erikseen.** (Dufva 2020.)

Maailman nopean muutoksen kannalta on erittäin kuvaavaa, että pandemiavuonna 2020 tammikuussa julkaistut Sitran megatrendit päivitettiin uudella julkaisulla marraskuussa 2020, Megatrendit koronan valossa. Koronapandemian tuoma kriisi on luonut epäjatkuvuuden ja epävarmuuden tilan, jossa mahdollisia tulevaisuuksia on paljon. Paluuta vanhaan tuskin on, mutta meillä on mahdollisuus tehdä tulevaisuusloikka haastaen vanhat toimintatavat sekä ajatusmallit ja hypätä suoraan toisenlaiseen tulevaisuuteen. (Dufva, Hellström, Hietaniemi, Hämäläinen, Ikäheimo, Lähdemäki-Pekkinen, Poussa, Solovjew-Wartiovaara, Vataja & Väyrynen 2020,3.)

Aiemmin laaditut Sitran megatrendit eivät ole kadonneet, mutta korona voi kiihdyttää olemassa olevia muutoksia (Dufva & al. 2020, 3) kuten olemme saaneet huomata kevään 2020 aikana tehdyssä valtavassa digiloikassa etätöihin ja -opiskeluun. Nyt onkin tärkeää keskustella halutusta tulevaisuudesta, pohtia toivottavia tulevaisuuksia ja tarkastella millaista tulevaisuutta luomme omilla valinnoilla ja teoilla. Näiden avulla voimme rakentaa parempaa tulevaisuutta. Tärkeää olisi myös ylläpitää toivoa tulevaisuudesta. (Dufva & al. 2020, 9.)

”Tärkeiksi kysymyksiksi tulevaisuuden rakentamisen kannalta tässä ajassa nousevat esimerkiksi seuraavat: Miten rakennamme koronan muuttamaa maailmaa: ekologisesti kestävästi vai kestävyyskriisiä pahentaen? Miten uudistamme demokratiaa osallistavammaksi? Miten voimme vähentää eriarvoisuutta ja lisätä luottamusta? Miten uudistamme talouden korjaavaksi ja uusintavaksi? Entä millä ehdoin haluamme valjastaa teknologian käyttöömmek?” (Dufva et al. 2020, 3.)

Pandemian myötä tulevaisuuden työelämää näyttäisi muovaavan tupladisruptio, jossa disruption aiheuttaa toisaalta pandemia ja toisaalta teknologian muutos. Teknologian käyttöönottohadin odotetaan pysyvän ennallaan, vaikka se voi joillain alueilla myös kiihtyä. Kuitenkin ensimmäistä kertaa työelämän disruptio näyttäytyy siten, että muuttuvassa työelämässä häviää työpaikkoja nopeammin kuin uusia tulee tilalle. Nykyisestä talouden taantumasta huolimatta suuri osa työnantajista tunnistaa kuitenkin sosiaalisen

pääoman ja inhimillisten resurssien arvon. Pandemian myötä yhtenä uhkana tunnistetaankin epätasa-arvon lisääntyminen työssä olevien ja työttömien kesken. Muuttuva työelämä tarvitsee uudenlaista osaamista, joka aiheuttaa osaamisvajeen syntymisen työelämän vaatimuksiin nähden. Uudelleen kouluttautumisen ja osaamisen päivittämisen ikkuna näyttää kapeutuneen pandemian myötä rajoittuneilla työmarkkinoilla. Verkossa oppiminen ja verkkovalmennukset ovat kasvussa, mutta työttömät ja työssä olevat ovat tämän suhteen eriarvoisessa asemassa. Monille toimistotyötä tekeillä uudenlainen tulevaisuuden työ on jo arkea tänä päivänä. Julkisen sektorin pitäisikin tarjota vahvempi tuki syrjäytymisriskissä oleville ja vaikeasti työllistettäville osaamisen päivittämiseen ja uudelleen kouluttautumiseen. Tässä ajassa nouseekin erityisen tärkeäksi tiivis yhteistyö yritysten, julkisen hallinnon ja oppilaitosten välillä. Lisäksi keskeiseksi nousee dialogi työnantajien ja työntekijöiden välillä siten, että osaamista voidaan kehittää, päivittää ja uudistaa ja toisaalta myös opitaan tunnistamaan, tunnustamaan ja hyödyntämään tehokkaasti olemassa olevaa osaamista ja tietotaitoa. (WEF 5-6; 46.)

**Deloitteen vuoden 2020 trendeiksi nousevat yhteenkuuluvuus, hyvinvointia tukeva työnmuotoilu, uuden työn sukupolvi, supertiimit, tiedolla johtaminen, uudelleen kouluttautuminen taitojen yli, kompensaation pulma, työvoiman strategioiden hallitseminen sekä etiikka ja tulevaisuuden työ.**

Työterveyslaitoksen, TYÖ2030-raportissa, todetaan, että työhön vaikuttaa 4 neljä keskeistä muutosvoimaa: ajattelu- ja toimintatapojen muutos, ikääntyvä ja monimuotoistuva väestö, teknologinen muutos ja muuttuva työ sekä ympäristön muutos ja muuttuva työ. Ajattelu- ja toimintatapojen muutoksessa keskeiseksi nousee tarve muutosvalmiuteen, verkostot toimintaa raamittamassa, elämän ylikumentuminen, muuntuvat työurat sekä kehittymisen vaade/mahdollisuus. Tässä laajemmaksi tärkeäksi teemaksi nousevat kulttuuriset siirtymät. Teknologisessa muutoksessa keskiössä on digitaalisen tekniikan nopea kehitys, tekoäly, koneoppiminen, lisätty ja virtuaalinen todellisuus, alustatalous sekä esineiden internet. Teknologisessa muutoksessa voidaan kiteytetysti todeta, että kyseessä on luova tuho yhteisesti sovitulla pelisäännöllä, vanhasta työelämästä uutta työtä kohti. Ikääntyvä ja monimuotoistuva väestö keskeisenä muutosvoimana tuo tärkeinä teemoina työvoiman saatavuuden, työväestön ikääntymisen, työkyvyn ja työllistymisen, globaalin liikkuvuuden sekä maahanmuuton. Keskeinen tekijä väestörakenteen muutoksessa on se, miten huolehditaan siitä, että meillä on jatkossakin osaavaa ja työkykyistä työvoimaa. Tässä yksi tärkeä teema on myös työn ja vapaa-ajan tasapaino ja yhteensovittaminen. Ilmastonmuutos muutoksen ajurina vaikuttaa siihen, millaiseksi suomalainen työelämä muuttuu vihreän talouden sekä sisä- ja työtilaratkaisujen myötä. Ilmastonmuutoksen teema vaikuttaa moniin asioihin asenteista, toimintatavoista, vastuullisuudesta ja kestävästä kehityksestä, joten tätä teemaa leimaa resilienssikyvyn tarve, jossa joudumme jatkuvasti sopeutumaan nopeasti muuttuvaan maailmaan. Tärkeänä teemana näiden muutosvoimien keskellä nousee resilienssikyky ja holistinen hyvinvointi ja työkyky. (Kokkinen & al. 2020, 6-9.)

Ajattelu- ja toimintatapojen muutoksessa keskiöön nousee elämän ylikumentuminen vaara, kun elämään haalitaan liikaa sisältöjä, kun muutosvalmius ja psykologisen turvallisuuden tarve korostuu epävarmassa toimintaympäristössä, kun työ ja työurat ovat jatkuvassa muutoksessa ja kun vaaditaan jatkuvaa osaamisen päivittämistä ja kehittämistä. Jatkuvaan osaamisen kehittämiseen tarvitaan uusia

toimintamalleja ja tukirakenteita, joiden avulla voidaan ehkäistä liiallinen psyykinen kuormittuminen ja työttömyys. (Väänänen, Smedlund, Törnroos, Kurki, Soikkanen, Panganniemi & Toppinen-Tanner 2020, 11.)

Työelämään ja työn arkeen voi nähdä nousevan viisi muutossuuntaa ja näistä nousevia ilmiöitä. 1) ylitsepursuavuus > ylikuumentuminen, 2) sidoksisuus > verkostot toiminnan raamittajana 3) Ennakoimattomuus > muutosvalmiuden tarve, 4) vaihtelevuus > muuntuvat työurat ja 5) päivittämisen tarve > kehittämisen vaade ja mahdollisuus. (Väänänen et al. 2020, 12-13.) Psykologisen turvallisuuden ja sitä turvaavien rakenteiden muodostaminen on tärkeää, jotta työntekijöiden psyykkiselle hyvinvoinnille luodaan vankka pohja, jossa mielenterveyden haasteet eivät kasva (Väänänen et al.2020, 31).

Teknologian avulla tullaan korvaamaan yhä useampia työtehtäviä ja algoritmeja tullaan hyödyntämään johtamisessa entistä enemmän. Ihmisten paras turva teknologisoituvassa työelämässä tulee olemaan sosiaalinen ja luova älykkyyks. Ihmisten käyttäytymisestä tulee jäämään yhä laajempi digitaalinen jalanjälki, joka mahdollistaa toisaalta kehittämisen mutta vaatii kattavan ja toimivan tietosuojan. Tietoturva- ja tietosuojakysymykset tulevatkin olemaan keskiössä tulevaisuuden muuttuvassa työelämässä. (Alasoini, Alanko, Kalakoski, Lukander, Oikarinen & Seppänen 2020, 33.)

#### **PESTE-analyysi**

PESTE-analyysin avulla voidaan tarkastella toimintaympäristöä neljän ulottuvuuden kautta: poliittinen, ekonominen, sosiaalinen, teknologinen ja ekologinen. Näiden ulottuvuuksien avulla tarkastellaan toimintaympäristöön vaikuttavia muutosvoimia, joihin yrityksellä ei ole todellista vaikutusvaltaa. Työkalu on kehitetty alun perin tueksi organisaatioiden johdolle tukemaan kilpailukykyisen ja elinkelpoisen strategian laatimista. Analyysin avulla organisaatio saa arvokasta tietoa ennakoitavuutta varten. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 29, 40-41.) PESTE-analyysin avulla voidaan kartoittaa tulevaisuuteen vaikuttavia muutosvoimia neljästä eri näkökulmista, joka tuo laajempaa perspektiiviä tulevaisuuden ennakoitavuutta varten (Meristö 2013, 183; Meristö, Tuomimaa, Laitinen & Pirilä 2012, 32). Taulukossa 4 on kuvattu PESTE analyysin avulla tässä luvussa läpikäytyjä tulevaisuuden työelämään vaikuttavia megatrendejä ja trendejä. Taulukossa on käytetty eri värejä havainnollistamaan useimpiin PESTE-sarakkeisiin kuuluvia trendejä.

Taulukko 4: PESTE taulukko tulevaisuuden työelämään vaikuttavista megatrendeistä ja trendeistä

Political	Economical	Social	Technological	Environmental
Verkoitumisen vallan voimistuminen (Dufva & al. 2020)	Talouden suunnan hakeminen (Dufva & al. 2020)	Väestön ikääntyminen&moni-muotoistuminen (Dufva & al. 2020)	Teknologian sulautuminen kaikkeen (Dufva & al. 2020)	Ekologisella jälleenkäytöksellä on kiire (Dufva & al. 2020)
Turvallinen ja oikeudenmukainen maailma kaikille (Raworth 2017, 2018, 2019)	Ikääntynyt ja monimuotoinen väestö (osaavat ja työkykyiset työntekijät) (Kokkinen & al. 2020)	Ajattelu- ja toimintatapojen muutos (kulttuuriset siirtymät) (Kokkinen & al. 2020)	Verkossa oppiminen kasvaa (eriarvoistaa töissä käyvät ja työttömät) (WEF 2020; Työskibarometri 2020)	Ilmaston muutos ja työ / resilienssi toiminta (Kokkinen & al. 2020)
Esitäsa-arvon lisääntyminen (WEF 2020)	Hyvinvointia tukeva työn muotoilu (Deloitte 2020); Inhimillisesti tehokkaat organisaatiot (Terveystalo; Sahmaa 2021)	Uudelleen kouluttautuminen lyhentynyt ikkuna äskettäin rajoitettuna työmarkkinoilla (WEF 2020; Koivula 2020)	Teknologian käyttöönoton tahdin odotetaan pysyvän useimmilla aloilla (WEF 2020)	Kestävä kehitys ja vastuullisuus osana organisaatioiden ja yksilöiden toimintaa
Elinikäisen oppimisen vaade ja uudelleen kouluttautuminen: "Osallistava ja osava Suomi" (Sanna Marinin hallitusohjelma 2019)	Tiedolla johtaminen (Deloitte 2020); Sitenaarioyöskentely ja tulevaisuusajattelu	Uudelleen kouluttautuminen ja elinikäinen oppiminen (mm. Deloitte 2020; Kokkinen & al. 2020, Dufva & al. 2020), Oppilaitosten ja organisaatioiden tiivistä yhteistyö.	Tupladiisruptio (COVID + automaatio) (WEF 2020)	Nollahukka periaate ja tehokkuusajattelun uudistuminen (safe and just space for all) (Raworth 2017)
Sitenaarioyöskentely ja tulevaisuusajattelu	Muuttuva työelämä (usia työpaikkoja tuleekin suljettua vähemmän kuin vanhoja poistuu) (WEF 2020)	Eriarvoistumisen kasvu ja syrjäytyminen.	Virtuaalinen todellisuus, lisääntyvä todellisuus, internet of things	Resurssipula (Innovaatioiden ja luovuuden korostuminen uuden ratkaisujen edessä)
Hyvinvointivallion ylläpitämisen haasteet (väestön työkykyyn turvaaminen) (Gould & al. 2006)	Tupladiisruptio (COVID + automaatio) (WEF 2020)	Kokonaisvaltainen hyvinvointi kriittistä hyvinvointivallion ylläpitämiseksi: balanssin tärkeys (mm. Hakanen & al. 2020); Milla hinnalla (Jämsen & al. 2021)	Alustatalouden kasvun jatkuminen	Hävikki ajattelun laajentuminen ja lisääntyminen; kiertotalous ajattelu (mm. Sitra 2020)
Tupladiisruptio (covid + automaatio) (WEF 2020); Heikentynyt talous (mm. Felt 2020; Honkatukia 2020)	Aika ja paikkariippumaton työ; globaali työvoima; eriarvoistava etätyö, työn ja vapaa-	Psyykko-fyysiset sosiaalinen hyvinvointi (mielenterveys, TuLi, ykainäisyys, resilienssi/kyky, stressinkestävyys) (mm. Hakanen & al. 2020; Keyriläinen 2020; Mäki & al. 2021; Sanna Marinin hallitusohjelma 2019)	Teknostressi	Ilmastonmuutos, globaalisatio, kaupungistuminen ("Osallistava ja osava Suomi"; Sanna Marinin hallitusohjelma 2019)

### 2.3.2 Tulevaisuuden taidot

Globaalit trendit kuten digitalisaatio, ilmastonmuutos, tekoälyn kehittyminen vain muutamia mainitakseni pakottavat yhteiskuntaa muuttamaan myös osaamisen kehittämisen ja sen metodien sekä oppimistavoitteiden suhteen. Kun tarkastellaan maailmaa tästä näkökulmasta, on pohdittava, millaisia uusia taitoja tullaan tarvitsemaan ja miten näiden taitojen kehittämistä voidaan tukea rakenteellisella tavalla. (OECD 2019, 4.) Työelämä on valtavassa murroksessa, jossa vanhoja työpaikkoja katoaa ja muuttaa muotoaan sekä uusia töitä tulee tilalle. Tämän myötä myös osaamisrakenteet ovat jatkuvassa muutoksessa monissa eri tehtävänkuvissa. Siksi onkin tärkeää kiinnittää huomiota myös **ennakoivaan osaamistarpeiden tunnistamiseen**, jotta osaamista voidaan päivittää ja laajentaa. (Heiskanen & al. 2019, 40-41; OPH 2019, 9.)

Tulevaisuuden työn ennakoidaan vaativan yhä enemmän **kriittistä ajattelukykyä, sosiaalisia ja vuorovaikutustaitoja** sekä nopeaa **kykyä omaksua uutta tietoa** (Heiskanen & al. 2019, 41). Tulevaisuuden työelämässä **kognitiiviset vaatimukset** työn suorittamiseen ovat **korkeita** ja tulevat todennäköisesti olemaan sitä myös jatkossa (Kalakoski & al. 2020, 14). **Automaatio ja robotit korvaavat** tulevaisuuden työelämässä yhä useammin myös asiantuntijatehtäviä. Koska työssä tarvittava osaaminen muuttuu nopeasti, osaamisen kehittäminen vaatii **elinikäistä oppimista** (Heiskanen et al. 2019, 42). Manka & Manka (2018, 24-25) toteavat, että tulevaisuudessa tarvittavia osaamisia eli ns. metataitoja näyttäisivät olevan mm. **sosiaalinen älykyys, kansainvälisyys, johtamistaidot, elämänhallintataidot, digitaalinen lukutaito, ihmisen ja koneen välinen yhteistaito sekä innovatiivinen yrittäjämäinen mieli.**

Opetushallituksen määrittelemiä muita keskeisiä tulevaisuuden taitoja ovat ongelmanratkaisutaidot, oppimiskyky, itseohjautuvuus, itsensä johtaminen ja kehittäminen, digitalisaatioon liittyvä osaaminen, tiedon arviointitaidot sekä henkilökohtaisen osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Lisäksi tarvitaan

uutta osaamista vuorovaikutteisesta asiakaspalvelusta, jossa automaatio ja palvelumuotoilu korostuvat. (OPH 2019, 5-6; 23.) Opetushallituksen selvityksessä myös oppimiskyvyn merkitys koettiin tärkeäksi, joskin työelämässä korostui henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja sen johtaminen. (OPH 2019, 5-6; OECD 2020, 1.) Toisaalta työelämätaidoissa näyttäisi korostuvan henkilökohtaisen kehittämisen lisäksi myös valmentamistaidot. On siis viitteitä siitä, että tulevaisuudessa jatkuvan oppimisen vaateen mukaisesti työelämässä korostuu osaamisen ja työn hankkimisen limittyminen, joka näyttäisi antavan vähemmän tilaa aikaan ja paikkaan sidotulle oppimiselle. (OPH 2019, 33.)

Tulevaisuuden työelämää tarkastellessa on hyvä kiinnittää huomio siihen, että samalla kun robotiikka ja teknologia korvaavat rutiinitöitä, ne ovat myös luoneet uusia työllistymisen mahdollisuuksia työhön, jossa keskeisiä ovat kognitiiviset taidot kuten **sosiaaliset taidot, empatiataidot ja luovuus**. Sosiaaliset taidot sekä **empatia- ja tunnetaidot** voivat olla jopa tärkeämmässä roolissa tulevaisuuden kansalaiselle kuin kognitiiviset taidot. Säilyttääkseen kilpailukyönsä myös tulevaisuuden työelämässä työntekijöiden on **kyettävä jatkuvasti oppimaan uutta, päivittämään omaa osaamistaan, sopeutumaan muutokseen ja säilyttämään uteliaan ja positiivisen asenteen elinikäistä oppimista kohtaan**. (OECD 2019d, 1.)

Kestävän kehityksen tuntemus on myös tärkeä perustaito kaikille kansalaisille. Taloudellisuus ja ekologisuus eivät ole toisiaan poissulkevia tulevaisuuden yhteiskunnassa vaan kulkevat pitkälti käsi kädessä. Ympäristöasioiden huomioiminen onkin keskeinen kilpailutekijä. Myös eettisyys korostuu teknologian kehittämisessä. Työkyvyn johtaminen nousee jatkossa jokaisen yksilön, niin johdon kuin työntekijöiden, omalle vastuulle itseohjautuvuuden teeman mukaisesti. (OPH 2019, 16.)

Ne taidot, joita arvostamme muodostuvat suurelta osin työelämän määrittämien tarpeiden mukaan. Pölönen kuvaa Tulevaisuuden lukujärjestyksessä niitä taitoja, joita toteaa tarvittavan vielä 20 vuoden päästäkin. Elinikäisessä oppimisessa kannattaa aloittaa elinikäisten taitojen opettelusta. Näitä **elinikäisiä tulevaisuudessa tarvittavia taitoja ovat tulevaisuuden teknologiat, uteliaisuus ja kokeilu, luovuus ja improvisaatio, ongelmanratkaisutaidot ja sopeutumiskyky, intohimot ja luonne, kommunikaatio ja tarinankerronta, kriittinen ajattelu ja tulkinta, yrittäjyys ja tiimityöskentely, pitkäjänteisyys ja kärsivällisyys, hyvinvointi ja itsetuntemus, myötätunto ja rehellisyys, moraalinen rohkeus ja etiikka sekä jälki-istuntona rakkaus**. (Pölönen 2020, 9.)

Opetushallituksen laatiman raportin ”Osaaminen 2035” mukaan tulevaisuuden taidoissa korostuvat **digitalisaatio ja teknologinen kehitys**. Tulevaisuuden taitoja on tarkasteltu luokittelemalla osaaminen **generiseksi osaamiseksi, yleiseksi työelämäosaamiseksi sekä ammattikohtaiseksi osaamiseksi**. Tämän lisäksi tarkasteltiin erikseen **digitaitoja**. (OPH 2019,9.) Digitalisoituneissa työympäristöissä työn **suorittaminen pohjautuu vahvasti kognitiiviseen toimintakykyyn**, jolla tarkoitetaan mentaalisia prosesseja, joiden avulla käsitellään informaatiota. Tähän kuuluu mm. **keskittymiskyky, työmuisti, päätöksentekokyky sekä kyky oppia**. Tämänkin opinnäytetyön kohteena oleva asiantuntijaorganisaatio on vahvasti tietotyötä tekevä organisaatio. **Työtehtävät vaativat abstraktia tiedon käsittelytaitoa, tiedon luomisen ja soveltamisen taitoa sekä jatkuvaa työssä oppimisen kykyä**. (Kalakoski et al. 2020, 1.)



Jyväskylän yliopiston kasvatustieteellinen laitos on selvittänyt Well@DigiWork -hankkeessaan suomalaisten työntekijöiden **digitaalisten työvälineiden käyttöön liittyvää stressiä eli ns. teknostressiä**. Toisaalta digitalisaation myötä on alettu puhua myös työhyvinvointiin vaikuttavasta teknostressistä, jossa yhä useampi työntekijä kokee, että heidän osaamisensa ei vastaa jatkuvasti digitalisoituvan ympäristön vaatimuksia. Erityisesti kokeneempien työntekijöiden on havaittu olevan liiallisen kuormittumisen riskissä altistuen näin teknostressille. Teknostressiä tuottaa myös työn sekoittuminen vapaa-aikaan, jatkuva osaamisen kehittämisen vaade sekä tekemisen jatkuva keskeytyminen. (Hämäläinen & Lainema 2021.) Yksi asiantuntijahaastateltava toteaa digitaalisten työvälineiden käyttämisestä työssä seuraavasti:

(Digitaalisten työkalujen käytön) Sen kuormittavuutta on varmaan lisännyt ens alkuun se, että ihmiset ei yksinkertaisesti ole kauhean motivoituneita myöskään niihin asioihin. Haluaisin tehdä työni. En minä haluaisi sählätä ja haluaisin varmaan oppia, mutta en mä näitä teknoasioita niin kauheasti välittäisi oppia. Näidenhän pitäisi olla vain välineitä, jolla minä teen työtä. Ehkä siinä se organisaation keino, on tietysti vähän motivoida asiaa, että miksi se on hyvä juttu, mutta tietysti on tärkeätä se, että ihmiset ei jää pulaan. (A12)

Tulevaisuuden taidoilla tarkoitetaan yksilön itseorganisointikykyä sekä kykyä toimia onnistuneesti monimutkaisissa ongelmatilanteissa, jotka linkittyvät tunteettomaan tulevaisuuteen. Tulevaisuuden taidot voidaan jakaa kolmeen dimensioon: subjekti, objekti ja sosiaalinen dimensio. Subjekti dimensiossa ovat persoonallisuuteen liittyvät taidot kuten oppimiskyky, sopeutumistaidot sekä aktiivinen kehittymiskyky (mm. autonomia, itsensä johtamisen taidot, suorittamiseen tarvittava motivaatio/tarpeet, itseluottamus ja sopeutumisen taidot, monimerkityksellisyden sietäminen, kyky reflektoida). Objekti dimensio kuvaa, miten toimintaympäristössä toimitaan. Toimintaympäristön toimintatapoihin liittyvät itseohjautumisen kyky tiettyyn tehtävään tai aihealueeseen liittyen, hyödyntäen itsenäisesti tehtävän suorittamisessa tietotaitoa, motivaatiota, arvoja, tarkoituksellisuutta (mm. ketteryys, luovuus ja innovointi sekä digitaaliset taidot). Viimeinen dimensio on sosiaalinen dimensio, jossa kuvataan itseohjautuvuuden kykyä suhteessa sosiaaliseen toimintaympäristöön (mm. järjeistämisen taito, tulevaisuusorientoituneisuus, muotoilu taidot, yhteistyökyky sekä viestinnälliset taidot). (Ehlers & Kellerman 2019, 2-3.)

World economic forum listaa raportissaan, ”Future of jobs report 2020”, tulevaisuuden työelämässä tarvittavat taidot jakaen tulevaisuuden taidot neljään pääalueeseen: ongelmanratkaisukyky (analyttinen ajattelu, innovointikyky, kriittinen ajattelu ja analysointitaidot, luovuus, alkuperäisyys, aloitekyvykyys) itseohjautuvuus (aktiivinen oppiminen, oppimisstrategiat, resilienssi- ja sopeutumiskyky, stressinsietokyky, toleranssi, joustavuus) toisten ihmisten kanssa työskentely (ihmisten johtaminen ja sosiaalinen vaikutuskyky) sekä teknologian käyttö ja kehitys (teknologian käyttö, muotoilu, ohjelmointi, monitorointi, kontrollointi). (Whiting, K. 2020.) Eräs haastateltava pohti resilienssivaatimuksia seuraavasti:

just se resilienssi asia niin se on pahin asia ylipäätään muutoksissa, että ne toteutetaan niin, että asiantuntijat ei esimerkiksi tiedä sitä, että miten tää vaikuttaa nyt mun työhön tai miten mä toimin tässä mun uudessa toimintaympäristössä, että jäädään vähän niin kuin tyhjän päälle tai että se ei millään tavalla vastaa se muutos sitä arkea, että miten täällä pitäisi tehdä näitä asioita niin se meni itse asiassa entistä vaikeammaksi jonkun muutoksen myötä. Niin tää on siihen resilienssiasiaan, että helposti ajatellaan, että se ois yksilön kyky sopeutua, mutta enemmänhän pitäisi miettiä sitä, että miten me voitais toteuttaa paremmin meidän muutoksia niin, että ne oisikin sellaisia, että ihmisten on helppo muuttua

sen uudistuksen mukana ja sehän tehdään ihan tutkitustikin sillä tavalla, että viestitään paremmin muutoksista, otetaan jo suunnitteluvaiheessa mukaan asiantuntijoiden näkemys ja nimenomaan sieltä luodaan sitä uutta ja ymmärretään myöskin ne arjen tarpeet. Ja sitten kun uudistetaan se toiminta ja se arki muovaillaan sitten vastaamaan niitä uusia tarpeita, niin että siellä on taas se tuki siihen työhön ja johdetaan selvästi uuden suunnan mukaisesti tai tehdään asioita uusien toimintamallien mukaisesti yhdessä. (A6)

Vuonna 2025 tärkeimmiksi taidoiksi on arvioitu seuraavat 15 taitoa: 1) analyttinen ajattelu ja innovointikyky, 2) aktiivinen oppiminen ja uusien strategioiden oppiminen, 3) kompleksinen ongelmanratkaisu, 4) kriittinen ajattelu ja analysointikyky, 5) luovuus, aloitteentekokyky ja omintakeisuus 6) johtajuus ja sosiaalinen vaikuttaminen, 6) teknologian käyttö, monitorointi ja hallinta, 7) teknologian muotoilu ja ohjelmointi, 8) resilienssi, stressisietokyky ja sopeutumiskyky, 9) järjellä, ongelmanratkaisu ja ideointikyky, 10) tunneälykyky, 11) ongelmanratkaisu ja käyttäjäkokemus, 13) palvelukeskeisyys, 14) systeemien analysointi ja arviointi ja 15) suostuttelu- ja neuvottelutaidot. (WEF 2020, 36.)

Myös OECD (2020,1) toteaa raportissaan ”Skills for 2030”, että menestyäkseen työelämässä tulevaisuuden työntekijöiden on entistä enemmän tukeuduttava inhimillisiin taitoihin **kuten luovuus, oppimaan oppiminen sekä vastuullisuuden tematiikkaan**. Tärkeässä roolissa tulevaisuuden työelämässä ovat myös **tunnetaidot ja sosiaaliset taidot kuten empatiakyky, toisten arvostamisen taito ja kommunikaatiotaidot, sitkeys, tehokkuus, vastuullisuus, uteliaisuus ja tunnetasapaino**. (OECD 2020, 1.)

### 2.3.3 Osaamisen kehittäminen sekä osaamisen tunnistaminen, tunnustaminen ja hyödyntäminen

Yksilöille ja yhteisöille on löydettävä uusia kannustinmalleja tukemaan jatkuvan oppimisen toteutumista. Asiantuntija- ja johtotehtävissä olennainen osa oppimishaasteita on jatkuva digitaalisten taitojen ja osaamisen päivittäminen ja kehittäminen. Teknologian nopean muuttumisen myötä useat alat edellyttävät nopeaa oppimiskykyä, jotka toisaalta edellyttävät uusia tapoja kehittää osaamista. Digitaalisten järjestelmien, ohjelmien ja alustojen nopea muutos ja kehitys edellyttää organisaatioilta jatkuvaa perehdyttämistä ja käytännön soveltamisen opettamista. (OPH 2019, 38.) Myös moniosaaminen näyttää yleistyvän tulevaisuudessa (OPH 2019, 39).

Tulevaisuuden työelämä on koronan myötä muuttunut todennäköisesti pysyvästi ja etenemme kohti hybridityötä, jossa työtä tehdään digitaalisten työkalujen avulla paikkariippumattomasti. Hybridityö vaatii johtajilta entistä parempia sosiaalisia taitoja ja toisaalta työntekijöiltä vaaditaan entistä enemmän kykyä toimia itseohjautuvasti, oma-aloitteisesti sekä kykyä kehittää työtä. (Sweco 2021, 13.)

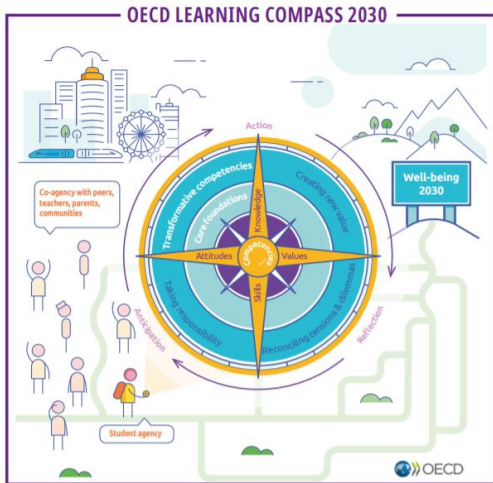
Työelämässä tulee lisätä laajasti osaamisen tunnistamista ja tunnustamista sekä osaamisen hyödyntämisen mahdollistamista ja laaja-alaista osaamisen ymmärrystä. Osaamisen todentamisen on oltava mahdollista myös muutoin kuin tutkintotodistuksin. Osaamisen kehittäminen voitaisiinkin nähdä yrityksissä myös yhtenä työsuhde-etuna tai osana kokonaispalkitsemisen mallia. Räättälöityjen osaamiskokonaisuuksien osuus tulee kasvamaan tulevaisuudessa, jonka lisäksi osaamisen tunnustamisessa tulisi kiinnittää huomiota myös työuran ja kokemuksen kautta hankittuun osaamiseen, työkokemukseen sekä koulutuksiin.

(OPH 2019, 37-38.) Osaamisen kehittämisessä vastuu on kaikilla yrityksen palveluksessa olevilla ihmisillä, vaikkakin johdon rooli on erittäin tärkeä ja keskeinen luotaessa osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia ja määriteltäessä kehitettävän osaamisen suuntaa. (Viitala 2006, 16-24.)

Organisaatioiden on kyettävä ennakoimaan mahdollisia tulevaisuuksia lähestyen strategiaa skenaarioiden kautta. Nopeasti muuttuvassa kompleksisessa maailmassa korostuu organisaatioiden tarve toimia ketterästi siten, että organisaatiomalli tukee muutoskyvykkyyttä. Tässä korostuu tiedonkulku, kommunikaatio, johtaminen, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, yhteistyökumppaneiden hyödyntäminen sekä asiakaskeisyys. Asiantuntijat peräänkuuluttavat saman aikaisesti matalaa hierarkiaa, sisäistä tehokkuutta sekä selkeitä rooleja ja vastuuta. (Sweco 2021, 13-14.)

### **OECD:n oppimiskompassi**

OECD:n projektissa Tulevaisuuden koulutus ja taidot 2030 (OECD Future of Education and Skills) laaditussa oppimiskompassissa on jatkuvasti kehittyvä oppimisen viitekehys (kuvio 5). Viitekehysten avulla tarkastellaan osaamisen kehittämisen ja kouluttamisen tulevaisuutta vuonna 2030 ja se pyrkii tarjoamaan laajempaa näkemystä tulevaisuuksien tarkasteluun, jossa tavoitteena on individualistinen ja kollektiivinen hyvinvointi. Kompassin avulla pyritään havainnollistamaan oppijoiden navigointia epävarmassa ja turbulentissa maailmassa, jonka avulla voi löytää merkityksellisen ja vastuullisen suunnan oman elämänsä navigoinnissa. Oppimiskompassi muodostuu 1) ydin perustasta, 2) tiedoista, taidoista, asenteista ja arvoista, 3) transformatiivisesta kompetenssista sekä 4) odotusten, toimenpiteiden ja reflektion kehästä. Oppimiskompassia voi käyttää oppimisen tukena, kun pohditaan osaamisen kehittämistä merkityksellisyyden ja kestäväen kehityksen sekä vastuullisuuden viitekehyksessä ja pyritään samalla vaikuttamaan ympärillä oleviin ihmisiin, tapahtumiin ja tilanteisiin. Oppimiskompassi ei ole sidoksissa erilaisiin oppijoihin ja oppimistyyliin, vaan se pyrkii tarjoamaan viitekehysten, jonka avulla oppimista voi tarkastella laajemmasta perspektiivistä laajentaen osaamisen kehittämisen ja oppimisen tarkastelun myös oppilaitosten ulkopuolelle. Oppimisen kompassin pääfokuksena on toimia osaamisen kehittämisen tukena kohti parempaa ja hyvinvoivaa yhteiskuntaa, jossa hyvinvoinnin tarkastelu on huomattavasti taloudellista ja materiaalista hyvinvointia laajempi käsite. (OECD 2019d, 1-2; OECD 2019, 4-6.)



Kuvio 5: OECD oppimiskompassi 2030 (OECD 2020)

Oppimiskompassin avulla oppimista ei voi seurata erilaisten mittareiden avulla, vaan se oppimisen tarjoaa viitekehyksen. Kompassin avulla osaamisen kehittämistä voi tarkastella arvottamatta oppimista tai erilaisia oppijoita tai edes oppimisen substanssisisältöjä. Kompassin avulla voidaan kuitenkin fokusoida tietyistä arvokkaasta näkökulmasta keskusteluun ja yhdessä oivaltamiseen. Tämä viitekehys ei ole sidoksissa siihen, missä yhteydessä tai mitä kautta osaamista on kehitetty, vaan osaamisen kehittämistä voi tarkastella oppimiskanavasta riippumatta, siitä kehitetäänkö osaamista informaalisen, formaalisen tai epäformaalisen kanavan kautta. (OECD 2019, 5.)

Tulevaisuuden kompassissa toiveikkuus on myös keskeisessä roolissa. Oppijoiden koulussa ja työelämässä tulee kokea toiveikkuutta paremman huomisen saavuttamisesta sekä voimaantumalla tavoitteellisesta toiminnasta paremman maailman eteen itselle, ihmiskunnalle ja maapallolle.

#### 2.4 Miten määritellään työhyvinvointi tulevaisuuden oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ammattitaitoisten työntekijöiden ja työyhteisöjen tekemää työtä, joka on turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä ja jota tehdään hyvin johdetuissa organisaatioissa. Kun työntekijät ja työyhteisöt kokevat työhyvinvointia, he kokevat työnsä palkitsevaksi, mielekkääksi ja elämänhallintaa tukevaksi. (THL 2020.) Tässä luvussa esiteltyjen teemojen mukaan voimmekin todeta työhyvinvointia tukevan työn olevan turvallista, terveyttä tukevaa, tuottavaa, mielekästä, palkitsevaa, inhimilliset perustarpeet huomioivaa, elämänhallintaa tukevaa, sujuvaa, yhteisöllistä, uraa edistävää työtä. Työhyvinvointia tuottavaa työtä tekevät ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt hyvin johdetussa organisaatiossa, jossa vallitsee psykologisesti turvallinen ja arvostava ilmapiiri, joka tukee työntekijöiden kukoistamista.

Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan useimmiten organisaatioita, jonka menestyminen perustuu yksilöiden ja organisaatioiden oppimisen tukemiseen siten, että osaamisen kehittäminen mahdollistaa joustavan ja resilientin toiminnan. Resilientti toimintatapa auttaa yksilöitä ja organisaatiota, kun kohdataan, ulkoisia ja sisäisiä haasteita. Oppiva organisaatio kukoistaa yksilöiden osaamisen ja kollektiivisen osaamisen synergiassa. Tämä lisää organisaation elinvoimaisuuden tavoitteen toteutumisen mahdollistumista transformaatiokyvykkyyden kautta. (Rupcic 2019, 542.)

Työhyvinvointi oppivassa organisaatiossa voidaan määritellä siis siten, että ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät työtä, joka on turvallista, terveellistä ja tuottavaa ja jota tehdään hyvin johdetussa organisaatiossa. Tällöin työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä palkitsevana, mielekkäänä ja työ tukee elämänhallintaa. Ammattitaito ja tuottava työ vaativat jatkuvaa osaamisen päivittämistä ja kehittämistä, siten että relevantti osaaminen mahdollistaa organisaation resilientin toiminnan organisaatiossa, jossa organisaatio kukoistaa yksilöiden osaamisen ja kollektiivisen osaamisen synergiassa.

Työhyvinvointi tulevaisuuden oppivassa organisaatiossa tuo mukaan ennakoivan osaamisen kehittämisen, jossa pidetään huolta työntekijöistä ja varmistetaan riittävä hyvinvointi, joka takaa oppimiskyvyn ja tehokkaan suorittamisen. Työntekijöiden hyvinvoinnin kautta varmistetaan myös organisaation kilpailukyky ja sopeutumiskyky nopeasti muuttuvassa, monimuotoisessa, epävarmassa ja kompleksisessä toimintaympäristössä, jossa niin yksilöiden kuin organisaatioidenkin on pystyttävä sopeutumaan osaamista päivittämällä, kehittämällä ja poisoppimalla.

Työhyvinvointi tulevaisuuden oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa tuo tarkastelun fokukseen aivo- ja tietotyön, jossa tarkastelun keskiössä on kognitiivinen kuormitus ja voimavaratekijät. Kognitiivisen ergonomian on oltava kunnossa siten, että voimavarat ylittävät kuormitustekijät. Vain hyvinvoiva työntekijä voi olla suorituskyvyltään tehokas, kykenee oppimaan uutta, on motivoitunut ja sitoutunut. Tästä johtuen organisaatioiden olisi tulevaisuuden kilpailukyvyn näkökulmasta nähtävä henkilöstöresurssien työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittäminen strategisen johtamisen keinona.

Näin ollen hyvinvoiva tulevaisuuteen suuntautunut oppiva asiantuntijaorganisaatio, voidaan määritellä organisaatioksi, jossa työntekijät ja työyhteisö tekevät turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä hyvin johdetussa organisaatiossa, jossa johdetaan työhyvinvointia ja osaamisen kehittämistä osana strategista johtamista kokonaisvaltainen työntekijöiden hyvinvointi huomioiden, jossa relevanttia osaamista johdetaan ennakoivasti ja systemaattisesti taaten hyvinvoiva, sitoutunut osaava ja motivoitunut henkilöstö ja jonka yksilöosaaminen jalkautetaan selkein prosessein osaksi kollektiivista organisaation yhteisöllistä osaamista.

### 3 Case organisaation kuvaus: S-ryhmä ja Kiinteistöissä

Opinnäytetyön tehdään S-ryhmän keskusorganisaatio SOK:lle, jossa kehittämishankkeen case organisaationa toimii SOK Kiinteistöissä. Kokonaisvaltaista työhyvinvoinnin strategisen johtamisen näkökulmaa tukemassa on ollut mukana helmikuusta 2020 asti myös SOK HR.

S-ryhmä muodostuu osuuskaupoista (19 alueosuuskauppaa, 6 paikallisuosuuskauppaa) ja SOK:sta tytäryhtiöineen (SOK 2021, 2). S-ryhmän osuuskaupat omistavat SOK:n. SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä tuottaen niille asiantuntija-, hankinta- ja tukipalveluja. Lisäksi SOK vastaa S-ryhmän strategisesta ohjauksesta sekä ketjutoiminnan kehittämisestä. SOK:n tehtävä on tuottaa palveluja ensisijaisesti sekä osuuskaupoille että muille S-ryhmään kuuluville yhteisöille. SOK:n tehtävä S-ryhmän keskusliikkeenä voidaan jakaa neljään päätehtävään: ”1) edistää ja kehittää S-ryhmän osuuskauppojen ja muiden S-ryhmään kuuluvien yhteisöjen toimintaa sekä ohjata ja valvoa ryhmän kokonaisvoimavarojen tehokasta käyttöä, 2) valvoa S-ryhmän ja sen osien toimintaa ja etuja, 3) hoitaa S-ryhmän tarvitsemat keskitetyt tuki- ja palvelutoiminnot sekä 4) harjoittaa liiketoimintaa omista nimissään tai tytäryhtiöiden tai osakkuusyritysten välityksellä Suomessa ja ulkomailla.” (S-ryhmä 2020a, 20.) SOK-yhtymän palveluksessa 30.6.2021 oli 5633 henkilöä kokoaikaisena. Kokonaishenkilömäärä SOK -yhtymässä vastaavana ajankohtana oli 6297 henkilöä, josta SOK:n henkilöstöä on 4531 eli 28 % kokonaismäärästä ja tytäryhtiöissä 4531 henkilöä (72 %) (SOK 2021, 3). SOK:n liiketoiminta täydentää S-ryhmän palveluja sekä kotimaassa että lähialueilla. (S-ryhmä 2021a; S-ryhmä 2021b, 20.)

Opinnäytetyön kehityshankkeen case organisaationa toimi asiantuntijaorganisaatio, SOK Kiinteistöissä, joka tuottaa S-ryhmässä kiinteistöpalveluita vastaten ryhmän sisäisissä hankkeissa rakennuttamisesta, ylläpidosta ja energiatehokkuudesta (S-ryhmä b; Oksanen & Schroderus 2021). Kiinteistöissään palveluihin kuuluu operatiivista kiinteistöjohtamista, rakennuttamista, elinkaarihallintaa sekä energiajohtamista. (Oksanen & Schroderus 2021).

S-ryhmän missio, ”tehdään parempi paikka elää”, puhuu vahvasti myös inhimillisen, reilun ja ihmisoikeuksia kunnioittavan työyhteisön puolesta (Heikkilä 2020, 9-12). Tosin S-ryhmän vastuullisuuskatsauksessa 2020 todetaan S-ryhmän tarkoituksen olevan edelleen tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille (S-ryhmä 2020a, 20; 5). Missio määrittää olemassaolon syyn, visio näyttää suunnan, johon olemme menossa ja strategia toimii tiekarttana nykytilasta haluttua suuntaa kohten. Vuodesta 2019 S-ryhmän missio on ollut ”Teemme yhdessä paremman paikan elää. (Heikkilä 2020, 12).” Jo mission sanoissa on mukana yhdessä tekemisen vaade ja toisaalta sen mahdollistama voima. Yhteistyötä tehdään niin henkilökunnan, kumppaneiden kuin asiakkaidenkin kanssa. (Heikkilä 2020, 16.) Jotta yhteistyö voi toimia vaikuttavasti ja siinä voi tapahtua kehittämistä ja oppimista kompleksisessa ja muuttuvassa maailmassa on organisaation toiminnan perustuttava psykologiseen turvallisuuteen ja luottamukseen sekä toivoon huomista. S-ryhmän visio on ”ylivoimaista hyötyä ja helppoutta omasta kaupasta”.

S-ryhmä on asiakasomistajien omistama suomalainen palvelualan ja vähittäiskaupan verkosto. S-ryhmä muodostuu osuuskaupoista, Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) sekä SOK:n tytäryhtiöistä. S-ryhmän osuuskauppojen jäseniä eli asiakasomistajia on yli 80 % suomalaisista kotitalouksista (Heikkilä 2020, 6). S-ryhmän toimii viidellä liiketoiminta-alueella tarjoten palveluja 1) marketkaupan, 2) erikoisliikekaupan ja tavaratalokaupan, 3) matkailu- ja ravitsemuskaupan, 4) rautakaupan sekä 5) liikennemyymälä- ja polttonestekaupan alueella (S-ryhmä; S-ryhmä 2020a, 5).

S-ryhmä on Suomen suurin yksityinen työllistäjä työllistäen Suomessa n. 37 000 henkilöä (S-ryhmä 2020a, 5). Henkilökuntaa S-ryhmässä on yli 40 000 Suomessa, Virossa ja Pietarissa (Heikkilä 2020, 15). S-ryhmän vastuullisuus ja tulostiedot 2020 kuvataan S-ryhmän arvonluonnin prosessi (kuvio 6), jossa yksi tärkeä pääoma on sosiaalinen pääoma, jonka yhtenä panoksena on yli 40 000 S-ryhmäläistä. Sosiaalisen pääoman tuotoksena tavoitellaan jatkossakin hyvää työtyytyväisyyttä sekä pyritään vaikuttamaan sosiaaliseen pääomaan mm. varmistamalla, että ryhmällä on tyytyväinen, osaava, yhdenvertainen ja tasa-arvoinen henkilöstö ja organisaatio, jossa kunnioitetaan ihmisoikeuksia sekä parannetaan työoloja. (S-ryhmä 2020a, 36.)



Kuvio 6: S-ryhmän vuosi ja vastuullisuus 2020 (S-ryhmä 2020a, 36)

S-ryhmässä henkilöstötyön keskiössä ovat kirkaat roolit, yhteistyökulttuuri ja osaava henkilöstö. Yhteistyökulttuuri on edellytys S-ryhmän toiminnalle ja sen kehittämiselle. Organisaatiokulttuurin muuttaminen yksilöllisestä suorittamisen kulttuurista kohti yhteistyön kulttuuria vaatii toiminnan muuttamista yksilösuorittamisesta kohti yhdessä tekemisen kulttuuria. S-ryhmän strategiaa toteuttavat osaavat työntekijät, joten heidän ammattitaitonsa on myös S-ryhmän tulevaisuuden kilpailukykyyn ja menestyksen edellytys. (S-ryhmä 2020.)

S-ryhmässä käytetään yhteistä työhyvinvoinnin mittaristoa, joka koostuu työkyvyttömyyden, työkykykokemuksen, työtyytyväisyyden ja esihenkilötyön laadun tunnusluvuista. Työtyytyväisyyttä seuraava tärkein mittari on työyhteisötutkimus (TYT), jonka avulla kartoitetaan omaan suorituskykyyn ja työhön sekä oman työyksikön ja yrityksen toimivuutta. Koronavuodesta huolimatta vuoden 2020 S-ryhmätasoinen TYT-tulos (muodostuu kokonaisuudesta TYT-indeksi, omistautuneisuusindeksi, sitoutumisindeksi, johtamisindeksi, suorituskykyindeksi, eettinen indeksi, johtamisindeksi sekä keskiarvo kysymyksestä ”yrityksemme periaatteita ja arvoja noudatetaan yksikkömme päivittäisessä toiminnassa”,

jonka indeksi nousi ennätyskellisen korkeaksi vuonna 2020. (S-ryhmä 2020a, 90-91.) S-ryhmän johtamislupauksilla pyritään varmistamaan kaikille hyvä johtaminen ja esimiestyö sekä kehittää S-ryhmän johtamisen kulttuuria. **Johtamislupaukset** S-ryhmässä ovat **uskallan, arvostan ja toteutan**. Esimiestyötä seurataan vuosittain toteutettavalla työyhteisötutkimuksella, jonka tavoitteena on kehittää esimiestyötä tavoitteiden mukaisesti. (S-ryhmä 2020a, 90.)

S-ryhmän arvoihin rakennettu tuloksellinen toiminta on myös osa vastuullista toimintaa asiakkaillemme, koska S-ryhmän tehtävänä on tuottaa osuuskaupan jäsenille ja asiakkaille jatkuvasti parempaa arvoa. **S-ryhmän** kaikkea toimintaa ohjaavat **arvot**, jotka ovat: **1) olemme asiakasta varten, 2) kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä, 3) uudistamme jatkuvasti toimintaamme sekä 4) toimimme tuloksellisesti** (Heikkilä 2020, 27). S-ryhmän liiketoiminnan muotona oleva osuustoiminta on liiketoimintaa, jossa korostuvat niin yhteiskunnallinen vastuu kuin liiketoiminnallinen kannattavuus (Heikkilä 2019, 32).

S-ryhmän vastuullisuusohjelma (2020c) toteuttaa S-ryhmän missiota tehdä yhdessä parempi paikka elää. Vastuullisuusohjelma jakautuu kolmeen pääteemaan ”1) kohti kestävän kuluttamisen uutta normaalia - yhdessä askel kerrallaan, 2) kohti kestävää kasvua - luonnonvaroja kunnioittaen ja 3) kohti yhdenvertaista maailmaa - eriarvoisuutta poistaen” (kuvio 7). Tämän opinnäytetyön kannalta keskeisiä tavoitteita ovat vastuullisuuden, terveellisuuden ja hyvinvoinnin edistäminen, ihmisoikeuksien edistäminen, osallistavan yhteiskunnan vahvistaminen sekä yhteinen, monimuotoinen ja syrjimätön S-ryhmä. (S-ryhmä c.)



Kohti kestävän kuluttamisen uutta normaalia - yhdessä askel kerrallaan

Kuvio 7: S-ryhmän vastuullisuusohjelma 2030 (S-ryhmä 2020c)

Seuraavassa luvussa tarkastelemme opinnäytetyön kehittämishanketta, joka on toteutettu SOK Kiinteistöosastalle.



#### 4 Opinnäytetyön kehittämishankkeen kuvaus

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on ollut selvittää, miten osaamista kehittämällä voidaan tukea työhyvinvointia. Tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista tutkimusta. Laajan perspektiivin mahdollistamiseksi aineistoa kerättiin erilaisilta kohderyhmiltä. Kyseessä on fenomenologinen tutkimus, jonka avulla pyrittiin kuvaamaan erilaisten ihmisten laajaa kokemuspiiriä (Tuomi & Sarajärvi 2011, 14).

Tutkimuksen aihe, työhyvinvointi, valikoitui tutkimuksen kohteeksi jo helmikuussa 2020 henkilökohtaisen kiinnostuksen ja aiheen ajankohtaisuuden vuoksi. Opinnäytetyön tekijän oma kiinnostus ja syvälinen perehtyminen aiheeseen omakohtaisten kokemusten myötä mahdollisti opintojen linkittämisen syvälliseen kokemusasiantuntijuuteen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin teeman ympäriltä. Opinnäytetyön tekijä on jo tammikuussa 2020 tukenut työhyvinvoinnin teeman yhteiskunnallista keskustelua mediahaastatteluisissa, joissa hän on kuvannut SOK:n lyhytterapiamallin kautta saatavia hyötyjä ja pyrkinyt omalla esimerkillään olemaan mukana aiheen stigman poistamisessa. Opinnäytetyön tekijä on lisäksi kertonut aiheesta Taavi Heikkilän kirjassa ”Yhdessä kohti parempaa” (2020, 168-169) sekä Yhteishyvässä (2/2021). Omaan osaamista ja ymmärrystä kehittämällä voi tukea työhyvinvoinnin kokemusta. Laajemmalla yhteiskunnallisella keskustelulla voidaan yhdessä pyrkiä purkamaan aiheetonta stigmaa inhimillisistä ihmisistä ja inhimillisyydestä voimavarojen ja kuormitustekijöiden suhteessa. Opinnäytetyön aihe oli luonnollinen jatkumo tukemaan yhteiskunnallista sekä organisaatiossa käytävää keskustelua inhimillisestä tehokkuudesta, holistisesta hyvinvoinnista sekä itseohjautuvuuden tarkastelusta osaamisen syventämiseen linkittäen.

Laurean MBA opintojen myötä opinnäytetyön tekijä syventyi systemaattisesti työhyvinvoinnin, osaamisen kehittämisen, ihmisten ja tulevaisuuden johtamisen teemaan syventäen näin omaa teoreettista osaamistaan osana laatimaansa opintokokonaisuutta. Lisäksi opinnäytetyön tekijä havainnoi näihin teemoihin liittyvää keskustelua systemaattisesti helmikuusta 2020 syyskuuhun 2021, jotta kasvaneen ymmärryksen myötä syveni myös hahmotuskyky siitä, millaisia merkityksiä tutkittavalla ilmiöllä annetaan (Tuomi & Sarajärvi 2011, 20). Tähän opinnäytetyöhön valittu laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa ilmiön syvemmän ymmärtämisen (Tuomi & Sarajärvi 2011, 28). Tässä opinnäytetyössä on pyritty käyttämään ajankohtaisia ja laadullisia lähteitä, jotka ovat relevantteja laadullisen aineiston kannalta ja joilla tuetaan tutkimuksen uskottavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2011, 21).

Opinnäytetyön kehittämishankkeen case organisaatioksi valikoitui marraskuussa 2020 SOK Kiinteistöässä, jonka kanssa yhteistyö on ollut ensimmäisestä päivästä alkaen erittäin tiivistä ja antoisaa yhteiskehittämistä parhaimmillaan. Kiinteistöässä johdon erittäin vahva sitoutuminen työhyvinvoinnin teemaan on mahdollistanut aiheen syvällisen tutkimisen ja myös kehittämistoimenpiteiden edistämisen heti iteratiivisena prosessina opinnäytetyön edetessä. Johdon sitoutuminen on ollut keskeisessä roolissa myös laadullisen aineiston keräämisessä, koska johto on suosittanut henkilöstöä osallistumaan haastatteluihin ja opinnäytetyössä järjestettävään työpajaan. Organisaatio suhtautuu erittäin positiivisesti

kehittämiseen ja henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtimiseen ja se näkyi ja tuntui koko opinnäytetyön prosessin ajan konkreettisesti annettuna aikana ja panostamisena kehittämiseen.

Opinnäytetyön tekijä perehdytettiin alkutilanteeseen perusteellisesti orientaatiopalavereissa, jossa tuettiin hyvin nykytilan kartoittamista olemassa olevien aineistojen ja laajojen keskustelujen avulla. Laajamittaisen perustyön jälkeen opinnäytetyön tekijä totesi, että case organisaation kehittämishankkeen laadullinen tutkimusaineisto kannattaa kerätä puolistrukturoidun teemahaastattelun keinoin sekä case organisaatiossa järjestetyn backcasting työpajan avulla. Laadukkaan ja luotettavan aineiston keräämiseksi keskeisessä roolissa oli luottamuksellinen ilmapiiri, jossa oli mahdollista keskustella avoimesti aiheen herättämistä moninaisista ajatuksista. Luottamuksen ilmapiiri saatiin aikaiseksi kuvaamalla selkeästi pelisäännöt opinnäytetyössä mukana olleille, henkilötietojen käsittely sekä säilytysaika, tietojen käsittelyn periaatteet sekä aineiston käsittelyn luottamuksellisuus. Sisältöjä ei linkitetä yksittäisiin henkilöihin missään vaiheessa sisältöanalyysin työstämistä henkilöiden anonymiteetin varmistamiseksi. Aineistojen luottamuksellisuudesta kerrottiin jokaiselle erikseen ja sovittiin, että yksittäisten haastattelujen litteroinnit hävitetään heti kun opinnäytetyö on hyväksytysti julkaistu.

Tutkimuskohde on ihmistieteellinen, jossa inhimilliset arvot sävyttävät tutkimustuloksia (Tuomi & Sarajärvi 2011, 32). Fenomenologisessa tutkimuksessa ihminen tutkii ihmisiä, joten opinnäytetyön tekijän tulee huomioida ihmiskäsityksen ja tiedonkäsityksen vaikutus tutkimukseen. Tässä opinnäytetyössä ihmiskäsitys perustuu humaniin ihmiskäsitykseen. Tietokäsitys perustuu käsitykseen, että tiedon luonne on dynaamista ja muuttuvaa sekä kokemuseräisen tiedon rooli koetaan merkitykselliseksi (Patrikainen 1997). Keskeisiä käsitteitä fenomenologisessa tutkimuksessa ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys (Tuomi & Sarajärvi 2011, 34). Fenomenologisessa merkitysteoriassa oletetaan, että ihmisen toiminta on suurelta osin intentionaalista eli päämääräsuuntautunutta, ihmisten todellisuussuhde on ladattu merkityksillä ja että ihmisyksilö on perusteiltaan yhteisöllinen. Ihmisen kokema merkityksellisyys muodostuu suhteessa siihen yhteisöön, jossa kasvamme ja olemme. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 34.) Fenomenologisessa tutkimusperinteessä tutkimustuloksia tulkitaan hermeneuttisen ulottuvuuden kautta, jonka avulla pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan ilmiötä oivaltamalla niiden merkitys. Ymmärtämisen pohjana on aina aiempi tieto ja esiymmärrys. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 35).

Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimus pyrki käsitteellistämään tutkittavan ilmiön eli kokemuksen merkityksen (Tuomi & Sarajärvi 2011, 35). Jotta opinnäytetyön tekijä pystyi kuvaamaan ja tulkitsemaan opinnäytetyön ilmiötä mahdollisimman laajasti eri näkökulmista oli tarkoituksenmukaista käyttää aineiston keräämisessä informaalista tiedon keräämisen asetelmaa, jossa opinnäytetyön tekijä pyrki luomaan luottamuksen ilmapiirin, jossa voitiin keskustella dialogissa yhteisesti ymmärrystä aiheesta syventäen.

Haastatteluissa oli tarkoitus saada mahdollisimman paljon ja laajasti tietoa aiheesta, jonka vuoksi on hyvä, jos haastateltavat saavat mahdollisuuden tutustua kysymyksiin tai teemaan etukäteen (Tuomi & Sarajärvi 2011, 73). Opinnäytetyön laadullisen aineiston keräämisessä haastateltaville sekä backcasting työpajaan osallistuneille lähetettiin lyhyt videoesittely, jossa opinnäytetyön tekijä kuvasi tutkittavan kokonaisuuden: mitä tutkitaan, miksi aihe on relevantti, mihin kokonaisuuteen aihe liittyy, miten

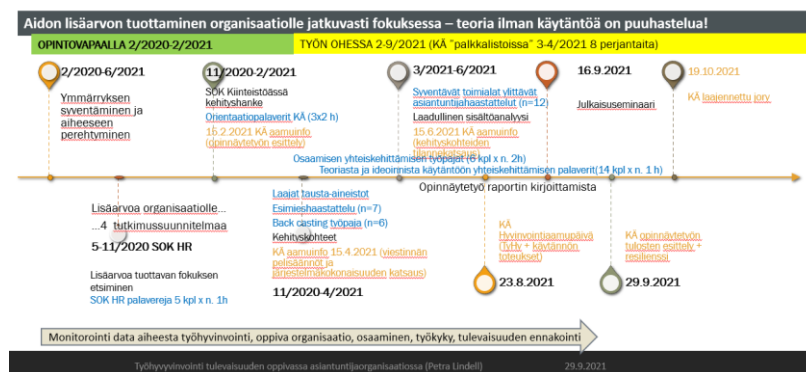
aineistoa kerätään ja miksi juuri sinut on pyydetty mukaan. Näin toimimalla pyrittiin varmistamaan aiheeseen orientoituminen.

Haastattelut ja backcasting työpaja tallennettiin ja aineisto litteroitiin osallistujien luvalla. Kaikki case organisaation haastateltavat saivat lisäksi oman haastattelunsa litteroituna tarkastettavaksi. Näin mahdollistettiin myös lisätiedon antaminen. Haastatteluissa opinnäytetyön tekijä kirjoitti lisäksi muistiinpanoja helpottaen näin aktiivista kuuntelua. Kaikki haastattelut sekä backcasting työpaja toteutettiin Teams palaverina korona rajoitusten vuoksi.

Aineiston keruun kannalta haastattelun etuna on myös se, että siihen voidaan valita sellaiset henkilöt, joilla on tietoa aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2011, 74). Opinnäytetyön haastatteluihin valikoituivat heti alkuun SOK Kiinteistöissä esihenkilöt johdon toiveesta. Backcasting työpajaan opinnäytetyön tekijä pyysi heterogeenistä porukkaa Kiinteistöissä, jossa oli mukana uusia ja vanhoja työntekijöitä sekä myös erilaisissa organisatorisissa asemissa olevia. Näin saatiin kuvattua laajemmin ilmiötä yhteisöllisestä perspektiivistä. Case organisaation avustuksella saatiin koottua erittäin hyvä ja heterogeeninen porukka työpajaan.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotain tapahtumaa tai ilmiötä ja ymmärtämään tiettyä toimintaa. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että henkilöt, joilta kerätään laadullista aineistoa omaavat kokemusta ja tietoa kyseisestä aiheesta mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 85.) Ilmiön ymmärryksen syventämiseksi opinnäytetyön tekijä teki myös muita toimialoilta aiheeseen syvällisesti perehtyneiden ”extra haastatteluja” (n=12). Kuviossa 8 on kuvattu opinnäytetyön pitkä 1,5 vuoden prosessi oman ammattitaidon syventämisen viitekehyksessä.

## Opinnäytetyön pitkä pitkä prosessi. ..tärkeintä ammattitaidon kehittämisessä ei ole maali vaan matka



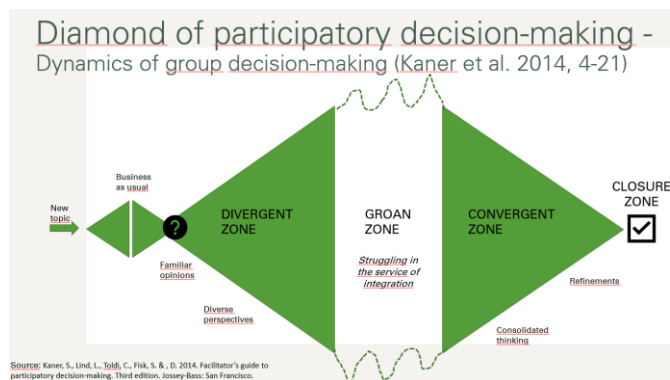
Kuvio 8: Opinnäytetyö prosessi: tärkeintä ei ole maali vaan matka (Lindell 2021)

#### 4.1 Kehittämistyötä taustoittavat ja selittävät näkökulmat

Tässä opinnäytetyössä keskeisimmät työn prosessia määrittävät näkökulmat ovat olleet tulevaisuustutkimuksen viitekehys sekä muotoiluajattelu. Muotoiluajattelussa tärkeä työkalu on tuplatimantti malli.

Kaner (2014, 4-21) kuvaa tuplatimantin avulla yhteisöllistä päätöksentekemistä, jossa valittua aihealuetta lähdetään tarkastelemaan ensin itselle ja omalle liiketoiminnalle tutusta näkökulmasta. Alkuun omaa käsitystä määrittelee hyvin pitkälti tutut tavat ajatella oman tutun kontekstin kautta. Ajattelun laajentamisen vaiheessa siirrytään tuplatimantin divergenttiin vaiheeseen, jossa pyritään laajentamaan omaa perspektiiviä, näkemystä ja osaamista aihealueesta. Divergenssiä tukemaan opinnäytetyön tekijä alkoi systemaattisen aihealueen monitoroinnin seuraamalla laajemmin yhteiskunnallista keskustelua sekä keräämällä aiheeseen liittyvää dataa. Tämä monitoroinnin prosessi kuvataan tarkemmin luvussa 4.12.

Divergentin vaiheen jälkeen tuleva ”epämukavuusalue” (groan zone) on alue, jossa fokus tuntuu häviävän, punainen lanka katoavan ja erilaiset mielipiteet ”taistelevan” keskenään. Tämän opinnäytetyön kannalta tarkasteltuna epämukavuusalueella on ollut tutkimuksen organisaatiolle parhaiten lisäarvoa tuottavan fokuksen löytyminen yhteistyössä SOK HR:n kanssa. Toinen epämukavuusalue on ollut opinnäytetyön laajan laadullisen aineiston tiivistämisessä ja punaisen langan säilyttämisessä läpi opinnäytetyön raportin. Epämukavuusalueen jälkeen fokuksen kirkastuttua siirrytään kohti konvergenssia, jossa ajattelua lähdetään tiivistämään ja jalostamaan kohti lopullisia johtopäätöksiä. (Kaner et al. 2014, 4-21.) Oma suuri tuskan oli opinnäytetyön raportin kirjoittamisessa, jossa pitkän prosessin kuvaus opinnäytetyön vaatimassa laajuudessa tuotti huomattavia tiivistämisen haasteita siitä, mitä tähän raporttiin voidaan sen laajuus huomioiden sisällyttää. Kuviossa 9 on kuvattu tässä opinnäytetyössä käytetty tuplatimantin kehittämisen malli.



Kuvio 9: Timantti malli yhteisöllisestä päätöksentekemisestä (Kaner et al. 2014, 4–21) mukaellen

Opinnäytetyöprosessi on noudattanut yllä kuvattua yhteiskehittämisen mallia aina aiheen löytymisestä ja fokuoimisesta kehitysorganisaation kanssa tehtävään tiiviiseen yhteistyöskentelyyn asti. Ihmisen hyvinvoinnin kannalta yksilön ja yhteisön kyky uuden oppimiseen on kautta aikojen ollut kehittämisen voima, joka mahdollistaa oppimisen ilon, tavoitteellisen tekemisen, saavutusten riemun ja sinnikkään sekä lannistumattoman oman osaamisen kehittämisen vaikeuksista huolimatta (Sitra 2019, 4.)

Opinnäytetyön systemaattinen osaamisen kehittämisen ja syventämisen prosessi linkitettyä Laurean opintoihin 2-6/2021 on kuvattu kuviossa 10. Opinnäytetyön tekijä koki tarpeelliseksi sisällyttää tämä opintojen kautta kuvattu prosessin eteneminen osaksi opinnäytetyötä, koska nyky-yhteiskunnassa vallitsee erilaisten irrallisten koulutusten kautta oman ammattitaidon syventämisen osoittaminen. Näin opinnäytetyön tekijä voi kuvata omaa laajaa syventymistä aiheeseen. Opinnäytetyön tekijän pääasiallinen tavoite opinnoissa oli työelämän ”konkarina” syventää omaa ammattitaitoa ja mahdollistaa myös uuden osaamisen käyttäminen laajasti osana omaa työtä myös tulevaisuudessa. Opinnot mahdollistivat aiheeseen syventymisen monesta perspektiivistä, sillä opiskelijaryhmät muodostuivat heterogeenisistä ja monimuotoisista ryhmistä yli toimialarajojen, kansallisuuksien, työkokemuksen ja iänkin suhteen. Lisäksi kurssien kautta teoreettiseen viitekehykseen syventyminen on ollut huomattavan laajaa.



Kuvio 10: Opinnäytetyön etenemisen prosessikuvaus osaamisen kehittämisen ja SOK:n kehittämishankkeen näkökulmasta tarkasteltuna 2–6/2021 (Lindell 2021)

Opinnäytetyön tekijälle oli alusta asti erittäin tärkeitä, että opinnäytetyön avulla voidaan tuottaa lisäarvoa case organisaatiolle. Tämän vuoksi opinnäytetyön fokuksa sparrailtiin SOK HR:n kanssa toukokuusta 2020 asti. Elokuussa (28.8.2020) opinnäytetyön tekijä esitteli SOK HR:lle opinnäytetyön kanvaasin avulla tutkimussuunnitelman ensimmäinen version teemasta ”työhyvinvointi ja kouluttaminen”. SOK HR toivoi muutaman vaihtoehdoisen tavan esittämistä ja pyysi esittämään kiteytetysti eri vaihtoehtoja opinnäytetyön tekemiseksi. Opinnäytetyön tekijä laati 4 vaihtoehtoista tutkimussuunnitelmaa SOK HR:lle, josta kolme SOK HR:n kanssa valikoitunutta esiteltiin laajempina tutkimussuunnitelmina SOK HR:lle

12.10.2020. Opinnäytetyön kehittämishankkeeksi täsmentyi lopulta työhyvinvointi tulevaisuuden oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa. Jo alkutilanteessa tunnistettiin riski aiheen laajuuteen, mutta opinnäytetyön tekijä koki aiheen niin arvokkaaksi ja lisäarvoa tuottavaksi, että halusi syventyä teemaan riskistä huolimatta.

Alkutilannetta havainnollistaakseen opinnäytetyön tekijä laati ”jäävuorimallin”, jonka avulla kuvattiin, kuinka osa niin työhyvinvoinnista kuin osaamisestakin on näkyvää ja osa näkymätöntä (kuvio 11). Tärkeää holistiseen työhyvinvoinnin ja siihen linkittyvän osaamisen kehittämisessä on tunnistaa, mitä pinnan alla on ja miten siellä voidaan vaikuttaa osaamista kehittämällä työhyvinvoinnin kokemukseen.



Kuvio 11: Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen -jäävuorimallin avulla (Lindell 12.10.2020)

Jäävuorimallissa kuvattiin nykytilannetta, jossa usein työhyvinvoinnista puhuttaessa keskitytään jäävuoren näkyvään huippuun. Näkyvillä olevia asioita mitataan ja seurataan usein tavoitellen pahoinvoinnin minimointia, työkyvyn ylläpitoa, laillisuuden varmistamista sekä työkyvyttömyydestä aiheutuvien kustannusten minimointia (mm. sairauspoissaolot, työkyvyttömyyseläke). Tällöin näkökulmana ei toimi niinkään eudaimoninen hyvinvoinnin näkökulma, jossa pyritään hyvinvoinnin lisäämiseen vaan lähinnä pyrkimyksenä on pahoinvoinnin minimointi siten, että työkyky säilyy. Kunkin työntekijän oletetaan osaavan pitää huolta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista tiettyyn pisteeseen asti itseohjautuvasti. Toisaalta hyvinvoinnin kokemus on kuitenkin systeeminen ilmiö, jossa kokonaisvaltainen työyhteisö ja itse työ vaikuttavat hyvinvoinnin kokemukseen. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeä osa inhimillisesti tehokkaan organisaation toteutumista käytännössä. Hyvinvoivakin yksilö voi voida pahoin työyhteisössä, jossa organisaatiokulttuuri, työympäristö, työ tai johtaminen eivät luo toimivia puitteita hyvinvoinnin kokemiseksi. Näitä käsiteltiin aikaisemmin teoriaosuudessa laajemmin.

Jäävuorimallin alla olevia teemoja on mm. yhteisön yhdessä luoman yhteisöllisyyden kokemus. Kun tarkastellaan yksilöä sosiaalisen yhteisön jäsenenä, tulee pohtia myös kunkin yhteisön jäsenen omaa roolia ja sitä tukeeko omalla käytöksellään ja olemuksellaan työyhteisön hyvinvointia/positiivisuutta vai onko

ehkä omalla panoksellaan luomassa työpahoinvointia/negatiivisuutta ympärilleen. Tunteet tarttuvat, joten jokaisella työntekijällä on myös vastuu huolehtia siitä millaista energiaa ympärilleen luo vuorovaikutustilanteissa kollegana ja työyhteisön jäsenenä niin sanoin, teoin, elein ja toimintatavoin. Olenko rakentamassa yhteisen onnistumisen kulttuuria vai pelaanko organisaatiossa yksilöpelejä, jossa tavoitteeni on lähinnä oman uran edistäminen ja yksilöllinen onnistuminen. Samalla on kuitenkin oltava tilaa rakentavalle palautteelle, virheistä oppimiselle, palautteen antamisen ja saamisen taidoille, arvostavalle kohtaamiselle ja vuorovaikutustaidoille, psykologisesti turvalliselle työilmapiirille ja luottamukselle.

Kun yhdistetään työhyvinvointi ja oppiva organisaatio tarkastelun kohteeksi, voidaan todeta myös organisaatiossa olevan osaamisen olevan osittain näkyvää ja osittain näkymätöntä. Osaa osaamisesta kyetään hyödyntämään ja osaa jää hyödyntämättä - näkymättömiin. Keskusteluun nouseekin tässä kohden tärkeä teema osaamisen tunnustamisesta, tunnistamisesta ja hyödyntämisestä. Osaamisen hyödyntämistä ja näkyväksi tekemistä voidaan tukea eri keinoin kuten yhdessä tekemisen mallit, yhteisöoppiminen, yhteisöohjautuvuus, tiedon jakamisen sujuvat käytänteet, arvostava organisaatiokulttuuri, laaja osallistaminen heterogeeniset porukat mahdollistaen. Ketterissä ja dynaamisissa organisaatioissa korostuvat vuorovaikutustaidot, sosiaaliset taidot, luottamus, turvallisuus, arvostus, reiluus ja tasapuolisuus. Itseohjautuvuuden teema nousee tärkeäksi niin holistisen hyvinvoinnin kuin oman osaamisenkin kehittämisessä, jossa kunkin yksilön aktiivinen rooli oman osaamisen kehittämisessä ja omasta hyvinvoinnista huolehtimisesta on tärkeä osa kokonaisuutta. Se ei kuitenkaan riitä vaan organisaatioina toimimme sosiaalisina yhteisöinä, jossa yhteisön toimivuus yhteisönä määrittelee myös paljon hyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen mahdollistumista.

Tärkeää on myös se, miten osaamisen kehittäminen on linkitetty osaksi strategiaa tunnistamalla organisaatiossa oleva osaaminen siten, että organisaation toimintatavat, rakenteet ja johtaminen mahdollistavat osaamisen tunnustamisen ja hyödyntämisen. Myös organisaatorakenteet voivat rajoittaa organisaatiossa olevan osaamisen hyödyntämistä ketterän, aktiivisen ja dynaamisen organisaatiomallin mukaisesti. Opinnäytetyön teeman mukaisesti tärkeäksi nousee osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin strateginen johtaminen, jossa johto omalla toiminnallaan ohjaa ja tukee hyvinvoivaa ja oppivaa organisaatiota käytännön toimilla.

Haastatteluissa jäävuorimallia ja opinnäytetyön aihevalintaa kuvattiin mm. seuraavasti:

Nimenomaan se, mikä tässä houkuttelee, ikään kuin se näkökulma, kun työhyvinvointi on aika laaja käsite, niin kun me helposti lähestytään niitä asioita aina ongelmien kautta niin tässä kuitenkin tulee myös sitä osaamisen, sitä vihreän alueen näkökulmaa aika kivasti. ...Hyvin löydetty aihe. (A11)

Hyvin suunnitellut työhyvinvointia tukevat toimenpiteet ovat yritykselle kannattavia myös taloudellisesti, kun mm. yrityksen työkyvyttömyydestä ja sairaspöissaoloista aiheutuvat kustannukset laskevat. S-ryhmä.fi julkaistussa uutisessa 22.1.2020 todetaan, että S-ryhmässä, sen asiantuntijaorganisaatio SOK:lla keskiössä on työkyvyn johtaminen systemaattisesti. Käytössä on tehokkaat hoitomallit ja tukipalvelut sekä johdon ja esihenkilöiden ”ymmärryksen lisääminen mielen hyvinvoinnin, työn ja johtamisen yhteydestä”. Satsaukset

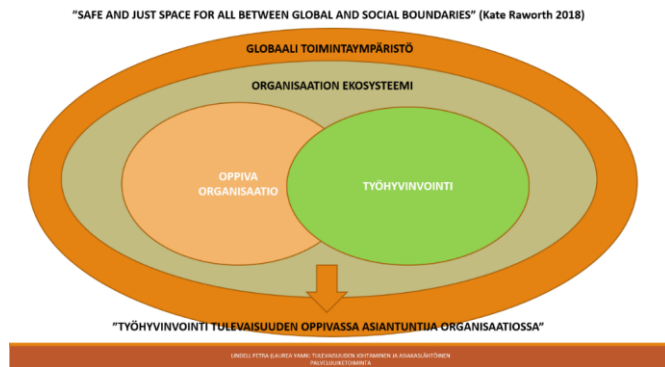
mielenterveyttä tukeviin palveluihin ovat olleet tärkeitä sekä inhimillisestä näkökulmasta tarkastellen, mutta myös taloudellisesti merkittäviä panostuksia (S-ryhmä 2020).

Työhyvinvointiin panostaminen vaikuttaa myös yrityksen työnantajamielikuvaan, joka voi parantaa työnantajan mainetta ja kiinnostavuutta työntekijämarkkinoilla. Tuottavuutta ja työhyvinvointia tuleekin pyrkiä parantamaan samanaikaisesti, koska ne tukevat toisiaan. (Puttonen, et al., 2016, 4.)

#### 4.2 Opinnäytetyön ekosysteemin kuvaus

Opinnäytetyössä on kuvattu organisaation ekosysteemiä soveltaen Kate Raworth (2018) mallia turvallisesta ja oikeudenmukaisesta tilasta globaalien ja sosiaalisten rajojen sisällä ("safe and just space for all between global and social boundaries"). Vastuullinen toiminta maapallon kantokyvyn rajoissa nostaa kestäväen kehityksen ja vastuullisuuden näkökulmaksi ekologisen näkökulman lisäksi myös humanin näkökulman, sosiaalisen pääoman eli ihmisyuden rajat. Tarkasteltaessa sosiaalisen pääoman rajoja organisaation viitekehysessä, nousevat tarkastelun kohteeksi inhimilliset psykososiaaliset tarpeet, motivaatio, arvot. Oppimisen kannalta keskeisiä näkökulmia ovat sosio-konstruktivistinen oppimiskäsitys ja erilaiset oppijat. Näitä on tarkasteltu tarkemmin tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa.

Opinnäytetyössä rajattiin työhyvinvointi tulevaisuuden oppivassa organisaatiossa koskemaan asiantuntijatyötä (kuvio 17). Asiantuntijatyöllä tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan tieto- ja aivotyötä tekeviä asiantuntijoita. Asiantuntijatyön tekemisessä korostuu aivojen kognitiivinen kuorma. Opinnäytetyössä työhyvinvoinnin tarkastelun näkökulmana toimivat ihmisen psykososiaaliset tarpeet sekä kokonaisyhyvinvoinnin viitekehysenä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Näitä on kuvattu tarkemmin teoriaosuudessa.



Kuvio 12: Opinnäytetyön ekosysteeminä turvallinen ja oikeudenmukainen tila kaikille maapallon kantokyvyn ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden rajoissa (Raworth 2018 mukaellen)

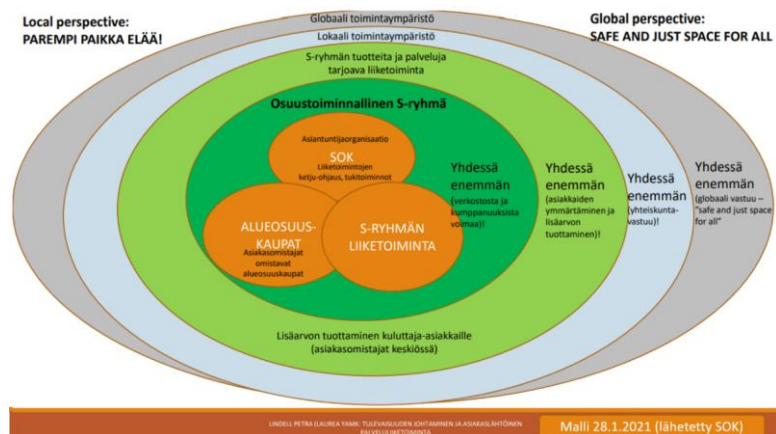
S-ryhmän ekosysteemissä toimimiseen vaikuttaa toisaalta kompleksinen S-ryhmän oma "sisäinen ekosysteemi" ja toisaalta yhteiskunnallinen ja globaali toimintaympäristö (kuvio 18). S-ryhmän sisäinen



toimintaympäristö on suuren kokoluokkansa vuoksi osittain haastava toimintaympäristö ketterään ja dynaamiseen toimintaan ja vaatii omien toimintatapojen löytämistä yli 40 000 ihmistä koskevassa ekosysteemissä. Tiivis ja saumaton yhteistyö erityisesti SOK:n ja alueosuuskauppojen välillä sekä S-ryhmän liiketoimintojen välillä on keskeistä. Opinnäytetyössä havaittiin toisaalta myös, että yhteistyön tehostaminen eri organisaatioiden välillä mahdollistaisi tehokkaampaa yhteiskehittämistä myös SOK:n yksikkörajojen ylittämällä yhteisen teeman yhdistäminä (esim. teemana työhyvinvointi, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, sisäisen viestinnän työkalujen tehokas käyttö mahdollistamassa sujuvan työn, SOK:n sisäisen viestinnän mallit koordinoitusti tukien osuuskaupan arkea jne). Tämä vaatii organisaatorakenteiden ja toimintamallien uudistamista ja päivittämistä ketterämpään ja laajemmin yksikkörajat ylittävään osallistavampaan tapaan toimia.

S-ryhmän ekosysteemissä on toki kaikessa toiminnassa syytä huomioida rajapinta, jossa S-ryhmä kohtaa asiakasrajapinnan tarjoten heille kilpailukykyisiä tuotteita ja palveluja. Tulevaisuuden kehittämisessä on opittava tekemään yhteistyötä myös yli yksittäisten toimialojen, jonka vuoksi spiraalin kolmas kehä on yhteiskunnan taso. Tällä tasolla yhteiskehittämisen mahdollisuuksia yli toimialojen ja tieteen rajojen tulee tiivistää, jotta pieni Suomi pärjää mukana globaalissa kilpailukentässä.

Viimeisenä S-ryhmän ekosysteemiin tiiviisti vaikuttavana ulottuvuutena voidaan pitää globaalia toimintaympäristöä, joka on enenevässä määrin pelikenttänä tulevaisuuden organisaatioille asettaen laajimman tason ekologiset ja humanin oikeudenmukaisuuden mukaiset kasvun rajat. Toisaalta globaali toimintaympäristö mahdollistaa samalla myös globaalin työvoiman käytön yli maiden rajojen. Tämä voi olla suomalaisille organisaatioille mahdollisuus ja uhka, johon on otettava kantaa yhdistämällä voimat - olemalla yhdessä enemmän.



Kuvio 13: S-ryhmän ekosysteemi globaalissa toimintaympäristössä (Lindell 1/2021)

Nykytilan kartoittamisessa tarkastellaan case organisaatiota, Kiinteistöässä, peilaamalla sen nykytilaa S-ryhmän kokonaisekosysteemiin fokuoituen siinä SOK HR:n näkökulmaan, jossa henkilöstöhallinnon johtamisen kohteena on asiantuntijaorganisaatio. Tämä rajausta osoittautui tarpeelliseksi opinnäytetyön edetessä, kun opinnäytetyön tekijä huomasi yhdeksi kehityskohteeksi nousevan SOK HR:n toiminnassa fokuksen täsmentämisen merkityksen erottamaan asiantuntijaorganisaation henkilöstöjohtamisen koko S-ryhmän viitekehysten kokonaistarkastelusta (syksy 2020).

Toinen selkeä kehityskohde SOK HR:n viitekehyksessä on vanhan mallinen, hierarkkinen, johtamisjärjestelmä, jossa asiantuntijaorganisaatiota halutaan toisaalta muuttaa kohti ketterää ja dynaamista sekä itseohjautuvaa organisaatiota kun taas toisaalta organisaatiomuutosta haastavat pitkät perinteet hierarkkisesta johtamisesta. Itseohjautuvuuden korostuessa asiantuntijaorganisaatiossa kaikkien asiantuntijoiden (ei vain esihenkilöiden) on jatkuvasti kyettävä uudistumaan, päivittämään osaamistaan, oppimaan uutta sekä huolehtimaan omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan.

Globaalia ekosysteemiä voidaan tarkastella peilaten sitä ihmisyyden eksistentiaalisiin peruskysymyksiin: 1) onko elämä elämisen arvoista ja 2) miten pysyn elossa. Elämisen arvoista elämä näyttäisi olevan silloin kun elämän voi kokea merkitykselliseksi. Kun tämän ajatuksen siirtää työympäristön ekosysteemiin voidaan pohtia, onko työ tekemisen arvoista. Toinen eksistentiaalinen kysymys, miten pysyn elossa, liittyy siihen, kuinka selviydymme elämästä. Organisaation ekosysteemissä on kyse siitä, kuinka selviydymme työstämme ja miten työ tukee elämän perustarpeiden mukaista selviytymistä. Tätä kautta olennaiseksi tarkastelun kohteeksi tulevat ihmisen halu tulla kuulluksi ja nähdyksi, saada muilta hyväksyntää ja ymmärtää mikä on oma ”paikka” laumassa/yhteisössä. Selviytymiseen linkittyvät myös perustarpeemme turvallisuuteen ja resurssien turvaamiseen liittyen (mm. palkan mahdollistama taloudellinen selviytyminen, kokonaishyvinvointia tukeva sopiva työkuorma jne.) Toki selviytymiseen vaikuttaa vahvasti ihminen fyysisenä olentona, jossa perustan muodostaa fyysinen terveytemme. Jos motivaation ja arvokkuuden teemaa tarkastellaan merkityksellisyyden kautta keskeisiksi tekijöiksi yksilön merkityksellisyyden kokemukselle, muodostuu kyvykyys ja vapaaehtoisuus / autonomia. Yhteisön näkökulmasta merkityksellisyyden elementteinä toimivat hyväntekeminen ja yhteenkuuluvuus. (Martela 2014, 53 mukaellen; Ryan & Deci 2000, Deci & Ryan 2000, Martela & Ryan 2014 Martelan 2014, 53 mukaan.)



Kuvio 14: Ekosysteemin tarkastelua elämän eksistentiaaliin kysymyksiin ja psykofyysisosiaalisiin tarpeisiin reflektoiden (Martela 2014, 53) mukaellen

Tässä luvussa olemme tarkastellee opinnäytetyötä rajaavaa organisaation ekosysteemiä ja työhyvinvoinnin ja osaamisen systeemistä luonnetta osana tätä ekosysteemiä. Seuraavaksi siirrymme tarkastelemaan opinnäytetyön kehittämishankkeen tavoitetta.

#### 4.3 Kehittämishankkeen tavoite

Opinnäytetyön kehittämishanke toteutettiin SOK Kiinteistöässä. Kehittämishankkeen tavoite oli kehittää työhyvinvointia osaamisen kehittämisen avulla. Opinnäytetyön tavoite oli tuottaa lisää ymmärrystä organisaatioihin ja yhteiskunnalliseen keskusteluun inhimillisistä ja ihmisen kokoisista organisaatioista. Kehittämishankkeen tavoite oli tukea SOK Kiinteistöässä kehittämään organisaatioissa koettua työhyvinvointia osaamista kehittämällä. Opinnäytetyön hypoteesi oli, että kehittämällä osaamista voi vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemukseen.

Oikea ja relevantti osaaminen tukee henkilökunnan työhyvinvointia ja mahdollistaa organisaation kilpailukyvyyn jatkuvasti muuttuvassa, epävarmassa, kompleksisessa ja moninaisessa VUCA -ympäristössä (Vikram 2017). Tiivistetysti työhyvinvoinnin ja oppivan organisaation yhteen linkittämisen avulla, tavoitteena on edistää työhyvinvoinnin kokemusta osaamista kehittämällä siten, että työn tekeminen on sujuvaa, työ koetaan merkitykselliseksi ja siitä on mahdollisuus selviytyä mahdollistaen työntekijän kukoistamisen. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijällä on riittävä osaaminen oman työn suorittamiseksi ja toisaalta myös mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan osana työtä.

Opinnäytetyön kehittämishankkeen avulla pyritään tunnistamaan case organisaatio SOK Kiinteistöässä opinnäytetyön viitekehyksen kautta nousevia kehityskohteita. Tarkastelussa organisaation ekosysteeminä toimii koko S-ryhmä, jossa fokuksena on SOK:n asiantuntijaorganisaatio.

#### 4.4 Kehittämishankkeen prosessi SOK Kiinteistöässä

Opinnäytetyötä varten opinnäytetyön tekijällä oli käytössään laaja tausta-aineisto, jonka avulla opinnäytetyön tekijä tutustui SOK:n strategiaan, henkilöstöstrategiaan, työhyvinvoinnin johtamiseen sekä osaamisen kehittämisen toimintatapoihin case organisaatiossa. SOK:n tausta-aineistoa käytiin läpi useiden erillisten syventävien haastattelujen kanssa niin SOK Kiinteistöässä kuin SOK HR:n kanssa nykytilan kartoittamiseksi ja viitekehyksen syvälliseksi ymmärtämiseksi. Tässä opinnäytetyössä ei luonnollisesti raportoida organisaation liikesalaisuuksiin kuuluvaa tietoa, mutta kehittämisen prosessi voidaan hyvin kuvata vaarantamatta liikesalaisuuksia. Ennen opinnäytetyön julkaisua case organisaatio on saanut vielä erikseen tutustua ennakkoon opinnäytetyöhön, jotta voitiin varmistua kaiken tiedon olevan julkaisukelpoista.

Alkutilanteen mittauspisteenä ja mittarina keskeisenä kehityshankkeen onnistumisen kannalta voidaan pitää tietyiltä osin Kiinteistöässä TYT -tutkimuksessa olevia tiettyjä kohtia, jotka valikoituivat osallistumisen ja muotoilun viitekehityksessä yksikön keskeisimmiksi kehityskohteiksi. Nämä antoivat kuitenkin vain aloituspuite, jossa kehittämishankkeen laadullisen aineiston kautta nousivat varsinaiset kehityskohteet, jotka osittain olivat samoja kuin Kiinteistöässä TYT -tutkimuksessa oli ilmennyt. Joidenkin asioiden kohdalla opinnäytetyön avulla saatiin syvempi ymmärrys TYT tulosten taustalla olevista asioista, jotka mahdollistivat täsmällisemmät kehitystoimenpiteet joiltain osin (mm. sisäisen viestinnän käytännöt, järjestelmien kokonaisuuden aiheuttama teknostressi).

Laadullisen aineiston keräämiseksi sovittiin erilliset puolistrukturoidut Teams -haastattelut, joissa syvennyttiin esihenkilöiden ajatuksiin työhyvinvoinnista. Näiden lisäksi laadullista aineistoa kerättiin tammikuussa 2021 järjestetyssä backcasting -työpajassa. Osaamisen kehittämistä oppivassa organisaatiossa pohdittiin ja työstettiin lisäksi useissa erillisissä palaverissa, jossa käytiin läpi opinnäytetyöstä nousseita kehityskohteita, kehitysehdotuksia sekä organisaation priorisoimia kehityskohteita syvemmin. Näitä tunnistettuja kehityskohteita käsitellään myöhemmin luvussa 5, tutkimuksen tulokset ja kehitystoimenpiteet. Tulevaisuusnäkökulman syventämiseksi opinnäytetyön tekijä haastatteli lisäksi työhyvinvoinnin ammattilaisia ja asiantuntijoita eri toimialoilta tulevaisuusnäkökymyksen, perspektiivin sekä kokonaisnäkökymyksen syventämiseksi. Liitteessä 1 on kuvattu laadullisen aineiston keräämisen prosessi.

Seuraavassa luvussa siirrymme tarkastelemaan kehityshankkeessa käytettyä muotoiluajattelua palvelumuotoilun viitekehityksessä.

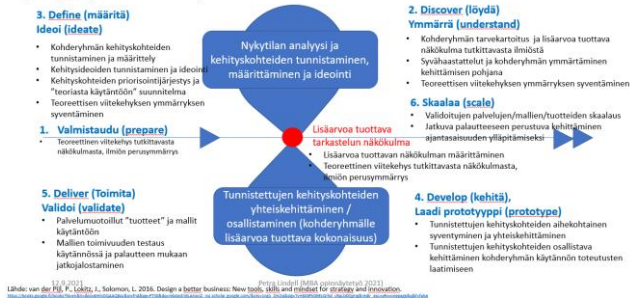
#### 4.5 Kehittämishankkeen toteuttaminen muotoiluajattelua hyödyntäen

Tässä opinnäytetyössä kehittämisen työkaluna käytettiin liiketoimintamuotoilun silmukka -työkalua (double loop). Tässä mallissa jokainen kehittämisajatus alkaa jostain näkemyksestä, joka voi perustua faktaan tai olettamukseen. Silmukkamallissa (kuvio 18) huomioidaan, että tutkimuskohde on sidoksissa tiettyihin perusoletuksiin ja näkemyksiin, jonka vuoksi on tärkeää kartoittaa tutkittavaa ilmiötä monesta näkökulmasta määritellen kehityskohteet. Muotoilun prosessi aloitetaan valmistautumisella, jossa määritellään fokus ja pohditaan, mitä lisäarvoa tämän valitun fokuksen tutkiminen mahdollistaa. Tämän jälkeen syvennetään omaa ymmärrystä perehtymällä tutkittavan ilmiön teoriaan ja aiheeseen syvemmin. Kun fokus, lisäarvon tuottamisen näkökulma ja ymmärrys ovat riittävällä tasolla, lähdetään ideoimaan kehityskohteita. Ideoinnin jälkeen laaditaan prototyyppi, jonka avulla testataan idean toimivuutta. Prototyypin jälkeen tehdyt toimenpiteet vielä validoidaan varmistaen toimenpiteiden tehokkuus. Jos validoinnin yhteydessä huomataan, että tehdyt toimenpiteet ovat kannattavia ja tuottavat lisäarvoa, voidaan mallia skaalata ja hyödyntää sitä myös muihin vastaaviin ilmiön kehityskohteisiin. (van der Pijl 2016).

Kehityshankkeen toteuttamisen yhteydessä silmukkamallin sisältöä täsmennettiin kuvaten kehittämisen prosessin vaiheittainen eteneminen kussakin vaiheessa (kuvio 12): 1a) valmistaudu (teoreettinen viitekehys tutkittavasta ilmiöstä, ilmiön perusymmärrys) sekä 1b) lisäarvoa tuottavan näkökulman täsmäntäminen, 2) löydä ja ymmärrä (kohderyhmän mukainen ilmiön tarvekartoitus ja lisäarvoa tuottavien näkökulmien kartoitus, teoreettisen viitekehyksen syventäminen kohderyhmän tarvekartoituksen mukaisesti), 3) määritä ja ideoi (kohderyhmän nostamien tarpeiden mukaisten kehityskohteiden tunnistaminen, määrittely, ideointi; kehityskohteiden toteuttamisen suunnittelu ja mahdollinen priorisointijärjestys; tarvittava teoreettisen viitekehyksen syventäminen, 4) kehittäminen ja prototyypin laatiminen (ensimmäisten kehityshankkeiden mukaisten prototyyppien laatiminen yhteiskehittämisen pohjaksi, varsinaisen sisällön tuottaa kehityshankkeen kannalta relevantti kohderyhmä syventäen ja mahdollisesti jatkokehittäen luotuja prototyyppejä, osallistava kehittäminen, 5) toimita ja validoi (yhteiskehittämisen avulla muotoillut tuotteet/mallit/konseptit sekä niiden testaus), 6) skaalaus (validoitujen palvelujen/konseptien/mallien skaalaus sekä jatkuvan kehittämisen malli, jonka mukaan muotoiltu tuote/malli/konsepti pysyy jatkuvasti ajan tasalla ollen palautteen ja kehittämisen prosesseissa mukana jatkuvasti).

## Liiketoimintamuotoilun silmukka –malli

(van der Pijl & al. mukailleen)



Kuvio 15: Liiketoimintamuotoilun silmukkamalli ja kehityshankkeen kuvaus (van der Pijl 2016) mukaillen

Muotoiluajattelun mukaisesti tarkasteltiin seuraavaksi hyvinvointia tuottavan työn muotoilun osa-alueita ja komponentteja (kuvio 13). Näitä osa-alueita ovat itsensä toteuttaminen, tavoitteiden saavuttaminen, johtaminen, ryhmä- ja organisaatiotyöskentely sekä kestävyys sekä työn ja vapaa-ajan balanssi.

Hyvinvointia tuottava työ määriteltiin aiemmin esitellyn itseohjautuvuuden teorian kautta. Tässä tärkeässä roolissa on se, että työ voidaan kokea merkitykselliseksi ja kokee selviytyvänsä työstään. Jotta ihminen voi kokea hyvinvointia työssään on työn mahdollistettava riittävä itseohjautuvuus ja toisaalta työympäristön on toimittava yhteisöohjautuvasti. Voidakseen hyvin psykologisten tarpeiden on tyydytettävä riittävällä tasolla itsensä ylittämiseksi (hyväntekeminen ja yhteenkuuluvuus), itsensä toteuttamiseksi (kyvykkyys sekä vapaaehtoisuus), hyväksytyksi tulemiseksi sekä turvallisuuden kokemiseksi (Martela 2014, 53). Itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen / yhteisöohjautuvuuden teemaa on tarkastelut tarkemmin aikaisemmissa luvuissa.

## Hyvinvointia tuottavan työn muotoilun osa-alueet ja komponentit

Itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden synergiassa (Dutschke & al 2018 mukailleen; Martela 2014; Ryan & Deci 2000; Deci & Ryan 2000; Martela & Ryan 2014)



Kuvio 16: Hyvinvointia tuottavan työn muotoilun osa-alueet itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden synergiassa (Dutschke & al. 2018; Martela 2014; Ryan&Deci 2000; Deci&Ryan 2000; Martela&Ryan 2014) mukaillen

Seuraavaksi siirrytään kuvaamaan laadullisen aineiston keinoja, jossa luvussa 4.6. kuvataan esihenkilöhaastattelujen toteuttaminen ja sen jälkeen siirrytään backcasting -työpajan kuvaamiseen.

#### 4.6 Esihenkilöhaastattelut

TYT-tulosten syventämiseksi päätettiin aloittaa laadullisen aineiston keruu haastattelemalla yksikön esihenkilöt noin puolen tunnin puolistrukturoituina haastatteluina. Kiinteistöössän johtaja ilmoitti esihenkilöille etukäteen tulevasta opinnäytetyön haastatteluista kertoen lyhyesti, mihin kokonaisuuteen asia liittyi kannustaen osallistumaan haastatteluihin. Tämän jälkeen opinnäytetyön tekijä lähetti kutsun (n=8), jonka seitsemän henkilöä hyväksyi kutsun. Tavoitteena oli saada kaikki haastattelut tehtyä ennen joulua. Kolmen henkilön kohdalla aika saatiin sovittua vasta joulun jälkeen. Ylimmän johdon osallistumiseen kannustaminen vaikutti hyvin todennäköisesti erittäin suureen osallistumisprosenttiin.

Teemahaastattelussa edetään etukäteen valitun teeman ja tähän liittyvien tarkentavien kysymysten avulla (Tuomi & Sarajärvi 2011, 75). Hirsjärvi & Hurme (2001, 48) toteavat, että teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja, asioille antamia merkityksiä ja merkitysten syntymistä vuorovaikutuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2011, 75 mukaan).

Haastatteluun valmistautumista varten haastateltaville oli lähetetty etukäteen myös lyhyt esittelyvideo, jossa kerrottiin opinnäytetyön idea pähkinänkuoressa. Lisäksi haastattelun kysymykset lähetettiin etukäteen haastateltaville. (kuvio 14).



Kuvio 17: Esihenkilöhaastattelujen tukikysymykset

Haastateltavat saivat vapaasti käyttää tukikysymyksiä ennakoon laadittuja kysymyksiä ja puhua niiden avulla syvällisemmin ja vapaasti teeman sisällä ”työhyvinvointi tulevaisuuden oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa”. Haastatteluissa keskustelua ohjasi haastateltava ja haastattelijat syventyi esiin nouseviin teemoihin lisäkysymyksillä. Syvähaastattelussa, jota voidaan kutsua myös termeillä avoin haastattelu, asiakaskeskeinen haastattelu ja kliininen haastattelu, käytetään avoimia kysymyksiä, joissa vain ilmiö on määritelty (Tuomi & Sarajärvi 2011, 75). Haastattelijat rakentaa syventävät kysymykset

haastattelussa saatujen vastausten perustella, jolloin korostuu ilmiön mahdollisimman syvä ja perusteellinen avaaminen.

Aineiston kysymysten laatimisen pohjana käytettiin palvelumuotoilun työvälineenä käytettyä persoonakartoitusta, jonka avulla pyrittiin rakentamaan kokonaisuymmärrystä haastateltavan näkemyksestä hänelle mielihyvää aiheuttavista tekijöistä, päänsärkyä aiheuttavista tekijöistä, mahdollisista tulevaisuuksien huolista ja uhkista sekä toisaalta myös tulevaisuuksien mahdollisuuksista ja toivosta (DesignABetterBusiness).

Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin haastateltuilta saadun luvan mukaisesti. Haastattelut lähetettiin sähköpostitse kullekin esihenkilölle tarkastettavaksi. Näin mahdollistettiin vielä annetun tiedon syventämisen mahdollisuus. Yksi haastateltavista syvensi antamansa haastattelun tietoa. Muut kuittasivat sisällön olevan ok. Haastattelut tehtiin luottamuksen hengessä luvaten, ettei sisältöjä yhdistetä yksittäiseen haastateltavaan ja haastatteluaineistot tuhoataan siinä vaiheessa, kun opinnäytetyö on hyväksytysti julkaistu.

#### 4.7 Backcasting työpaja

Backcasting metodissa normatiivinen tavoite heijastetaan takaisin nykyhetkeen (backcasting -prosessi) suhteutettuna tutkittaviin skenaarioihin tulevaisuudesta. Normatiivisen nykyhetken ja tutkinnallisen tulevaisuuden kytkeminen toisiinsa antaa mahdollisuuden tunnistaa vahvat toimenpiteet, joiden avulla voidaan ottaa askelia nykytilan sosioekonomisessa viitekehityksessä kohti haluttua tavoitetilaa. Tutkivassa skenaariotyössä tämä tulevaisuuden peilaaminen nykytilaan jää tekemättä, jonka vuoksi on kehitetty backcasting -lähestymistapa. (van Vliet & Kok 2015, 44.)

Backcastingia voidaan tehdä monin tavoin, mutta kaikille tavoille on tyypillistä pohtia millainen haluttu tulevaisuuskuva eli visio voisi olla. Tästä halutusta visiosta palataan nykyhetkeen ja verraten, millainen nykyhetki on suhteessa haluttuun tulevaisuuskuvaan ja millaisin askelin nykyhetken valinnoilla voidaan edetä kohti haluttua tulevaisuutta. Joidenkin teorioiden mukaan backcasting on metodi, joka sisältää vision rakentamisen. Toisten mukaan backcasting on keino, jolla peilataan muodostettua visiota nykyhetkeen ja pohditaan, miten nykyhetkestä voidaan edetä kohti haluttua visiota. Backcasting työkalua voidaan käyttää myös pohtimalla asiaa joko kvalitatiivisen diskurssin avulla tai kvantitatiivisemmalla otteella. (van Vliet & Kok 2015, 45.)

Backcasting prosessissa tarkasteltavana olevan tulevaisuusväittämän tulee olla riittävän tarkka ja motivoiva, että sen ympärillä voidaan keskustella. Väittämän tulee kuitenkin jättää tilaa myös laajalle keskustelulle. Tulevaisuuden vision tarkastelussa voidaan hyödyntää apuna tukikysymyksiä, kuten mitkä voisivat olla tämän tulevaisuuskuvan esteinä, mitkä toisaalta kiihdyttävät muutosta kohti haluttua tulevaisuusväittämää ja mitkä mahdollistavat halutun tulevaisuuden toteutumisen. (van Vliet & Kok 2015, 48.)



Strategista kontekstia voidaan tarkastella useiden ulottuvuuksien kautta kuten olemassa olevien prosessien, rakenteiden, tavoitteiden ja resurssien kautta. Tiekartan tehokkaassa käyttämisessä on tärkeä kytkeä tiekartta haluttuun skenaarioon. Strategian kontekstia ei tule muuntaa eikä rajoittaa tiekarttaan sopivaksi muovaamalla strategian kontekstia tiekartan askelten mukaisesti. Tiekartta tulee laatia suhteessa valittuun kokonaisuuteen, toimintaympäristöön ja tarkasteltavana olevaan liiketoiminnan viitekehukseen. Tämä mahdollistuu osallistamalla oikeat henkilöt, joilla on tarvittava tietotaito, sekä yhteisellä tiekartan luomisella, joka perustuu kollaboratiiviseen ja iteratiiviseen yhteiseen prosessiin. Haasteena toimivan tiekartan rakentamisessa voi olla oikean ammattitaidon omaavien henkilöiden löytäminen yhteiseen työpajaan (Phaal R. Farruck C & Probert D. 2004, 26.)

T-suunnitelma (T-Plan) kuvaa sitä, miten tiekarttaprosessi voidaan viedä organisaatiossa tehokkaasti, nopeasti ja taloudellisesti läpi ensimmäisen tiekartan luomiseksi. Leveimmässä muodossaan T-suunnitelma sisältää seuraavat tiekartan prosessi vaiheet: suunnittelu, työpajat, toteutus/jalkauttaminen. Tiekarttaa muotoiltaessa on tärkeä pohtia tiekartan askelia suhteessa kyseisen hetken toimintaympäristöön sekä myös tiekartan muodostamaa arkkitehtuuria ja prosessia. Tämä johtuu siitä, että tiekartan laatimisen keskiössä on muotoiluprosessi, jossa sekä arkkitehtuuria että prosessia joudutaan tarkastelemaan toisiinsa suhteutettuna. Kuten kaikissa muotoiluprosesseissa on tiekartan laatiminenkin prosessina iteratiivinen, ei lineaarinen. Kun tiekarttaa muodostetaan muotoiluprosessia hyödyntämällä, niin on tärkeää, että keskustelua käydään, kunnes löydetään konsensus ja osallistujat päätyvät kaikkien kannalta järkevään suunnitelmaan. Keskustelun fokusoinnin tukena voidaan käyttää seuraavia raameja: sisältö, liiketoimintaongelman omistajuus ja mittakaava sekä rajaaminen. Tiekarttaa pohtivassa työpajassa on tärkeä huomioida seuraavat vaiheet: fokus, tavoite, resurssit, osallistujat, informaation lähteet, arkkitehtuuri, aikajänne, kerrostumat ja prosessi. (Phaal R. Farruck C & Probert D. 2004, 27-30.)

Miten tulevaisuudenkuva suhtautuu nykyiseen kilpailukykyyn ja tehokkuuden ajatteluun. Mitä hyötyjä uudesta tulevaisuudesta voisi olla nykyiseen verrattuna niin liiketoiminnalle kuin taloudelle. Miten yritykset ja päätöksentekijät voivat tukea tavoitellun muutoksen toteutumista sen kriittisen pisteeseen asti. Voidaanko tämän hetken muutosvoimia esim. teknologiassa ja käyttäytymisessä hyödyntää ja kiihdyttää muutosta haluttuun suuntaan? Näiden kysymysten tarkastelussa voidaan käyttää apuna menestystarinoita, joilla on saatu aikaan haluttu muutos, tarkastella miksi nämä ovat olleet menestystarinoita ja mitkä muuttajat ja tekijät ovat tuoneet menestyksen. Tarkastelussa on hyvä tunnistaa myös, mitkä sidosryhmät ovat olennaisia valitun aihepiirin tarkastelussa ja halutun muutoksen aikaansaamisessa, millaista potentiaalia muutos toisi tulevaisuuteen ja miltä tulevaisuus näyttäisi. Systemaattisen tiekartan muodostamisessa on hyvä kuvata nykytila laajasti prosessikuvauksella, jotta prosessin tulevaisuuden visiota voidaan peilata eri vaiheisiin. (Ellen McArthur foundation 2019, 8-61).

Tulevaisuuden muovailussa palvelumuotoilu ja systeeminen muotoilu ovat tärkeässä roolissa myös koulutuksen ja tietotaidon osalta. Mitä tietotaitoa ja osaamista työn tekeminen vaatii kohti tulevaisuuden skenaariota. Onko meillä jo tarvittava osaaminen vai tuleeeko meidän kouluttaa henkilökuntaa uuden osaamisen saamiseksi vai kenties palkata aivan uusia henkilöitä. Nykytilan kartoittamisen suhteen onkin tärkeä peilata myös organisaatiossa oleva tietotaidon taso ja arvioida sen sopivuus ja riittävyys suhteessa

asetettuun tavoitetilään. Voidaan pohtia, onko tarkoituksenmukaista rakentaa omaa vaadittua osaamista tukeva koulutuskokonaisuus tukemaan henkilökunnan osaamista ja jatkuvaa kehittämistä. (Ellen McArthur foundation 2019, 64.).

#### 4.7.1 Backcasting työpajan orientaatio

Keväällä 2020 opinnäytetyön tekijä oli toteuttanut ensimmäisen backcasting -työpajan aiheesta ja oli huomannut, että osallistujien oli vaikea orientoitua keskustelemaan ”kylmiltään” tulevaisuuksista. Näin ollen opinnäytetyön backcasting -työpajaan toteutettiin ennakkokysely, jonka tarkoituksena oli virittää osallistujat yhteisen aiheen äärelle ja helpottaa yhteistä keskustelua työpajassa. Toissijainen tavoite ennakkokyselylle oli auttaa ryhmää keskustelun aloittamisessa, kun he pääsivät heti työpajan alussa tarkastelemaan antamia ennakkokyselyn vastauksia ja näkemään ryhmän yhteistä pohdintaa aiheen tiimoilta. Ennakkokysely toteutettiin SurveyMonkey työkalun avulla, jossa kysely lähetettiin sähköpostilinkin avulla vastattavaksi ja SurveyMonkey työkalusta saatiin yhteiset vastaukset työpajaa varten.

#### 4.7.2 Backcasting työpaja

Tässä osiossa kuvataan tammikuussa 2020 järjestetyn backcasting työpajan prosessi. Luvussa 5.2., keskeisimmät tulokset Kiinteistöässä, osiossa kuvataan laadullisen aineiston keskeisimmät tutkimustulokset kokonaisuudessaan tietosuojasyistä. Työpajassa backcasting prosessin luonne oli kvalitatiivinen diskurssi, ei kvantitatiivinen prosessi. Työpajan tavoitteeksi oli asetettu, että saadaan mahdollisimman paljon hyvää keskustelua aiheen ympärillä ja etenimme backcasting prosessin mukaisesti vaihe kerrallaan. Tavoite kerrottiin osallistujille heti työpajan aluksi ja työpajan lopussa osallistujat totesivat yhteisymmärryksessä, että tavoite oli saavutettu tältä osin.

Backcasting työpajassa opinnäytetyön tekijä toimi fasilitoijan roolissa. Tavoitteena oli saada aiheesta eri puolia esille ryhmän aktiivisen keskustelun avulla. Tärkeää osallistavassa menetelmässä on huomioida, että jokaisen henkilön mielipide on arvokas ja asioihin on olemassa useita erilaisia näkemyksiä ja kaikki näkemykset ovat yhtä tärkeitä. Osallistavassa menetelmässä tavoitteena on osallistujien oppiminen, jonka avulla voidaan seurata toimintaa ja toiminnan ylläpitämistä. (Tuomi & Sarajarvi 2011,83.)

#### **Ensimmäisenä vaiheena ennakkokyselyn kautta orientoituminen tulevaisuuksien pohtimiseen**

Ensimmäisessä backcasting -työpajan vaiheessa keskustelimme ennakkokyselyn tulosten orientoitumisen kautta tulevaisuuden visiosta ”työhyvinvointi tulevaisuuden oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa 2030”. Tulevaisuuden visiosta keskustellessamme hyödynnettiin ennakkoinfoaatioon laadittuja tukikysymyksiä ja palattiin tarpeen mukaan vielä tarkastelemaan ennakkoinfoaatioiden tutkimustuloksia. Keskustelu sujui hyvin ja vilkkaasti. Työpaja tallennettiin ja keskustelu litteroitiin. Tämän lisäksi opinnäytetyön tekijä kirjoitti muistiinpanoja koko työpajan ajan pystyäkseen vetämään yhteenvedoja työpajan aikana, palaamaan sanottuihin asioihin ja tukemaan näin soljuvaa keskustelua.

Osallistujille oli ennakkokyselystä huolimatta hiukan vaikea heittäytyä pohtimaan avoimin mielin mahdollisia tulevaisuuksia vuonna 2030 ja keskustelu ajautui helposti käsittelemään joko nykyhetken ongelmia tai aivan lähiaikoina helpommin ennakoitavissa olevia tapahtumia.

Backcasting työpajan yhtenä vaiheena on valita tulevaisuutta kohti suuntaava strategia. Kun tulevaisuutta oli tarkasteltu eri visioiden avulla, valittu haluttu tavoitevisio ja tarkasteltu millainen nykytila on suhteessa valittuun tulevaisuuskuvaan, on aika suunnitella askelia systemaattisesti. Toisin sanoen aletaan muodostaa systemaattista tiekarttaa nykyhetkestä haluttuun tulevaisuuteen. Backcasting prosessissa tarkastelu lähtee halutusta tulevaisuuskuvaan käsin. Mitä pitäisi tapahtua, että saavuttaisimme halutun tulevaisuuskuvan. Tätä tulevaisuuden muovaamista tuetaan teoin, valinnoilla ja päätöksillä, joilla pyritään pääsemään nykyhetkestä tulevaisuuteen. (van Vliet & Kok 2015, 48.)

### **Nykytilan analyysi**

Nykytilan kuvaamisessa työpajaan osallistuvat saivat ensin tehdä itsenäistä työskentelyä 15 minuuttia, jonka jälkeen keskustelua jatkettiin yhteisesti n. 30 minuuttia. Fasilitoinnin työkaluna käytettiin Padlet työkalua, johon oli laadittu 5 saraketta: 1) Mitä tarvitset voidaksesi hyvin työssäsi (työhyvinvointia kokeaksesi), 2) työhyvinvointia estäviä / vähentäviä asioita, 3) työhyvinvointia tuottavia / tukevia asioita, 4) toiveita ja mahdollisuuksia (työ ja työelämä) sekä 5) pelkoja ja huolia (työ ja työelämä) joihin osallistujat täyttivät itsenäisesti ajatuksiaan.

### **Tiekartta**

Viimeisessä osiossa laadittiin tiekarttaa nykyisyydestä tulevaisuuteen jaotteleamalla kehitysidea lyhyen tähtäimen suunnitelmiin (vuosi 2021), keskipitkän tähtäimen suunnitelmiin (2022-2026) sekä pitkän tähtäimen suunnitelmiin (2026-2030). Näiden tuloksia käsitellään opinnäytetyön päätelmissä.

Koska rohkea visiointi jäi alkuvaiheessa hiukan vaikeaksi, oli luonnollinen seuraus, että pitkän tähtäimen tiekartan laatimisessa ei päästy kovinkaan syviin suunnitelmiin. Toisaalta nykyisessä nopeasti muuttuvassa VUCA ympäristössä nopea reagointi, dynaaminen ja jatkuva toiminnan muuttaminen ja skaalaaminen osana jatkuvaa työtä siirtää painopistettä nopeaan ja jatkuvaan reagointiin, heikkojen signaalien tunnistamiseen ja organisaation resilienssikyvykkyteen lyhyelläkin aikavälillä. Tämän vuoksi oli tärkeintä saada näkyville backcasting -työpajassa sekä lyhyen tähtäimen että keskipitkän tähtäimen kehitystarpeet. Näin ollen työpajan voidaan katsoa olleen erittäin onnistunut.

#### **4.8 Osaamisen kehittämisen nykytilan kartoitus, kehityskohteiden tunnistaminen ja jatkosuunnittelu**

Kiinteistöössään osaamisen kehittämisen nykytilan kartoittamiseksi opinnäytetyön tekijä haastatteli avoimena haastatteluna osaamisen kehittämisen kokonaisuudesta vastaavaa henkilöä (n=1). Kiinteistöössässä on laadittu koko henkilöstölle ura- ja koulutuspolut, jotka ovat olleet käytössä jo muutaman vuoden.

Ensimmäinen nykytilaa kartoittava haastattelu toteutettiin 8.1.2020. Jo ensimmäisen haastattelun jälkeen opinnäytetyön tekijä tunnisti vuoden aikana tutustumansa teoreettisen viitekehyksen pohjalta sekä tehtyjen esimieshaastattelujen pohjalta selviä kehityskohteita, joihin paneutumalla Kiinteistöässä voisi parantaa työntekijöidensä kokemaa työhyvinvointia. Kehityskohteiden ymmärryksen syventämiseksi opinnäytetyön yhteydessä pidettiin useita työpajoja osaamisen kehittämisen teeman ympärillä, joissa opinnäytetyön tekijä esitti esiinnoitettuja kehityskohteita, priorisoitiin ja tunnistettiin yhteisesti, mistä kehittäminen aloitetaan, jonka jälkeen pohdittiin yhteiskehittämisen avulla käytännön kehittämistoimenpiteitä. Liitteessä 1 on kuvattu opinnäytetyön prosessin eteneminen, jossa näkyvät myös toteutetut osaamisen kehittämiseen liittyneet palaverit.

#### 4.9 SOK HR strategisen osaamisen kehittämisen ja toimintaympäristön kuvaamisen syventävät lisähaastattelut

Kiinteistöässä laadullisen aineiston keruun jälkeen opinnäytetyön tekijä haastatteli vielä erikseen SOK HR:n avainhenkilöitä strategisen osaamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen ymmärryksen syventämiseksi SOK:n toimintaympäristössä. Haastattelujen tavoitteena oli varmistaa, miten erillisessä SOK:n yksikössä SOK HR:n ohjaava rooli strategisen osaamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen viitekehyksessä toteutuu tällä hetkellä ja linkittyy tunnistettuihin kehityskohteisiin. Näitä haastatteluja toteutettiin yhteensä kolme. Lisäksi opinnäytetyön tekijä haastatteli myös keväällä muutamaa SOK HR:n henkilöä syventävien teemahaastattelujen avulla strategisen viitekehyksen syventämiseksi (liite 1).

#### 4.10 Asiantuntijoiden lisähaastattelut

Syventääkseen ymmärrystään opinnäytetyön aiheesta ja saadakseen kokonaisvaltaista ja monialaista näkemystä työhyvinvoinnista tulevaisuuden oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa, opinnäytetyön tekijä haastatteli SOK Kiinteistöässä lisäksi myös toimialan ulkopuolelta työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen asiantuntijoita (n=12). Kutakin asiantuntijaa haastateltiin saman syvähaastattelurakenteen mukaan kuin esimiehiäkin, sillä erotuksella, että kysymyksistä oli poistettu TYT-kyselyyn liittyvät kysymykset. Kaikilla haastateltavilla on erityistä ja syvällistä osaamista työhyvinvoinnista ammattiroolinsa kautta. Lisähaastattelut toteutettiin välillä 16.3.2021-17.8.2021 (liite 1).

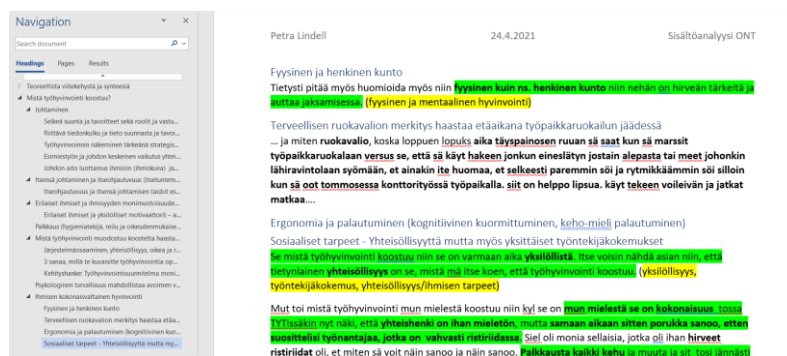
Haastateltaville lähetettiin ennen haastattelua haastattelun kysymykset, opinnäytetyön kokonaisuutta kuvaava ennakkoaineisto sekä lyhyt videosittely, jossa opinnäytetyön tekijä esitteli lyhyesti opinnäytetyön ja kertoi, mistä näkökulmasta hän toivoi haastateltavien asiaa kommentoivan.

#### 4.11 Sisältöanalyysi

Yksittäisten haastatteluaineistojen tarkistusierroksen jälkeen aineistosta laadittiin yhtenäinen kokonaisuus, johon opinnäytetyön tekijä keräsi litteroitavan aineiston kokonaisuuden. Myös backcasting palaverin keskusteluosiot litteroitiin osaksi tätä kokonaisuutta. Lisäksi backcasting työpajassa hyödynnetyt sähköiset yhteistyöstämisen sisällöt (Padlet -työkalu) tuotiin tekstinä osaksi laadullisen aineiston

kokonaisuutta. Myös backcasting työpajaa varten laaditun ennakkokyselyn tulokset tuotiin graafeina erilliseksi osaksi aineistokokonaisuutta.

Tämän jälkeen opinnäytetyön tekijä tutustui aineistoon hyödyntäen värikoodeja ja kirjoittaen avainsanoja teemojen hahmottamiseksi (kuvio 15). Tästä osiosta voidaan käyttää myös nimeä aineiston koodaaminen, jossa tarkoituksena on jäsentää aineistoa, kirjoittaa muistiinpanoja, auttaa tekstin kuvailussa, toimia jäsennyksen testauksen välineenä ja helpottaa aineistosta etsimistä ja tarkastamista (Tuomi & Sarajärvi 2011,92-93).



Kuvio 18: Sisältöanalyysia syvähaastatteluista teemoittain jäsennehtynä värikoodeja hyödyntäen (Lindell 2021)

Seuraava vaihe sisältöanalyysissä oli poistaa kaikki henkilöihin liittyvä tunnistetieto ja lajitella aineisto tunnistettujen teemojen mukaan tunnistettuihin aihekokonaisuuksiin. Tässä opinnäytetyössä käytettiin sisältöanalyysin tekniikkana teemoittelua, jossa aineisto järjestetään siitä nousevien teemojen ympärille. Teemoittelussa lukumäärällä ei sikäli ole merkitystä, vaan sillä, mitä on sanottu. Alustavan ryhmittelyn jälkeen aineistosta etsitään teemoja. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 93.)

Sisältöanalyysissä käytettiin teoriaohjaavaa analyysiä, jossa analyysiyksiköt on valittu laadullisesta tutkimusaineistosta, siten, että aikaisempi tieto aiheesta ohjaa ja auttaa analyysin laatimista. Aineiston analyysissä aineistoa työstettiin aineistolähtöisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 96.)

Sisältöanalyysissä ei eroteltu esihenkilöiden ja muiden henkilöiden vastauksia muutoin kuin tilanteissa, jossa aihe linkittyi suoraan johtamiseen. Tämä päätös perustui siihen, että opinnäytetyön tekijä halusi tuoda holistisen näkökulman tukemaan yhteisöllistä hyvinvointia. Muodostamme yhdessä inhimillisen työyhteisön, jossa työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta toimimme ensisijaisesti inhimillisinä ihmisinä. Organisaation ekosysteemissä ihmisten hyvinvointia ja oppimiskykyä määrittävät mm. inhimilliset tarpeet, motivaatio, arvot sekä kokemustieto. Hyvinvoiva yhteisö muodostuu kaikkien yhteisellä panoksella ja siten monissa kuvauksissa ei ole väliä onko henkilö esihenkilö tai ei. Johdon rooli tosin on tärkeä osa hyvinvoivaa työyhteisöä, jossa työn kuvassa vastuu työkyvystä lain edessä on toki

erilainen. Johdon merkitys myös suunnan näyttäjänä, hyvinvointia ja osaamista tukevien rakenteiden ja työtapojen muodostajana on merkittävä.

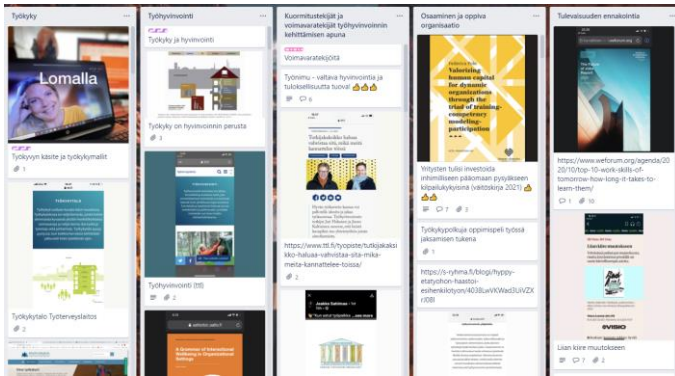
#### 4.12 Monitorointi

Laadullisen aineiston lisäksi opinnäytetyön tekijä on kerännyt helmikuusta 2020 monitorointiaineistoa havainnoiden eri viestinnän kanavissa käytävää keskustelua työhyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen liittyen.

Aineiston systemaattisen havainnoinnin, monitoroinnin, fokuksessa oli helmikuusta 2020 alkuvaiheessa työhyvinvointi, työkyky, osaamisen kehittäminen ja tulevaisuustutkimus. Ilmiön laaja-alaiseksi ymmärtämiseksi opinnäytetyön tekijä perehtyi aiheesta käytävään keskusteluun laaja-alaisesti eri lähteistä kerättyjen tutkimusten tieteellisten julkaisujen, median julkaisujen, yleisökeskustelujen, verkkokoulutussisältöjen jne. kautta yhteen.

Opinnäytetyön aihe oli herkullisessa murrosvaiheessa datan keräämisenkin suhteen, jossa datan keruu aloitettiin ennen koronaa ja datan keräystä on jatkettu koko poikkeusolojen ajan. Teemana työhyvinvointi, työkyky, yhteiskunnan hyvinvointi sekä jatkuva osaamisen kehittäminen ovat olleet erittäin ajankohtaisia koko monitoroinnin ajan.

Monitoroidun datan sisältöanalyysiä varten opinnäytetyöntekijä jaotteli Trelloon kerätyt havainnot sisältöanalyysin ja teoreettisen viitekehysten kautta hahmotettuihin olennaisiin kategorioihin - työkyky, työhyvinvointi, kuormitustekijät ja voimavaratekijät työhyvinvoinnin kehittämisen apuna, osaaminen ja oppiva organisaatio sekä tulevaisuuden ennakkointia (kuvio 16). Kuhunkin kategoriaan tehdyt havainnot lajiteltiin sisältöanalyysin tekemiseksi ja kokonaisnäköyksen kirkastamiseksi. Näiden pääkategorioiden lisäksi opinnäytetyön tekijä laati muutamat erilliset työkortit, johon hän keräsi aiheita nimikkeiden alle ”överiksi meni - balanssi vs. ylikuumeneminen”, tärkeitä tutkimuksia ja opinnäytetyön lähteitä, hyödyllisiä osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin välineitä mm. verkkokurssien tueksi sekä erillisen koosteen ”TTL helmilistaa” työterveyslaitoksen laajoista ja laadukkaista tutkimusjulkaisuista. Havaintoja yhteiskunnallisesta keskustelusta, tutkimuksia, podcast ohjelmia, Trellossa olevia havaintoja on satoja, joihin opinnäytetyön tekijä on perehtynyt systemaattisesti ja jatkuvasti helmikuusta 2020.



Kuvio 19: Trelloon kerätty aineisto (monitorointi 2/2020–8/2021)

Osaa näistä vuoden aikana kerätyistä lähteistä on käytetty tämän opinnäytetyön lähteinä, jolloin ne on merkitty normaalisti lähdemerkinnöin tekstiin ja lähdeluetteloon. Suurta osaa tämän monitoroinnin aineistosta ei ole käytetty tähän opinnäytetyöhön, mutta ne jäävät tärkeiksi ”aarraitaksi” teeman myöhempää käsittelyä varten mahdollisissa jatkoprojekteissa. Intoa herättävä aihe kiinnostaa myös jatkossa, joten opinnäytetyön tekijä on jatkanut havaintojen tuomista Trelloon myös opinnäytetyön valmistuttua.

Yksi havainto puolentoista vuoden systemaattisessa havainnoinnissa on, että työhyvinvointi on noussut tänä päivänä entistä enemmän keskusteluihin. Julkisuudessa puhutaan paljon työkyvyttömiä kasvavasta määrästä sekä sairaspöissaolijien kasvusta ja niiden kustannusvaikutuksesta niin yrityksille kuin yhteiskunnallekin. Olisi äärimmäisen tärkeää puuttua asioihin ennaltaehkäisevästi jo huomattavasti aikaisemmin kiinnittäen huomiota työhyvinvointiin ja sen tukemiseen organisaatiossa. Myös skenaariotyöskentelyn merkitys on noussut selvästi enemmän julkisuudessa esillä olevaksi teemaksi. Toisaalta opinnäytetyön tekijänä tätä havaintoa voi vääristää myös omat opinnot tulevaisuustutkimuksen parissa, jota kautta ehkä vasta nyt huomaa eri tavalla aiheeseen liittyvää laajaa keskustelua.

Toisaalta Sitra julkaisi 2.9.2021 aika saman suuntaisia havaintoja myös omassa artikkelissaan todeten keskustelun työn ja työelämän tulevaisuudesta kiihtyneen pandemian aikana. Keskeisiä keskusteluun nousseita teemoja ovat olleet viime vuosien tapaan globalisaatio, teknologian kehitys ja väestörakenteen muutos. Koronapandemian myötä on kuitenkin korostunut keskustelut työhyvinvoinnista ja myös etätyöstä, jossa maailma teki digiloikan miltei yhdessä yössä. (Dufva, Solovjew-Vartiovaara, Vataja 2021.)

Tavoitteena oli laajentaa ja syventää opinnäytetyön tekijän ymmärrystä ja osaamista työhyvinvoinnista ja osaamisen kehittämisen laajasta teemasta. Voidaan todeta, että työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen ovat inhimilliseen osaamiseen linkittyviä taitoja, jossa varsinainen osaamisen substanssi ei eroa alojen mukaan. Inhimillinen työyhteisö muodostuu ihmisistä, joilla on omat tarpeet, arvot, asenteet ja jossa motivaation rooli on keskeinen niin osaamisen kehittämisen, oppimisen, hyvinvoinnin,

sitoutumisen ja organisaation tehokkuuden näkökulmasta. Näyttäisikin siltä, että yhteiskehittämisellä yli organisaatorajojen on paljon mahdollisuuksia, jossa ihmiskunnan on opittava toimimaan yhdessä ei vain ryhmissä, tiimeissä ja organisaatioissa vaan myös laajemmin yritysten ja eri maidenkin kesken. Tästä loistava esimerkki oli 2.7.2021 TTL:n julkaisema Työn ja työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman, Hyvä Työ, osana TYÖ2030 hanketta, joka on kaikille työelämän ja työpaikkojen kehittäjille tarkoitettu digitaalinen kohtaamispaikka, jossa käydään keskustelua alan hankkeista, jaetaan vinkkejä eri toimialojen ammattilaisten kesken ja verkostoidutaan yli toimialojen rajojen (TTL 2021a; 2021b).

#### 4.13 Opinnäytetyön tutkimusetiikka

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä on tunnettava tieteelliseen käytäntöön liittyvät ohjaajan sekä opinnäytetyön tekijän vastuut, tunnistettava hyvään tieteelliseen käytäntöön loukkausten merkit, ymmärrettävä hyvän tieteellisen käytännön käsittely Suomessa sekä ihmisiin kohdistuvan tutkimusetiikan erityisperiaatteet. Lisäksi opinnäytetyön tekijän on sovellettava tutkimus- ja kehitystyöhön laadittua lainsäädäntöä tutkimusprosessissa sekä noudatettava soveltuvin osin ammatti- ja tieteenalojen normistoja sekä käytänteitä. (Arene 2019, 7.)

Opinnäytetyön aineiston keruussa on noudatettu henkilötietojen käsittelyssä, tallentamisessa ja keräämisessä tietosuojan vaatimuksia. Opinnäytetyössä on kerätty henkilötietoina vain henkilöiden etu- ja sukunimi opinnäytetyön toteuttamista varten. Opinnäytetyön suunnitteluprosessissa olevat henkilötiedot (etu ja sukunimi) poistetaan tutkimukseen osallistuneiden kanssa sovittuna mukaisesti kaikista tietokannoista heti kun opinnäytetyö on julkaistu hyväksyttyinä. Henkilötiedon säilyttämisessä on noudatettu erityistä huolellisuutta ja varmistettu henkilötietojen suoja siten, että yksittäiset henkilötiedot ovat olleet vain opinnäytetyön tekijän tiedossa eikä yksittäisiä henkilötietoja ole yhdistetty tutkimuksessa käytettyihin havaintoihin.

Opinnäytetyössä on käytetty huolellista viitteiden merkintää, jonka mukaan varmistutaan tekijänsuojasta.

##### 4.13.1 Opinnäytetyön esteettisyys ja roolin kuvaus

Opinnäytetyön tekijä on työsuhteessa SOK:lla, mutta eri yksikössä (SOK Asiakkuudet), mihin opinnäytetyö on tehty (SOK Kiinteistöissä ja SOK HR). Opinnäytetyö on tehty omalla ajalla ilman erillistä korvausta, paitsi maaliskuussa 2021 Kiinteistöissä mahdollisesti opinnäytetyön tekemisen Kiinteistöissä palkkalistoilla, jolloin opinnäytetyön tekijä teki omaa työtään osa-aikaisena maanantaista torstaihin ja kahdeksana perjantaina sai korvauksen 7,5 tunnin työajasta. Opinnäytetyöhön käytetyn kokonaisajan suhteen tämä aika on ollut hyvin marginaalinen, koska opinnäytetyöhön oli käytetty jo yli 2000 tuntia omaa aikaa tässä vaiheessa. Kahdeksan perjantain palkkatyö Kiinteistöissä ei ole vaarantanut opinnäytetyön esteettisyyttä, koska työaika käytettiin puhtaasti opinnäytetyön edistämiseen. Esteettisyyden varmistamiseksi, opinnäytetyö on toteutettu SOK:n yksikölle, jonka kanssa opinnäytetyön tekijällä ei ole ollut mitään työhön liittyvää kosketuspintaa missään vaiheessa. Opinnäytetyöstä ei saada erillistä rahallista korvausta.



Opinnäytetyön tekemisen kannalta on ollut etu, että opinnäytetyön tekijä on ollut työsuhteessa SOK:lla jo 20 vuotta, jonka vuoksi organisaatio ja sen tavat toimia ovat erittäin tuttuja. Tämä on mahdollistanut teoreettisen tarkastelun syvään kokemustietoon reflektoiden. Opinnäytetyön tekemisessä on huomioitu kaikissa vaiheissa yrityksen tietosuoja. Opinnäytetyön tekijä ei ota kantaa tässä opinnäytetyössä muiden yksiköiden toimintatapoihin tai teemaan aiheesta ”työhyvinvointi tulevaisuuden oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa”.

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena on ihminen, jonka tutkimiseen on saatu lupa sekä SOK HR:ltä että SOK Kiinteistöosastalta. Lisäksi kaikkiin haastatteluihin osallistuminen on ollut täysin vapaaehtoista ja tutkimukseen osallistuneilta on varmistettu erikseen lupa haastattelujen tallentamiseen sekä litterointiin. Haastateltavien kanssa on erikseen sovittu siitä, että henkilötietoja ei yhdistetä missään vaiheessa yksittäisiin haastateltaviin ja kaikki henkilötiedot (laadullisen aineiston keruuseen osallistuneiden etu- ja sukunimi) poistetaan siten, etteivät yksittäisten henkilöiden sanomiset ole linkitettävissä yksittäisiin henkilöihin. Litteroidut haastatteluaineistot on sovittu poistettavan siinä vaiheessa, kun opinnäytetyö on julkaistu hyväksytysti. (Arene 2019, 26.)

#### 4.13.2 Opinnäytetyön julkaisusta sopiminen SOK:n kanssa syksy 2020

Opinnäytetyön tekemisestä ja julkaisemisesta on sovittu erikseen suullisesti sekä SOK HR:n että SOK Kiinteistöosastan kanssa palavereissa syksyllä 2020. SOK HR sekä SOK Kiinteistöosasto ovat antaneet luvan myös organisaation nimen julkaisemiseen opinnäytetyön laatimisen yhteydessä. Molemmat ovat antaneet myös luvan kertoa julkisesti mm. LinkedIn postauksissa laaditusta opinnäytetyöstä prosessin etenemisen yhteydessä. Organisaatiolle on kerrottu, että opinnäytetyö on julkinen asiakirja. SOK HR:lle ilmoitettiin myös mahdollisuudesta tehdä opinnäytetyö nimettömänä viitaten vain kaupan alan yritykseen yleisesti. Opinnäytetyö on annettu SOK:lle tarkistettavaksi vielä erikseen ennen sen julkaisua Theseuksessa (29.9.2021).

#### 4.13.3 Opinnäytetyön suunnitelman hallinta ja prosessikuvaus etenemisestä

Opinnäytetyön prosessin etenemisestä pidettiin jatkuvasti Excel -työkalussa opinnäytetyön prosessin etenemisen aikataulua. Opinnäytetyön suunnitelmaan päivitettiin jatkuvasti vaihe kerrallaan kirjaten päivämäärä, aika, käytetty työstöaika, haastateltavien nimet ja aihe. Näin ollen opinnäytetyön suunnittelu Excelistä muodostui henkilötietorekisteri, josta poistetaan myös kaikki nimet siinä vaiheessa, kun opinnäytetyö on hyväksytysti julkaistu. Opinnäytetyön suunnitelma erotettiin kahteen erilliseen suunnitelmaan, jossa ensimmäisessä vaiheessa on kuvattu opinnäytetyö prosessin eteneminen SOK HR:n kanssa 2-11/2020 ja toisessa opinnäytetyön vaiheessa SOK Kiinteistöosastalle toteutettu kehityshanke 11/2020-6/2021 (liite 1). Kiinteistöosastan opinnäytetyön suunnitelmaan lisättiin myös värikoodien käyttö helpottamaan prosessin seuraamista, jossa käytettiin liikennevaloja seuraamaan prosessin etenemistä (vihreä=valmis, keltainen=kesken/työn alla, punainen=akuutti/tee heti).

#### 4.13.4 Laadullisen aineiston keruu ja työstämisen prosessi

Kaikki case organisaatiossa toteutetut laadulliset teemahaastattelut (n=7) aineistot tallennettiin ja litteroitiin haastateltavilta saadun luvan mukaisesti. Tämän lisäksi Kiinteistöössän haastateltavat saivat mahdollisuuden tarkistaa vielä erikseen litteroinnit erikseen. Kiinteistöössän laadullista aineistoa kerätessä on informoitu jo haastattelukutsussa erikseen aineiston litteroinnista sekä aineiston säilyttämisestä siihen asti, kunnes opinnäytetyö on julkaistu hyväksytysti. Tämän jälkeen erilliset litterointiaineistot tuhoataan. Haastatteluaineistoja on säilytetty tietoturvasuojat noudattaen Laurean tietokannassa sekä F-Securen suojaamalla omalla tietokoneella. Kiinteistöössän laadullisten aineistojen litterointeihin ei ole yhdistetty haastateltavien nimiä, vaan haastattelut koodattiin jo alussa järjestysnumeroin. Kaikki haastatteluissa mahdollisesti henkilötietoja sisältävät viittaukset poistettiin haastattelujen sisältöanalyysin yhteydessä, jossa litteroitu aineisto ryhmiteltiin erillisten teemojen mukaisesti.

Myös case organisaatiossa toteutettu backcasting työpaja tallennettiin ja litteroitiin. Lisäksi työpajassa käytettiin yhteistyöstämisen työkaluna Padlet työkalua, josta muodostui kirjallista dokumentaatiota fasilitoitun työpajan yhteydessä.

Opinnäytetyön aiheen ymmärryksen syventämiseksi yli toimialojen opinnäytetyön tekijä toteutti keväällä ja kesällä 2021 lisäksi 12 asiantuntijahaastattelua teemasta työhyvinvointi tulevaisuuden oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa. Haastateltaville esiteltiin opinnäytetyön perusidea ennen haastattelun toteuttamista viitekehysten selkeyden varmistamiseksi. Tämän jälkeen toteutettiin teemahaastattelu tulevaisuuden asiantuntijaorganisaation työhyvinvoinnin teemaan syventyden. Haastateltavat antoivat luvan haastattelujen tallentamiseen ja litterointiin. Haastateltavat antoivat luvan myös nimensä julkaisemiseen LinkedInissä opinnäytetyön prosessin edistymisestä kertovissa julkaisuissa.

## 5 Tutkimuksen tulokset ja kehitystoimenpiteet

Kehityshankkeen tuloksena opinnäytetyön tekijä laati kehittämisen tueksi muotoiluajatteluun ja jatkuvaan osaamisen kehittämiseen perustuvan osaamisen kehittämisen spiraalimallin, oppivan organisaation mallin sekä inhimillisen ekosysteemin mallin. Tässä luvussa käydään läpi laadullisen sisältöanalyysin keskeisimmät tulokset voimavara- ja kuormitustekijämallin, ihmisten psyko-fyysis-sosiaalisten tarpeiden viitekehysten kautta sekä opinnäytetyössä kehitetyn osaamisen kehittämisen spiraalimallin avulla.

### 5.1 Keskeisimmät tutkimustulokset Kiinteistöössän laadullisesta analyysistä

Tässä osiossa käydään läpi Kiinteistöössän laadullisen tutkimuksen keskeisimmät tulokset tarkastellen havaintoja voimavarojen ja kuormitustekijöiden kautta analysoituna. Tarkastelu on jaoteltu kuuteen osaluueeseen, jossa käydään läpi yleisiä huomioita, nykytila analyysiä, oman työhyvinvoinnin edistämisen keinoja, keskeisimpiä tuloksia muotoiluajattelun viitekehyksessä sekä korona ajan nostattamia

erityishuomioita. Liitteessä kolme on tähän osioon liittyvät tarkemmat sisältöanalyysin taulukot aihealueittain.

Perusasioiden on oltava kunnossa, jotta kyetään kokemaan työhyvinvointia ja aktiivisesti kehittämään osaamista oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa. Perusta muodostuu sopivasta tasapainosta holistisessa psykofyysisessä hyvinvoinnissa. Inhimillisiin perustarpeisiin liittyvät myös itsensä kehittämisen ja itsensä ylittämisen tarpeet, joihin liittyy vahvasti myös oikea ja riittävä osaaminen oman työn tekemiseksi. Lisäksi ihmisillä on oltava heille sopiva, mielekäs ja motivoiva työ. Asiantuntijatyössä korostuu myös tiedon löydettävyyden ja hyödynnettävyys. Yksi kuormitusta aiheuttavista tekijöistä onkin tiedon sirpaloituminen useisiin kanaviin. Hyvinvointia luovat myös metataidot kuten vuorovaikutustaidot, avoimuuden ja luottamuksen kulttuuri, resilienssikyky sekä stressinsietokyky. Myös läsnäolon taito ja aktiivisen kuuntelun taito ovat tärkeitä.

Työhyvinvoinnin katsottiin yleisesti muodostuvan erityisesti fyysisestä ja henkisestä kunnosta, motivaattoritajista, työyhteisöstä sekä johtamisesta mahdollistajana ja tukijana. Hyvinvoiva työyhteisö huomioi inhimillisyyden ja ihmisten psykofyysiset perustarpeet. Myös balanssin merkitys työn ja vapaa-ajan välillä korostuu. Työhyvinvoinnin kokemukseen vaikutti selvästi opinnäytetyön ajankohta, jossa haastateltavat olivat olleet jo vuoden etätyössä. Tämä näkyi useimmilla haastateltavista kuormitustekijänä, mutta muutamilla myös voimavaratekijänä. Etätyössä erityisesti huomioitavaa on sen valtava eriarvoisuus kotien etätyötilojen vaihdelta yksiossa olevista pariskunnista yhteisellä sängyllä istuen omiin työhuoneisiin, joissa on voitu huomioida sekä fyysinen ergonomia että työrauha kohtuullisen hyvin.

Voimakas yhteishenki on erittäin vahva voimavaratekijä Kiinteistöässässä ja se tuli ilmi miltei jokaisen haastateltavan kohdalla erikseen. Inhimillisessä työyhteisössä korostuvat vuorovaikutustaidot, itsensä johtamisen taidot, tunnesäätelytaidot, stressinsietokyky sekä resilienssitaidot. Tasapuolisuus ja erilaisuuden arvostaminen sekä monimuotoisuuden hyödyntäminen nousivat myös tärkeiksi teemoiksi. Voimavara- ja kuormitustekijöiden tasapainon kanssa tasapainotellaan infoähkyn, tietotulvan, pirstaleisen tiedon ja tiedotuskanavien sekä työkuorman kanssa. Tiedonkulkuun vaikuttaa myös psykologinen turvallisuus ja se koetaan turvallisiksi puhua avoimesti asioista.

Useat YT-neuvottelut lähivuosina ovat todennäköisesti vaikuttaneet jatkuvuuden ja sitoutumisen tunteisiin sekä epävarmuuteen tulevaisuudesta. Samalla ihminen biologisena olentona taistelee omaa selviytymis- ja eloonjäämistäisteluun organisaation ekosysteemissä, jossa jokainen loppupeleissä taistelee omasta selviytymisestään myös tulevaisuudessa.

Keskusteluissa pohdittiin myös paljon työtyytyväisyystutkimusten toteuttamista aikana, jossa on juuri loppunut YT-neuvottelut, esihenkilöitä vaihtunut ja uudet toimintatavat vasta käynnistymässä. Tämä kuormittaa myös esihenkilöitä osittain turhaan, koska heitä arvioidaan esimerkiksi viikon esihenkilökokemuksen kautta. Pohdittiinkin, miksi TYT-kyselyissä ei voisi olla esihenkilöiden arviona viimeisen vuoden aikainen esihenkilötyö, jolloin se voisi antaa realistisempaa kuvaa. Toisaalta pohdittiin myös, ettei haluta mennä YT-neuvottelujen taakse ja siksi jättää kysymättä TYT-kyselyä vaan senkin

hetken tunteet ovat todellisia ja halutaan antaa tila myös näiden tunteiden purkamiselle. Toisaalta opinnäytetyön laadullisen aineiston keräämisen vaiheessa oli havaittavissa myös, kuinka haastattelut muuttuivat sävyltään positiivisempaan suuntaan ajan kuluessa, kun uusi organisaatorakenne oli saatu toimimaan.

SOK tasoa pohdittaessa suuren talon jähmeät toimintatavat ja rakenne haastavat sujuvaa työntekoa, jossa eri organisaatioilla on erilaiset toimintatavat ja päätösfoorumit tuovat osittain jähmeyttä ja hitautta tekemiseen. Tiedonkulku asiakkailta koettiin haastavaksi ajoittain, joka aiheutti kuormittumista kun tieto saadaan ajoittain liian myöhään tai joudutaan myös tekemään paljon töitä työssä tarvittavan tiedon saamiseksi. S-ryhmässä on yleisesti voimakas ”ässäläisyyden” henki, joka tulee myös näissä haastatteluissa osittain näkyviin. Samalla pohdittiin kuitenkin myös erilaisten ihmisten tasapuolista kohtelua, arvostusta ja osallistamista. Toisaalta on löydettävä myös yhteisiä tekemisen tapoja erilaisten osaajien, eri-ikäisten sekä eri pituisten työurien väliseen arvostavaan yhteistyöhön, jossa jokainen voi kokea itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi yhteisön jäseneksi.

Työhyvinvointi oppivan organisaation kontekstissa hämmensi alkuun keskusteluissa. Työhyvinvointi mielletään usein joko koskemaan lähes kaikkea maan ja taivaan väliltä tai lähinnä työkykyyn tai virkistyspäiviin/työhyvinvointipäiviin. Keskeisimpiä teemoja oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa koskevasta työhyvinvoinnista olivat mm. seuraavat:

- työn tekemiseen vaadittu osaaminen ja kyky hoitaa oma työ
- järjestelmät ja digitaaliset työvälineet tukemassa vai hankaloittamassa työn tekemistä
- infoähky ja tiedon pirstaloituminen ahdistaa ja kuormittaa sekä hidastaa työn tekemistä
- osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen organisaatiossa (miten tietää, mitä jo osaamme, miten osaamisen voi tunnistaa ja hyödyntää myös omassa työssään, mitä kannattaisi opiskella pysyäkseen mukana kehityksen rattaissa)
- perehdyttämisen teeman korostuminen erityisesti etäaikana, mutta myös selkeytystä kaivattiin roolikuvauksiin, tukiaineistoihin, konseptointiin
- nopeasti ja jatkuvasti muuttuvat ja uudistuvat järjestelmät ja niiden käyttämiseen liittyvä osaamisen perehdyttämisen tuki

Oppivalla ja hyvinvoivalla asiantuntijaorganisaatiolla on oltava selkeät tavoitteet ja pelisäännöt, jossa yhteinen suunta ohjaa tekemistä. Tätä tukemaan on oltava selkeät roolit, vastuut ja toimenkuvat tukemaan sujuvaa ja mielekästä työtä. Riittävä tiedonkulku ja selkeää tiedonkulkua tukevat viestintäkanavat ja sisäisen viestinnän käytännöt nousivat myös tärkeiksi teemoiksi. Myös tasapuolisuus ja arvostus nostettiin tärkeiksi hyvinvoinnin osa-alueiksi.

Johtamisessa johdon aito luottamus ihmisiin sekä omalla esimerkillä johtaminen koetaan äärimmäisen tärkeäksi ja myös voimavaraksi. Johdon asenne henkilöstöön näkyy myös tuoreessa blogissa, jossa Kiinteistöössään johto toteaa seuraavasti: ”Jatkuvassa muutoksessa on tärkeä kuunnella työntekijöitä ja pyrkiä huomioimaan jokaisen vahvuudet sekä osaamisen kehittämistarpeet. Yhdessä oppimalla ja

tekemällä on saatu aikaiseksi yhtenäisempiä toimintamalleja, läpinäkyvää raportointia ja laadunseurantaa koko S-ryhmään” (Oksanen & Schroederus 16.6.2021).

Voimavaroja case organisaatioissa olivat yksimielisesti ylin johto ja johtamiskulttuuri, johdon luottamus ihmisiin, palveleva johtaminen, esimiesten rohkeus tarttua ongelmiin, ennakoiva rekrytointi, työntekijöiden pysyvyys, työilmapiiri, yhteisöllisyys ja johtamistyylit.

Kuormitustekijöinä koettiin jatkuvista muutoksista aiheutuva epävarmuus, jossa yhteinen suunta ja tavoitteet eivät enää tuntuneet olevan selvillä. Lisäksi jatkuvasti uuden oppimisen vaade ja uudet järjestelmät ja työkalut kuormittivat ja todettiin, että uutta lisätessä olisi tärkeä pohtia myös mitä jää pois uuden tilalta. Toisaalta pohdittiin myös paljon teemaa, mikä riittää, mikä on riittävän hyvä keskusorganisaatioissa, jonka tehtävä on tuottaa laadukkaita palveluita, mutta samalla pitäisi päästää nopeammin käsistään ja oppia mahdollisista virheistä.

Nopeasti muuttuva VUCA-maailma haastaa hyvinvoivia oppivia asiantuntijaorganisaatioita monella tavalla. Erityisesti haastattelussa esille nousevia teemoja oli psykologinen turvallisuus, riittävä tiedonsaanti, jatkuvat muutokset ja uuden oppimisen vaatimus (järjestelmämuutokset, digitaaliset työvälineet ja organisaatiomuutokset korostuivat) sekä huoli siitä, miten pärjätään pienenevillä resursseilla myös tulevaisuudessa. Seuraavassa osiossa tarkastelemme keinoja edistää omaa ja työyhteisön kollektiivista hyvinvointia.

#### 5.1.1 Nykytila analyysia

Oppivan organisaatio, jatkuva osaamisen kehittäminen ja ammatillinen uudistuminen sekä työhyvinvointi koetaan olevan erittäin tärkeitä organisaatioiden kilpailukykyyn varmistamiseksi. Kuusi viidestä vastaajasta totesi, vaikuttavan koulutuksen merkityksen olevan keskeistä tulevaisuuden organisaatioissa, jotta karttuneen osaamisen avulla voidaan kehittää tehtävää työtä ja organisaation osaamispääomaa. Vastaajista viisi kuudesta oli sitä mieltä, että digitaalisten työvälineiden käyttöönotossa tulee huomioida riittävä koulutus tukemaan sujuvaa työntekoa ja hyvinvointia (yksi osittain samaa mieltä). Viisi kuudesta vastaajasta koki, että seuraavat väittämät toteutuvat osittain, mutta niissä on jonkin verran kehitettävää (yhden mielestä ei toteudu juurikaan, paljon kehitettävää):

- uusien digitaalisten työvälineiden käyttöönoton tukeminen ja vaadittavan osaamisen saavuttaminen
- osaamista kehitetään ennakoivasti vastaamaan muuttuvan työelämän tarpeita ja vaadittuja tulevaisuuden taitoja
- saan tarvittavan omaan työhöni liittyvän tiedon sovittujen viestinnän kanavien kautta

Tulevaisuusväittämistä vuonna 2030 kaikki kuusi vastaajaa olivat yksimielisiä siinä, että 1) elinikäinen oppiminen on tärkeä kilpailutekijä ja mahdollisuus tulevaisuuden organisaatioissa sekä 2) hyvinvoiva henkilökunta on jokaisen yrityksen tärkein voimavara tulevaisuuden organisaatioissa ja hyvinvoinnin johtaminen on yksi tärkeä henkilöjohtamisen osa-alue.

Ketterän ja dynaamisen toiminnan työhyvinvointia mahdollistavan organisaatiokulttuurin kannalta (kuvio 20) kaikki kuusi vastaajaa pitivät erittäin tärkeänä luottamuksellista, arvostavaa ja rohkaisevaa työilmapiiriä. Viisi kuudesta piti erittäin tärkeänä sitä, että osaamisen kehittäminen nähdään osana työaika/työtehtäviä ja sille allokoidaan työaika (yksi piti tätä melko tärkeänä). Erittäin tai melko tärkeinä kaikki kuusi vastaajaa pitivät 1) virheistä oppimisen kulttuuria, jossa virheet ovat mahdollisuus oppimiseen ja toiminnan kehittämiseen vuorovaikutuksen kautta, 2) jatkuva osaamisen kehittäminen osana organisaation toimintatapaa ja kaikkien työnkuvia sekä 3) vertaisoppiminen yli yksikön rajojen kokemuksilla jakamalla ja yhteiskehittämistä hyödyntämällä. Viisi vastaajista piti melko tärkeänä tulevaisuudessa vaadittavien taitojen ennakkointia ja aktiivista kouluttamista (yksi erittäin tärkeänä).

10. Mistä asioista mielestäsi koostuu työhyvinvointia tukeva ketterän ja dynaamisen toiminnan mahdollistama oppiva organisaatiokulttuuri? Arvioi kunkin ominaisuuden tärkeyttä asteikolla 1-5.

- **Luottamuksellinen, arvostava ja rohkaiseva työilmapiiri.**
- **Innovatiivisuutta ja luovuutta** tukeva organisaatiokulttuuri.
- **Virheistä oppimisen kulttuuri**, jossa virheet ovat mahdollisuus oppimiseen ja toiminnan kehittämiseen vuorovaikutuksen kautta.
- **Tasa-arvoinen toimintakulttuuri ja monimuotoisuuden hyödyntäminen.**
- **Tulevaisuudessa vaadittavien taitojen ennakkointi ja aktiivinen kouluttaminen.**
- **Toiminnan kehittäminen palautteen ja kokemusten mukaan ketterästi ja dynaamisesti.**
- **Jatkuva osaamisen kehittäminen osana organisaation toimintatapaa ja kaikkien työnkuvia.**
- **Osaamisen kehittäminen nähdään osana työaika** ja kunkin työtehtäviä ja sille allokoidaan työaika.
- **Vertaisoppiminen** yli yksikön rajojen kokemuksia jakamalla ja yhteiskehittämistä hyödyntämällä.



Kuvio 20: Backcasting työpajan ennakkokysely

Voidakseen hyvin töissään ja kokeakseen työhyvinvointia, todettiin, että tarvitaan avointa, kannustavaa ja luottamuksellista työilmapiiriä; luottamusta ja tukea; työntekijöiden keskinäistä reflektointia ja yhteistyötä; hyvää työilmapiiriä; sopivaa työkuormaa; työnantajan tukea kouluttautumiselle sekä kehittymismahdollisuuksia; hyvää johtamista; joustavuutta työnteossa; työnantajan panostusta työntekijöiden terveyteen; selkeää suuntaa siitä, mihin ollaan menossa sekä toivetta, ettei ulosmitata heti kaikkea vaan annetaan asioille myös aikaa kehittyä.

Työhyvinvointia estäviä ja vähentäviä asioita ovat mm. tiedon puute, yhteenkuuluvuuden tunteen puute, etäisyys työkaveriinhin ja muuhun organisaatioon, työvälaineiden toimimattomuus/soveltumattomuus, liiallinen työkuorma, hajallaan oleva tieto sekä tiedonkulun haasteet. Lisäksi todettiin, vastuualueiden ja kokonaisuuden organisaatiomuutoksen jälkeen olevan osittain epäselviä, kun matriisimuotoisessa tekemisessä ei riitä se, että tietää vain omat tehtävänsä. Todettiin myös, että kun ei ole tietoa niin myös yhteistyö asiakkaan kanssa hankaloituu, kun yritetään haarukoida relevanttia tietoa, kuka hoitaa mitä ja missä on päivittäinen ongelma. Myös sovellusten/järjestelmien/digitaalisten työkalujen käytön sekavuus kuormitti ja koettiin melkoista infoahkyäkin. Uusiakin järjestelmiä ja tehtäviä tulee lisää ja pohdittiin, mitä voi jättää pois, ettei kuorma kasva kohtuuttomaksi. Samalla pohdittiin yhteisesti myös sitä, että uusien toimintatapojen oppiminen ja jalkauttaminen vie aikaa, jotta tulee tavaksi toimia. Käytöksen

muuttaminen vaatii toistoja ja käytäntöihin sitomista. Haastavana työhyvinvoinnin näkökulmasta nähtiin myös toisaalta paine kehittää jatkuvasti omaa osaamista, kun samalla työkuorma ja työilmapiiri vie mahdollisuuden oman osaamisen kehittämiseen, jossa ei koeta olevan aikaa käydä koulutuksissa. Myös jatkuva etätö kuormitti monia ja kaipuu ihmisten ja työkavereiden näkemiseen nousi esille lähes jokaisessa keskustelussa. Lisäksi pohdittiin etätöön eriarvoistavaa luonnetta, jossa eräskin haastateltava totesi, ettei ole koskaan ennen kokenut niska-hartia-selkäsärkyä ennen tätä koronavuotta.

Kun kysyttiin millaiset asiat ovat niitä, jotka tuottavat työhyvinvoinnin kokemusta, kuvattiin seuraavanlaisia tekijöitä: kannustus ja panostus työnteon ohella myös työntekijöiden terveyteen/hyvinvointiin, hyvään työympäristöön panostaminen, koulutukseen panostaminen ja pääseminen, hyvä työympäristö, hyvä työyhteisö, hyvin työväliseisiin panostaminen, selkeät vastuut, vapaat kädet työn suorittamiseen (riittävä autonomia tuo tunteen, että luotetaan), vapaus, joustavuus, sopiva työkuorma, luottamus. Kaivattiin myös tietoa siitä, mistä saa apua (mm. tukikanavat, kuka tekee mitään, sisäisen viestinnän sirpaleiset kanavat, roolit ja vastuut viestiminen). Tärkeänä pidettiin myös ylettömän kiireen katkaisemista asioissa, joissa ei ole oikeasti kiire. Esihenkilöiltä saatava tuki ja palaute hyvistä työsuorituksista koettiin myös työhyvinvointia tuottavaksi tekijäksi. Livenä kohtaamisten todettiin myös tukevan työhyvinvointia, koska ne mahdollistavat paremman vuorovaikutuksen, yhteisöllisyyden ja toisten tuntemisen. Pohdittiin myös itseymmärryksen merkitystä myös siinä, miten ymmärtää omaa käytöstään ja myös erilaisia ihmisiä. Työhyvinvointia todettiin tuovan myös sen, että kun määritellään kehityskohteet, niin määritellään myös toimintasuunnitelma siinä, minkä toimenpiteiden avulla lähdetään toteuttamaan halutun kehityksen saavuttamista.

Pohdittaessa työhyvinvointia tämän päivän yhteiskunnassa ja työhön sekä työelämään liittyviä toiveita ja mahdollisuuksia todettiin tärkeäksi yksilön vapaus päättää työtavoistaan ja osittain työajoistaan (etätö antaa joustavuutta). Mahdollisuus itsensä johtamiseen ja vaikutusmahdollisuuksien huomioiminen koettiin mahdollisuutena. Toisaalta pohdittiin samalla, että joustavuuden on sitten myös mentävä molempiin suuntiin. Mahdollisuutena nähtiin johdon kiinnostus ongelmien ratkaisuun sekä se, että asiantuntijoilla Suomessa korkea koulutustaso, jossa hyvällä johtamisella päästään hienoihin tuloksiin.

Työhön ja työelämään liittyviä pelkoja ja huolia tämän päivän yhteiskunnassa olivat mm. etätöissä ajankäytön hämärtyminen, kohtaamisten vähentyminen, etääntyminen, yhteenkuuluvuuden tunteen heikkeneminen, työn ja vapaa-ajan erottamisen haasteet, työympäristö (etätöaika) ja hiljaisen tiedon katoaminen. Toiveena tähän keskusteluun liittyen tuli myös, ettei jokainen uusi työelämään tulija joudu keksimään pyörää uudestaan vaan nuoret ja kokeneemmat työntekijät voisivat tehdä työtä yhdessä. Sujuvan työnteon todettiin lisäävän hyvinvointia ja tämä koettiin riskinä ja huolena tulevaisuuteen liittyen.

Työhyvinvoinnin tulevaisuuden oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa kuvattiin muodostuvan erityisesti seuraavista asioista: työympäristö, joustavuus, avoimuus, luottamus, muutos, selkeästi jäsenellyt tiedon lähteet, työkaverien läsnäolo, yhteisöllisyys, vastuu ja vapaus, aito kehittymisen mahdollistaminen, aktiivinen tiedonkulku ja tiedon jakaminen.

### 5.1.2 Keinoja edistää omaa ja työyhteisön työhyvinvointia

Työhyvinvointia pohdittiin opinnäytetyön teeman mukaisesti myös subjektiivisen työntekijäkokemuksen näkökulmasta pohtien, miten voimme itse vaikuttaa niin omaan kuin muidenkin työhyvinvointiin. Omaa työhyvinvointia tukeakseen käytettiin erilaisia keinoja kuten huumoria, asioiden perspektiiviin laittamista, yhdessä tekemistä, yhteisiä palautumishetkiä, ”to do -listoja”, tauottamista, kävelyalavereja ja toisten kanssa ”sparrailua”.

Laadullisesta aineistosta kerättyjä vinkkiä, joiden avulla voi pitää huolta omasta työhyvinvoinnistaan olivat mm. sähköpostin sulkeminen hetkeksi kokonaan, aamun rauhoittaminen hankalille töille, pikku ulkoilu keskellä päivää, keskittyminen yhteen asiaan kerrallaan, tauotus, liikunta, työn ja vapaa-ajan erillään pitäminen ja jäsentely, oman osaamisen kehittäminen, työmoodista vapaamoodille siirtyminen, säännöllinen ruokailu, aikaa myös liikkumiselle, multitaskaamisen lopettaminen sekä ajoittainen toimistolla käynti.

Itsensä tuntemisen taidot koettiin usean haastateltavan osalta vahvuutena, joskin haastatteluissa korostui hyödynnettävien testien yksilöllisen purkamisen merkitys ja ohjeistus, miten voin parantaa testissä esiin tulleita asioita. Erityisesti organisaatiossa tehty resilienssitesti herätti ristiriitaisia kommentteja, jossa osa haastateltavista oli kokenut saaneensa hyvät ohjeet, miten voi parantaa omaa resilienssiään ja osan aihe oli jättänyt hyvinkin kylmäksi ja tyhjän päälle. Asiaa kuvattiin mm. siten, että nyt tietää oman resilienssilukunsa, mutta ei miten siihen voisi itse vaikuttaa ja sitä kehittää.

Muita asioita, joilla koettiin voivan vaikuttaa työhyvinvointiin ja omaan osaamisen kehittämiseen olivat palautumisesta huolehtiminen eri keinoin, keskittyminen siihen mihin voi vaikuttaa ja jättää omaan arvoonsa sen, mihin ei voi vaikuttaa. Toisaalta korostettiin myös itseohjautuvuutta ja oman aktiivisuuden merkitystä tuoda esille, jos kokee kaipaavansa lisää tukea tai koulutusta jostain aiheesta tai haluaisi kehittää omaa osaamistaan tietyllä alueella. Yhteisöohjautuvuuteen liittyvinä taitoina todettiin nousevan erityisen tärkeiksi viestinnän taidot digitaidot moninaisuuden hyödyntäminen, eri paikkakunnilla työskentely sekä ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen.

Liitteessä kolme esiteltävissä taulukoissa on esitetty laadullisessa sisältöanalyysissä esille tulleita asioita työhyvinvoinnista oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa. Teemoja on tarkasteltu voimavara- ja kuormitustekijöiden kautta sekä mahdollisuuksien ja uhkien kautta. Jos tekijä on ollut joillekin voimavaratekijä ja joillekin kuormitustekijä on rasti laitettu molempiin sarakkeisiin. Aineiston sisältöanalyysissä on lisäksi ehdotettu kehitysehdotuksia, millaisin keinoin osaamista kyseisellä osa-alueella voisi esimerkiksi kehittää. Tärkeää oikeiden keinojen löytämisessä on osallistaa henkilökunta ideointiin ja kehittämiseen, jotta voidaan kehittää lisäarvoa tuottavia palveluja. Muotoiluajattelun mukainen kehittämisen malli on esitelty tarkemmin luvussa 4.4.

Psykofyysisen terveyden ja hyvinvoinnin viitekehyksessä (liite 3) selväksi kuormitustekijöiksi näyttää muodostuvan kognitiivinen kuormitus (mm. infoähky, työkuorma, kiire, tiedon pirstaleisuus) sekä luottamus tulevaisuuteen (epävarmuus maailman tilanteesta, muuttuvasta työelämästä, pandemiasta,



SOK:lla toteutetuista useista YT-neuvotteluista tuo turvattomuutta ja näköalattomuutta tulevaisuuteen, joka aiheuttaa ”sopimus toistaiseksi” asennetta puolin ja toisin).

Merkityksellisen elämän suhteen mielipiteet erosivat haastateltavilla jonkin verran. Merkityksellistä elämää tarkasteltiin psykososiaalisten perustarpeiden näkökulmasta (liite 3) jakaen tarkastelu vapaaehtoisuuteen/autonomiaan, kyvykkyyteen, yhteenkuuluvuuteen ja hyväntekemiseen (Martela 2014, 53; Ryan & Deci 2000, Deci & Ryan 2000, Martela & Ryan 2014 Martelan 2014, 53 mukaan). Tässä tarkastelussa selvä vahvuus Kiinteistöässäällä on voimakas yhteenkuuluvuuden tunne. Pitkään jatkunut etätyö herätti jonkin verran huolta yhteenkuuluvuuden tunteen rapistumisesta, joskin osa ihmisistä koki etätyön olevan oikein toimiva tapa tehdä töitä myös jatkossa. Erityisesti liikkuvaa työtä tekevät kertoivat viikkoon tulleen lisää aikaa paljonkin, kun ei tarvinnut olla niin paljon ”tien päällä”. Kyvykkyyden osalta kokemus jakautuu haastateltavien kesken, jossa osa kokee, että heillä on riittävä tieto, taito ja osaaminen oman työn suorittamiseen tälläkin hetkellä. Myös heille suunta, tavoitteet, missio ja toimintatavat ovat selviä. Osa porukasta kuitenkin kokee suunnan olevan hukassa ja epäselvä, roolien ja vastuiden kaipaavan selkeytystä. Myös tasapuolisuuteen ja henkilöiden osallistamiseen kaivattiin huomion kiinnittämistä. Toisaalta kyvykkyyden kokemukseen vaikuttivat myös liian suuri työkuorma, kiire ja tiedon pirstaleisuus. Erityisen selvästi esille nousi perehdyttämiseen panostamisen tärkeys relevantin osaamisen varmistamisena ja perehdyttämisenä, järjestelmien ja sovellusten paljous ja epäselvä kokonaisuus, tiedon ja viestintäkanavien runsaus ja tiedon pirstaleisuus.

Elämässä ja työssä selviytymisen (liite 3) analyysissä tulokset vaihtelivat paljon yksilöiden välillä. Näyttäisi siltä, että yksi selittävä tekijä on etätyön voimakas eriarvoistaminen, jossa työtilat ja työrauha eroavat kotiolosuhteissa valtavasti toisistaan. Fyysinen terveys onkin seikka, johon tulisi kiinnittää huomiota ja on selvä uhkatekijä, vaikkakin muutama kertoi liikkuvansa edelleen paljon ja purkavansa stressiä liikunnan kautta. Usea kertoi tauottamisen haasteista, ruokavalion heikkenemisestä, lisääntyneistä niska-hartiaseudun särkyistä, yksinäisyydestä ja työyhteisön ikävästä, etäapatiasta, arkiliikunnan vähentymisestä sekä haasteista erottaa työ- ja vapaa-aika toisistaan.

#### 5.1.3 Keskeisimmät tulokset muotoiluajattelun viitekehyksessä

Seuraavaksi tarkastellaan laadullisen aineiston tuloksia tässä muotoiluajattelun viitekehyksessä. Osiossa tarkastellaan laadullista aineistoa hyvinvointia tuottavan muotoilun viiden osa-alueen mukaan: itsensä toteuttaminen, tavoitteiden saavuttaminen, johtaminen, ryhmä ja organisaatiotyöskentely sekä kestävyys ja balanssi (Dutschke & al. 2018). Taulukossa 9 tarkastellaan näitä osa-alueita voimavaretkelijöiden, kuormitustekijöiden, mahdollisuuksien ja uhkien mukaan laadullisen aineiston sisältöanalyysiin perustuen. Teeman käsittely haastattelussa on ratkaissut sen onko tekijä laitettu voimavaretkelijäksi / hyvin olevaksi asiaksi vai kuormitustekijäksi/kehittettäväksi kohteeksi. Jos teema on jakanut mielipiteitä on rasti sekä kuormitus- että voimavaretkelijöiden kohdalla. Taulukon vasemman puoleisiin sarakkeisiin ”voimauttaa” ja ”kuormittaa on koostettu laadullisesta aineistosta kuhunkin aihealueeseen liittyviä voimavara- ja kuormitustekijöitä.

Taulukko 5: Voimavara ja kuormitustekijöiden analyysi laadullisen aineiston perusteella

	Voimavaretkijä	Kuormitustekijä	Mahdollisuus	Uhka	Voimauttaa	Kuormittaa
<b>Itsensä toteuttaminen</b>						
Mielekäs työ	X		X			Mielekäs työ oikeat tehtävät oikeilla ihmisillä, esihenkilöiden tuki ja palaute, osaamisen kehittämisen mahdollistaminen, arvostetusti tulemisen kokemus, urakehityksen tuoma mielekkäisyys
Jatkuva oppiminen	X	X	X	X		
Haastava työ	X	X	X	X		
Työn vaatimien resurssien saatavuus	X	X	X	X		
Työn autonomia	X	X	X	X		
Mahdollisuus luovaan yrittäjyyteen						
Osaallistaminen organisaation strategiaan	X	X	X	X		
Meritien tunnustaminen ja tunnustaminen	X		X			
Arvostetusti kokeminen	X		X			
<b>Tavoitteiden saavuttaminen</b>						
Yksilönsä tavoitteet	X	X	X	X	Osaamisen kehittämisen mahdollistaminen (ura- ja koulutuspolut), esihenkilön ja kollegoiden palaute ja tuki	
Yhteisönsä tavoitteet	X	X	X	X		
Työn tärkeiden ja merkityksellisyiden tunnustaminen ja tunnustaminen	X		X			
<b>Johtaminen</b>						
Johtajan luottamus alaisiin	X	X	X	X	Tytyväisyys johtamistyylillä, esihenkilöltä saatu palaute ja tuki, ura- ja koulutuspolut (osaamisen kehittämisen mahdollistaminen), arvostetusti tulemisen kokemus	
Johtaminen antaa tukea	X		X			
Johtaminen on inspiroivaa ja innostavaa	X	X	X	X		
<b>Ryhmä ja organisaatiotyöskentely</b>						
Hyvä tiimihäiki	X		X		Arvostetusti tulemisen kokemus, yhteiskeuhutus, esihenkilöltä ja kollegoilta saatu palaute ja tuki, osaamisen kehittäminen (ura- ja koulutuspolut)	
Hyvä työympäristö	X	X	X	X		
Motiivoituneet kollegat	X		X			
Hyvä integraatio yksiköiden välillä		X		X		
Uudet projektit	X	X	X	X		
Hyvin organisoitu organisaatio ilman byrokratiaa	X	X	X	X		
<b>Kestävyys ja balanssi</b>						
Työn ja vapaa-ajan tasapaino		X		X	Joustavat työtavat (paikasta ja "aasta" riippumaton työ), kävelypäälvereihin kannustaminen, palkka koetaan hyväksi	
Taloudelliset olosuhteet						
Toiminnan selkeät ja reitit tavoitteet	X	X	X	X	Työ ja vapaa-aika sekoittuvat etäaikana, huoli tulevasta/epävarmuus, osittain epäreiluden kokemus/aikehille jäämisen tunnetta (ei osallisteta mihin kuuluu), etätyö haastanut terveellisen ruokailun, arkiliikunta jäänyt, epäselvyys organisaatiomuutoksen jälkeisissä tavoitteissa ja suunnassa	

Tässä analysoimisen tavassa on huomioitava, että aineisto on kerätty teemahaastattelujen avulla ja backcasting työpajassa, jossa aiheeseen liittyvistä teemoista on kannustettu keskustelemaan avoimesti syventäen keskustelua esiintulevien teemojen mukaan. Toisaalta haastatteluissa ja työpajoissa saavutettiin laadullisen aineiston keräämisessä saturaatiopiste, jossa teemat alkoivat toistua. On kuitenkin todettava, että ellei teema nouse voimavaretkijäksi/positiiviseksi asiaksi tai kuormitustekijäksi/kehittävänä asiaksi tässä ei välttämättä tarkoita, ettei sitä koeta niin jossain osassa organisaatiota. Huomioitavaa on myös se, että kun pohditaan aihetta kehittämishankkeen kautta on luonnollista, että kehityskohteet eli kuormitustekijät painottuvat jonkin verran aineistossa. Se ei tarkoita välttämättä sitä, että positiivisia ja voimauttavia seikkoja olisi vähemmän.

Tämän analyysin avulla voidaan kuitenkin saada jotain suuntaa siitä, mitä asioita case organisaatiossa koetaan voimauttaviksi/positiivisiksi asioiksi ja mitä kuormittaviksi/kehittämiskohteiksi. Voimauttavana koetaan merkityksellinen työ, jossa osaaminen tukee työn tekemistä ja toisaalta osaamistaan kykenee myös kehittämään osana työtään. Yksimielisiä oltiin myös siitä, että esihenkilöiden ja kollegoiden tuki ja palautekulttuuri oli voimavara. Tärkeinä voimauttavina ja positiivisina tekijöinä koettiin myös merkityksellinen työ, arvostetusti tulemisen kokemus sekä uran kehityksen tuoma mielekkyyden kokemus. Yhteisöllisyys ja yhteishenki on erittäin vahva voimavara.

Hyvin yksimielisesti kiitosta sai case organisaation urapolut ja osaamisen kehittämisen polut, joskin toivottiin vinkkejä siitä, mitä osaamista voisi kehittää eli tarjottujen koulutusten laajentamista ”palvelutarjottimen muodossa”. Yhtenä kehitysehdotuksena organisaatiolle ehdotettiin yhteiskehittämisen mallia, jossa jaetaan yhteisissä foorumeissa kokemuksia koulutuksista. Organisaation osaamispääoman kartuttamiseksi ja hyvien sekä huonojen kokemusten jakamiseksi ehdotettiin, että koulutuksiin osallistuja voisivat kertoa mihin koulutukseen on osallistunut, mitkä ovat koulutuksesta saadut kolme parasta asiaa, 3 kehityskohtaa ja miten koulutuksen antia voi hyödyntää omassa työssään tai mitä merkittävää osaamista se toi itselle. Näin saadaan myös hyvät käytännöt jakoon. Lisäksi tulevaisuuden työelämän ennakoituja taitoja voisi tarjota aktiivisesti osana koulutuspolkuja. Näitä käytiin tarkemmin läpi luvussa 2.3.2., tulevaisuuden taidot sekä 2.3.3. osaamisen kehittäminen, tunnustaminen, tunnistaminen ja hyödyntäminen. Myös vertaisoppimista ja asiantuntijoiden toisilleen pitämiä koulutuksia voi hyödyntää yhteisoppimisen ja organisaation osaamispääoman syventämiseksi. Työnkierto ja mentorointi olisivat myös hyviä keinoja osaamisen jakamiseksi ja syventämiseksi.

Kuormitustekijöinä koettiin mm. työkuorma, työn hektisyys ja kiire, pirstaleiset työpäivät, keskeytykset, byrokratian ja suuren kompleksisen organisaation tuoma kankeus sekä jatkuva osaamisen kehittämisen vaade. Myös tietointensiivisen asiantuntijatyön tiedon hallinnan kokonaisuus koettiin kuormittavana haastaen sujuvan työn tekemistä mms. seuraavien seikkojen vuoksi: tiedon pirstaleisuus, tiedon löydettävyys, ajantasaisen tiedon löytäminen, organisaatiossa olemassa olevan tiedon tunnistaminen ja hyödyntäminen, informaatiotulva ja infoähky. Lisäksi haasteena koettiin, ettei ole tietoa kenelle tietoa pitäisi jakaa, ei tietoa mitä kukakin tekee ja omaako tietoa, jota itse tarvitsisi. Tämä kuvattiin haasteeksi useilla henkilöillä, mutta korostui erityisesti uusilla työntekijöillä. Kuormitustekijöiden osalta nousee myös usean vuoden ajan jatkunut muuttuva ja epävarma toimintaympäristö sekä YT-kulttuuri, jossa osa mahdollisesti tuntee kuormitusta ja huolta tulevaisuudessa selviytymisestä, osa suhtautuu työhön siten, että se on sopimus toistaiseksi puolin ja toisin. Tulevaisuuden perspektiivi näyttäisi lyhentyneen siten, että joka vuosi asennoidutaan odottamaan puoli vuotta kerrallaan, tuleeko taas YT-kevät tai syksy. Organisaatorakenteiden muutokset kuormittavat ja toivotaan aikaa myös uudistusten jalkautumiselle ja työrauhaa ihan vain töiden tekemiseen. Tulevaisuuden ja oman toimeentulon ollessa uhattuna osalla ihmisistä aktivoitunee biologinen selviytymisviettimme, johon ihmisinä reagoimme kolmella tavalla. taistele-pakene-jäädy. Tämä tila ei ole rakentava yhteistyölle, uuden oppimiselle, vuorovaikutukselle, psykologiselle turvallisuudelle, työhön sitoutumiselle, järkevälle päätöksenteolle eikä luottamukselle.

Nopeasti muuttuvassa maailmassa on opittava toimimaan ketterästi ja aktiivisesti niin organisaatioina kuin yksilöinä. Samalla uusi ketterä tapa toimia herättää myös kysymyksiä siitä, mikä taso riittää? Ketterän mallin mukaan pitäisi päästä nopeammin käsistään ja oppia virheistä. Samaan aikaan keskusorganisaation rooli on tuottaa osuuskaupoille ja muille mahdollisille yhteistyöyrityksille laadukasta palvelua. Tämä muodostuu haasteeksi myös kokonaiskuormituksen näkökulmasta.

Asiantuntijaorganisaatiossa työpäivät täyttyvät helposti kokouksista. Näin etäaikana nämä on aiheuttanut ns. Teams-palaverien maratonit, joiden väliin ei usein jää edes minuutin taukoa. Tiukka siirtymäaikataulu paikasta toiseen haastaa edelleen usein, vaikka S-ryhmä tulikin keväällä 2021 ulos S-ryhmän

periaatteellisenä käytäntönä, jossa 60 minuutin palaverit ovat 50 minuuttia ja 30 minuutin palaverit 25 minuuttia, jonka mukaan myös kalenterivaraukset tulevat automaattisesti. Osittain tässä on kyse uusien toimintatapojen opettelemisesta ja palaverien ajoissa lopettamisesta, osittain siitä, että muut organisaatiot varaavat koko tunnin mittaisia palavereja edelleen. Tämä aiheuttaakin tilanteita, jossa varsinaisten töiden tekeminen aloitetaan virka-ajan jälkeen. Samaan aikaan tulisi kuitenkin rajata työpäivien pituutta ja varoa ylikuormittamista. Tämän suhteen teorian ja käytännön välillä vallitseekin ajoittain melkoinen ristiriita.

Kehitettävänä alueina esille nousivat perehdyttämisen kokonaisuus, järjestelmien kokonaisuus, toimivat työvälineet tukemassa sujuvaa työn tekemistä, viestinnän kanavien ja viestinnän pelisääntöjen selkeyttäminen sekä strateginen ja ennakoiva osaamisen kehittäminen. Elinikäisen oppimisen osalta kuormitusta aiheuttaa jatkuva osaamisen päivittämisen ja uudistamisen vaade, jatkuvat järjestelmämuutokset, tiedon pirstaloituminen useisiin viestinnän kanaviin, uusien työkalujen käyttöönottoon perehdyttäminen huomioiden erilaiset oppijat ja osaamistavoitteiden saavuttaminen sekä pohdinta, mitä jää pois kun tulee koko ajan uutta lisää (kokonaisuuden hallinnan näkökulma ja kohderyhmäkohtaisen muotoiluajattelun näkökulma). Toisaalta osaamisen kehittäminen ja tietointensiivisen asiantuntijatyön tekeminen vaatisi myös tiettyä huokoisuutta ja väljyyttä tekemiseen, jotta se mahdollistaa perehtymisen, suunnittelun, osaamisen päivittämisen ja kehittämisen, pirstaleisiin tietokanaviin tutustumisen ja koulutuksissa rauhassa opintoihin keskittymisen.

Näyttäisikin siltä, että tietointensiivisessä asiantuntijatyössä vallitsee melkoinen ristiriita vaatimusten ja kohtuullisuuden välillä. Kuten eräs haastateltava totesi, että elämä ässälandiassa on jatkuvaa tasapainoilua siitä, ettei hermostuta ketään. Tekemisestä tekee raskaan myös suuri ja byrokraattinen organisaatio, joka on jo kokonsa vuoksi ”jähmeä” liikkeissään. Tietointensiivisessä asiantuntijatyössä tasapainotellaan jatkuvasti sen kanssa, että pitäisi saada riittävästi tietoa, että voi tehdä oman työnsä ja toisaalta myös tukemaan hallinnan tunnetta siitä, että tietää, mihin ollaan menossa ja mitä ollaan tekemässä. Suuressa talossa on kuitenkin sula mahdollisuus tietää kaikkea ja moni kertoo käyttävänsä apuna mallia, onko asia sellainen johon voi vaikuttaa vai ei. Tämän saman ideologian mukaan osallistetaan toisaalta myös henkilöt erilaisiin foorumeihin, jossa S-ryhmässä vallitsee useassa kohtaa vielä hierarkinen johtamiskulttuuri. Tämän hierarkisen mallin mukaan esihenkilöt koulutetaan ja heille tiedotetaan asiat, jotka he sitten ”valuttavat” eteenpäin omille tiimeilleen. Asiantuntijaorganisaatiossa tämä malli on haastava, koska esihenkilöt eivät välttämättä ole parhaita tiimensä substanssiosaajia, jonka perusteella toimintaa kehitetään.

Samaan aikaan asiantuntijatyötä haastaa valtava tietotulva ja infoähky, jossa priorisoiminen ja ajanhallinta ovat nousseet entistä tärkeimmiksi. Viestintäkanavien sisältöjä on usean jo mahdoton hallita, jolloin niidenkään kautta viestit eivät välttämättä tavoita henkilöitä, jotka eivät välttämättä ehdi lukea kaikkia viestejä ainakaan reaaliaikaisesti. Pirstaleiset sisäisen viestinnän kanavat ovat vaikeuttaneet ongelmaa entisestään ainakin osalle porukasta. Jos tietotulvaa pyritään välttämään siten, että pitää muistaa itseohjautuvasti käydä katsomassa eri työtiloista ja Teams kanavista onko sinne tullut uutta aineistoa, ei viestit tavoita senkään vertaa suurta osaa henkilöstöstä. Teams palaverit täyttävät useiden

kalenterit aamusta iltaan ja moni toteaaakin, että työpäivä alkaa iltapäivällä kun Teams putket ovat ohi. Osa totaa, että kun joskus on päivä, ettei ole Teams kokouksia koko päivää tai kokouksia on vain muutama niin päivä tuntuu ihan vapaa-päivältä ja hämmästyy aina kuinka paljon saa edistettyä työasioita näinä päivinä.

Haastattelusta keskeisimpiä teemoja jotka nousivat esille hyvinvoivasta oppivasta organisaatiosta ovat luottamus, psykologinen turvallisuus, selkeät viestinnän käytännöt, osaamisen kehittämisen käytänteet, yhteiskehittämisen mallit ja toimintatavat, arvostava ilmapiiri, hyvä työvälineiden käytön osaaminen ja hallinta, yhteisöllisyyden kokemus ja kollegojen tunteminen, rakentava palautekulttuuri, avoimuus, tasapuolisuus, reiluus sekä sosiaaliset taidot. Tällaisessa organisaatiossa työ koetaan mielenkiintoiseksi ja merkitykselliseksi, jossa on mahdollisuus kehittää omaa osaamista omien tarpeiden mukaisesti. Työ on sopivasti vaihtelevaa sisältäen sopivassa tasapainossa helppoa rutiinityötä ja haastavampaa ajattelua syvemmin vaativaa työtä. Työvälineet tukevat tällaisessa organisaatiossa sujuvan työn tekemistä. Henkilöstöllä on riittävä osaaminen työvälineiden käyttämiseen ja työssä käytettävillä järjestelmillä ja digitaalisilla työkaluilla on muotoiltu selkeä toinen toisiaan tukeva kokonaisuus, jossa jokaista työkalua on pohdittu sen käytettävyyden, käyttökokemuksen lisäarvon tuottamisen näkökulmasta. Työyhteisö kokee yhteenkuuluvuuden tunteita, jossa vallitsee avoin, osallistava ja arvostava viestintäkulttuuri.

Oppivassa organisaatiossa on toimivat mallit myös asiantuntijoiden osaamisen tunnistamiseen, tunnustamiseen ja hyödyntämiseen. Hierarkisen mallin mukaisesti usein osaaminen mielletään titteleiden kautta, eikä aina päättävissä foorumeissa ole mukana asiasta eniten tietävät asiantuntijat. Tämä on suuri muutos siirryttäessä kohti matalampaa organisaatiota ja ketterää toimintaa. Hyvinvointia tukeva organisaatio tyydyttää myös ihmisten psykologiset perustarpeet, siten että ihminen voi tuntea työssään autonomiaa, kyvykkyyttä, yhteenkuuluvuutta ja hyväntekemistä. Toisaalta myös perusturvaan ja selviytymiseen liittyvän perustan on oltava kunnossa, jossa vallitsee riittävä psykologinen turvallisuus ja luottamus, hyväksyntä ja arvostus ja ihmisellä on oma selkeä status organisaatiossa. Tällaisessa organisaatiossa turvataan myös resurssit niin henkilöstön määränä, osaamis pääomana ja reiluna palkitsemisena.

Nopeasti ja jatkuvasti muuttuvassa maailmassa organisaation ketterä ja dynaaminen toimintatapa on välttämätöntä, jotta organisaatio ja yksilö voivat selviytyä muutoksessa. Tässä korostuvat sekä itseohjautuvuuden että yhteisöohjautuvuuden tärkeys, jotta organisaatio voi oppia jatkuvasti uutta, oppia virheistä ja onnistumisista kehittämällä toimintaansa iteratiivisena ja jatkuvana prosessina. Tässä kuvioon tulee mukaan osaamisen kehittämisen spiraali, joka esitellään luvussa 5.2.

Tämä opinnäytetyö on tehty koronavuonna, jossa haastateltavat ovat kaikki olleet etäkonttoreillaan useita kuukausia (8 kuukautta-1 vuosi 6 kuukautta). Tämän vuoksi etätyöolosuhteet vaikuttivat myös esille nouseviin teemoihin. Käsittelemme näitä seuraavaksi.

#### 5.1.4 Korona-pandemian aikana erityisesti esiin nousevia teemoja

Opinnäytetyön case-organisaatiossa tehdyt laadulliset haastattelut ja backcasting-työpaja toteutettiin marraskuun 2020 ja tammikuun 2021 välisenä aikana. Näissä haastatteluissa nousi esille spontaanisti myös koronasta johtuvaan pitkään etätöputkeen liittyviä asioita työhyvinvointiin liittyen. Nämäkin erikseen koronasta johtuvaan pakotettuun etätöhyöhön liittyvät tekijät eroteltiin myös voimavaratekijöihin ja kuormitustekijöihin (liite 3) yllä esitellyn periaatteen mukaisesti.

Voimavaratekijöiksi todettiin vapaamuotoiset kahvihetket ja virtuaalitapaamiset sekä keskustelut oman tiimin sekä kollegojen kanssa tukemaan vuorovaikutusta. Kuormitustekijöitä olivat heikentynyt terveellinen ruokavalio, ihmisten näkemisen kaipuu, vuorovaikutushaasteet Teams palaverissa, huoli työnantajavastuusta ihmisten hyvinvoinnista, palautumisen haasteet, fyysisen kehon haasteet (vähentynyt arkiliikunta, mikrotauat, työpäivän aikana liikunta, ergonomia, niskahartiasäryt), työn ja vapaa-ajan balanssi, yhteisten aktiviteettien kaipuu (muutakin kuin työn tekemistä yhdessä), hiljaisen tiedon haasteet ja sisäisen viestinnän korostuminen haastaa (kaikesta pitäisi muistaa tiedottaa, samalla hukutaan tietoon), vaikeampi tulkita kokonaiskuvaa kun puhuu ruudulle, digitaalisten työkalujen / järjestelmien / sovellusten haasteet (tekniset haasteet, toimimattomuus, verkko-ongelmat, uusien taitojen opettelu) sekä vuorovaikutuksen latistuminen (ihmiset ei yhtä helposti osallistu keskusteluun Teamsin kautta kuin neuvotteluhuoneessa).

Seuraavaksi siirrymme käsittelemään tiekarttaa nykytilasta kohti haluttua tulevaisuutta.

#### 5.1.5 Tiekarttaa nykytilasta kohti haluttua tulevaisuutta

S-ryhmän missio, visio sekä strategia ohjaavat myös SOK:n asiantuntijaorganisaation suuntaa ja tavoitteita. Ryhmästrategia tuo suunnan, jonka toteuttamista jokaisen S-ryhmän liiketoiminnan eli liiketoimintakonseptin ja toimintasuunnitelman on edistettävä omalla toiminnallaan. Jotta S-ryhmä voi kokonaisuudessaan toimia kannattavasti ja varmistaa kokonaisuudessaan kilpailukyvyn on äärimmäisen tärkeää, että kaikilla toimijoilla on yhteisesti jaettu kokonaisuutta edistävä suunta, tavoitteet ja päämäärä.

Työhyvinvointia oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa voidaan kuvata palvelupolun avulla, jossa työn kannalta relevantti osaaminen mahdollistaa sujuvan työn tekemisen silloin kun inhimilliset perustarpeet täyttyvät riittävällä tasolla. Jos perustarpeet jäävät täyttymättä tai eivät täyty riittävässä määrin, ihmisen fysiologia ajautuu selviytymistäisteluun, jossa ihmisen aivojen toimintaa ohjaa taistele-pakene-jähmety moodi. Tämä tila ei tue psykologisesti turvallista työilmapiiriä, jossa saadaan kaikki osallistumaan ja innovoimaan rakentavasti yhteistyön voimin. Luottamus taas lunastetaan teoin ei pelkin sanoin, jossa työntekijöiden kokemuksista muodostuu kokonaisuuden kokemus luottamuksellisesta ja arvostavasta työilmapiiristä.

Tulevaisuuden taitoina asiantuntijatyössä näyttäisi korostuvan oppimaan oppimisen taito, jatkuva oppiminen, sosiaaliset taidot, vuorovaikutustaidot, monimuotoisuuden arvostaminen, yhteiskehittäminen,

verkostoituminen ja vastuullisuutta korostava arvomaailma. Organisaation on kyettävä luomaan organisaatiokulttuuri, jossa työntekijät voivat kokea psykologista turvallisuutta, eriarvoisuutta ja moninaisuutta arvostavat käytänteet sekä yhteiskehittämistä ja jatkuvaa oppimista tukevat organisaatorakenteet. Reiluus, tasa-arvo ja toinen toisensa arvostaminen ovat jokaisen tapa toimia, jossa johto näyttää selkeää suuntaa ja esimerkkiä omalla toiminnallaan käytännössä.

Digitaaliset taidot korostuvat tulevaisuuden työssä ja jokaisen on kyettävä jatkuvasti uudistumaan ja uudistamaan omaa osaamistaan. Tämä tulee tehdä kuitenkin kokonaisuhyvinvointi huomioiden, jotta säilytetään työntekijöiden työkyky, varmistetaan sopiva työkuorma ja tuetaan jatkuvan oppimisen vaateissa erilaisin organisaation käytäntein (mm. työnkierto, vertaisoppiminen, kummitoiminta, mentorointi, yhteisoppimisen keinot, ryhmämuistin hyödyntäminen, yksilön osaamisesta organisaation osaamiseen ja fasilitoinnin taidoilla sitoutumista, näkyvyyden kokemusta, työn merkityksellisyyden kokemista ja yhteisöllisyyttä).

Tulevaisuuden taitoina organisaatioiden on kyettävä hyödyntämään myös muuttuva väestörakenne ja varmistamaan, että myös vanhempi sukupolvi pysyy mukana työssä. Toisaalta samaan aikaan on pystyttävä varmistamaan nuorten työllistyminen ja heidän jaksamisensa jatkuvasti muuttuvissa työolosuhteissa. Tulevaisuuden organisaatioissa supertiimit, jotka muodostuvat moninaisesti ja heterogeenisistä tiimeistä, ovat tärkeässä roolissa.

Robottiikka (VI=Virtual Intelligence ja AI=Artificial Intelligence sekä lisätty todellisuus) tulevat muuttamaan tulevaisuuden työelämää, jossa tällä hetkellä tehtäviä asiantuntijatehtäviäkin tullaan tulevaisuudessa tekemään enenevässä määrin robotiikan avulla. Tämä haastaa työelämässä olevat työntekijät ja organisaatiot päivittämään omaa osaamistaan jatkuvasti vastaamaan muuttuneita olosuhteita. Muutoksen tahti vain kiihtyy ja sopeutuminen muuttuvaan maailmaan on keskeinen tulevaisuuden taito niin organisaatioille, yhteiskunnille kuin yksilöillekin.

Vastuullisuuden teema korostuu kaikessa tulevaisuuden työssä, jossa työn perustan on pohjaututtava vastuulliselle ja kestävällä kulutukselle. Kestävässä kulutuksessa reunaehdot määrittävät toisaalta maapallon ekologisen kantokyvyn rajoissa ja toisaalta sosiaalisten reunaehtojen rajoissa, joissa jokaiselle ihmiselle on turvattava elämisen edellytykset. Tämän raja-alueen sisällä työskentely ei ole vain kestävä kehityksen kannalta kriittistä, mutta myös työnantajamielikuvan näkökulmasta. Tulevaisuuden työntekijöiden arvomaailmassa korostuu vastuullinen toimijuus, jossa kilpailu ammattitaitoisesta työvoimasta nostaa keskiöön myös yrityksen vastuullisuuden ja kestävä kulutuksen arvot.

Työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen tulevat olemaan keskeisessä roolissa tulevaisuuden organisaatioiden työnantajamielikuvaa, jossa parhaat työntekijät saavat ne yritykset, jotka pystyvät huolehtimaan työhyvinvoinnista ja jatkuvasta osaamisen kehittämisestä osana toimenkuvaa. Sitoutuneet työntekijät vaativat tulevaisuudessa sen, että heidän osaamisen kehittämisestään pidetään jatkuvasti huolta siten, että ammattitaito pysyy jatkuvasti ajan tasalla muuttuvassa VUCA maailmassa.

Myös yhteiskunnallisen hyvinvoinnin näkökulmasta tulevaisuuden organisaatioiden vastuu pitää huolta työntekijöiden hyvinvoinnista ja osaamisen kehittämisestä tulee todennäköisesti olemaan asia, jota seurataan esim. henkilöstötilinpäätöksen avulla, jossa seurattavina asioina on mm. työntekijäjakauma, työntekijöiden uran pituus, uudet työntekijät vs. irtisanotut ikäjakaumina, pidetyt yt-neuvottelut, työkyvyttömyys ja sairauspoissaolojen määrä ja työntekijöiden työtyytyväisyys mittarien (TYT kerran vuodessa ja jatkuvat mittaukset kuten Pulssi kysely) tulosten julkisuus sekä palkkauksen läpinäkyvyys eri rooleissa.

### **Backcasting -työpajan tiekartan lopputulemaa**

Backcasting -työpajassa tiekarttaa työstettiin siten, että ryhmä muodosti yhteisen näkemyksen lyhyen, keskipitkän ja pitkän tähtäimen tavoitteiksi. Ryhmä työskenteli yhdessä muodostaen yhteisen ryhmän näkemyksen. Seuraavaksi käymme läpi ryhmän ajatukset.

**Lyhyellä tähtäimellä toteutettavia muutoksia** olivat sovellukset ja järjestelmät kuntoon ja toimiviksi, perehdytys ja tuurausasiat kuntoon, pelisäännöt tiedon jakamiselle ja säilömiselle kuntoon (mitä, mistä), työvälineiden käytön ohjaaminen määrätietoisemmin haluttuun suuntaan (esim. sähköposti, Teams, verkkolevyt, työtilat) sekä steppiin määrittäminen työntekemisen tavoille koronan hellittäessä, jotta voidaan panostaa oikeisiin asioihin työympäristön kehittämisessä.

**Keskipitkälle aikavälille (2022-2026)** määriteltäviä tekemisiä kohti hyvinvoivaa oppivaa asiantuntijaorganisaatiota olivat henkilöstön ammatillinen syventäminen, Kiinteistöössään liiketoiminnan laajentaminen sekä työmäärien tarkastelu siten, että varataan enemmän aikaa kehittämiselle.

**Pitkän aikavälin (2026-2030)** tekemisiä määriteltiin työntekijöiden itseohjautuvuus ja joustavuus yhdistettynä selkeisiin päämääriin sekä missiota ja visiota tukeva koulutus henkilöstölle.

**Tärkeimmiksi kehitysideoiksi** määriteltiin mm. järjestelmät ja sovellukset kuntoon ja hyötykäyttöön, työvälineet kuntoon ja hyötykäyttöön, työvälineiden käytön ohjaaminen ja tarkoituksenmukainen käyttö, työnantajan ja työntekijöiden rooli terveyden edistäjänä, työmäärien tarkastelu, työhön saa aika vapaat kädet, tulee fiilis, että työntekijöihin luotetaan (kehittämiselle enemmän aikaa, aikaa ja mahdollisuuksia kehittyä ja kehittää, päämäärien kokoaminen (ei tempoilua), perehdytys ja tuurausasiat kuntoon, pelisäännöt tiedon jakamiselle ja säilömiselle (mitä ja mistä), missiota ja visiota tukeva koulutus henkilöstölle, työkuorman kohtuullisuuden varmistaminen kaikkien osalta huomioiden henkilökohtaiset kehitystavoitteet, työajan määrittelemisen (mikä osa voi olla oman osaamisen kehittämiseen käytettyä työaikaa) sekä työnantajan rooli terveyden edistäjänä.

Viimeisessä vaiheessa ryhmä keskusteli yhdessä ja laati **yhteisen näkemyksensä tärkeimmistä kehityskohteista** seuraavasti: 1) sähköiset työvälineet kuntoon (tiedon jakaminen osa tätä, mitä käytetään ja mihin), 2) perehdytys kuntoon, 3) työajan sisälle määritelty osaamisen kehittäminen, 4) työkuorman kohtuullisuus ja työnantajan rooli terveyden edistäjänä, 5) yrityksen positiivisen kierteen ja tulokellisuuden varmistaminen myös tulevaisuudessa, 6) esihenkilöille on annettava samat mahdollisuudet



kehittyä ja 7) siiloutumisen riski S-ryhmässä, johon kaivataan yhteisen tekemisen malleja ja tiedon kulkua tukevia tapoja toimia (yhteisöoppiminen).

### 5.1.6 Tunnistettuja kehitystoimenpiteitä

Nykytilan kartoittamisen perusteella opinnäytetyön tekijä tunnisti useita potentiaalisia kehittämisen kohtia, jotka käytiin läpi Kiinteistöässänsä kanssa tammikuussa 2021 ja sovittiin kehityskohteiden priorisoimisesta, jatkokehittämisestä sekä aikataulun etenemisestä (kuvio 22). Osaamisen kehittämisessä keskeisessä roolissa hyvinvointiinkin linkittyvät ovat am. kuvion yläreunassa oleva ”helminauha”, joka muodostuu motivaatiosta, sitoutumisesta, relevantista sisällöstä, ennakoitavuudesta, seurannasta ja jatkuvasta prosessista.

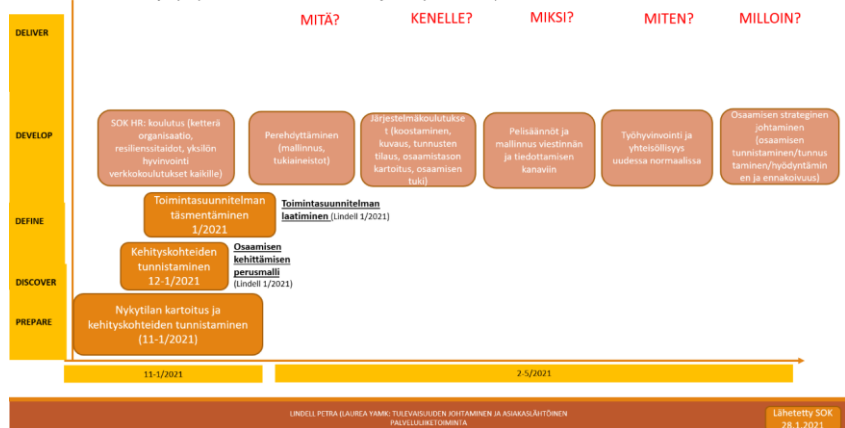


Kuvio 21: Tunnistettuja kehityskohteita ja kehitysehdotuksia (Lindell 28.1.2021)

Kaikki tunnistetut kehityskohteet todettiin relevanteiksi, mutta todettiin, että on syytä tehdä selkeä priorisointilista, jotta kehitetään rauhassa ja huolella yksi kokonaisuus kerrallaan. Tärkeimmät ensimmäiset laajemmat kehityskohteet olivat perehdyttämisen kokonaisuus, järjestelmäkoulutusten ja hallinnoinnin kokonaisuus, sisäisen viestinnän kanavien mallinnus ja pelisäännöt, työhyvinvointi ja yhteisöllisyys uudessa normaalissa (osana perehdytyksen kokonaisuuden kehittämistä) sekä osaamisen strateginen johtaminen. (kuvio 23).

Työhyvinvointi tulevaisuuden oppivassa asiantuntija organisaatiossa: Ensimmäisiä havaintoja tunnistetuista kehityskohteista (1/2021)

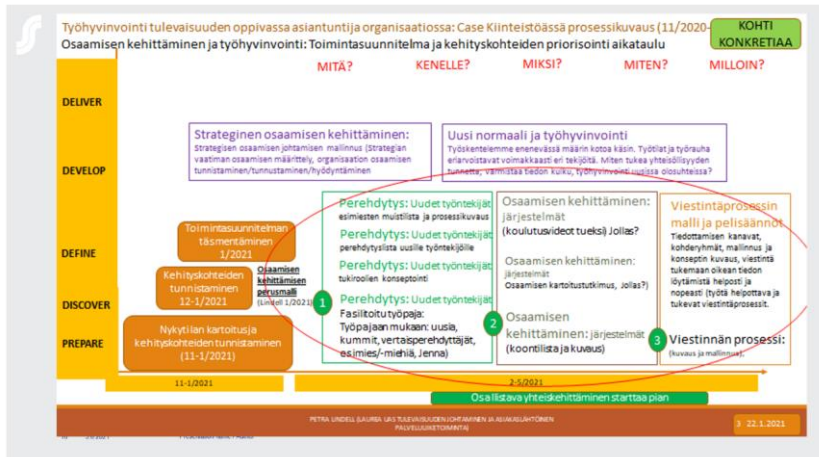
Osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi: Toimintasuunnitelma ja kehityskohteiden priorisointi aikataulu



Kuvio 22: Tunnistetut ensimmäiset laajemmat kehityskohteet opinnäytetyössä työhyvinvointi tulevaisuuden oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa (Lindell 28.1.2021)

Teorian ja kokemusten siirtäminen käytännön kehittämisen toimiksi on ollut keskiössä tässä opinnäytetyössä, jossa kehittämistyötä on tehty vaihe kerrallaan, muotoilu ajattelun viitekehyksessä. Muotoiluajattelun teeman mukaisesti tunnistettujen kehityskohteiden käytännön kehittämistyötä on jatkettu siten, että kehittämisen suunnittelussa ja toteutuksessa teoriasta käytäntöön on ollut relevantit ihmiset mukana muotoilemassa parasta lopputulosta. Keskeistä on ollut koko ajan kohderyhmälle luotava lisäarvo.

Kehityskohteiden kehityssuunnitelmat laitettiin alulle tiiviissä työpajoissa SOK Kiinteistöössän kanssa, joita pidettiin osaamisen kehittämisen tiimoilta yhteensä 4 kappaletta n. 2-3 tunnin mittaista työpajaa, joiden välillä opinnäytetyön tekijä edisti kehittämisen ideointiin ja pilotointiin liittyviä aineistoja laatien kehitysehdotukset sekä kehityshankkeiden mallit, jotka esitellään tässä luvussa. Ensimmäisenä työstettäväksi valitut kehityskohteet olivat perehdyttäminen, järjestelmäosaamisen ja kokonaisuuden hallinta sekä sisäisen viestinnän pelisäännöt (kuvio 24).



Kuvio 23: Ensimmäiset jatkokehittävät kohteet (Lindell 22.1.2021)

Kolmas tunnistettu ensimmäisen priorisointivaiheen yhteiskehittämisen kohde oli sisäisen viestinnän pelisäännöt ja malli. Tämä kokonaisuus kehitettiin yhteistyössä Kiinteistöpalvelujen kanssa, jossa opinnäytetyön tekijä oli mukana sparraamassa kokonaisuuden kehittämistä tukien. Viestintäkanavien kokonaisuus ja pelisäännöt julkaistiin huhtikuussa 2021 organisaation yhteisessä infossa.

### 5.1.7 Mitä keskeisiä asioita laadullisesta aineistosta näyttäisi puuttuvan?

Työhyvinvoinnin ja osaamisen yhteistarkastelu näyttäisi olevan jonkin verran vieras tarkastelukohde. Työhyvinvoinnin käsite näytetään liittävän usein lähinnä työkuormaan tai fyysisen hyvinvoinnin hoitamiseen (tyky tai työhyvinvointipäivät, virkistyspäivät, työterveyshuollon palvelut, työkyvyttömyyttä kuvaavat mittarit kuten sairaspöissaolot tai työkyvyttömyyden syykoodit).

Case organisaatio näyttäisi olevan myös jonkin verran vanhoihin hierarkkisiin rakenteisiin ja ajattelumalleihin kangistunut ja sokeina pisteinä havaittiin keskusteluissa mm. seuraavia kehityskohtia, joista raportoitiin heti ketterän kehittämisen mallin mukaisesti toimeksiantajaorganisaatiolle.

- SOK:n rooli asiantuntijaorganisaationa vs. muu S-ryhmä ja HR (12/2020)
- pehmeiden arvojen osaamisen kehittäminen HR:n toimesta (9/2020)
- järjestelmäosaamisen kehittämisen tarve ja riittävä osaaminen (9/2020)
- osaamisen ja työhyvinvoinnin strateginen johtaminen ja johtamismalli (8/2020)
- ensimmäinen versio osaamisen kehittämisen malli (1/2021)
- yhteiskehittäminen (samaa asiaa kehittävien kutsu ”saman pöydän” ääreen) (10/2020)
- yhteiskehittämisen ideointi ”osaamisen kehittäjät yhteisen HR koordinoitun työryhmän ääreen” (10/2020)
- henkilöstön jatkuvan kehittäminen (ei vain esimiesten vaan koko henkilöstön) 11/2020

- sisäisen viestinnän pelisäännöt tarve (1/2021)
- perehdyttämisen mallin ja konseptin puuttuminen ja tarve (11/2020)
  - perehdytyslistat (esimiehille tueksi)
  - perehdytyslistat uusille työntekijöille perehtymisen tueksi
  - perehdyttämisen aineistot yhteisessä tilassa (jatkuvasti ajantasalla, päivitettyinä, löydettävissä, yhteiskäytössä)
  - esimiehen muistilista, mitä on hoidettava ennen kuin uusi työntekijä tulee (mm. kulkukortti, koneet, puhelin, oikeudet järjestelmiin ja vaadittaviin työkaluihin, perehdytys suunnitelman laatiminen, kummin/vertaisperehdyttäjän nimeäminen ja pelisäännöistä sopiminen, talon tavoille perehdyttäminen ja substanssiosaamisen perehdyttäminen konseptoituna ja suunniteltu useamman kuukauden ajanjaksolle)
  - vertaisperehdyttäjän ja kummin roolin konseptointi
  - perehdytysvideot
  - tervetuloa taloon ja osaamisen kehittämisen ryhmiin (mentorointi, työprosessien kehittäminen, osallistaminen, yhteisöön sopeuttaminen ja osallistaminen)
  - vertaisoppiminen ja monimuotoinen oppiminen (nuoret, vanhat jne)
- urapolut ja osaamisen kehittämistarpeiden sitominen organisaation strategiaan, visioon, missoon - osaamisen strateginen johtaminen (koulutusfoorumien viestintä, kohderyhmät, yhteiskehittäminen, tiedon jakaminen ja osaamisen kehittämisen foorumit, vaikuttava koulutus ja osaamisvinkkien jakaminen, osaamisen tunnistaminen/tunnustaminen/hyödyntäminen)
- työhyvinvoinnin strateginen mittaaminen
- systemaattisen järjestelmä/digitaalisten työkalujen osaamisen kehittämisen tarve
- uuden normaalin tuomat osaamistarpeet (digitaaliset työkalut, erilaistava uusi normaali, työrauha, hiljaisen tiedon siirtyminen, yhteisöllisyys)

## 5.2 Osaamisen jatkuvan kehittämisen spiraali -malli

Laadullisen aineiston sekä teoreettisen viitekehyksen perusteella opinnäytetyön tekijä laati strategisen osaamisen viitekehyksen mallin 8.1.2020, jonka avulla kuvataan osaamisen kehittämisen systemaattista kehittämistä. Mallissa strateginen osaamisen kehittäminen on jaettu eri seuraaviin vaiheisiin: onnistunut rekrytointi ja perehdytys, uusien taitojen systemaattinen perehdyttäminen, osaamisen ylläpito ja päivittäminen, osaamisen kehittäminen muuttuvassa maailmassa, osaamisen kehittämisen strateginen suunnittelu sekä ennakoiva osaamisen kehittäminen ja tulevaisuuden taidot (kuvio 21).

## Kiinteistöössän oppiva organisaatio - osaamisen kehittäminen hyvinvoivassa työyhteisössä (mallinnus 8.1.2021 Petra Lindell)



Kuvio 24: Osaamisen kehittäminen hyvinvoivassa oppivassa organisaatiossa

Tässä luvussa käsitellään ensin Kiinteistöössässä tunnistettuja kehittämistoimenpiteitä osaamisspiraalin osa-alueiden mukaisesti jaoteltuna. Sen jälkeen käydään spiraalin kutakin aluetta läpi erikseen.

### 5.2.1 Onnistunut rekrytointi ja perehdyttäminen

Onnistuneessa rekrytoinnissa on keskeistä, että organisaatio rekrytoi oikeat osaajat heille sopiviin töihin. Keskeistä onnistuneessa rekrytoinnissa on työnantajamielikuvan ja rekrytointi-ilmoituksen täsmäminen todellisuuteen. Työnantajamielikuvan merkitys on keskeisessä roolissa tulevaisuuden organisaatioissa, joissa on pulaa osaavista työntekijöistä. Näyttäisi myös siltä, että työhyvinvointi ja arvoin sopiva työnantaja on tärkeässä roolissa mielekkäitä työnantajia tarkastellessa. Vastuullisuus korostuu myös työnantajan roolissa, jossa teemoina on tärkeitä niin ekologinen globaali vastuu, yhteiskunnallinen hyvinvoinnin vastuu sekä yksilön näkökulmasta vastuullisuus reiluna, monimuotoisuutta arvostavana ja hyvinvointia arvostavana työnantajana. Rekrytointiprosessissa keskeiseksi kehityskohteeksi nousi mm. ennakoiva rekrytointi, osaamisen tunnistaminen/tunnustaminen/hyödyntäminen, esihenkilöiden muistilistat uusien henkilöiden perehdytyslistat uusien työntekijöiden aloittaessa työt.

Perehdyttämisen osalta olennaisimmiksi kehitystoimenpiteiksi oppinäytetyön tekijä ehdotti 8.1.2021 alustavasti seuraavia toimenpiteitä: Kiinteistöössän perehdytysvideo (luomaan tunnelmaa yhteisestä fiiliksestä yhteisen tavoitteen eteen ja tervetuloa), perehdytyslistat (esimiehille toimenpiteiden muistilistaksi, perehdytettävälle selkeä perehdyttämisen kokonaisuus, perehdytyksen konseptointi palvelupolkuksi muotoiltuna (selkeä perehdyttämisen kokonaisuus), kummi- ja vertaisperehdyttäjien roolin konseptointi ja kuvaus, perehdyttäjille aina tarkat ohjeet (mitä perehdytettävä tulee tekemään, mitä sinun tulisi perehdyttää, mikä on osiosi perehdytyksen tavoite / osa perehdyttämisen kokonaisuutta) sekä

järjestelmien koostaminen (osaamisen kehittämisen kartoitus, järjestelmälistaukset, käytön tuki, järjestelmäkokonaisuuden kuvaus).

**Perehdyttäminen** nousi laadullisessa aineistossa keskeiseksi kehittämisen kohteeksi. **Esihenkilöiden muistilistojen/perehdytyslistan** avulla voitaisiin varmistaa, että perehdyttämisen kokonaisuus etenee saman mallin mukaan perehdyttäjistä riippumatta. Muistilista/perehdytyslista toimisi myös esihenkilön tukena, että hän muistaa tehdä kaikki uuden henkilön aloittamiseen liittyvät asiat. Käytännön prosessin etenemisen kannalta mallinnetaan selkeä prosessi siitä, miten käytännön prosessi etenee henkilön rekrytointipäätöksestä ja tervetuloa toivotuksista aina henkilön ensimmäiseen työpäivään, jolloin kaikki vaadittavat kulkukortit ja työvälineet on hankittu ja toiminnassa, henkilö on lisätty tarvittaviin ryhmiin (työryhmät, työtilat, viestintään liittyvät ryhmät), työkoneille avattu vaaditut järjestelmät (tai lista vaadittuihin järjestelmiin ja näihin liittyvä tarvittava tieto). Näin voidaan tukea myös esihenkilöiden työhyvinvointia, kun heillä on tarvittava tuki heidän työnsä toteuttamiseen tehokkaasti ilman, että perehdyttämisaineistojen etsimiseen tai niiden erikseen laatimiseen menee turhaa aikaa. Jokaisen oman tyylinen perehdyttämisen prosessi kuormittaa turhaan ja myös mahdollistaa epätasaisen perehdyttämisen prosessin, jossa perehdyttämisen kokonaisuus vaihtelee jokaisen perehdyttäjän mukaan. Toisaalta onnistuneella ja selkeästi konseptoidulla perehdyttämisen prosessilla voidaan tukea myös uuden työntekijän hyvinvointia uuteen organisaatioon tutustuessaan ja työyhteisöön liittämistä. Näin voidaan tukea myös sitoutumista organisaatioon sekä työn tehokkuutta.

Uusille työntekijöille tulisi laatia lisäksi **perehdyttämissuunnitelma**, jonka avulla henkilön perehdyttäminen etenee vaiheittain tutustuttaen uusi henkilö organisaation toimintaan, työyhteisöön sekä omien työtehtävien kannalta relevanttiin tietoon ja henkilöihin systemaattisesti koeajan puitteissa etenevänä vaiheittaisena prosessina (6 kuukauden ajalla etenevä vaiheittainen perehdytysuunnitelma). Perehdyttämissuunnitelman avulla uusi työntekijä voi myös palata tarpeen mukaan asioihin, joita hän on jo käynyt läpi. Tämä tukee oppimista ja osaamisen kehittämistä pala kerrallaan erilaiset oppijat huomioiden. Perehdyttämissuunnitelman avulla voidaan kuvata kokonaisperehdyttämisen polku, jossa perehdyttämisen kokonaisuudesta voidaan muodostaa selkeä kokonaisuus, jossa sen palaset tukevat toinen toisiaan ja välttävät myös mahdollisten päällekkäisten asioiden kertomisesta eri ihmisten toimesta. Perehdyttämisessä nousi esille myös pandemia aikana rekrytoitavat ja haaste linkittyä osaksi yhteisöä. Yhtenä kehitysideana pohdittiin mm. avoimia kahvihetkiä, jossa jokainen tiimin jäsen varaisi oman lyhyen vapaamuotoisen kahvitteluhetken uuden henkilön kanssa.

Perehdyttämisen yhteydessä tulisi käydä myös **sisäiset viestintäkäytännöt ja pelisäännöt** selvästi läpi helpottamaan infoahkyä ja tietointensiivisen työn tehokasta tekemistä. Toisaalta samaan aikaan ahdistusta herätti pirstaleiset viestintäkäytännöt sekä informaatiotulva ja tähän kokonaisuuteen kaivattiin myös kokonaisuutena kehittämistä, mutta palataan siihen vielä myöhemmin.

**Selkeyttämistä ja systemaattisuutta toivottiin asiantuntijoiden perehdyttämisen prosessiin.**

Perehdyttäjälle tulisi aina antaa tietoa siitä, mitä uusi henkilö tulee tekemään ja millaista tietoa hän tulee tarvitsemaan, jotta osataan perehdyttää relevantit asiat eikä hukuteta uutta henkilöä epäolennaiseen

tietoon. Myös asiantuntijaperehdytykset tulee sopia etukäteen ja laatia osaksi uuden henkilön perehdyttämissuunnitelmaa.

Lisäksi tunnistettuja kehityskohteita perehdyttämisen prosessissa olivat **organisaation ajantasaisen ja jatkuvasti ylläpidettävän perehdytysaineiston** laatiminen ja ylläpitovastuun määrittäminen. Ajantasaisen aineiston tulee olla helposti löydettävissä selvästi sovitusta yhteisestä paikasta.

Lisäksi toivottiin perehdyttämisessä käytettyjen tukiroolien kuvauksia ja täsmentämistä, **mitä vertaisperehdyttäjän ja kummin rooliin kuuluu**, jotta roolit eivät eroa sisällöltään täysin henkilöistä riippuen.

Opinnäytetyön tekijä laati kehittämiskohteiden ideointivaiheessa listan mahdollisista kehityskohteista ja -toimenpiteistä sekä pilotointivaiheeseen PowerPoint -muotoisen perusversion esimerkinomaisesta perehdytysaineistosta yhteiskehittämisen pohjaksi. Varsinaisen toteutuksen kokonaisuuden teoriasta käytäntöön laadittiin kuitenkin yhteiskehittämisen avulla, jossa perehdyttämisen kokonaisuuden kehittämiseen osallistettiin uusia henkilöitä (talon sisältä tulleita sekä ulkopuolelta tulleita), esihenkilöitä, muita asiantuntijaperehdyttäjiä sekä kummin/vertaisperehdyttäjän roolissa toimivia henkilöitä. Näin saatiin laaja näkökulma perehdyttämisen kokonaisuuden syvällisempään tarkasteluun.

Tämän ns. ”toisen kierroksen” työpajoihin eli perehdyttämiseen paneutuvan palvelumuotoilun prosessiin opinnäytetyön tekijä ei enää voinut osallistua opinnäytetyön laajuuden vuoksi. Opinnäytetyön suunnitelmassa oli heti alkuun jo määritelty yhteiskehittäminen tunnistettujen kehityskohteiden vaiheeksi kaksi, joten kehitys eteni tältä osin ihan suunnitellusti. Perehdyttämisen kokonaisuuteen hyödynnettiin opinnäytetyön sisältöanalyysiä ja yhteiskehittämistä. Toteutettu perehdyttämisen kokonaisuus laadittiin yhteistyössä yllä mainitun kohderyhmän kanssa, jossa perehdyttämisen kokonaisuuteen liittyvät sisällöt muotoiltiin parhaiten lisäarvoa tuottavaksi kokonaisuudeksi. Perehdyttämisen palvelumuotoilun perustana käytettiin kuitenkin tämän opinnäytetyön sisältöanalyysiä, jossa kaikki ym. kehityskohteet toteutettiin kohderyhmälle parhaiten lisäarvoa tuottavalla tavalla.

### **Järjestelmät**

Perehdyttämisen näkökulmasta yhtenä tärkeänä esille nousseena osa-alueena nousi niin uusien kuin nykyistenkin työntekijöiden osaamisen perehdyttämisen tarve uusien työvälineiden (järjestelmät/sovellukset/digitaaliset työkalut) käyttöönotossa. Jatkossa käytetään sanaa järjestelmä kuvaamaan näitä molempia.

Järjestelmiin liittyvässä perehdyttämisessä nousi esille perehdyttämiskoulutuksen relevantti substanssi, oikea-aikainen perehdytys sekä erilaisten oppijoiden ja osaamisen varmistamisen tärkeys. Toisaalta kaivattiin myös aktiivisuutta siinä, että kerrotaan avoimesti, jos kaivataan apua tai tukea työvälineiden käyttämisessä. Useiden järjestelmien käyttöönottoon ei ollut olemassa minkäänlaista tai hyvin vähäistä perehdytystä. Monesti kukin työntekijä pyrkii itseohjautuvasti ottamaan uuden työvälineen haltuunsa parhaan kykynsä mukaisesti. Osaltaan perehdytystä oli ollut, mutta koulutuksen ei ollut koettu tukevan

järjestelmän tehokasta käyttöä ja sujuvaa työntekoa. Joskus perehdytys oli ollut niin kauan ennen varsinaista käyttöönottoa, että sen koettiin olleen liian etäällä varsinaisen käyttöönoton tukemiseksi. Osaamishaasteet uusien järjestelmien käytössä aiheuttavat tehostomuutta, ahdistusta ja turhautumista.

Työvälineiden käytössä nousi esille myös tukikanavien merkitys ongelmatilanteissa. Järjestelmien tukikanaviin toivottiin yhteiskäyttöistä palvelua, jossa tukipyynnöihin vastataan yhteisessä, kaikille näkyvässä kanavassa, jotta ei tarvitse kaikkien turhaan kysyä samaa asiaa erikseen. Nykyisen mallin mukaan useisiin työvälineisiin liittyvät tukipyynnöt käsitellään siten, että niihin vastataan henkilökohtaiseen sähköpostiin ja tämä aiheutti turhautumista.

Järjestelmien valtavan määrän vuoksi kaivattiin kokonaisvaltaista kuvausta siitä, mitä kaikkia järjestelmiä on käytössä. Voidaankin puhua teknostressistä, joka lisää työn kuormittavuuden tunnetta ja heikentää näin myös kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kokemusta sekä vaikeuttaa sujuvan työn tekemistä.

**Järjestelmien koontia** varten laadittiin excel taulukko, johon kerättiin kaikki järjestelmät yhteen paikkaan, jossa kirjattiin kokonaiskuvan kartoittamiseksi alkuun järjestelmän nimi, mikä on järjestelmän tavoite, mitä lisäarvoa tuottaa organisaatiolle, minkä työn tekemistä helpottaa (käyttäjänäkökulma), mitä tuskaa järjestelmä aiheuttaa, millaisia kehitystarpeita tunnistamme, mikä on käyttäjien arvioitu osaamistaso, miten tarvittava osaaminen varmistetaan (alkuperehdytys, tukihenkilö/-taho ongelmatilanteissa, jatkokoulutuksen yhteyshenkilö), kuka käyttää järjestelmää, järjestelmän vastuutaho, järjestelmän omistava yksikkö/taho, järjestelmän pääkäyttäjä, käyttöoikeuksien haku, tukipyynnöt). Tämä pohjakartoitus toimi alustavana kartoituksena järjestelmäosaamisen kartoittamiseen ja kokonaisuuden hallinnan kehittämiseen. Alkukartoituksen jälkeen opinnäytetyön jatkoprojektina tehtiin järjestelmien käyttöön ja hallintoihin liittyvä muotoiluajattelun mukainen selvitys, jonka pohjalta henkilökuntaa osallistaen lähdettiin muotoilemaan parempi palvelu kokonaishallitsemisen helpottamiseksi käyttäjätarpeiden ja lisäarvon tuottamisen näkökulmasta tarkastellen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että perehdyttämisen prosessin systemaattisella mallintamisella perehdyttämisen sisältö ei ole riippuvainen yksittäisestä perehdyttäjistä ja muistinvaraisesta kokonaisuudesta. Näin perehdyttämisen kokonaisuuteen saadaan laatua ja tasaisuutta.

## 5.2.2 Osaamisen ylläpito ja osaamisen päivittäminen

Osaamisen päivittämisessä ja ylläpitämisessä ehdotettiin (28.1.2021) Kiinteistöössän toimintasuunnitelma videon laatimista selkeyttämään kaikille yhteinen suunta, tavoitteet ja toimenpiteet. S-ryhmän strategian kuvaaminen videon muodossa innostavassa ja tunteita herättävässä sitouttavassa muodossa voisi myös auttaa selkeään yhteiseen suuntaan sitoutumista ja yhtenäisen viestin kulkemista. Lisäksi osaamisen päivittämiseen ja ylläpitämiseen ehdotettiin yhteiskehittämisen malleja, joiden avulla tuetaan koulutuksista saadun opin jakamista myös muille. Lisäksi ehdotettiin yhteistä koulutusfoorumia, jossa organisaation eri asiantuntijat voisivat vuorollaan pitää lyhyen puheenvuoron omasta työstään ja näin laajennetaan kokonaisosaamista Kiinteistöössässä. Osaamisen kehittämisen foorumi voisi kokoontua esim.



4 kertaa vuodessa, jossa olisi organisaatiosta omia puhujia ja myös mahdollisesti tulevaisuuden tutkijoita kertomassa tulevaisuuden treندهistä tai muista alaa koskevista ajankohtaisista asioista.

Osaamisen ylläpito ja päivittäminen on tärkeässä roolissa nopeasti muuttuvassa VUCA ympäristössä, jossa joudutaan jatkuvasti oppimaan uutta ja toisaalta myös jatkuvasti oppimaan pois vanhasta. Laadullisessa tutkimusaineistossa nousee esille työntekijöiden infoähky, jossa tieto on pirstaloitunut useisiin kanaviin ja oikean ja relevantin tiedon löytäminen vie aikaa, kuormittaa työntekemistä, tuo tehottomuutta ja hitautta tietotyön tekemiseen ja haastaa tiedonkulun ja viestinnän käytänteitä big datan hallitsemiseen.

Yksi selkeästi tunnistettava kehityskohta opinnäytetyön laadullisesta aineistosta olikin sisäisen viestinnän pelisääntöjen ja kanavien selkeytyksen tarve. Heterogeeniset toimintatavat eri viestintäkanavien käyttöön haastavat asiantuntijaroolissa työskenteleviä, koska asiakkailta voi olla erilaiset viestinnän käytännöt kuin sisäisesti on sovittu. Erilaisen viestintäkanavien sekava käyttö haastaa ja kuormittaa suurta osaa henkilöstöstä melkoisesti tiedon ollessa pirstaloituneena useisiin paikkoihin, joka haastaa asiantuntijatyön tehokasta tekemistä.

Jatkuvasti muuttuvat työvälineet haastavat päivittämään ja ylläpitämään asiantuntijaosaamista ajan tasalla jatkuvasti. Erilaiset ihmiset tarvitsevat kuitenkin eri tavoin tukea osaamisen kehittämiseen ja nopeasti muuttuvassa digitalisoituvassa maailmassa pärjäämiseen.

Keskustelua käytiin paljon myös siitä, mitä otetaan pois, kun otetaan uusia toimintamalleja käyttöön. Jos aina otetaan vain lisää uusia toimintatapoja, poistamatta käytöstä vanhoja, hukutaan dataan ja erilaisiin viestintäkanaviin ja toimintatapoihin. Tämän lisäksi valtava määrä järjestelmiä ja näihin liittyvä relevantti osaaminen ja osaamisen päivittäminen nousi tärkeäksi kehityskohteeksi.

### 5.2.3 Osaamisen jatkuva kehittäminen muuttuvassa maailmassa

Osaamisen kehittämiseen kehittämiskohteiksi opinnäytetyön tekijä ehdotti 28.1.2021 järjestelmien osaamisen kokonaisuuden kartoittamista ja osaamisen kehittämisen mallia, työhyvinvointia tukevien pehmeiden taitojen opettamista esim. verkkokurssein (SOK HR toimesta), digitaitojen kehittämistä sekä sisäisen viestinnän ja tiedon kulun selkeyttämistä infoähkyä helpottamaan ja sujuvoittamaan tiedon kulkua.

Osaamisen kehittäminen muuttuvassa maailmassa eroaa edellisen kohdan osaamisen ylläpitämisestä ja päivittämisestä siten, että tässä on kyse uuden osaamisen hankkimisen vaateesta. Tämä voi olla myös perehdyttämistä uusiin järjestelmiin, mutta on huomattavasti laajempi kokonaisuus, jossa työntekijöiden on jatkuvasti pyrittävä itseohjautuvasti ja aktiivisena toimijana varmistumaan siitä, että he kehittävät omaa osaamistaan muuttuvan maailman tarpeiden ja vaatimusten mukaan. Erityisesti tietointensiivisessä asiantuntijatyössä tämä vaatii laajempaa näkemystä ja uteliaisuutta pysyä ajan hermolla ja päivittää ammattiosaamista, ymmärrystä markkinatilanteesta ja muuttuvasta maailmasta jatkuvasti. Osan osaamisen kehittämisestä voi saavuttaa erilaisten koulutusten avulla, mutta näissäkin tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten koulutuksesta saatu oppi jalkautuu aidosti osaksi tekemistä ja tulee yksilöiden

kautta jaettavaksi myös muulle organisaatiolle ja tätä kautta osaksi organisaation yhteistä tietopääomaa. Organisaation osaamis pääoma tuo organisaatiolle resilienssikyvykkyyttä, jossa se ei ole niin haavoittuvainen kenenkään yksittäisen työntekijän osaamisesta. Toisaalta jatkuva osaamisen kehittäminen ja yhteiskehittyminen mahdollistaa myös työn merkityksellisyyden ja yhteisöllisyyden kokemuksen kautta työhyvinvoinnin ja tehokkaan suorittamisen prosessin. Opinnäytetyön sisältöanalyysin tulosten yhteydessä saatiin suureksi iloksemme case organisaatioon, Harri Gustafsberg, puhumaan resilienssikyvystä ja stressinsietokyvystä tukien näin kunkin yksilön ymmärrystä ja osaamista siinä, kuinka voi pyrkiä vaikuttamaan siihen, että kykenee sopeutumaan muuttuvaan maailmaan sekä sietämään stressiä ja kiirettä. Tämä on yksi tärkeä esimerkki siitä, että tämä opinnäytetyö tarjoaa viitekehyksen, jonka avulla ja tukemana organisaatiot voivat johtaa työhyvinvointia ja osaamisen kehittämistä osana strategista johtamista. Se vaatii jatkuvaa tekemistä, eikä ole kertaluonteinen yhden asian kouluttamisen kokonaisuus.

#### 5.2.4 Osaamisen strateginen kehittäminen

Osaamisen ennakoivaan kehittämiseen opinnäytetyön tekijä ehdotti 28.1.2021 strategisen videon laatimista, osaamisen strategian laatimista suhteutettuna tulevaisuuden taitoihin ja jatkuvaan ennakoivaan tulevaisuustutkimuksen prosessiin. Osaamisen kehittämisen osalta organisaatiolla saattaa olla myös paljon hyödyntämättä olevissa potentiaalia nykyisen henkilökunnan osaamisen tunnustamisen, tunnistamisen ja hyödyntämisen kautta.

Osaamisen kehittämisen strateginen suunnittelu ja toteutus kytketään organisaation strategiaan, missioon ja visioon. Näiden osalta on tärkeä pohtia, mitä osaamista yrityksen strategiset linjaukset vaativat, jotta voidaan saavuttaa määritelty tahtotila, visio, ja toisaalta toteuttaa yrityksen missiota tarkoituksenmukaisella tavalla. Tämän opinnäytetyön näkökulmasta strategisen osaamisen keskiöön nousee yhteiskuntavastuu hyvinvoivasta yksilöstä, työntekijästä ja yhteiskunnasta, jossa ollaan reiluja, tasa-arvoisia ja arvostetaan monimuotoisuutta. Hyvinvoiva työntekijä on myös tehokas. Työhyvinvoinnilla on kytkös myös innovatiivisuuteen, resilienssikyvykkyyteen sekä suorituskyykyyn. Jotta organisaatio voi toimia ketterästi ja dynaamisesti sen henkilökunnan on kyettävä olemaan innovatiivisia ja oppimaan jatkuvasti uutta ja toisaalta pois oppimaan vanhasta. Tämä vaatii mahdollistua sen, että henkilökunta voi riittävän hyvin ja toisaalta myös psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen ilmapiiriin. Ristiriitaa ja haastetta psykologiseen turvallisuuteen ja luottamukseen tuovat osaltaan jatkuvat YT-neuvottelut, jotka eivät tue yksilöiden perusturvallisuuden toteutumista eivätkä psykologisesti turvallista työympäristöä. Organisaatioiden olisikin hyvä tarkastella yhteistoimintaprosessien vaikutusta suorituskyykyyn laskuun mm. toiminnan suunnan sekavuutena, roolien ja vastuiden sekavuutena, psykologisen turvallisuuden heikentymisenä, luottamuksen ja sitoutumisen heikentymisenä, ”sopimus toistaiseksi” asenteen lisääntymisenä, kasvaneina työkuormina sekä työpahoinvoinnin ja kuormituksen lisääntymisenä. Toki tilanteissa, jossa on aidosti kyse organisaation konkurssiuhasta ovat yt-neuvottelut paikallaan, mutta näitä tulisi käyttää harkiten ymmärtäen niiden vaikutus myös työyhteisön kokonaisuuteen monella tasolla.

S-ryhmän strategia, visio ja missio ohjaavat kaikkea tekemistä SOK:lla, jossa yhteisen tavoitteen on oltava selvä johtotähden lailla kaikkea toimintaa ohjaava selkeä suunta. Tulevaisuudessa työhyvinvointi

oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa tarkoittaa varmasti myös teknologian, robotiikan (VI=Virtual intelligence, AI= Artificial intelligence) tehokkaampaa hyödyntämistä niin osaamisen kehittämisessä, relevantin osaamisen tunnistamisessa/tunnustamisessa/hyödyntämisessä kuin infoähkynkin selkeyttämisessä mahdollistamalla parempi relevantin tiedon löydettävyys, jakamisen käytänteet ja myös osaamisen kehittäminen.

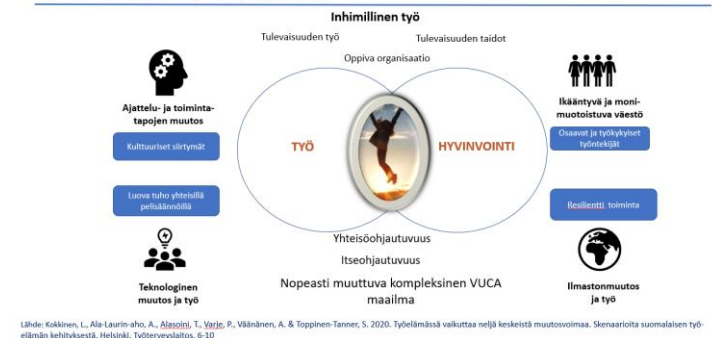
#### 5.2.5 Tulevaisuuden työelämä sekä ennakoiva ja jatkuva osaamisen kehittäminen tapana toimia

**Ennakoiva osaamisen kehittäminen** kytkeytyy tulevaisuuksien tarkasteluun ja skenaariotyöhön, jossa pohditaan pidemmällä perspektiivillä sitä, millaisia tulevaisuuksia organisaatiolla on mahdollisesti edessään. Organisaation tulisi pohtia, miten se voi omalla toiminnallaan pyrkiä ennakoivasti vaikuttaa siihen, että sillä on relevantti osaaminen ja hyvinvoiva henkilöstö, joka pystyy toimimaan nopeasti mukautuen, innovoiden, ketterästi ja dynaamisesti yhdessä toimien globaalissa toimintaympäristössä. Työ on muuttunut myös aikaisemmin, mutta muutoksen nopeus on eskaloitunut ennennäkemättömällä tavalla. Tulevaisuuden osaajien näkökulmasta onkin riski, että seuraaville sukupolville siirretään menneisyudessa menestymiseen vaadittuja taitoja. Voidaan olettaa, että tulevaisuudessa taitojen lisäksi korostuvat ihminen sekä ihmisen persoona, koska koneella ei persoona ole. Nuoret voivatkin osata nykyään sellaisia taitoja, joita vanhempi sukupolvi ei vielä osaa arvostaa, mutta jotka ovat olennaisia ja tärkeitä taitoja tulevaisuuden muuttuvassa yhteiskunnassa. (Pölonen 2020, 11.) Toisaalta on huomioitava, että myös vanhemmat jo työssä olevat sukupolvet ovat intoutuneet päivittämään omaa osaamistaan ja voivat näin ollen omata kokemuksen lisäksi myös tuoreinta tietoa.

Tässä opinnäytetyössä käytetään hyvinvoinnin ja työn viitekehyksenä Työterveyslaitoksen tutkimusta, Hyvinvointia Työstä 2030 -luvulla, jossa on laadittu skenaarioita kuvaamaan tulevaisuuden työelämän kehittymistä, joka on kuvattu tarkemmin luvussa 2.3.1., muuttuva työelämä - millaisia skenaarioita on näkyvillä. Tulevaisuuteen katsotaan vaikuttavan neljä muutosvoimaa 1) ajattelu- ja toimintatapojen muutos, 2) ikääntyvä ja monimuotoistuva väestö, 3) teknologinen muutos ja työ sekä 4) ilmastonmuutos ja työ. Nämä muospaineet vaikuttavat myös tulevaisuuden työhön ja siellä vaadittaviin taitoihin sekä oppivan organisaation kokonaisuuteen. Nopeasti muuttuvassa VUCA maailmassa korostuvat itseohjautuvuuden ja yhteisohjautuvuuden teemat, joiden avulla organisaatio voi saavuttaa resilienssikyvykkyyttä sopeutuen nopeasti ja ketterästi toimintaympäristön muutoksiin. Tämä vaatii organisaatiolta oppivaa organisaatiota tukevat rakenteet ja toimintamallit, jotka mahdollistavat, tukevat ja kannustavat jatkuvaan osaamisen kehittämiseen niin yksilöinä, tiimeinä kuin organisaationakin. Keskeistä yhteiskunnallisen hyvinvoinnin näkökulmasta on kestävä kehitys, vastuullisuus ja eettisyys myös inhimillisessä työelämässä, joka tukee terveyttä ja mahdollistaa turvallisen työn tekemisen kohtuullisin ihmisen kokoisin vaatimuksin. Tässä korostuu voimavaratekijöiden sekä kuormitustekijöiden balanssi tukemassa holistista yksilön hyvinvointia. Väestön ikääntyessä ei Suomella myöskään ole varaa ”polttaa loppuun” työvoimaa sillä kaikkia tarvitaan työkykyisinä rakentamaan hyvinvointia Suomeen hyvinvointia tukevan työelämänkin kautta (kuvio 25). Terveystalo (2021) kuvaa inhimillisesti tehokasta organisaatiomallia, jossa organisaatio toimii tehokkaasti silloin kun se huomioi inhimillisen ja operatiivisen

tehokkuuden. Inhimillisellä tehokkuudella tarkoitetaan tehokkuusajattelua, joka huomioi ihmisen psykologiset perustarpeet. (Terveystalo 2021).

## TYÖ 2030: Neljän muutosvoiman yhteys työhön ja hyvinvointiin (Kokkinen & al 2020, 6-10) mukaellen



Kuvio 25: TYÖ 2030: neljän muutosvoiman yhteys työhön ja hyvinvointiin (Kokkinen & al. 2020, 6-10) mukaellen

Eräs asiantuntijahaastateltava kuvasi inhimillisesti tehokasta työtä seuraavasti:

Terveystalolla se malli se inhimillisen tehokkuuden malli, että miten me rakennetaan sellaista työelämää ja organisaatioita, jossa ihmiset pystyy tehdä niitä ehkä pitkittyviä työuria sekä terveinä että tehokkaina ja tavallaan, että mitkä on, no, ehkä siihen linkitty myös se mielekkyys ja merkityksellisyys, että miten me luodaan puitteet mahdollisimman mielekkäille työurille ja sit tässä myös taas se, että millaisia ne tulevaisuuden työurat on, että onks ne pitkiä samalla toimijalla tapahtuvia uria, mikä sitä mahdollistaisi ja kuinka paljon tulevaisuuden työurat on semmoisia, että lyhyempiä pätkiä eri puolilla. Sit tää on taas varmaan organisaatioiden näkökulmasta taas haaste. Tavallaan miten saada sitoutettua. Ei ehkä näin yksipuolisesti vaan miten tarjota työntekijöille semmoisia järkeviä ja mielekkäitä uria, jossa he pääsee myös henkilökohtaisella tasolla tavallaan tätä jatkuvan oppimisen, kehittymisen, kasvamisen teemaa kokemaan ja että kokee, ettei oo ikään kuin jumissa. Kun jotenkin tuntuu, että firmat on aina valmiita laittaa satsauksia siihen, että he saa ulkopuolelta uuden tekijän tai kilpailijalta tekijän, mutta se että oman henkilöstön kehittämiseen ja niiden urapolkujen suunnitteluun ehkä vähemmän satsataan. (A5)

Opinnäytetyön avulla edistettyjä kehityshankkeita kuvataan kuviossa 26. Kuviossa vihreällä värillä merkityt kokonaisuudet ovat opinnäytetyön osalta saatettu maaliin eli pohja yhteiskehittämisen työpajoille on luotu näihin kaikkiin. Opinnäytetyön laajuuden vuoksi seuraavan tason yhteiskehittämisen työpajat, jossa kehityskohteen mukaisesti valittu työryhmä muotoili parhaan lisäarvoa tuottavan käytännön toteutuksen kokonaisuuden, irrotettiin tämän opinnäytetyön piiristä, koska opinnäytetyö on jo tällaisenaan turhan laaja opinnäytetyöksi. Kehittäminen linkitettiin kuitenkin yhteen opinnäytetyön prosessia, jossa laadullisen aineiston aihekohtaisesti analysoitu litteroitu kooste välitettiin kehitystyön tueksi. Lisäksi pidettiin useita palavereja (liite 1) käytännön toteutusten jalkautumiseksi teoriasta käytäntöön (ns. kapulanvaihtopalavereja).

### Kiinteistöissä oppiva organisaatio - osaamisen kehittäminen hyvinvoivassa työyhteisössä (mallinnus 8.1.2021 Petra Lindell)



Kuvio 26: Oppivan organisaation spiraalimalli ja toteutetut kehityshankeet (Lindell 9/2021)

Seuraavassa luvussa tarkastellaan oppinätetyön yhteydessä laadittua oppivan organisaation mallia.

### 5.3 Oppivan organisaation malli

Edellä mainittujen kehityskohteiden lisäksi oppinätetyön tärkeä kehitettävä kokonaisuus oli oppivan organisaation mallin määrittely tukemaan strategista osaamisen johtamista. Mallin kautta pyritään tukemaan oppivan organisaation toteutumista käytännössä. Ensimmäisessä vaiheessa Kiinteistöissälle tuotettiin teoreettisen viitekehys, organisaation ekosysteemi ja laadulliset aineistot huomioiden oppivan organisaation malli (kuvio 27). Kuten tämän oppinätetyön teoreettisessa viitekehyksessä on esitelty, on organisaatioiden rakennettava toimivat toimintamallit jatkuvaan osaamisen kehittämiseen, jonka avulla työntekijöiden on mahdollista kukoistaa omassa työssään ja tehdä sujuvasti työtään kokien työssä merkitykselliseksi. Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen ovat tärkeässä roolissa, jotta organisaatiot voivat pärjätä nopeasti muuttuvassa VUCA -maailmassa. Oppivan itseohjautuvan organisaation on systemaattisesti edistettävä organisaation määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista sekä mission ja strategian toteuttamista.



Kuvio 27: Miksi strategista osaamisen kehittämistä (Lindell 28.1.2021)

Jatkuvasti muuttuva työ, toimintaympäristö ja maailma haastaa sekä organisaatiot että yksilöt jatkuvasti oppimaan ja uudistumaan sekä sopeutumaan muuttuvaan maailmaan. Oppimisen perusedellytyksenä on riittävä hyvinvointi ja toisaalta erilaisten oppijoiden huomioimisen. Ihmisten perustarpeet, sisäinen motivaatio ja arvomaailma luovat pohjan oppimiselle, jossa oppivan organisaation kannalta keskeistä on saada henkilöstö toimimaan yhdessä ja puhaltamaan yhteen hiileen. Vain yhdessä toimien voidaan olla yhdessä enemmän, joka on perusvaatimus yhteiskehittämiselle.

Yhdessä toimiminen ja yhteiskehittäminen vaatii organisaatiolta psykologista turvallisuutta ja luottamusta, joka mahdollistaa vuorovaikutuksessa toteutuvan hyvinvoivan työyhteisön ja organisaatio osaamisen kehittämisen. Luottamus vaatii todellisia tekoja, jossa luottamusta kerrytetään käytännön tekoina ja sanoina.

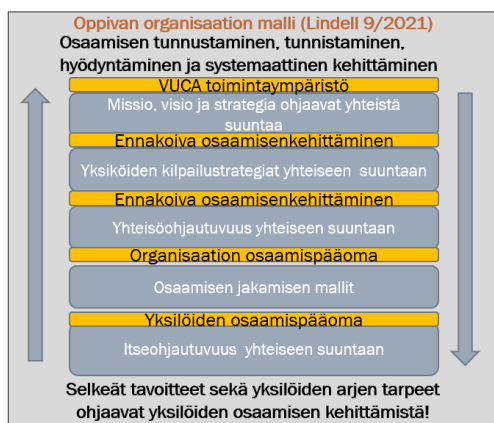
Jotta organisaatio voi olla oppiva organisaatio sen on luotava rakenteet koko henkilökunnan osaamisen kehittämiseksi. Tämä vaatii sitä, että organisaatio tunnistaa, tunnustaa ja hyödyntää organisaatiossa olevaa osaamista laajasti, ketterästi ja dynaamisesti. Oppivan organisaation on rakennettava myös systemaattiset toimintatavat ja rakenteet tukemaan jatkuvaa osaamisen kehittymistä sekä yksilöosaamisen siirtymistä osaksi organisaation osaamispääomaa. Yksi ehdotettu malli tämän toteuttamiseksi on malli, jossa jokainen koulutuksiin osallistuja kertoo, mitkä ovat kohokohdat koulutuksessa ja miten voi jatkossa hyödyntää uutta osaamista työn arjessa. Tämän osaamisen kehittämisen mallin tulisi jalkautua osaksi jatkuvaa tekemistä, jotta uudesta toimintatavasta saadaan systemaattinen tapa toimia. Uuden toimintatavan käyttöönotto vaatii systemaattista ja pitkäjänteistä työtä sekä osallistavaa kehittämistä, jotta organisaatio löytää itselleen parhaiten sopivat toimintamallit ja -tavat sekä foorumit osaamisen jakamiseen ja yhteiskehittämiseen.

Itsensä tunteminen on kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin perusta. Itseorganisoitumisen ja itseohjautuvuuden korostuessa nousee tärkeäksi jokaisen asiantuntijan osaamisen kehittäminen ja osallistaminen. Myös työhyvinvoinnista vastataan enenevässä määrin itsenäisesti. Silti työhyvinvointiin liittyviä pehmeiden taitojen koulutuksia järjestetään koko henkilökunnalle harvemmin. Usein näitä koulutuksia järjestetään lähinnä esihenkilöille. Samalla kuitenkin kuormittanut henkilökunta kuormittaa myös esihenkilöitä ja päinvastoin, joten kokonaisuuden kannalta on järkevää kouluttaa työhyvinvointia tukevia taitoja kaikille ketterästi mm. verkkokoulutusten avulla.

Myös oman osaamisen kehittäminen on monesti omalla ajalla tehtävää, joka voi pahimmillaan vaarantaa voimavarojen ja kuormitustekijöiden tasapainon uhaten pahimmillaan työkykyä liiallisen kokonaiskuormituksen kautta. Koska organisaatioiden perusedellytys on jatkuva henkilökunnan osaamisen kehittyminen, organisaatioiden tuleekin pohtia keinoja, joiden avulla se tukee osaamisen jatkuvaa kehittymistä, tunnistaa ja tunnustaa henkilöstön piilossakin olevaa osaamista ja hyödyntää laajasti erilaista osaamista. Myös työpäivien riittävän huokoisuuden on mahdollistettava asiantuntijatyön tekeminen siten, että on myös tilaa ajatella ja oppia uutta. Yksi mahdollisuus osaamisen laajaan hyödyntämiseen ja myös osaamisen kehittämiseen on työnkierto, organisaation koulutusohjelmat sekä mentorointi.

Oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa, jonka työn luonne on tietointensiivistä aivotyötä tiedon kulku sekä selkeät viestinnän kanavat ja pelisäännöt ajantasaisen ja oikean tiedon löytämiseen nopeasti ja sujuvaa työtä helpottavalla tavalla haastaa tehokasta tekemistä.

Kuviossa 29 on kuvattu opinnäytetyössä kuvattu oppivan organisaation malli. Opinnäytetyön laadullisen aineiston ja tutkimuksiin perustuen opinnäytetyöntekijä laati oppivan organisaation mallin, jossa osaamisen pohjan muodostaa yksilöiden osaamispääoma, jossa yksilöiden osaamisen itseohjautuvaa kehittymistä ohjaavat selkeät tavoitteet, arjen tarpeet ja motivaatiotekijät. Osaamisen jakamisen mallien ja käytänteiden avulla yksilöiden osaamispääomasta voi muodostua yhteistä organisaation osaamispääomaa, jossa organisaatio ei enää ole niin riippuvainen yksittäisten ihmisten osaamisesta. Toisaalta osaamisen jakamisen mallit tukevat yksilöiden tarvetta itsensä kehittämiseen sekä työn merkityksellisyyden että selviytymisen kokemiseen.



Kuvio 28: Osaamisen kehittäminen oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa & oppivan organisaation malli (Lindell 9/2021)

## 6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön kehittämishankkeen tavoitteena oli kehittää työhyvinvointia osaamisen kehittämisen avulla. Kehittämisen keinona toimi muotoiluajattelu, jonka avulla pyritään tunnistamaan ne lisäarvoa tuottavat kehittämiskohteet ja kehittämään siten, että saadaan kohderyhmälle aitoa lisäarvoa. Opinnäytetyössä laadittujen mallien ja kehittämishankkeiden tavoitteena oli tukea työtä, jonka tekeminen on sujuvaa, työ koetaan merkitykselliseksi ja työ mahdollistaa kukoistamisen tunteen. Hyvinvoivassa oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa työn tekijällä on riittävä osaaminen oman työn suorittamiseen ja organisaation rakenteet ja toimintamallit tukevat jatkuvaa osaamisen kehittämistä huomioiden kokonaiskuormituksen. Muotoiluajattelun viitekehyksessä voidaan erottaa työn tuunaamisen ja työn

muotoilun tasot. Työn tuunaamisella voidaan muovata omaa työtä paremmin itselle mielihyvää tuottavaksi ja energisoivaksi. Työn muotoilun tasolla organisaatorakenteet tukevat työhyvinvoinnin ja osaamisen hyödyntämisen mahdollistumista läpi organisaation muotoillulla rakenteilla, toimintatavoilla sekä käytännössä toteutuvilla arvoilla.

Työelämän tutkimukselle on tyypillistä holistinen näkökulma, jossa ilmiöitä pohditaan yksilön, organisaation, yhteiskunnan ja globaalien näkökulman kautta. Toimintaympäristö, jota leimaavat volatilitteetti, epävarmuus, kompleksisuus ja moninaisuus (VUCA-toimintaympäristö) vaikuttaa kaikilla näillä tasoilla haastaen hyvinvoinnin kokemuksen.

Organisaation voidaan katsoa olevan oma ekosysteeminsä, jonka on tuettava ihmisten selviytymistä sekä merkityksellisyyden kokemusta. Jotta työ voidaan kokea merkitykselliseksi sen tulisi tyydyttää psykologiset perustarpeemme itsensä ylittämisestä (hyväntekeminen ja yhteenkuuluvuus) sekä itsensä toteuttamisesta (kyvykkyys ja autonomia). Työssä selviytymisen tunteeseen vaikuttavat hyväksyntä ja status yhteisössä sekä turvallisuuden kokemus ja turvatut resurssit (taloudelliset resurssit, sopiva työkuorma, terveyttä ja turvallisuutta edistävä työ). Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin viitekehyksenä toimii luonnollisesti psykofyysissoiaalinen ihminen, jossa fyysisen kehon hyvinvointi on tärkeässä roolissa terveellisen ja turvallisen työn kokonaisuudessa. (Ryan & Deci 2000; Deci & Ryan 2000; Martela 2014.) Työhyvinvoinnin keskeiset elementit oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa ovat 1) uraa ja osaamista kehittävä työ, 2) mielekäs työ ja sujuva työnteko, 3) toimivassa työyhteisössä tehtävä työ ja 4) turvallinen ja terveyttä edistävä työ.

Nopeassa ja jatkuvassa muutoksessa balanssi työn kuormitustekijöiden ja voimavareteijöiden välillä on muodostunut entistä tärkeämmäksi. Voimavaroja tuottava positiivinen paine tukee yksilöiden oppimismahdollisuuksia ja työn mielekkyyttä sekä energisoi työn tekemistä. Kuormitustekijöistä syntyvä negatiivinen paine laskee vireystilaa ja työn mielekkyyttä johtaen passivoitumiseen tai pahimmillaan sairastumiseen ja työkyvyttömyyteen (Bakker & Demerouti 2011). Tämän balanssin viitekehityksessä opinnäytetyössä on jaettu työkyvyn, työhyvinvoinnin ja työnimun käsitteet kolmeen hyvinvoinnin tasoon: 1) **työkyvyn tasolla** henkilö kykenee töihin tuottamatta organisaatiolle lisää kustannuksia, jossa täytetään työlainsäädännön minimivaatimukset, 2) **työhyvinvoinnin tasolla** henkilö on työkykyinen, mutta kokee myös voivansa hyvin työssään, 3) **työnimun tasolla** henkilö on työkykyinen, voi hyvin työssään ja lisäksi kokee uppoutumisen, tarmokkuuden ja omistautumisen tunteita saaden työstä mielihyvää ja energiaa (Hakanen 2011). Työn imun tasolla henkilö kykenee luovuuteen ja innovatiivisuuteen, kokee työhön voimakkaampaa sitoutumista, toimii tehokkaammin ja mahdollistaa työntekijän kukoistamisen omassa työssään. Työn imun tason voidaan katsoa olevan tavoiteltava tila, jotta organisaatio voi toimia ketterästi, aktiivisesti ja dynaamisesti oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa, jossa henkilöt ovat itseohjautuvia ja toimintaa tukee yhteisöohjautuvuus. Oppivassa organisaatiossa yksilöiden osaamisen lisäksi tuetaan aktiivisesti organisaation osaamis pääoman muodostumista sekä sen jatkuvaa kehittämistä. Opinnäytetyö perustuu humanistiseen ihmiskäsitykseen sekä aktiiviseen näkökulmaan, jonka mukaan työntekijät tavoittelevat energisyyttä, elinvoimaisuutta ja oppimista, joka tuottaa innostusta ja merkityksellisyyden tunteita niin töihin kuin muuhunkin elämään (Wenström 2020).



Strateginen osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeää ja jopa elinehto sille, että organisaatiot pärjäävät tulevaisuuden nopeasti muuttuvassa organisaatiossa. Yksilöiden osaamisen näkökulmaa on laajennettava organisaation osaamiseen ja osaamispääomaan, jossa osallistaminen ja yhteisökehittämisen mallit mahdollistavat yksilöiden ja organisaation jatkuvan oppimisen. Oppivasta organisaatiosta voidaan puhua vasta silloin, kun organisaation osaaminen ei ole kiinni kenenkään yksilön osaamisesta vaan osaaminen on syvemmällä organisaation rakenteita, toimintamalleja ja tekemisen tapaa. Organisaatioissa onkin pohdittava keinoja, joiden avulla yksilöiden osaamispääomasta saadaan yhteistyöstämisen ja tehokkaiden tiedon jakamisen käytäntein organisaation osaamispääomaa. Ajan mukana kehittyvä yksilöiden ja organisaation osaaminen tukee niin yksilöiden kuin organisaationkin resilienssikykyä, jossa se kykenee ketterästi mukautumaan muuttuviin olosuhteisiin.

Muuttuvassa maailmassa organisaation osaamisen kehittämisen malleja on laadittava tukemaan jatkuvaa elinikäistä oppimista. Moninaisuuden ja erilaisuuden hyödyntäminen sekä niiden arvostaminen tulee olla tapa toimia. Globaalissa toimintaympäristössä yritysten on aktiivisesti rakennettava toimintatapoja ja keinoja, joiden avulla ne tukevat monimuotoisten ja heterogeenisten ”supertiimien muodostamista”. Ihmiselle on tyypillistä hakeutua samankaltaisten henkilöiden pariin, joka haastaa myös ketterissä toimintamalleissa itseohjautuvasti muodostetut tiimit ja niissä moninaisuuden toteutumisen. Arvostaminen ja luottamus vaativat tekoja, osallistamista, reilua ja tasapuolisuutta, selkeitä pelisääntöjä, rooleja ja vastuita. Työhyvinvoinnin kokemisen kannalta on keskeistä, että työntekijät voivat kokea tulevansa arvostetuksi, kokevat olevansa osa yhteisöä, saavat merkityksellisyyden tunnetta työstä, voivat kokea riittävästi autonomiaa työn suorittamisessa ja kokevat reilua sekä tasa-arvoa työyhteisössä. Työntekijöillä on oltava myös selkeät roolit ja vastuut, jotka mahdollistavat selkeän statuksen työyhteisössä. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa aidon yhteisen tekemisen, oppimisen ja kehittymisen. Turvallisuuden tarpeiden täyttymisessä on huomioitava myös riittävät resurssit (taloudelliset resurssit, työkuorma). Tällaisessa työyhteisössä yksilö voi kokea merkityksellisyyttä ja kokee selviytyvänsä osana työyhteisöä.

VUCA ympäristössä organisaatioiden on kyettävä toimimaan ketterästi ja sopeutumaan jatkuvasti muutokseen oppien uutta ja poisoppimaan vanhasta/tarpeettomasta. Keskeisiä tulevaisuuden työelämässä vaadittuja taitoja ovat resilienssikyvykyys ja sitkeys, sopeutuva johtamistyylit, tavoitteellinen toiminta, tiimityö ja tehokas tiimijohtaminen, henkilöstöresurssien järjevä ja taloudellinen johtaminen, tiedolla johtaminen, päätöksentekokyky, viestintätaidot sekä priorisoimisen taidot (Vikram 2017). World Economic Forum (2020) on määrittellyt keskeisimmiksi tulevaisuuden työelämässä vaadittaviksi taidoiksi ongelmanratkaisukykyyn (analyttinen ajattelu, innovointikyky, kriittinen ajattelu, analysointitaidot, luovuus, alkuperäisyys, aloitekyvykyky), itseohjautuvuus (aktiivinen oppiminen, oppimisstrategiat, resilienssikyvykyky, stressinsietokyky, toleranssi, joustavuus), toisten ihmisten kanssa työskentely (ihmisten johtaminen, sosiaalinen vuorovaikutuskyky) sekä teknologian käyttö ja kehitys (teknologian käyttö, muotoilu, ohjelmointi, monitorointi ja kontrollointi). Näiden taitojen kehittäminen ja tukeminen organisaation strategisessa osaamisen kehittämisessä ovat tärkeässä roolissa ennakoivan johtamisen ja relevantin osaamisen varmistamiseksi.

Muuttuvassa maailmassa itseohjautuvuus korostuu, mutta vastuullisessa hyvinvoinnissa on otettava huomioon myös erilaisten ihmisten mahdollisuudet pysyä mukana muutoksen rattaissa turvaten riittävä hyvinvointi niin yksilön, organisaation, työyhteisön, yhteiskunnan ja maailman mittakaavassa. Tässä näkökulmassa keskeistä on kokonaisuurituksen näkökulma suhteutettuna ihmisen holistiseen hyvinvointiin. Työelämä muuttuu jatkuvasti ja kiihtyvässä tahdissa. Rutiinitehtävät siirtyvät entistä enemmän teknologisten apuvälineiden tehtäväksi. Meidän jokaisen on kyettävä sopeutumaan muuttuvaan työelämään ja siellä vaadittaviin taitoihin aktiivisesti ja itseohjautuvasti. Organisaation on kuitenkin kyettävä rakentamaan itseohjautuvuuden teemaa tukemaan yhteisöohjautuvuutta, jonka avulla yksilöiden osaamispääomasta tulee organisaation osaamispääomaa. Samalla tätä kautta mahdollistuu organisaation ketterä, joustava ja dynaaminen tapa toimia. Organisaatioiden on opittava luomaan malleja, joiden kautta asiantuntijatason tietämys hyödynnetään aktiivisesti, jossa osaaminen tunnustetaan ja tunnustetaan sekä osallistetaan asiantuntijat laajasti kehittämiseen.

Myös SOK on siirtymässä täysin uuteen tapaan toimia pyrkiessään siirtymään kohti ketterää organisaatiota. Yli 100 vuotta vanhassa talossa uusi organisaatorakenne haastaa vanhoja perinteitä, jossa johtamiskulttuuri on hyvinkin hierarkkinen, eivätkä käytännöt muutu yhdessä yössä vain uusia toimintatapoja on otettava porrastetusti käyttöön. Koko organisaation osaamista tulisi kehittää ketterästä organisaatiosta ja sen tuomista toimintatavoista.

Jo tällä hetkellä mielenterveydestä johtuvat syyt ovat suurin työkyvyttömyyttä aiheuttava ongelma. Korona vuosi on selvästi näyttänyt, miten nopeasti kaikki voi muuttua yhdessä yössä. Alkaessani tämän opinnäytetyön suunnittelun elimme vielä ajassa ennen koronaa. Maaliskuusta 2020 suurin osa tietotyötä tekevästä asiantuntijoista siirtyi tekemään kokonaan etätyötä. Moni oli tehnyt etätöitä ennenkin, mutta ei kokoaikaisesti. Alkuun saimme tutkimuksista lukea, kuinka vielä elokuussa pohdittiin sitä, kuinka työhyvinvointi oli parantunut ja sairastelut vähentyneet, mutta jo tammikuussa 2021 alkoi tihkua huolestuttavia uutisia etäapatiasta, lisääntyneistä mielenterveysongelmista sekä toivottomuudesta. Palatessamme takaisin toimistoille ja koronan uhkan laimetessa tulemme varmasti näkemään lähivuosina näistä poikkeuksellisista vuosista aiheutuneet vaikutukset myös työkyvylle, työhyvinvoinnille ja työnimien kokemuksille. Myös laadullisessa tutkimusaineistossa näkyi etätyön mukainen arki erikseen nousevana teemana. Etätyö jakoi ihmisten kokemukset, jossa osa viihtyi paremmin kuin aikaisemmin ja osa kaipasi kovasti jo sosiaalisia kontakteja ja ihmisten näkemistä. Etätyöarki on vahvasti eriarvoistava tekijä.

Osaamisen kytkeytyminen työhyvinvointiin on tänä vuonna ollut myös kärjistyneesti suuren yleisön puheissa, kun moni joutui opettelemaan valtavan määrän sähköisten työkalujen käyttöä ”yhdessä yössä”. Osaamisen vaje oli totta hyvin monella toimialalla, jossa ei ollut totuttu käyttämään sähköisiä työkaluja pääasiallisena työn tekemisen välineenä (mm. oppilaitokset). SOK:lla sähköiset työkalut olivat olleet jo pitkään käytössä, mutta osalle etätyön tekeminen ja sähköisten työkalujen käyttö tuli uutena, jossa jouduttiin opettelemaan työvälineiden käyttäminen sujuvan tieto- ja asiantuntijatyön tekemisen mahdollistamiseksi. SOK:lla on lisäksi siirrytty hiljattain sisäisen viestinnän työkaluissa uusiin työkaluihin, jossa uudet työkalut ovat selvästi pirstaloineet tietoa entisestään ja tiedon löydettävyydestä sekä

hallittavuudesta on tullut entistä suurempi haaste. Työkuorman koetaan myös nousseen osalla henkilöitä ja Teams kokousten määrä on räjähtänyt käsiin.

Nykyaikaa leimaa kokonaisuudessaan lisääntyneet epävarmuuden tunteet ja epäselvyys siitä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Suuressa kuvassa epävarmuutta tuovat globaalit haasteet sekä nopeasti muuttuva työelämä. Muutoksen vauhti kiihtyy jatkuvasti haastaen ihmisten omaksumiskyvyn ja osittain myös turvallisuuden tunteita tulevaisuuden työelämässä selviytymisestä. Myös SOK:lla on ollut myös vuosia yhteistoimintaneuvotteluja ja organisaatiomuutoksia, jotka ovat kuormittaneet henkilökuntaa. Jatkuva muutos uuvuttaa ja suunta ja tavoitteet sekä roolit ja vastuut tuntuvat olevan välillä hukassa jatkuvassa uudelleen organisoitumisen putkessa. Epävarmuuden tunteiden korostuessa onkin enenevässä määrin keskusteluihin noussut luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden tärkeys tukemassa ja mahdollistamassa hyvinvoivan ja tehokkaasti toimivan oppivan organisaation toiminnan.

Kiinteistöössän valtava voimavara on yhteishenki, jonka koettiin olevan riskissä rapautua, jos henkilökunta ei pääse näkemään toisiaan. Olisi syytä kiinnittää huomiota myös siihen, kuinka uudet henkilöt saadaan kokemaan olevansa osana yhteisöä ja kuinka he pääsevät tutustumaan uusiin kollegoihin. Toisaalta on pohdittava, miten yhteisöllisyyden tunnetta voidaan tukea myös uusien digitaalisten työvälineiden tukemana. Jos yhteisöllisyyden tunnetta ei pääse syntymään, kärsii myös sitoutumisen aste. Toisaalta uusien henkilöiden haasteena on myös se, etteivät he voi vielä tietää keiltä voisivat kysyä apua, koska ei ole selkeitä malleja kuvaamaan, mitä osaamista organisaatiossa on ja mistä kukin vastaa. Organisaation osaamisen ja kompetenssien kuvaus nousee keskeiseksi tulevaisuuden organisaatioiden kehittämisen kohteeksi. Tulevaisuudessa todennäköisesti voidaan hyödyntää robotiikkaa tunnistamaan organisaatiossa olevaa osaamista siten, että sitä pystyttäisiin hyödyntämään ketterästi ja dynaamisesti yli organisaatorajojenkin.

#### **Yhteenveto opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin ja tavoitteeseen peilaten**

Yhteenvetona voidaan todeta, että opinnäytetyön avulla on pystytty vahvistamaan väittämä, että työhyvinvoinnin kokemusta voidaan tukea osaamista kehittämällä. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa lisää ymmärrystä organisaatioihin ja yhteiskunnalliseen keskusteluun inhimillisistä ja ihmisen kokoisista organisaatioista. Tämä tavoite saavutettiin mm. osallistavien työpajojen avulla, yhteiskehittämällä sekä case organisaatiossa pidettyjen ajankohtaiskatsausten avulla (puheenvuoro 4 aamuinfossa + 2 hyvinvointiaamupäivää elokuussa 2021 ja syyskuussa 2021). Yhteiskunnallisen keskustelun aktivointiin on pyritty laajentamalla syvähaastatteluja eri toimialoille sekä käymällä keskustelua aiheesta myös sosiaalisessa mediassa (pääosin LinkedIn kanavassa). Tiivis yhteistyö SOK HR:n kanssa on myös mahdollistanut opinnäytetyössä tehtyjen oivallusten hyödyntämisen niin S-ryhmän sisäisissä viestinnän kanavissa kuin mediassakin käydyissä keskusteluissa SOK HR:n toimesta.

Opinnäytetyössä todettiin työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen linkittyvän yhteen tiiviisti mm. inhimillisten tarpeiden, arvojen ja motivaation vaikuttaessa osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen. Nämä teemat vaikuttavat myös kyvykkyyteen toimia itseohjautuvasti ja yhteisöohjautuvasti.

Työhyvinvoinnin voidaan katsoa olevan edellytys osaamisen kehittämiseksi ja toisaalta osaaminen vaikuttaa myös työhyvinvoinnin kokemukseen (Laud 2015).

Työhyvinvoinnin kokemusta voidaan tukea tukemalla ymmärrystä ihmisen kokoisista organisaatioista ja ihmisen hyvinvointiin liittyvistä psykologisista perustarpeista kyvykkyys, autonomia, yhteenkuuluvuus, hyväntekeminen, arvostus ja turvallisuus. Huomioimalla psykologiset perustarpeet voidaan tukea organisaatorakenteita, toimintatapoja sekä organisaatiokulttuurin muodostamista, jossa pyritään turvaamaan inhimillisten perustarpeiden tyydyttyminen riittävällä tasolla. Hyvinvoivan ja inhimillisen organisaation osaamisen ja työhyvinvoinnin strategisen johtamisen kannalta on tärkeää, että henkilöstöresursseja johdetaan systemaattisesti läpi koko asiantuntijaorganisaation tukien ketterän organisoitumisen ajatusta asiantuntijoiden osaamisen hyödyntämisestä sekä aktiivisesta osaamisen kehittämisestä.

Pitkän ja perinteisen hierarkkisen organisaatiokulttuurin muuttaminen aidosti ketterän organisaation lainalaisuuksiin on pitkä ja hidas prosessi, jossa ensimmäisiä askelia on nähdä koko henkilöstö strategisen osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin tukemisen toimenpiteiden ulottaminen läpi asiantuntijaorganisaation. Tätä tukemaan case organisaatio on selvästi edelläkävijän roolissa SOK:lla, koska heillä on ollut jo aiemminkin ura- ja kehityspolut, jotka ovat avoinna koko henkilöstölle.

Opinnäytetyön kautta tuettu hyvinvoinnin kokemusta, jossa työn tekeminen on sujuvaa ja mielekästä työtä mahdollistavan työn kehittämistä vaativien kohteiden tunnistaminen ja kehitystoimenpiteiden aloittaminen muotoiluajattelun avulla. Case organisaatioissa kehittämisessä lähdettiin liikkeelle perehdyttämisen, järjestelmäkokonaisuuden sekä sisäisen viestinnän kokonaisuuden kehittämisestä.

Myöhemmin keväällä 2021 mukaan tuli myös osaamisen strateginen johtaminen, jossa tuettiin laadullisessa aineistossa esiin tullutta tarvetta ura- ja osaamispolkujen ”osaamispaletin” muodostamisesta. Tämän avulla tuetaan henkilöstöä pohtimaan itseohjautuvasti sitä, mitä osaamista he kokevat kaipaavansa itsensä kehittämiseksi. Tässä opinnäytetyössä tähän keskusteluun tuotiin lisänä myös tulevaisuustutkimuksen kautta ennakoitua tulevaisuustaidot osaksi strategisen osaamisen palettia. Opinnäytetyön sisältöanalyysin yhteydessä (29.9.2021) pidettiin myös resilienssikyvykkyteen ja stressinsietokykyyn liittyvä luento, jossa resilienssi ja stressinsietokykyyn tutkija ja kirjailija oli tukemassa ymmärrystä siitä, miten voi itse vaikuttaa omaan resilienssi- ja stressinsietokykyynsä. Tämä kuvaakin opinnäytetyön luonnetta, jossa opinnäytetyön tavoite on ollut luoda malleja, joita hyödyntämällä voidaan systemaattisesti kehittää tunnistettuja kehityskohteita siten, että tuetaan työhyvinvoinnin kokemusta osaamista kehittämällä. Tämän opinnäytetyön avulla on tarjottu viitekehys tämän kehittämistyön pohjaksi, jonka avulla voidaan rakentaa strateginen työhyvinvointisuunnitelma vuosittain tehtäviin kehittämistoimenpiteisiin työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen kehittämiseen.

## Lähteet

Ala-Laurinaho, A., Kangas, P., Mänttari, S., Sirola, P., Teperi, A-M., Turunen, J., Tähtinen, K. & Viitanen A-K. 2020. Hyvinvointia työstä 2030 -luvulla: Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos: Helsinki, 75-86.

Alasoini, T., Alanko, T., Kalakoski, V., Lukander, K., Oikarinen, T. & Seppänen, L., 2020. Hyvinvointia työstä 2030 -luvulla: Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos: Helsinki, 33-37.

Arnaud, S. & Wasielesky, D. 2012. Corporate humanistic responsibility: social performance through managerial discretion of the HRM. Springer Science + Business Media Dordrecht. Viitattu 2.6.2021.

Arola, M. 2019. Elinikäinen oppiminen Suomessa 2019 -kyselyn tulokset. Sitra. Viitattu 14.3.2021. <https://media.sitra.fi/2020/01/23135035/elinikainen-oppiminen-suomessa-2019-kyselyn-tulokset.pdf>

Bakker, A. & Demerouti, E. 2006. The job demands - resources Model: State of the art. Journal of managerial psychology. Viitattu 7.6.2021. <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0268-3946>

Bakshi, V., 2017. The Forward-Looking Manager in a VUCA World. SAGE Publications: New Delhi.

Bergbom, B., Lantto, E., Leino-Arjas, P., Ruokolainen, M., Tarvainen, K. & Varje, P. 2020. Hyvinvointia työstä 2030 -luvulla: Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos: Helsinki, 53-71.

Bititci U., Martinez V., Albores P. & Parung J. 2004. Creating and managing value in collaborative networks. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Emerald Group Publishing Limited. Vol 34 (3/4 2004). UK. Emerald research register, 251-268. Luettu 13.5.2020. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/232595445/D4D0B0A06C944122PQ/1?accountid=12003>

Blom, R. 2008. Työt, organisaatiot ja hyvinvointi. Yhteiskuntapolitiikka 73 (2008): 2. Viitattu 12.6.2021. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/100342/blom.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

de Cenzo, D. 1997. Human relations: personal and professional development. Prentice Hall: New Jersey.

Deloitte 2020. The social enterprise at work: Paradox as a path forward. 2020 Deloitte Global Human Capital Trends. Viitattu 3.11.2020. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

Demerouti, E. & Bakker, A. 2011. The job demands - resources model: Challenges for future research. SA Journal of industrial psychology 2011; 37 (2), 1-9. Viitattu 7.6.2021. <https://www-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/876585602/6BFB098BE67E4943PQ/9?accountid=12003>

Design a better business. Persona canvas. Viitattu 19.9.2021. [DesignABetterBusiness.tools | Persona Canvas](https://www.designabetterbusiness.com/persona-canvas)

Doughnut economics action lab 2020. About doughnut economics: Meet the doughnut and the concepts at the heart of doughnut economics. Viitattu 13.11.2020. <https://doughnuteconomics.org/about-doughnut-economics>

Dufva, M., Wartiovaara-Solovjew, A. & Vataja, K. 2021. Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. Viitattu 7.9.2021. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>

Dufva, M., A. 2020. Megatrendit 2020. Viitattu 1.11.2020. Helsinki. <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>

Dufva, M., Hellström, E., Hietaniemi, T., Hämäläinen, T., Ikäheimo, H-P., Lähdemäki-Pekkinen, J., Poussa, L., Solowjew-Wartiovaara, A., Vataja, K. & Wäyrynen, A. 2020. Megatrendit koronan valossa. Sitra 2020: Sitran selvityksiä 171. 2. painos. PunaMusta. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-koronan-valossa/>

Dutschke, G., Jacobsohn, L., Dias, A. & Combadao, J. 2019. The job design happiness scale (JDHS). Journal of organizational change management. Vol. 32, Iss 7. Viitattu 2.9.2021. <https://www-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/2312483512/1E189891FD244CE3PQ/3?accountid=12003>

Eurofound 2020. Living, working and COVID-19 series. Publications office of European union: Luxembourg.

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2020. Psykososiaaliset riskit ja stressi työssä. Viitattu 14.8.2021. <https://osha.europa.eu/fi/themes/psychosocial-risks-and-stress>

Felt, T. 2020. Esipuhe. Työolobarometri 2019. Helsinki. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:53, 9-10. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162527/TEM\\_2020\\_53.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162527/TEM_2020_53.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Felt, T., 2021. Työolobarometri 2020 - ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoelämän julkaisuja. Työ- ja elinkeinoministeriö, 7-8. Valtioneuvoston julkaisuarkisto Valto: Helsinki.

Global foresight summit 2021. Beyond uncertainty. Viitattu 6.6.2021. <https://www.globalforesightsummit.com/#summit>

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet: Terveys 2000 - tutkimuksen tuloksia. Eläketurvakeskus (ETK), Kansaneläkelaitos (Kela), Työterveyslaitos (TTL). Hakapaino: Helsinki.

Grönroos, C., Gummerus, J. 2014. The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic, Managing Service Quality, 24(3), pp. 206 – 229. <https://www-emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/search?q=%22The+service+revolution+and+its+marketing+implications%3A+service+logic+vs+service-dominant+logic%22>.

Grönroos, C., Aspara, J., Medberg, G., Gummerus, J., Penttinen, V. Hanken School of Economics. Principles of service management. Viitattu 8.7.2020. <https://www.futurelearn.com/courses/principles-of-service-management>

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos: Helsinki. Tammerprint: Tampere.

Hakanen, J. 2017. Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet, 95-109. PS-kustannus: Jyväskylä.

Hakanen, J., Seppälä, P. & Peeters, M. 2017. High job demands, still engaged and not burned out? The role of job crafting. International society of behavioral medicine 24: 619-627. Viitattu 10.6.2021.

<https://www-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1918826583/F0AA082115948A1PQ/2?accountid=12003>

Hakanen, J. 2014, 340-365. Positiivisen psykologian voima: Onnellisena työssä? 8 ½ kysymystä työn imusta. PS-kustannus: Jyväskylä.

Hakanen, J. 2021. Työn imua tuunaamalla - pikaopas. Viitattu 7.6.2021.

[https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tilaa-opas/tyon-imua-tyota-tuunaamalla-pikaopas/?key=UKQZPv4xKVwunNRJWLGaNQ2nym40LDGj7DpLg313c-utm\\_campaign=Digioppaat&utm\\_medium=email&\\_hsmi=103378176&\\_hsenc=p2Anqtz-9xP9Z8WizOjBjnt3\\_by8DydyqsdW-0DaemKNa\\_gYu4L8Xo2AhHynyTAlgdcRONRYKWXinefc1GUEupRoBWpISOvmqbiA&utm\\_content=103378176&utm\\_source=hs\\_automation](https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tilaa-opas/tyon-imua-tyota-tuunaamalla-pikaopas/?key=UKQZPv4xKVwunNRJWLGaNQ2nym40LDGj7DpLg313c-utm_campaign=Digioppaat&utm_medium=email&_hsmi=103378176&_hsenc=p2Anqtz-9xP9Z8WizOjBjnt3_by8DydyqsdW-0DaemKNa_gYu4L8Xo2AhHynyTAlgdcRONRYKWXinefc1GUEupRoBWpISOvmqbiA&utm_content=103378176&utm_source=hs_automation)

Hakanen, J., Kaltiainen, J., Hirvonen, M., Toppinen-Tanner, S. 2020. Miten Suomi voi? -tutkimushanke. Työterveyslaitos. Viitattu 14.3.2020. <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/>

Hakanen, J., Kaltiainen, J. & Toppinen-Tanner, S., 2020. Uuden oppiminen kannatteli koronan vuoksi etätöihin siirtyneiden työhyvinvointia. Työterveyslaitos. Viitattu 31.5.2021. <https://www.ttl.fi/uuden-oppiminen-kannatteli-koronan-vuoksi-etatoihin-siirtyneiden-tyohyvinvointia/>

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, KJ, Edvardsson, B. Sundström, E., Andersson, P, 2010. "A customer-dominant logic of service", Journal of Service Management, 21 (4) pp. 531 - 548. <https://www-emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/09564231011066088/full/pdf?title=a-customerdominant-logic-of-service>

Heiskanen, T., Syvänen, S., Rissanen, T. 2019. Mihin työelämä on menossa: Tutkimuksen näkökulmia. Tampere University Press. PunaMusta: Tampere.

Hetler, B. 1976. The six dimensions of wellness. National wellness institute. Viitattu 25.9.2020: <https://nationalwellness.org/resources/six-dimensions-of-wellness/>

Hines, A. & Bishop, P. 2017. Thinking about the future: Guidelines for strategic foresight. 2<sup>nd</sup> edition. Houston. Hinesight.

Hupke, M. Psychosocial risks and workers health. Institute for Occupational Safety and Health of the German Social Accident Insurance. OSH WIKI.  
[https://oshwiki.eu/wiki/Psychosocial\\_risks\\_and\\_workers\\_health](https://oshwiki.eu/wiki/Psychosocial_risks_and_workers_health)

Hyvönen, A-E. & Juntunen, T. 2018. Resilienssi avaimena laaja-alaiseen kokonaisturvallisuuteen: haasteita ja mahdollisuuksia. Policy brief 25/2018. Viitattu 1.9.2021. Valtioneuvoston tutkimus- ja selvitystoiminta.  
[25-2018-Resilienssi+avaimena+laaja-alaiseen+kokonaisturvallisuuteen.pdf \(tietokayttoon.fi\)](#)

Hyvönen, A-E., Juntunen, T., Mikkola, H., Käpylä, J., Gustafsberg, H., Nyman, M., Rättilä, T., Virta, S. & Liljeroos, J. 2019. Kokonaisresilienssi ja turvallisuus: tasot, prosessit, arviointi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Viitattu 1.9.2021. Valtioneuvoston kanslia. [Kokonaisresilienssi ja turvallisuus: tasot, prosessit ja arviointi – Selvitys- ja tutkimustoiminta \(tietokayttoon.fi\)](#)

Hämäläinen, R. & Saarinen, E., 2006. Systeemiäly 2006. Helsinki university of technology: Systems analysis laboratory research reports.

Hämäläinen, R. & Lainema, K. 2021. Teknostressi on yleinen ilmiö suomalaisilla työpaikoilla. Jyväskylän yliopisto. Well@DigiWork -hanke. Viitattu 8.9.2021. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/teknostressi-on-yleinen-ilmio-suomalaisilla-tyopaikoilla?publisherId=69817172&releaselId=69904517>

Ilmarinen, J., Gould, R., Järviöskö, A., Järvisalo, J. 2006. Työkyvynulottuvuudet. Työkyvyn moninaisuus. Eläketurvakeskus (ETK), Kansaneläkelaitos (Kela), Työterveyslaitos (TTL). Hakapaino: Helsinki.

Johnson M., Christensen C. & Kagermann H. 2019. HBR's 10 Must Reads on Business Model Innovation (with featured article "Reinventing Your Business Model". Harvard Business Review Press, 2019. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/detail.action?docID=5471011> Luettu 25.5.2020

Kalakoski, V., Selinheimo, S., Valtonen, T., Turunen, J., Käpykangas, S., Ylisassi, H., Toivio, P., Järnefelt, H., Hannonen, H. & Paajanen, T. 2020. Effects of a cognitive ergonomics workplace innovation (CogErg) on cognitive strain and wellbeing: a cluster randomized controlled trial. A study protocol. BMC Psychology 8, 1(2020). Viitattu 1.6.2021. <https://bmcpyschology.biomedcentral.com/articles/10.1186/s40359-019-0349-1#citeas>

Kalakoski, V., Käpykangas, S., Heusala, T., Luokkala, K., Pöntinen, J. & Kauppi, M. 2021. Askeleet sujuvaan aivotyöhön ja hyvinvointiin OSAOssa. Työsuojelurahaston kehittämishanke. Työterveyslaitos: Helsinki.

Kalakoski, V., Käpykangas, S., Valtonen, T., Selinheimo, S., Koivisto, T., Paajanen, T. & Louhimo, R., 2018. Kognitiivisen ergonomian parantaminen hoitotyössä: Satakunnan sairaanhoitopiirin kehittämishanke. Työterveyslaitos: Helsinki.



- Kaner, S., Lind, L., Toldi, C., Fisk, S. & Berger, D. 2014. Facilitator's guide to participatory decision-making. Third edition. Jossey-Bass: San Francisco.
- Karolaakso, T., Autio, R., Näppilä, T., Nurmela, K. & Pirkola, S. 2020. Socioeconomic factors in disability retirement due to mental disorders in Finland. The European Journal of public health. Vol 30. No. 6, 1218-1224. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckaa132>
- Kauhanen, J. 2015. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsingin seudun kauppamari. Printon: Viro.
- Keyriläinen, M., 2020. Työolobarometri 2019. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:53. Helsinki. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162527/TEM\\_2020\\_53.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162527/TEM_2020_53.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Koivula, A. 2020. Hyvinvointia työstä 2030 -luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä, 4. Työterveyslaitos: Helsinki. Punamusta: Tampere.
- Kokkinen, L., Ala-Laurin-aho, A., Alasoini, T., Varje, P., Väänänen, A. & Toppinen-Tanner, S. 2020. Työelämässä vaikuttaa neljä keskeistä muutosvoimaa. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki. Työterveyslaitos, 6-10. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kokkinen, L. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. PunaMusta: Helsinki.
- Koivula, A. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä: Strategia on tuntemattoman kohtaamista ja voittamista, 4. Työterveyslaitos. Punamusta: Helsinki.
- Kuusi, O., Hiltunen, E., & Linturi, H. 2014. Heikot tulevaisuuden signaalit. Viitattu 8.12.2020. <https://metodix.fi/2014/05/19/kuusi-hiltunen-linturi-heikot-tulevaisuuden-signaalit/>
- Laine, P. 2015. Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. Aikuiskasvatus. Viitattu 14.8.2021. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/94120>
- Launis, M. & Lehtelä, J. 2011. Ergonomia. Työterveyslaitos. Tammerprint: Tampere.
- Linturi, R., 2020. Koronapandemian ennakointi ja pandemiategnologiat. Viitattu 23.11.2020. <https://www.youtube.com/watch?v=i00diXNH15I&feature=youtu.be&fbclid=IwAR1zZfulesz5XoGd8j-81EvuSXzRg3rpTMsVvavbXBkylv8LbdDTjNiCfGA>
- Life of wellness institute 2020. 8 dimensions of wellness: Our wellness begins by looking at where it isn't. Quoted 27.9.2020: <https://www.lifeofwellness.ca/8-dimensions-of-wellness/>



3hrNeukBQX5vSOLJBvtLxPBaX5m0%ZFjocVsU%2F5V7iv5BV77dnU%2FhUdTa6d%2BX7vzxDUkUe0kEwmqL8KU7428%2BOPh4XB0Ouw20l0wDDdtlVj0zIQSIMP6paKujvfyS%2B98qa%2BVMaZYzOou18qsM9D34CrONETKYzGwhpyrRXlxVMV15lKcPzTVioN4%2BqHzVD11FKgIXAT1nfPNq7q4NKAPyA1ngb3Z1n%2BmeKysKQuPlfuoFL4Z1yJqWJ%2BTB2JC4mX6MTRDknwX0UrhvBdt%2BUC9Xkby4nzUtljKYg8BtEj5s1rHgFPxSmGrQhwKmZzoJkEeWeV1YfbaDniSIWM2SjCmjjmQAH636s08vY7h2F2Z2ZFJAewiy%2B5mD9K1DtIOQJqQ09ULKYkg4uV5psZVlP4Zi5En556sUuBTcrz4oMM9C994uyOdnYA%2B03b1bBTao5%2Fip1jh8s%2FnBZfzJO5afrKL8joAnjlej a2xrA7XvHyDL3uo4mSkZZ9jCy%2F9OFBjqlAcMfAXrTVVT4Vly5McKpFw9FN3JQr5NKEi2ZMMYmKldtYaWgnV7YVWYGJxjLiXG5LF%2B5WxtzR5Jzqx3xNOziZ3xQPfr5rnTz0Pk4mHTpJGqm20VQ8mhckWfg5o6T484E%2Fue4qbdm67clmML1PdOdHVIOPbKpHKOY59pBveHRZml28DR5rVl1N19h48%2BY4GhJGOjlpOia%2BxGrwWybm5De4BjbeOxw%3D%3D&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Date=20210531T165409Z&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Expires=300&X-Amz-Credential=ASIAQ3PHCVTYWZHK3LKD%2F20210531%2Fus-east-1%2Ffs3%2Faws4\_request&X-Amz-Signature=14afb930c5bc1f0f5aca43d0a3c48aa528084259ab05b8f1b7029b332479f45&hash=aa0a0bb810a5d90dd2ab144ff8a284379186303591a7b75a1598d46d3fdb35c&host=68042c943591013ac2b2430a89b270f6af2c76d8dfd086a07176afe7c76c2c61&pii=50148296316001028&tid=spdf-929aac2f-d464-45d3-a4d1-cd6ea71357db&sid=d05226509df67340e98b37c6193111af33a9xrbq&type=client

Meristö, T., Tuohimaa, H., Laitinen, J. ja Pirilä, M. 2012. Hyvinvointi- ja turvallisuusalan osaamisen tulevaisuus itsenäisen kotona-asumisen näkökulmasta. ForeMassi 2020- skenaarioportti. Edita Prima Oy. Helsinki.

Meristö, T. 2013. Skenaariotyöskentely strategisessa johtamisessa. Julkaisussa: Kuusi, O. Bergman, T. & Salminen, H. (toim.) 2013. Miten tutkimme tulevaisuuksia? Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry. Vammalan kirjapaino. Sastamala.

Mickelson, J. 2014. Customer activity: A perspective on service use. Hanken School of economics: Helsinki.

Mitleton-Kelly 2003. Complex systems and evolutionary perspectives on organizations. The application of complexity theory to organizations. London school of economics. London.

[http://publications.azimpremijfoundation.org/889/1/Complex\\_Systems\\_on\\_Organizations%281%29.pdf#page=40](http://publications.azimpremijfoundation.org/889/1/Complex_Systems_on_Organizations%281%29.pdf#page=40) Luettu 25.5.2020.

Moore J. 1993, Predators and prey: the new ecology of competition. Harvard Business Review. May-June 1993. Vol. 71, No. 3.

[https://www.researchgate.net/profile/James\\_Moore29/publication/13172133\\_Predators\\_and\\_Prey\\_A\\_New\\_Ecology\\_of\\_Competition/links/59a9ad2d0f7e9bdd114ac690/Predators-and-Prey-A-New-Ecology-of-Competition.pdf](https://www.researchgate.net/profile/James_Moore29/publication/13172133_Predators_and_Prey_A_New_Ecology_of_Competition/links/59a9ad2d0f7e9bdd114ac690/Predators-and-Prey-A-New-Ecology-of-Competition.pdf). Luettu 25.5.2020.

Muistiliitto. Hyvä työ aivoille. Viitattu 31.8.2021. <https://www.muistiliitto.fi/fi/aivot-ja-muisti/aivoterveys/hyva-tyo-aivoille>

Mäkilä, P., Usik, M. 2021. Tutkimuksen mukaan työelämän psykologinen kuormittavuus uuvuttaa yhä useampia. TELMA 18.2.2021. Viitattu 14.8.2021. <https://telma-lehti.fi/tutkimuksen-mukaan-tyoelaman-psykologinen-kuormittavuus-uuvuttaa-yha-useampia>

NEF consulting. Wellbeing at work: A review of literature. Quoted 18.10.2020.

<https://www.nefconsulting.com/wp-content/uploads/2014/04/Well-being-at-Work-final-with-links.pdf>

Nieminen, A. 2014. Kokemustieto, hyvinvointi ja paikallisuus. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 177. Suomen yliopistopaino - Juvenes Print: Tampere.

Nurmi, H. 2016. Työuupumuksen itsehoito: Kuinka kierrän karikot. Printon: Tallinna.

Nurmi, J-E., Salmela-Aro, K. 2017. Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet, 5-13. PS-kustannus: Jyväskylä.

OECD 2019. OECD Future of Education and skills. Conceptual learning and framework. Learning compass 2030. Viitattu 19.5.2020. [https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/learning-compass-2030/OECD\\_Learning\\_Compass\\_2030\\_concept\\_note.pdf](https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/learning-compass-2030/OECD_Learning_Compass_2030_concept_note.pdf)

OECD 2019a. Skills for 2030 in brief. Viitattu 19.5.2021. [https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/skills/in\\_brief\\_Skills.pdf](https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/skills/in_brief_Skills.pdf)

OECD 2019b. Core foundations for 2030. Viitattu 19.5.2021. [https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/core-foundations/in\\_brief\\_Core\\_Foundations.pdf](https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/core-foundations/in_brief_Core_Foundations.pdf)

OECD 2019c. Transformative competencies for 2030. Viitattu 19.5.2021. [https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/transformative-competencies/in\\_brief\\_Transformative\\_Competencies.pdf](https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/transformative-competencies/in_brief_Transformative_Competencies.pdf)

OECD 2019d. Learning compass in brief for 2030. Viitattu 19.5.2021. [https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/learning-compass-2030/in\\_brief\\_Learning\\_Compass.pdf](https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/learning-compass-2030/in_brief_Learning_Compass.pdf)

OECD 2019e. Student agency for 2030. Viitattu 19.5.2021. [https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/student-agency/in\\_brief\\_Student\\_Agency.pdf](https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/student-agency/in_brief_Student_Agency.pdf)

OECD 2019f. Knowledge for 2030. Viitattu 20.5.2021. [https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/knowledge/in\\_brief\\_Knowledge.pdf](https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/knowledge/in_brief_Knowledge.pdf)

OECD 2019g. Attitudes and values for 2030. Viitattu 20.5.2021. [https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/attitudes-and-values/in\\_brief\\_Attitudes\\_and\\_Values.pdf](https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/attitudes-and-values/in_brief_Attitudes_and_Values.pdf)

OECD 2019h. Anticipation – Action and reflection cycle for 2030. Viitattu 20.5.2021. [https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/aar-cycle/in\\_brief\\_AAR\\_Cycle.pdf](https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/aar-cycle/in_brief_AAR_Cycle.pdf)

OECD 2020. Back to the future of education: Four OECD scenarios for schooling: What futures for schooling? Seven tensions and paradoxes. Viitattu 20.5.2021. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/178ef527-en/index.html?itemId=/content/publication/178ef527-en>

Ojanperä, K. & Särmälä, P., 2021. Parempi työ -blogi: Hallitse aivojen kuormitusta työssä. Viitattu 22.9.2021. [https://ttk.fi/ajankohtaista/blogi/hallitse\\_aivojen\\_kuormitusta\\_tyossa.10319.blog#801946e8](https://ttk.fi/ajankohtaista/blogi/hallitse_aivojen_kuormitusta_tyossa.10319.blog#801946e8)

Oksanen, O. & Schroderus, J. 2021. 5 -vuotta muutosta takana: Kiinteistöissä tarjoaa yhdenmukaisia ja läpinäkyviä kiinteistöpalveluita S-ryhmälle. Viitattu 12.9.2021. <https://s-ryhma.fi/blogi/5-vuotta-muutosta-takana-kiinteistoassa-tarjoaa-yh/5Bu69Qr6TGzVa9hHhBaApK>

Opetushallitus 2019. Osaaminen 2035: Osaamisen ennakkointifoorumin ensimmäisiä tuloksia. Raportit ja selvitykset 2019/3. Grano. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf)

Osterwalder A. 2012a. Osterwalder explaining the Business Model Canvas 2012. <https://www.youtube.com/watch?v=RzkdJiax6Tw> Katsottu 20.5.2020.

Osterwalder A. 2012b. Alexander Osterwalder: Tools for Business Model Generation [Entire Talk]. <https://www.youtube.com/watch?v=8GibCg8NpBw> Katsottu 20.5.2020.

Partzefall, M-R., Hakanen, J. 2008. 149anadienne149al contract and its motivational and health-enhancing properties. Journal of managerial psychology Vol. 25. No. 1, 2010 pp. 4-21. Emerald Group publishing.

Poikkimäki J. & Koivisto T. 2006. Uusien liiketoimintamahdollisuuksien strateginen innovointi. 4 painos. VTT: Tampere. [https://systemics.fi/wp-content/uploads/Uusien-liiketoimintamahdollisuuksien\\_kirja.pdf](https://systemics.fi/wp-content/uploads/Uusien-liiketoimintamahdollisuuksien_kirja.pdf) Luettu 25.5.2020.

Puttonen, S., Hasu, M., Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. [http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-652-4\(PDF\)](http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-652-4(PDF))

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle: johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Baltoprint. Liettua

Pölönen, P. 2020. Tulevaisuuden lukujärjestys. Helsinki. Otava.

Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. Osallistava ja osaava Suomi - sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Valtioneuvoston julkaisuja 2019: 31. Valtioneuvosto: Helsinki.

Ryan, R. & Deci, E. 2017. Self determination theory: Basic psychological needs in motivation, development and wellness. The Guilford press: New York.

Rauramo, P. 2009. Työkyvyn portaat: työkirja. Työturvallisuuskeskus. Edita Prima. Viitattu 27.8.2021. [https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_tyokirja.pdf](https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf)

Rupčić, N. 2019. Learning-forgetting-unlearning-relearning - the learning organization's learning dynamics. The Learning Organization, Vol. 26 No. 5, pp. 542-548. <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2019-237>

Saarnilehto A., Vesalainen J. & Annola V. 2013. Monimuotoinen verkosto: Johtamista ja juridiikkaa. Lakimiesliiton kustannus.

Saarinen A. 2014. Verkostot, liiketoimintaverkot ja arvonluonti kiinteistökehityshankkeessa. Laurea ammattikorkeakoulu. Otaniemi.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/77769/Verkostot%20liiketoimintaverkot%20ja%20arvonluonti%20kiinteistokehityshankkeessa%20%20Anni%20Saarinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Luettu 25.5.2020

(käytetty Lauren YAMK opinnäytetyötä lähteenä, koska kirjastot edelleen suurimmalta osalta kiinni, eikä saanut tässä työssä käytettyjä kirjoja käsiini tämän vuoksi)

Sarala, U. & Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 9. painos. Palmenia: Helsinki.

Martin Seligman (2018) PERMA and the building blocks of well-being, The Journal of Positive Psychology, 13:4, 333-335, DOI: 10.1080/17439760.2018.1437466

Seppälä, P., Rivinoja, T., Virkkala, J., Punakallio, A., Velin, R., Lapveteläinen, N., Hirvonen, M. & Hakanen, J. 2021. Työn imua työtä tuunaamalla: Voiko työn tuunaamista oppia verkkovalmennuksen avulla ja onko sillä laajempia työhyvinvointi- ja terveyshyötyjä? Viitattu 3.6.2021.

<https://www.julkari.fi/handle/10024/142633>

Sitra 2019. Kohti osaamisen aikaa: 30 yhteiskunnallisen toimijan yhteinen tahtotila elinikäisestä oppimisesta. Viitattu 29.11.2020. <https://www.sitra.fi/julkaisut/kohti-osaamisen-aikaa/>

Sitra 2019. Kohti elinikäistä oppimista: yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutoshaasteet. Sitran selvityksiä 150. Erweko: Helsinki. <https://media.sitra.fi/2019/03/11112556/kohti-elinikaista-oppimista.pdf>

Solovjew-Wartiovaara, A. 2020. Tulevaisuus kurkottaa kohti reilua, kestäväää ja innostavaa tulevaisuutta. Viitattu 13.11.2020. <https://www.sitra.fi/uutiset/tulevaisuustalo-kurkottaa-kohti-reilua-kestavaa-ja-innostavaa-tulevaisuutta/>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2019. Tervettä työtä: Työsuojelun vastuualueiden runkosuunnitelma 2020-2023. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:63. Helsinki.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4116-8>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Viitattu 3.6.2021. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

SOK 2021. SOK-yhtymän osavuosikatsaus 1.1.-30.6.2021. Viitattu 19.9.2021.

[https://assets.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/2gvTtNX3LcWcpOFyxQ3EWc/ca9c7a15129536038fd5485cac82393e/SOK\\_osavuosikatsaus\\_2021\\_FI.pdf](https://assets.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/2gvTtNX3LcWcpOFyxQ3EWc/ca9c7a15129536038fd5485cac82393e/SOK_osavuosikatsaus_2021_FI.pdf)

S-ryhmä. Tietoa S-ryhmästä. Viitattu 30.3.2021; 21.5.2020 [Tietoa S-ryhmästä – S-ryhmä \(s-ryhma.fi\)](https://www.s-ryhma.fi/tietoa-s-ryhmasta)

S-ryhmä b. Työpaikat: Töihin Kiinteistöössään. Viitattu 30.3.2021. <https://s-ryhma.fi/tyopaikat/asiantuntijat/kiinteistoassa>

S-ryhmä c. S-ryhmän vastuullisuusohjelma ja vastuullisuuden johtaminen. Viitattu 12.9.2021. <https://s-ryhma.fi/vastuullisuus/vastuullisuusohjelma>

S-ryhmä 2020a. S-ryhmän vuosi ja vastuullisuus 2020. Viitattu 30.3.2021; 12.9.2021. [S Vuosi ja vastuullisuus 2020 FI.pdf \(ctfassets.net\)](#)

S-ryhmä 2020b. Mielenterveystyöllä S-ryhmässä poikkeuksellisen lupaavia tuloksia - ”Työnantajilta vaaditaan kokonaisvaltaista otetta ja tabujen purkua”. Viitattu 5.5.2021. <https://s-ryhma.fi/uutinen/mielenterveystyolla-s-ryhmassa-poikkeuksellisen-lu/xfvmPCDK8vrwn45xYmCWv>

Spencer B. 2013. Business model design and learning: A strategic guide. Business Expert Press. New York. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=1048406&query=%22business+model%22>

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M., Schneider, J. 2017. This is service design doing. Canada. O’Reilly Media.

Stoewen D. L. 2017. Dimensions of wellness: Change your habits, change your life. The Canadian veterinary journal = La revue veterinaire 151anadienne, 58(8), 861-862. Viitattu 15.2.2021. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5508938/>

Sweco 2021. Tulevaisuuden hybridityö: Mitä tapahtuu asiantuntijatyölle pandemian jälkeen. Viitattu 6.6.2021. [https://www.sweco.fi/siteassets/uutiset-2021/hybridityotutkimus-raportti-ja-kuvat-2021/sweco\\_tulevaisuuden-tyo-raportti-2021.pdf](https://www.sweco.fi/siteassets/uutiset-2021/hybridityotutkimus-raportti-ja-kuvat-2021/sweco_tulevaisuuden-tyo-raportti-2021.pdf)

Terveystalo. Stressi uuvuttaa ja altistaa muille mielenterveyshäiriöille. Viitattu 14.8.2021. [https://www.terveystalo.com/fi/Tietopaketti/Stressi/?pk\\_campaign=jatkuva\\_hok&pk\\_source=facebook&pk\\_medium=social&pk\\_content=stressi&fbclid=IwAR29xutsMzJjU3JKXbvUkSLV22GDyXPPZmdV3SOzWdEBNJmScmars9SeGro\\_aem\\_AdMKGAVaFaUvWXIADxWTn2U\\_kQ1MUvUMAigEzaLrl58FdfECwOBVvKfFvB-QKXxABAOUYwgOp8gkAk76p3GwDUvhCUB5myl2UJDL5m53DtwlbcTv-wPqNblbaK2pRZ48](https://www.terveystalo.com/fi/Tietopaketti/Stressi/?pk_campaign=jatkuva_hok&pk_source=facebook&pk_medium=social&pk_content=stressi&fbclid=IwAR29xutsMzJjU3JKXbvUkSLV22GDyXPPZmdV3SOzWdEBNJmScmars9SeGro_aem_AdMKGAVaFaUvWXIADxWTn2U_kQ1MUvUMAigEzaLrl58FdfECwOBVvKfFvB-QKXxABAOUYwgOp8gkAk76p3GwDUvhCUB5myl2UJDL5m53DtwlbcTv-wPqNblbaK2pRZ48)

Terveystalo b. Tehokas vai inhimillisesti tehokas organisaatio? Toimivaan organisaatioon vaaditaan kumpaakin puolta. Viitattu 12.9.2021. <https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Ajankohtaista/Blogit/Tehokas-vai-inhimillisesti-tehokas-organisaatio-Toimivaan-organisaatioon-vaaditaan-kumpaakin-puolta/>

TTK. Tietotyö, kognitiivinen kuormittuminen ja tietoergonomia. Viitattu 22.9.2021. [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/toimialakohtaista\\_tietoa/asiantuntija\\_ja\\_toimistotyotietoty\\_kognitiivinen\\_kuormittuminen\\_ja\\_tietoergonomia#801946e8](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/toimialakohtaista_tietoa/asiantuntija_ja_toimistotyotietoty_kognitiivinen_kuormittuminen_ja_tietoergonomia#801946e8)

Tulder, R., Jankowska, B. & Verbeke, A. 2020. International business in a VUCA world. Introduction: Progress in international business research in an increasingly VUCA world. E-kirja. Emerald publishing: Bingley.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2.tarkistettu painos. Helsinki. Talentum 2013.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2020. Työolobarometri 2019: Nykyelämä kuormittaa henkisesti aiempaa useampia. Viitattu 14.8.2021. <https://tem.fi/-/tyoolobarometri-2019-nykytyoelama-kuormittaa-henkisesti-aiempaa-useampaa>

TTL. Kognitiivinen ergonomia. Viitattu 31.8.2021. <https://www.ttl.fi/tyontekija/aivot-tyossa/aivojen-hyvinvointi/>

Työolobarometri 2020. Työolobarometri 2020 - ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2021: 18. Viitattu 31.5.2021. Työ- ja elinkeinoministeriö: Helsinki. [Työolobarometri 2020. Ennakkotiedot. \(valtioneuvosto.fi\)](https://www.valtioneuvosto.fi/julkaisut/tyoolobarometri-2020-ennakkotiedot)

Työsuojelu. Psykososiaalinen kuormitus. Viitattu 3.6.2021. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Viitattu 3.6.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos. Työkykytalo. Viitattu 27.8.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Työterveyslaitos 2021a. TYÖ2030. Viitattu 14.8.2021. <https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030>

Työterveyslaitos 2021b. TYÖ2030: Työelämän kehittämisen digitaalinen kohtaamispaikka avattu. Viitattu 14.8.2021. <https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030/uutinen/tyoelaman-kehittamisen-digitaalinen-kohtaamispaikka-avattu>

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Viitattu 3.6.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 3.6.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Työturvallisuuskeskus. Psykososiaalinen kuormitus. Viitattu 31.5.2021. [Psykososiaaliset kuormitustekijät – Työturvallisuuskeskus \(ttk.fi\)](https://www.ttk.fi/julkaisut/psykososiaaliset-kuormitustekijät-tyoturvallisuuskeskus)

Vallius, E., 2021. Uuden ajan työelämässä tarvitaan yhteistyötaitoja, kriittistä ajattelua ja motivoivaa johtamista. Client Manager ManPowerGroup Talent Solutions. Viitattu 14.3.2021.

[https://blogi.manpower.fi/uuden-ajan-ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4-tarvitaan-yhteisty%C3%B6taitoja-kriittist%C3%A4-ajattelua-ja-motivoivaa-johtamista-1?utm\\_medium=email&\\_hsmt=115303195&\\_hsenc=p2Anqtz-nslcrzKhhkjIZQGuTXv7GXZu\\_zFmonzgzROZqZD9oLV5MiPftdZFCA1BSCCvcgVyx01T3n5wSVwobYBWrXOJiBxEXErdJfm5BmZyNHMezrht3Nng0&utm\\_content=115303195&utm\\_source=hs\\_email](https://blogi.manpower.fi/uuden-ajan-ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4-tarvitaan-yhteisty%C3%B6taitoja-kriittist%C3%A4-ajattelua-ja-motivoivaa-johtamista-1?utm_medium=email&_hsmt=115303195&_hsenc=p2Anqtz-nslcrzKhhkjIZQGuTXv7GXZu_zFmonzgzROZqZD9oLV5MiPftdZFCA1BSCCvcgVyx01T3n5wSVwobYBWrXOJiBxEXErdJfm5BmZyNHMezrht3Nng0&utm_content=115303195&utm_source=hs_email)

Valtioneuvosto 2020. Työolobarometri 2019. Viitattu 14.8.2021. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162527>



- Valtavaara, M. 2020. On täysin kestäväntöntä, että työikäisiä putoilee rivistä tätä tahtia” - Työterveys-psykologi räjäyttäisi self helpin uupumuksen hoidossa. HS 10.2.2020. Viitattu 14.8.2020. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006401793.html?share=33b907e59d4b7dad2e710021e185e9ea>
- van der Pijl, P., Loktitz, J., Solomon, K. 2016. For strategy innovation: Design a better business. Wiley. Viitattu 20.8.2021. [https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=8mlxDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT30&dq=van+der+pjl+2016&ots=1ng1\\_Zl-sk&sig=MaqVN6Uoyx5Ozr18XnGOirbKWnc&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=8mlxDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT30&dq=van+der+pjl+2016&ots=1ng1_Zl-sk&sig=MaqVN6Uoyx5Ozr18XnGOirbKWnc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Vargo & Lusch 2004 “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”, Journal of Marketing 68(1):1-17 an overview by Glenn Parry. [https://www.researchgate.net/publication/200167378\\_Evolving\\_to\\_a\\_New\\_Dominant\\_Logic](https://www.researchgate.net/publication/200167378_Evolving_to_a_New_Dominant_Logic)
- Vargo, S. 2015. Service-dominant logic: Basics, Developments and State-of-the-art @UBT. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=J1h4JQ7bTmA>
- Vargo, S. 2019. Service Dominant Logic Theoretical Foundations and Recent Developments. CTF. CTF, Service Research Center at Karlstad University, Sweden. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=YJ2uK3Ymcds>
- Vesalainen J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen: Yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. 2. painos. Teknologia teollisuus: Vantaa.
- Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A-L., Soikkanen, A., Panganniemi, N. & Toppinen-Tanner, S. 2020. Hyvinvointia työstä 2030 -luvulla: Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Työterveyslaitos. Punamusta: Helsinki.
- Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen: johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. PS -kustannus: Jyväskylä.
- Whiting, K. 2020. These are the top 10 job skills of tomorrow - and how long it takes to learn them. World economic forum. Viitattu 6.6.2021. <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>
- Whiting, F. & Martin, M. 2021. Human resource practice. Kogan Page: London.
- World economic forum 2020. The future of jobs report 2020: October 2020. Viitattu 3.9.2021. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)
- Åhman, H. & Gustafsberg, H. 2021. Tilannetaju: päättä paremmin. 4.painos. Alma Talent. BaltoPrint: Liettua.

## Kuviot

Kuvio 1: Esimerkki kognitiivisesta toiminnan kehästä kognitiivisen kehän mallia soveltaen (Nurmi 2018, 94-95) .....	31
Kuvio 2: Tunteiden ja työhyvinvoinnin ulottuvuuksia (Barsaede & Gibson 2007 Russelin 2080 mukaan Wenström 2020, 31; Warr 1999 Hakasen 2004 ja 2014 mukaan; Manka & Manka 2018, 129-130) mukaellen	32
Kuvio 3: Osaamiskäden avulla voidaan kuvata yksilöiden osaamisen muodostamaa kokonaisuutta (Hyppänen 2013, 107).....	48
Kuvio 4: Suhtautuminen muutostilanteisiin (Hyppänen 2013, 260) mukaillen .....	52
Kuvio 5: OECD oppimiskompassi 2030 (OECD 2020) .....	76
Kuvio 6: S-ryhmän vuosi ja vastuullisuus 2020 (S-ryhmä 2020a, 36) .....	79
Kuvio 7: S-ryhmän vastuullisuusohjelma 2030 (S-ryhmä 2020c).....	80
Kuvio 8: Opinnäytetyö prosessi: tärkeintä ei ole maali vaan matka (Lindell 2021) .....	83
Kuvio 9: Timantti malli yhteisöllisestä päätöksentekemisestä (Kaner et al. 2014, 4-21) mukaellen .....	84
Kuvio 10: Opinnäytetyön etenemisen prosessikuvaus osaamisen kehittämisen ja SOK:n kehittämishankkeen näkökulmasta tarkasteltuna 2-6/2021 (Lindell 2021) .....	85
Kuvio 11: Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen -jäävuorimallin avulla (Lindell 12.10.2020).....	86
Kuvio 17: Opinnäytetyön ekosysteeminä turvallinen ja oikeudenmukainen tila kaikille maapallon kantokyvyn ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden rajoissa (Raworth 2018 mukaellen) .....	88
Kuvio 18: S-ryhmän ekosysteemi globaalissa toimintaympäristössä (Lindell 1/2021) .....	89
Kuvio 19: Ekosysteemin tarkastelua elämän eksistentiaalisiin kysymyksiin ja psykofyysissosiaalisiin tarpeisiin reflektoiden (Martela 2014, 53) mukaellen .....	91
Kuvio 12: Liiketoimintamuotoilun silmukkamalli ja kehityshankkeen kuvaus (van der Pijl 2016) mukaellen	94
Kuvio 13: Hyvinvointia tuottavan työn muotoilun osa-alueet itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden synergias- sa (Dutschke & al. 2018; Martela 2014; Ryan&Deci 2000; Deci&Ryan 2000; Martela&Ryan 2014) mukaellen .....	94
Kuvio 14: Esihenkilöhaastattelujen tukikysymykset.....	95
Kuvio 15: Sisältöanalyysia syvähaastatteluista teemoittain jäseneltynä värikoodeja hyödyntäen (Lindell 2021).....	101
Kuvio 16: Trelloon kerätty aineisto (monitorointi 2/2020-8/2021) .....	103
Kuvio 20: Backcasting työpajan ennakkokysely.....	110
Kuvio 22: Tunnistettuja kehityskohteita ja kehitysehdotuksia (Lindell 28.1.2021) .....	121
Kuvio 23: Tunnistetut ensimmäiset laajemmat kehityskohteet opinnäytetyössä työhyvinvointi tulevaisuuden oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa (Lindell 28.1.2021) .....	122
Kuvio 24: Ensimmäiset jatkoehditettävät kohteet (Lindell 22.1.2021).....	123
Kuvio 21: Osaamisen kehittäminen hyvinvoivassa oppivassa organisaatiossa .....	125
Kuvio 25: TYÖ 2030: neljän muutosvoiman yhteys työhön ja hyvinvointiin (Kokkinen & al. 2020, 6-10) mukaellen .....	132
Kuvio 26: Oppivan organisaation spiraalimalli ja toteutetut kehityshankeet (Lindell 9/2021) .....	133
Kuvio 27: Miksi strategista osaamisen kehittämistä (Lindell 28.1.2021) .....	133

Kuvio 29: Osaamisen kehittäminen oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa & oppivan organisaation malli (Lindell 9/2021) .....	135
---	-----

#### Taulukot

Taulukko 1: Holistinen hyvinvointi ja erilaisia käsitelmäärittelyjä .....	20
Taulukko 2: Työhyvinvoinnin painopistealueita ajansaatossa .....	24
Taulukko 3: Työkyvyn ja työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009) mukaellen.....	26
Taulukko 4: PESTE taulukko tulevaisuuden työelämään vaikuttavista megatrendeistä ja trendeistä .....	71
Taulukko 9: Voimavara ja kuormitustekijöiden analyysi laadullisen aineiston perusteella .....	114

Liitteet

Liite 1: Laadullisen aineiston toteutusaikataulut .....	157
Liite 2: Laadullisen aineiston analysointia luettelona .....	161
Liite 3: Voimavara ja kuormitustekijöiden analyysi taulukot.....	167

Liite 1: Laadullisen aineiston toteutusaikataulut

Kiinteistöissä esihenkilöiden haastattelut (n=7) ; Tietoturvasyistä liitteessä ei julkaista merkinnän H numeroita haastateltavien identiteetin suojaamiseksi

Aihe	PVM	Aika	
Esimieshaastattelut (n. 30 min) työhyvinvointiympäristön syventämiseksi	22.12.2020	10:30-11:00	H
	16.12.2020	9:00-9:30	H
	11.1.2021	12:00-12:30	H
	17.12.2020	10:00-10:40	H
	17.12.2020	12:30-13:00	H
	28.12.2020	14-15:30	H
	8.1.2021	14:30-15	H

Osaamisen kehittämisen ja kehittämiskohteiden jatkotyöstön työpajat/palaverit (6 kpl + 14 kpl)

Osaamisen kehittäminen Kiinteistöissä (6 kpl)			
Haastattelu 1: nykytilan kartoitus	8.1.2021	klo 13-14:30	H
Puhelinhaastattelu (nykytilan kartoituksen syventäminen)	11.1.2021		H
Teams työstöpalaveri 1: Kehityskohteiden alustavien ideoiden esittäminen ja jatkotyöstön aloittaminen yhdessä	14.1.2021	klo 11-12	H
Teams työstöpalaveri 2	22.1.2021	klo 9-11	H
Teams työstöpalaveri 3	29.1.2021	klo 13-15:00	H
Osaamisen kehittämisen mallien toteutuksia / vertaisparailua	1.2.2021		H

Teoriasta käytäntöön ja yhteistyöstä (n=14 kpl)

Järjestelmäkartoitus ja yhteistyöstä	5.3.2021	13:30-15:30	H
	19.3.2021	14:00-16:00	H
Kiinteistöissä kehityskohteiden jalkautussuunnitelmat (teoriasta käytäntöön)	8.2.2021	16:00-17:00	H

Kiinteistöässä aamuinfo presentaatio	15.2.2021	11:00-12:00	H
Osaamisen kehittämisen prosessit	26.2.2021	15:30-16:30	H
Kiinteistöässä kapulanvaihtopalavereja (teoriasta käytäntöön)	3.3.2021	13-15	H
Kiinteistöpalveluiden mediakartta ja järjestelmätyöstö	26.3.2021	13-14:30	H
Kiinteistöässä kehityskohteiden jalkautuspalavereja (teoriasta käytäntöön)			H
Kiinteistöässä kapulanvaihtopalavereja (teoriasta käytäntöön)	9.4.2021	11:00-12:00	H
Perehdyttäminen Kiinteistöässä	8.4.2021	17-18	H
Perehdyttäminen Kiinteistöässä	9.4.2021	12:00-13:00	H
Työpaja ONT tilannekatsaus	23.4.2021	14:30-15:30	H
Työpaja ONT tilannekatsaus ja työpaja	27.5.2021	9:30-12:00	H
Kiinteistöässä aamuinfo presentaatio	15.6.2021	11:00-12:00	H

#### Backcasting työpaja (n=6)

Back casting työpaja (18.1.2021 klo 9-14 sis 1 h lounas)			
Aihe	PVM	Aika	
			H
Back casting työpaja (4-5 h)	18.1.2021	9:00-14:00 (sis 1h ruokatauko)	H
			H
			H
			H
			H

#### Syventävät asiantuntijahaastattelut usealta eri toimialalta (n=12)

Aihe	PVM	Aika	
	12.3.2021	14-15:30	A1
	22.3.2021	16-17	A2
Työhyvinvointi tulevaisuuden oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa (extra haastattelut)	9.4.2021	14.30-15.30	A3
	9.4.2021	15-17	A4
	16.4.2021	13-15	A5

	27.4.2021	16.30-17.30	A6
	26.4.2021	13-14	A7
	17.8.2021	13-14	A8
	31.5.2021	15-16	A9
	22.1.2020	11-12:30	A10 ja A11
	8.6.2021	16-17	A12

Opinnäytetyön lisäarvoa tuottavan fokuksen etsimistä yhdessä SOK HR kanssa

**Opparin valmistelua ja fokuksen täsmentymisen prosessi  
(opparin esittelyt fokuksen täsmentymisen prosessissa)**

	PVM	Aika	
Opinnäytetyö case organisaation etsimistä	2.11.2020	9:00-10:00	H
Opinnäytetyöpyyntö KiinteistöÄssä	11.11.2020	11:00-12:00	H
Opinnäytetyön jatkokeskustelut ja fokuksitumista	28.10.2020	12:00-13:00	H
Opinnäytetyön jatkokeskustelut ja fokuksitumista	12.10.2020	12.00-13.00	H
ONT -palaveri sparrilla	17.9.2020	15:00-16:00	H
Opinnäytetyökeskustelujen jatkaminen	28.8.2020	13:30-14:30	H
Oppari sparrilla	16.5.2020	15-15.30	H
ONT pyyntö SOK HR	6/2020		H
Alustava ehdotus SOK HR oppariksi työhyvinvointi keskustellen ehdotus, sovittu palataan	2/2020		H





## Liite 2: Laadullisen aineiston analysointia luettelona

Tässä osiossa on luettelomaisesti esiteltyä laadullisesta aineistosta nousseita teemoja eri aihealueiden alle. Laadullinen aineisto kerättiin Kiinteistöässästä 11-1/2021 liitteessä 1 kuvatulla tavalla.

- Ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi
  - fyysinen ja henkinen kunto
  - balanssi
  - itseohjautuvuus suhteutettuna toimintaympäristöön mahdollistajana tai kuormittajana (sosio-konstruktivistinen oppimiskäsitys, ekosysteemi, johdon ihmiskäsitys keskiössä työhyvinvointia tukevan organisaatiokulttuurin muodostamisessa)
  - Uuden normaalin haasteita
    - terveellinen ruokavalio etätöissä haastavaa
    - arkiliikunnan puuttuminen
    - ergonomiahaasteet
    - riittävä palautuminen ja balanssi (Teams putket kuormittavat, työn tekeminen iltaan)
    - sosiaaliset tarpeet (ihmisten kaipuu, yhteisöllisyyden kaipuu)
- Työhyvinvoinnin muodostuminen
  - Johtaminen (selkeä suunta ja tavoite, selkeät roolit ja vastuut, johdon ihmiskuva, organisaatiokulttuuri voimavara vai kuormitustekijä, työhyvinvointi ja johdon asenne ratkaisee)
  - Itsensä johtamisen taidot (itseohjautuvuus, ihmisten moninaisuuden ymmärtäminen, itsetuntemus voimavarana, ihmiskäsitys, sosiaaliset taidot, priorisointi, arvot, motiivit)
  - Palautteen antaminen ja saaminen sekä rohkeus puuttua ongelmiin
  - Balanssi (tasapaino, tauottaminen, työ vs. vapaa-aika, haastava työ vs. helpompi työ, suorittaminen vs. lepo, valveilla vs. uni, riittävä fyysinen liikunta, riittävän terveellinen ruokavalio)
  - Ergonomia tukemaan kehon hyvinvointia (etätö haastaa ja eriarvoistaa)
  - Työn mielekkäisyys ja merkityksellisyys säteilee työhyvinvointiin
    - mielenkiintoinen ja sopivan haastava työ
    - jatkuvan kehittymisen mahdollisuus
    - sopiva työkuorma
    - oikeanlaiset tehtävät oikeille ihmisille (soveltuva osaaminen mahdollistane sujuvan työn)
  - Kuulluksi tuleminen, osallistaminen, roolit ja vastuut, työn merkityksellisyys
  - Arvostan, luotan ja toteutan johtamislupaukset johtajille, mutta työhyvinvointi luodaan yhdessä työyhteisönä, jossa dialogin ja yhteistyön perustana toimii toinen toisensa arvostaminen ja luottamus
  - Arvojen yhteensopivuus

- Sisäinen motivaatio mahdollistajana
- Ihmisen psykososiaalisten tarpeiden tyydyttyminen riittävällä tasolla
- Riittävä työn hallinnan tunne (sopiva työkuorma, riittävän haastava työ, oikea osaaminen, sujuva työn tekeminen, selkeät roolit ja vastuut sekä yhteisesti edistettävä suunta/tavoite)
- Oman osaamisen kehittäminen ja kehittyminen tuo työn merkityksellisyyttä ja hyvinvointia
- Yhteisöllisyys ja yhteishenki
- Arvostava ja osallistava viestintä ja vuorovaikutus (sosiaaliset taidot ja viestinnän taidot)
- organisaatio- ja johtamiskulttuurin valtava merkitys mahdollistajana tai sabotoijana
- TYKY ja TYHY päivät ym. virkistyspäivät tukemassa yhteisöllisyyden tunnetta
- tasapuolisuus, reiluus, oikeudenmukaisuus
- erilaiset ihmiset ja erilaisuuden hyväksyntä ja huomiointi (erilaiset itseohjautuvuuden taidot, erilainen toimintaympäristö roolista riippuen tuo erilaisia ongelmia myös osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin tarkasteluun, erilaiset oppijat, sosio-konstruktivistinen kokonaisuus ja yksittäinen työntekijäkokemus, yksittäiset työntekijät luovat silti yhteistä työilmapiiriä yhdessä)
- tarttuvat tunteet (oletko osa ratkaisua vai osa ongelmaa), huomio samalla työhyvinvoinnin mahdollistamaan johtamis- ja organisaatiokulttuuriin sekä ekosysteemiin (ihmisen aivojen kuormitus ja stressi aiheuttaa pakene-taistele-jähmety reaktion)
- erilaiset arvot, motivaattorit, persoonat ja työntekijäkokemus hajauttavat mielipiteitä (missä asemassa kukin on ”lauman hierarkiassa” ja toimenkuvan selkeydessä jne. vaikuttaa kokemukseen, kokemuksen suhteuttaminen toimintaympäristöön tärkeää; työhyvinvoinnin palvelumuotoilu kokonaisuymmärryksestä käsin keskeistä)
- suunta hukassa? Less is more? Fokusointi yhteen asiaan kerrallaan, nyt liian monta rautaa usein tulella samaan aikaan (aiheuttaa asioiden edistymiseen stopin/pullonkaulan)
- Työhyvinvointi oppivan organisaation kontekstissa
  - työhyvinvoinnin suppea katsantokanta hämmentää (hämmentynyt osaamisen kytkentä työhyvinvointiin, tyky ja tyhy päiviä ja ergonomiaa..)
  - Järjestelmät ja digivälitteet tukemaan työn suorittamista vai luomaan teknostressiä
  - Riittävä tiedonkulku (olennainen tieto, työrauha)
  - Infoähky ja tiedon pirstaloituminen kuormittaa ja hidastaa
  - Työkuorma, kiire ja hektisyys haastavat (työkuorma pullonkaulaksi työn suorittamisessa, asioiden jämähtäminen paikoilleen, tiedon pirstaleisuus)
  - Ristiriitaa ja muutoksen matkalla (ketterää organisaatiota kohti hierarkisen organisaation rasittamana / johtamismallit, arvostaminen, osallistaminen, ihmiskäsitys, johtamistyyli (palveleva johtaminen ja valmentava johtaminen))
  - Osaamisen strateginen johtaminen
  - Kuulluksi ja nähdyksi tuleminen ja osallistaminen (osaamisen kehittäminen/kehittyminen, tiedonkulku, työn merkityksellisyys, yhteisöllisyys, riittävän autonomian mahdollistaminen)

- Hyvä yhteishenki ja yhteisöllisyys mahdollistaa myös oppivan organisaation toiminnan (tiedon jakaminen, luottamus, toisten arvostaminen, yhteiskehittämisen edellytys, moninaisuuden hyödyntämisen edellytys)
- Selkeä suunta ja tavoitteet, joita kohti tehdään yhdessä töitä selkeiden roolien ja vastuiden puitteissa osallistaen oikeat henkilöt (osaamisen tunnustaminen, tunnustaminen ja hyödyntäminen sekä työn merkityksellisyys, yhteisöllisyys ja riittävä hallinnan / autonomian tunne omassa asiantuntijatyössä)
- Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus (itsetuntemus, sosiaaliset taidot, viestintätaidot)
- Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taito osana oppivan organisaation toimintaa ja jatkuvaa kehittymistä
- Ennakoiva rekrytointi voimavarana
- Työntekijöiden pysyvyys ja sitoutuminen voimavarana (taloudellinen näkökulma uusien perehdyttäminen nollasta vs. olemassa olevien työntekijöiden osaamisen kehittäminen; molempia tarvitaan organisaation kilpailukyvyyn säilyttämiseen myös tulevaisuudessa)
- yhteiskehittämisen mallit tukemaan jatkuvaa oppimista (organisaation tieto-taito pääomana, yksilöosaamisesta organisaatio osaamiseen)
- kollegiaalinen lupaus vastausajaksi asiakaslupauksen (24 h) lisäksi/haasteena kiire, työkuorma, infoähky, tiedon pirstaleisuus)
- Osaaminen ja kyky hoitaa oma työ sujuvasti
  - työn merkityksellisyys, kyvykyys ja sisäinen motivaatio
  - selkeä suunta ja tavoitteet ohjaamaan työtä
  - selkeät roolit ja vastuut
  - viestinnän selkeys ja infoähky kuormittavat ja muodostavat viestinnän ”pullonkaulan” (viestin löytäminen oikeasta kanavasta oikeaan aikaan, oikeassa muodossa; tiedon löydettävyys ja hyödynnettävyys; tiedon pirstaleisuus)
  - kirjavaa osaamista ja erilaisia oppijoita (erilaisten oppimistarpeiden huomioiminen, osaamisen kehittämisen ja ylläpidon tuki erilaisille oppijoille)
  - Osaamisen kehittämisen ristiriitaiset viestit (pitäisi kehittää osaamista, mutta työnantaja on ostanut työaika vain 37,5 tuntia viikossa; koulutuksiin osallistuessa pitäisi saada keskittyä koulutukseen ilman keskeytyksiä; ammattiosaamisen ylläpito mm. lehtien luku työaika vai vapaa-aikaa, lehtien luku etäaikana / digioikeuksia lehtiin)
  - osaamisen kehittäminen osana työn tekemistä (osallistaminen, yhteisoppiminen, vertaisoppiminen, työnkuvien kehittyminen, sopivasti haastava työ)
  - Miten voin itse vaikuttaa hyvinvoivan työyhteisön luomiseen?
  - Ketterä organisoituminen ja yksilön vastuu vs. kollegiaalinen vastuu
- Rajaamisen taito ja balanssi
  - Työkuorma haastaa (mikä on riittävän hyvä, tekemisen priorisointi, ristiriitaiset vaatimukset haastavat)

- Teams kokousputket haastavat (niiden jälkeen pitäisi alkaa oikeat työt, Teams kokouksista vapaat päivät / tauot tuovat helpotusta ajoittain, Teams kokousputket ilman minkäänlaista taukoa haastavat, helposti jää kahvit ja lounaat väliin)
- ei saa tehdä ylitöitä, mutta vastattava 24 tunnin kuluessa haastaa realismin ajoittain
- Työkuorma ja Teams putket haastavat mahdollisuuksia tehdä työ työajan puitteissa, jakaa tietoa kiireen keskellä oikeille ihmisille oikeaan aikaan, osallistaa oikeat ihmiset tiedon kulun varmistamiseksi
- Digitaaliset työkalut ja järjestelmät helpottamaan työntekoa vai kuormittavat
  - järjestelmien paljous kuormittaa ja osaaminen on kirjavaa
  - järjestelmien ja digitaalisten välineiden koulutusta ei ole lainkaan monessa järjestelmässä
  - järjestelmiin ja digitaalisiin työvälineisiin liittyvät tukipalvelu kanavat eroavat toisistaan (yleinen tukikanava, johon voi laittaa tukipyynnön, mutta vastaukset tulevat sähköpostiin harmittaa - estää useiden henkilöiden vastauksen saamisen samalla viestillä)
  - uusien henkilöiden perehdyttämiseen kaivataan listaa järjestelmistä (käyttöoikeuksien avaus, perehdyttäminen, tukikanavista viestiminen) - tarvittavien työkalujen avaaminen ennen työn aloittamista ja huomioiminen osana perehdytysuunnitelmaa
- Infoähky ja tiedon pirstaloituminen kuormittaa ja haastaa relevantin tiedon löytämistä ja hyödyntämistä oikeaan aikaan, ketterästi
  - sisäisen viestinnän moninaiset työkalut ja tiedon pirstaloituminen haastaa (selkeät pelisäännöt ja toimintamalli tärkeässä roolissa, mutta eivät tue autuuteen moninaisessa S-ryhmän ja asiakkuuksien verkostossa, jossa erilaiset käytännöt muodostavat vaikeasti hallittavan pirstaleisen kokonaisuuden)
  - tiedonkulun haasteet (mistä löydän oikean tiedon, miten pysyn ajan tasalla muuttuvasta tiedosta, viestinnän tärkeys stabiileissa viestintäkanavissa "push viesteinä" jotka toisaalta kuormittavat ja tuovat lisää infoähkyä,
  - tietotyöläisen haasteet (tiedon etsimiseen menee valtavasti aikaa ja se kuormittaa ja turhauttaa ja tuo myös tehottomuutta)
  - relevantin tiedon saaminen omaan työhön haastaa (erityisesti uudessa normaalissa etätö tuonut lisähaasteita uusille työntekijöille hiljaisen tiedon kulkuun ja tiedon sujuvaan kulkuun)
  - osaamisen kehittäminen relevantin tiedon osalta vaateena nykyajassa mukana pysymiseen, mutta samalla työkuorma ja infoähky haastavat toimintaympäristössä, jossa tulisi antaa aikaa myös osaamisen kehittämiselle, oppimiselle ja omaksumiselle, jotta osaamispääoma voi kehittyä
  - tiedonkulku kehityskohteena, mutta mitä sillä tarkoitetaan? (sisäinen tiedonkulku SOK Kiinteistöössän sisällä, SOK:n sisällä, S-ryhmän sisällä eri asiakkuuksien kanssa?). TYT vaatisi kysymyksen tarkentamista, jotta tehdään oikeita toimenpiteitä tiedonkulun parantamiseksi?
- Muuttuva toimintaympäristö SOK:lla
  - Asioiden laittaminen perspektiiviin

- Työhyvinvoinnin mittarit strategisen johtamisen ja kehittämisen työkaluina
- Jatkuva YT ”kulttuuri” ja toimintaympäristön ja toimintatapojen muutos kuormittavat ja haastavat psykologisesti turvallista työympäristöä käytännössä (mm. uusien tiimien luottamuksen rakentaminen - uudet esihenkilöt ja tiimiläiset; opittu ”turvattomuus” ”sopimus toistaiseksi” toimintaympäristöstä
- ”yhtä suurta Ässä -perhettä” voimavarana
- Konkarit ja nuoret yhdessä muodostaen yhteistyön voimaa (osuuskaupoissa pitkät urat valttia, ehkei niin SOK:lla)
- Jatkuva osaamisen kehittäminen muuttuvassa maailmassa (huomioitava myös työkuormassa ja työtehtävissä, aikaa myös osaamisen kehittämiseen, perehtymiseen, ammattitaidon syventämiseen, ajatustyölle)
- TYT tulosten hyödyntämisen ja vertailtavuuden haasteet (TYT tulosten hyödyntäminen esimiestyön kehittämisessä haastaa muuttuneissa toimintamalleissa)
- Suunnan ja tavoitteiden selkeys muuttuvassa maailmassa (viestinnän selkeyden vaade)
- Muuttuvat toimintamallit ja organisaatio haastavat (roolit, vastuut ja yhteisen tekemisen muodot etsivät muotoaan)
- Psykologinen turvallisuus muuttuvassa maailmassa vaatii tekoja luottamuksen tueksi (psykologisesti turvallinen toimintaympäristö muodostuu käytännön teoin, sanoin, kokemuksin)
- Merkityksellinen ja riittävän haastava työ mahdollistaa työn imun, luovuuden, innovatiivisuuden, sitoutumisen, työhyvinvoinnin
- työilmapiiriin säilyminen muutoksen tuulien keskellä haastaa ja huolettaa
- Työhyvinvoinnin mittarit ja seuranta
  - FirstBeat mittaus (vapaaehtoinen) - aitoja oivalluksia omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen mm. kävelyvalaverit, liikunnan lisääminen, oma palautuminen. Yksilöllinen apuväline oman hyvinvoinnin hoitamiseen.
  - TYT (vuosittain tehtävä työhyvinvointimittaus, josta tunnustetaan kehityskohteet ja laaditaan yhteinen kehittämissuunnitelma työhyvinvoinnin kehittämiseksi jatkuvana prosessina)
  - Sweat BOT (uusi testaukseen tulossa oleva työhyvinvoinnin mittari)
  - Fiilismittari (ollut käytössä, mutta jäänyt käyttämättömänä pois käytöstä. Mittareiden hyöty tulee osallistumisesta ja ilman osallistumista ja aitoa näkymää kokonaishyvinvointiin, mittareiden käyttö jää turhaksi)
  - Työterveys (mittarit sairaspöissaolojen syihin, työkyvyttömyyssyihin, terveyteen liittyvät mittarit). Olennaista olisi päästä syiden taakse laadullisella tutkimuksella. Mitataanko oiretta vai voidaanko tunnistaa juurisyy ja puuttua siihen ennakoivasti välttämällä turhia tulevia kustannuksia, varmistamalla työn tehokkuutta, ketterää toimintaa, psykologista turvaa, yhteistyön voiman toteutumista käytännössä.
  - Työterveyspalvelut (lokaalista apua vai valtakunnallista palvelua ketterästi saavutettavissa oikeaan aikaan, oikeassa muodossa, ennaltaehkäisevästi tukien).

- Työterveyspalvelut mukana jatkuvassa yksiköiden terveyden ja hyvinvoinnin seuraamisessa (jatkuva dialogi, verkkokoulutuksin terveyden hoitoon osaamisen tukea kaikille - työaika vai vapaa-aikaa, kutsuttuna vai vapaa-ehtoisena, osallistaen vai ”kuokkavieraana”?)

Liite 3: Voimavara ja kuormitustekijöiden analyysi taulukot

Työhyvinvointi oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa	Voimavaretkijä	Kuormitustekijä
<b>Strateginen työhyvinvoinnin ja osaamisen johtaminen</b>		
Johdaminen (johtamiskulttuuri / ylin johto)	x	
Selkeä yhteinen suunta ja tavoitteet		x
Johdon/esihenkilöiden luottamus ihmisiin / ihmisten arvostus	x	x
Palveleva johtaminen	x	
Esihenkilöiden rohkeus tarttua ongelmiin	x	
Roolit ja vastuut muuttuvassa maailmassa	x	x
Jatkuvasti uutta, mitä poistetaan?		x
Eritaisuus (johto vs. asioiden jalkautus käytäntöön; aikaa myös asioiden jalkauttamiselle)		x
Työkuorma	x	x
Jatkuva osaamisen kehittämisen vaade		x
Ennakoiva rekrytointi	x	
Työntekijöiden pysyvyys	x	
Työilmapiiri	x	
Vuorovaikutuskulttuuri ja yhteisöllisyys	x	
Työhyvinvointiin panostaminen	x	x
Roilien ja vastuiden kirkastaminen ja selkeät pelisäännöt	x	x
Osaamisen kehittämiseen panostaminen	x	
Työnantaja rajaamassa liikatoita (käsketään lepäämään myös, saldojen seuraaminen hyvässä)	x	

Työhyvinvointi oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa	Voimavaretkijä	Kuormitustekijä
<b>Perustan oltava kunnossa hyvinvoinnin ja oppimisen varmistamiseksi (yksilötasolla ja organisaatiossa)</b>		
Psykofyysinen hyvinvointi tukemassa kokonaisvaltaista fyysistä hyvinvointia	x	x
Ruokavalio (etätöiden vaikutuksia ruokailuun)		x
Palkkaus (hygieniatekijänä)	x	
Sopivan haastava työ	x	
Oikeanlaiset tehtävät oikeilla ihmisillä (työn mielekkäisyys, sisäinen motivaatio)	x	
Osaaminen ja kyky hoitaa oma työ (työn sujuvuus, oikea ja riittävä osaaminen oman työn tekemiseksi)	x	x
Viestintä (sisäinen viestintä kiinteistöassassa)	x	x
Viestintä (asiakkailta viestintähaasteet vaikeuttavat)		x
Sujuva tietotyö (infoäky, tiedon pirstaleisuus, kiire, työkuorma ja infoäky pullonkaulana)		x
Tilaa keskittymään (keskeytykset, Teams maratootit, pirstaleiset viestintäkanavat)		x
Tiedon löydettävyys ja hyödynnettävyys sujuvan työn mahdollistaen		x
Palautekulttuuri (palautteen saaminen ja antaminen)	x	
Parehdyttämisen (uudet henkilöt, uudet työkalut ja riittävä osaaminen)		x
Avoimuus	x	x
Luottamus		x
Resilienssikyky ja sen kehittämisen taidot	x	x
Läsnäoleminen taito toinen toisille (aktiivinen kuuntelu, kunnioittaminen, arvostaminen)	x	x
Psykologinen turvallisuus		x
Mielenkiintoinen työ	x	x
Työhyvinvointia tukeva työyhteisö	x	
Arvostus	x	

Työhyvinvointi oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa	Voimavaretkijä	Kuormitustekijä
<b>Mahdollisuus vaikuttaa myös omalla tekemisellä, valinnoilla, asenteella tai osaamisen kehittämisellä</b>		
Itsensä tuntemisen taidot vahvuutena (resilienssitestit)	x	x
Itsensä tuntemisen taidot vahvuutena (FirstBeat)	x	
Itsensä tuntemisen taidot vahvuutena (360, Psykon)	x	
Itsesohjautuvuus eriarvoistaa ja haastaa	x	x
Asioiden laittaminen perspektiiviin	x	
Huumori	x	
Palautuminen (tauat, lounas, kävelypalaverit, päiväkävely)	x	x
Keskittyminen siihen mihin voit vaikuttaa	x	
Yksilön vastuu pyytää lisäkoulutusta, jos tarvitsee (ei voi tietää ellei kerrota)	x	x
Palautteen antaminen ja saaminen (mielihyvää tuottavana)	x	
Sähköpostin ja muiden häiriötekijöiden sulkeminen hetkeksi	x	
Aamun rauhoittaminen hankalille töille	x	
Pikku ulkoilu keskellä päivää	x	
Kävelypalaverit	x	
Keskittyminen yhteen asiaan kerrallaan	x	
Tauottaminen (mikrotauot, lounas, kahvitauko)	x	
Liikunta (mikrotauot, arjen liikunta, liikuntaharrastukset tukemaan kehon fyysistä hyvinvointia ja purkamaan stressiä)	x	
Työn ja vapaa-ajan erillään pitäminen	x	
Oman osaamisen kehittäminen (työn merkityksellisyys ja itsensä kehittäminen)	x	
Ajoittainen toimistolla käyminen	x	
Ajoittaiset kasvokkain kohtaamiset	x	
Säännöllinen ruokailu ja terveellinen ruokavalio	x	
Riittävä lepo, palautuminen, uni	x	
To Do -listat helpottamaan arjen priorisointia	x	
Henkilökohtaisten kehitystavoitteiden toteuttaminen ja osaamisen kehittäminen	x	
Oman työn kehittäminen ja työn tuunaus	x	
Omalla esimerkillä vaikuttaminen (positiivisuuteen keskittyminen, vahvuuksiin keskittyminen, positiivinen palaute)	x	
Keskittyminen siihen mihin voit vaikuttaa	x	
Kolleegojen ja työyhteisön tuki ja yhteisöllisyyden hyödyntäminen	x	

Työhyvinvointi oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa	Voimavaretkijä	Kuormitustekijä
<b>Yhteisöllisyydestä voimaa (moninaisuuden arvostamista)</b>		
Suurta ässäistä perhettä	x	
Konkarit ja nuoret yhteistyössä (monimuotoisuuden arvostus ja hyödyntäminen)	x	x
Ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen (sosiaaliset taidot)	x	x
Viestinnän taidot	x	x
Digitaidot	x	x
Eri paikkakunnilla toimiminen mahdollisuus vai haaste	x	x
Työkavereiden läsnäolo	x	x
<b>Muuttuva maailma ja VUCA ympäristössä pärjääminen</b>		
Psykologinen turvallisuus (avoimuus ja rohkeus olla eri mieltä)	x	x
Riittävä tiedonsaanti	x	x
Jatkuva muutos ja järjestelmät		x
Epävarmuus työn jatkuvuudesta		x
Uusi organisaatiomalli (esimiesten työkalu kehittyä omassa työssään haastavaa ajankohta tyt)		x
YT historian luoma turvattomuus (lyhytjänteisyys "sopimus toistaiseksi", vaikutus psykologiseen turvallisuuteen, uskallus rajata? Mikä on		x
Miten pärjätään tulevaisuudessa pienemmillä resursseilla huolettaa (koronan jälkeen arjen pyörähtäessä käyntiin)		x
Organisaatiomuutokset	x	x

Työhyvinvointi oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa	Voimavaretkijä	Kuormitustekijä
<b>Tyky ja Tyty päivät</b>		
Yhteiset urheiluhetket, jossa johtokin mukana	x	Kaikki eivät kalpaa eivätkä halua osallistua
Tyky päivät (osa kalpaa ja osa ei)	x	(ei kuormittava, mutta yhden tekevä)
Yhteiset kävelypalaverit ja kävelyt vapaa-ajalla	x	
Yhdessä vapaa-ajan viettämisestä (saanut ihan kavereita)	x	
Yhteiset juhlat (mm. joululounas, pikkujoulu jne)	x	



Työn tekemiseen liittyviä tekijöitä		
Infoähky		x
Balanssi (työ vs. vapaa-aika)	x	x
Teams maratoni (töiden teolle ajan löytämisen haasteet)		x
Mielenkiintoinen ja merkityksellinen työ	x	
Yhteisöllisyys	x	
Kirjava osaamista ja erilaisia oppijoita (erilaisten oppijoiden osaamisen tuki)	x	x
Rajamisen taito ja priorisointi (mikä on riittävän hyvä?)	x	x
Tiedon piristalotuminen (tiedon löytämisen haasteet)		x
Tukikanavat järjestelmätukeen		x
Aidosti aikaa myös osaamisen kehittämiseen (koulutuksissa rauha olla keskeytystä)		x
Substanssiosaamisen päivitys (mm. ammattilehtien lukuaika työaika?)		x
Itsenä kehittämisen mahdollisuus (urapolut, koulutuspolut)	x	
Työn ja vapaa-ajan sekoittuminen (työpäivien venyminen, palautumisen haasteet, väliin kahvitaut ja lounaat, pitkiä aikoja paikoillaan - fysiologia haasteet)		x
Riittävän haastava työ	x	
Jatkuva oppiminen ja kehittymismahdollisuus osana työtä (sopivasti helppoa ja haastavaa tasapainossa, tukien osaamisen kehittymistä osana työtä)	x	
Uran kehityksen tuoma mielekkyys	x	
Vertaisoppiminen ja yhteiskehittämisen mallit	x	x
Kollegaverkoston kanssa sparrailla yli organisaattorijoen	x	
Tiedon jakaminen (infoähky, ei muista jakaa, ei tiedä ketä muuta koskisi, ei tiedä että jollain organisaatiossa on jo tietoa, jota itse kaipaa)		x
Jatkuvat keskeyttämiset (pirstaleiset työpäivät)		x
Käsi ja kehoisuus		x
Lomat hamaan tulevaisuuteen		x
Tasapainisuus ja ihmisten osallistaminen		x
Negatiivisuus tarttuu		x
Kollegaalinen lupaus vastausajaksi esimiehiltä kollegoille (vs. työkuorma, hektisyys, realismi...)		x
Asioiden jämähtäminen paikoilleen		x
Eriaiset avot ja motivoittavat aiheuttavat päämääriä		x
Esimiehin nojautua edistämisen kulttuuri (hierarkia vai ketterä?)	x	x
Työkuorma pulonkautuksi		x
Paikkaan ja aikaan sitomaton työ	x	x
Avoin kommunikointi kulttuuri (avoimuus, luottamus, arvostus, kunnioitus, välittömyys, suoruus)	x	
Kollegaalinen vastuu ja yhteiskehittäminen		x
Byrokritia		x
Suuri S-ryhmä (jähmeä organisaatio, byrokritia)		x
Hierarkinen organisaation perinteissä		x
Inhimillisen elämän ymmärrys ja joutamisen mahdollisuudet toissa	x	
Vastuu ja vapaus (autonomia)	x	
Kehtymisen mahdollistaminen kohtuullisen työkuorman tukemana		x
Aktiivinen tiedonkulu ja tiedonvaihto	x	x
Osallistaminen	x	x
"Jos tykkää työstään niin se säteilee tähän työhviivointiinkin"	x	x
Merkityksellinen työ	x	x
Koen pärjätäväni omissa työissäni	x	
Motivaatio oman työn tekemiseen	x	x
Riittävän haastava työ	x	
Mielenkiintoinen ja vaihteleva työ mahdollistaa oman osaamisen jatkuvan kehittymisen	x	
Tunteet tarttuu (ihmiset ympärillä, sosiaaliset taidot, vuorovaikutustaidot)	x	x
Riittävän avoin tietonkulu ja selkeä viestintä (ei hämmentäviä asioita kuormittamassa)	x	
Työnimuk kokemus, voimakas sisäinen motivaatio olla hyvä osassa työssä	x	
Eriaiset ihmiset yhdessä (sosiaaliset taidot - luottamus, arvostus, osallistaminen, yhteisöllisyys)	x	x
Rajamisen taito ja priorisointi (mikä on riittävän hyvä?)		x
Eriaiset oppijat ja osaamisen kehittämisen tuki	x	x
Järjestelmät valmiina vasta ihmisille käyttöön (vireet ehdistaa ja turhauttaa), osaamisen kehittäminen iteratiivisena prosessina turhauttaa, syö jatkomotivaationkin ohjelman käyttämiseen)		x
Uudet käytännöt ja raportointi (työajaneuranta)		x
Miten paljon voit toista tukea, missä kulkee kohtuuden raja?		x
Hyvät ja toimivat työvälineet (mitä sillä sitten kukakin on ajatellut TTY kyselyssä, tarve kysyä tarkemmin, että voisi käyttää kehittämässä)	x	x
Informaatiotulvaan hukkuu viestintä	x	x
Pitäisi pyrkiä ajattelemaan laajemmin, että ketkä kaikki tietoa tarvitsee (tiedottamisen kanavat selkeästi, yksilön vastuu käydä katsomassa tieto)		x
Tietyt ihmiset haluaa tietää asioita, jotka ei liity edes omaan työhön (hallinnan tunne, turvallisuuden tunne)		x
Esimiehillä ole tietoa eikä osaamista tunnistaa osaamista kyllä (osaamisen tunnistaminen, tunnustaminen, hyödyntäminen) - tiedolla johtamiseen robotiikka		x
Edehitys, että käy itse katsomassa onko tullut uutta tietoa (ristiriita samalla hukkuu dataan, kognitiivinen ylikapasiteetti)		x
Perehdyttämisen räkkinäinen puhelin (vertaisperehdyttäjä), kummi, perehdytyskes työkalut ja aineistot, perehdytyslistat, esimiehen muistilista, yhteisöllisyys, perehdyttäväksi muille selvät ohjeet mitä tulee tekemään/mikä on relevanttia tietoa)		x
Toinen toisemme tukeminen työn teossa (auttaminen ja sparrailla)	x	
Riittävän hyvä, ettei työkaverille aiheudu harmia eikä asiakkaillekaan, kunhan teet sen mitä on luottu niin se riittää (vs. onko työntekijä velvoitettu tekemään samayhtöön asti valmiiksi jotain asiaa, jos pitää olla asiakkaalla vai milloin voi sanoa ettei ehdi. Mikä riittää. Pulonkaula.		x
"vapaapäivä" tehdä vain töitä kun ei ole teemässä	x	
mitä enemmän teet töitä sitä enemmän saat töitä, helposti sellainen oravanydä		x
kuulluksi ja nähdyksi tuleminen (minua kuunnellaan)	x	
Eriaiset avot (hivessä ristiriidassa, että sanotaan ettei suosittelee työnantajaa mutta silti ollaan paikkaan tytytyväisiä; hyvä yhteishenki muttei suosittelisi)	x	x
Hyvä filli tulee kun näkee, että hommat pyörii ja ihmiset hymyilee	x	
Kiva tulla konttorin töihin ja tehdä yhdessä niitä asioita hyvällä fiiliksellä	x	
SOKilla on selkeä missio, strategia ja suunta, joka tuo selkeyttä tekemiseen ja hyvinvointia kun tiedän mihin mennään	x	
Työterveys	x	
Uusi pääjohtaja mainitsi hotellit puheessa niin on yksi asia johon on keskitytty niin kuulosti ihan hyvältä	x	
Jatkuvaa tasapainollua "tässälandassa" ilman että hermostuttaa ketään		x
Muutokset on mallekin annettuna ja sitten ne on vaan toteutettava		x
Huonoa omaa tuntoa, ettei ole nyt tarpeeksi töitä (pelkoa), vaikka sanotaan että kyllä se siitä taas koronan jälkeen lähtee		x
TTY tulokset esimiehille, jolle ei vertailukelpoisia tuloksia (kehittämisen väline vai mittari mittarin vuoksi)		x
Avojen yhteisöisuus ja johtamistilofosofian jakaminen	x	
saan olla osaamisen ja oppimisen ääriajoilla työissäni, joka mahdollistaa jatkuvan oppimisen	x	
Palautteen antamisen tärkeys suoraan myös esimiehille heti suoraan		x
Tiimin sisäinen kommunikaatio ja vuorovaikutus (riittävä, avointa, luottamus, selkeitä roolit ja vastuut, tasapainisuus ja reiluus, osallistaminen, tiedonkulu luottamus myös esimiehelle kun tietää missä menossa)	x	x
Jokaisen oma rooli (pohjella johtaminen, substanssiosaamisen asiantuntijolla, yhteisen tekemisen malli, arvostaminen, luottamus)	x	x
Uudessa organisaatiossa ja tiimissä vasta muodostumassa luottamus (rakennusvaiheessa), toimintatavat, käytännöt		x
Eriarvoistava itseohjautuvuus (osalla parempi kyy tähän kuin toisilla, rajattomuus, ajanhallinta, itseäätelyntaidot, ajanhallinnan taidot, priorisoimisen taidot, työkuorman erilaisuus, työtöilan erilaisuus, asema organisaatiossa erilaisuus tiedonkulussa ja saannissa)	x	x
lähduttaa kun työntekijä huomaa itse onnistuneensa (ihmisten halu tehdä hyvää)	x	
Teaman käytön opetus haastanut ja eriarvoistanut	x	x
Esimiehen ja kollegoiden tuki	x	x
Aikaa asioiden kehittymiselle ja jalkauttamiselle (ei jatkuvaa hötkyilyä, ei ulosmitata heti vaan annetaan aikaa kehittyä)		x
Joustavuutta	x	
Hyvät ja toimivat työvälineet	x	
Viertämisen läikien kulkua (keskityminen, fokusointi)	x	
Vapaat kädet työn suorittamiseen (autonomia, luottamus)		x
Ajasta ja paikasta riippumaton työ	x	x
Koulutukseen panostaminen	x	
Tuki ja palaute hyvistä työsuorituksista	x	
Työntekijöiden luottaminen	x	
Terveet työntekijät ovat tuottavampia (hyvinvoinnista huolehtiminen tärkeää)	x	
Tunnistetaan mitä pitäisi tehdä, tärkeää laatia myös selkeät toimintasuunnitelma	x	x

Työhyvinvointi oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa	Voimavaratekijä	Kuormitustekijä
<b>Koronan aiheuttama etätyö ja "kotiaresti!"</b>		
Ruokavalio etäaikana		x
Sosiaalinen yksinäisyys (ei kuormita kaikkia, osa nauttii etätoista)	x	x
Etätyöuupumus (ei kuormita kaikkia, osa nauttii etätoista)	x	x
Kaipuu toimistolle yhdessä tekemiseen	x	x
Ihmisten näkemisen kaipuu		x
Vuorovaikutushaasteet Teams palaverissa (elektielen kaipuu, helpompi tulkita kokonaisuutta Iivenä)		x
Huoli työnantaja vastuusta (ihmisten työkyky; vaikeampi arvioida etänä)		x
Etätyöpiisteet erilaistavat (fyysinen ja kognitiivinen ergonomia)	x	x
Palautumisen haasteet (ennen ehti edes palautua kun käveli neukkarista toiseen, nyt ei usein minuutinkaan taukoa)		x
Fyysisen kehon haasteet (ei ole ikinä ennen ollut niska-hartiavaivoja tätä ennen)		x
Työn ja vapaa-ajan balanssi		x
Muunkin kuin työn tekemisen kaipuu (yhteiset tekemiset ja illanistujaiset)		x
Etätoissa muistettava erikseen tiedottaa (hiljainen tieto ei kulje samoin); latistunut viestintä (ei näe elekieltä, ei välttämättä edes kasvoja, vaikeampi tulkita kokonaisuutta)		x
Työilmapiiri ja sen merkitys (yhteisöllisyyden haasteet, miten uudet henkilöt saadaa osaksi yhteisöä; tiedon kulun haasteet Teams maailmassa; hiljaisen tiedon katoaminen; live tapaamisen puuttuminen korostanut "kupliia" ja toisaalta tiedon kulun merkitystä entisestäänkin infohäky toimintaympäristössä; ajan riittämättämyys infon hallintaan itseohjautuvasti)		x
Luottamus, avoimuus ja vuorovaikutus (haastavampaa saada ihmiset osallistumaan Teams vuorovaikutuksen kautta laajasti)		x
Viestinnän pelisäännöt ja infohäky korostuu (tiedon jakaminen ja tiedonkulku)		x
Digitaalisten työvälineiden käyttöönnoton ja kehittymisen jatkuva tuki tukemaan sujuvaa työtä		x
Itseohjautuvuus ja erilaiset roolit, tiedon kulun eriarvoisuus, osallistamisen tuoma eriarvoisuus. Miten pitää kaikki mukana ajantasaisen tiedon lähteellä (tieto muuttuvasta tiedosta, mitä tietoa ja osamista organisaatiossa on, kuka tekee mitään ja keneltä voi kysyä apua jne)		x
Vapaamuotoiset kahvihetket, virtuaalitapaamiset	x	
Korona-ajan luoma kupla (jokaisen oma kupla ja erilainen työyhteisön kokonaiskuva) - vaatii luovuutta saada toimimaan niin, ettei vahvisteta kuplaantumista		x
Keskustelut oman tiimin kanssa tukemaan vuorovaikutusta (tiimipalaverit, one-to-one)	x	
Uusien henkilöiden perehdytys (osaksi yhteisöä, mitä kukin tekee tiedon jakaminen, systemaattinen perehdyttäminen, tukihenkilöt)		x
Ajankäytön hämärtäminen etätyössä (rajaamisen vaikeus; työn ja vapaa-ajan sekoittuminen)		x

Voimavaroja	Kuormitustekijä
	<b>Työhön liittyvä voimavara ja kuormitustekijä</b>
Riittävän haastava työ	Infohäky ja informaatio- ja tietoon hukuttaminen, tiedon etsiminen vie aikaa, ei löydy relevanttia tietoa, pirstaleisten kanavien hallinnan vaikeus, itseohjautuvuuden vaatimuksessa eri kanavien hukkuvuus (tieto)
Itseä kehittämisen (osaamisen kehittäminen)	Tiedon pirstaloittuminen
Yhteiskokoukkuus ja kolleegaverkoston kanssa sparrailu	Kiire ja heikkyys
Avoin kommunikaatiokulttuuri (avoimuus)	Työkuorman suuruus (ylikuormitus, ei voi tehdä työtä niin hyvin kuin haluaisi, lomat hamaan tulevaisuuteen, tiedon hallinnan haasteet, työkuorma sujuvan työn pulttounalaksi)
Arvostus	Teams maratoinit
Merkityksellinen ja mielekäs työ	Järjestelmät ja sovellukset kuntoon (toimivuus, kokonaisuuden hallinta, tukikanavat, osaamisen tuki)
Oman työn hallinta (riittävä ja oikea osaaminen mahdollistaa sujuvan työn tekemisen)	Perehdyttämisen kokonaisuus (konseptointi ja tuki)
Mielenkiintoinen ja vaihteleva työnkuva	Osaamisen kehittämisen aidosti aikaa (työkuorman huokoisuus)
Mahdollisuus kehittyä omassa työssä	Jatkuva muutos ja jatkuva oppiminen
Mikä on riittävän hyvä? Rajaamisen taito ja mahdollistaminen	Epävarmuus työn jatkuvuudesta
Kuulluksi ja nähdyksi tuleminen (arvostus)	Kolleegaverkoston kanssa sparrailu yli organisaatioarvojen (sillojen kuormitus)
	Tehokkaat tiedon jakamisen käytännöt (relevantin tiedon saaminen; tieto mitä tietoa organisaatiossa on; tiedon hyödyntäminen tehokkaasti; yhteisökehittämisen mallit)
Hyvä fiilis kun voi auttaa muita (hyväntekeminen)	Jatkuvat keskeytykset (keskeytyksittömän ajan puute; pirstaleiset työpäivät)
Arvojen yhteensopivuus työyhteisössä	Luottamus tulevaisuuteen (työn jatkuvuuteen)
Palautekulttuuri (palauteen antaminen ja saaminen)	Byrokraatia (hierarkisen organisaation perinne haastaa ketterää toimintaa käytännössä)
Rohkeus puuttua ongelmiin (psykologinen turvallisuus)	Ihmisen kokoinen organisaatio (inhimillisten tarpeiden huomiointi, tasapuolisuus, reiluus, hyvinvoinnin ja relevantin osaamisen tukeminen läpi koko organisaation)
Työn autonomia (vapaat kädet työn suorittamiseen, joustavuus)	Oman työn hallinta (riittävä ja oikea osaaminen mahdollistaa sujuvan työn tekemisen)
Esihenkilöiden ja kolleegojen tuki	Selkeä suunta tukemassa yhteistä tekemistä
Paikasta riippumaton työ (joustavuus), osittain osalla myös ajasta riippumaton työ jossain määrin	Mikä on riittävän hyvä? Rajaamisen taito ja mahdollistaminen
Ura- ja koulutuspolut (tuki henkilöstön osaamisen kehittämiseen)	Osaamisen kehittäminen huomioiden erilaiset oppijat
Luottamus työntekijöihin	Sisäisen viestinnän kanavat ja tiedon kulku
	Osaamisen tunnistaminen, tunnustaminen ja hyödyntäminen laajasti (esihenkilöillä ei ehkä tietoa, mitä asiantuntijat osaavat ja tekevät käytännössä; ketterän organisatorumisen asiantuntijajasaamisen hyödyntäminen)
	Rohkeus puuttua ongelmiin; tiimin sisäinen, avoin kommunikaatio (psykologinen turvallisuus)
	Eriarvoistava itseohjautuvuus (kyky toimia itseohjautuvasti, työyhteisön tuki erilainen eri asemilla oleville)
	Jalkauttamisella aikaa tukemaan pitkäjänteistä tekemistä
	Toimivat työvälineet tukemassa sujuvaa työntekemistä

Kokonaisvaltainen hyvinvointi (sisältöanalyysi)	Voimavaratekijä / mielihyvä	Kuormitustekijä / mielihyvä	Mahdollisuus	Uhka	Osaamisen kehittäminen (ehdotuksia)	Huomioita laadullisesta aineistosta
<b>Psykofyysinen terveys ja hyvinvointi</b>						
Kehon kokonaisvaltainen hyvinvointi (ravinto, lepo, riittävä uni, palautuminen)	x	x	x	x	Taukoliikunta apvien käyttöön kilpailuja, yhteisiä kävely-palaveritejä, liikuntasetteit jatkossakin. FirstBeats jälkitarkastus - missä mennään, SOK HR vapaaehtoisia liikuntatehtäviä Verkkovalmennukset (SOK HR ja työterveys) kaikille vapaaehtoisia; Mielenterveyden perusteet ja itsensä ymmärtäminen (syväskeluhälytys).	Kävely-palaverit, FirstBeats mittaukset, johdon voimakas kannustus jopa määräys, yhdessä hallinta, tiedon hyödyntäminen ja löytäminen, tieto omassa organisaatiossa olevasta
Kognitiivinen ergonomia (mielen kuormitus ja voimavaratekijöiden tasapaino)		x	x	x	Seikeat viestimisen pelisäännöt ja yhteisesti sovittu viestinnän käytänteet selkeyttämään tietoa/Infoohjelmia/sirpaleista tietoa; keskeytyksen työaika ja palaverikäytännöt/ajanhallinta, palautumisen käytänteet	infoohjky, tiedon piristaloituminen; keskeytykset; kiire; itseohjautuvuus ja valtaavan tietomäärän
Fyysinen ergonomia (kehon terveys)	x	x	x	x	Ergonomia kotitoimistolla, terveelliset työtavat ja työasento, tauotus, työasentojen vaihtelu) Resilienssitaidot, stressinhallintataidot, yhteisöllisyydestä voimaa, avoimuus, osallistava kehitys, selkeät tavoitteet ja näkyvä tulevaan, arvostava organisaatiokulttuuri, psykologinen turvallisuus, selkeät roolit ja vastuut, hyväksytyksi tuleminen kokemus, ammattitaidon jatkuva kehittäminen osana työtä	Eriarvoista etätö (ergonomia, työrauha)
Luottamus tulevaisuuteen (epävarma ja jatkuvasti muuttuva maailma)		x	x	x	Monimuotoisuuden ymmärtäminen ja tietoisuuden lisääminen osaamisen kehittämisen avulla, monimuotoisuutta tukevat toimintamallit, tasapuolinen viestittäminen, osaamisen tunnistaminen/tunustaminen/hyödyntäminen, arvostamisen kokemus	epävarmat ajat yhteiskunnassa ja organisaation useat yt-neuvottelut; tasapuolinen kohtelu ja osallistaminen, erilaistenkin ihmisten arvostus, moninaisuuden arvostus ja tasapuolinen osallistaminen, miten osataan toimia yhdessä moninaisessa työyhteisössä erilaisuutta arvostan ja hyödyntäen; tärkeää, että on luottamuksen ilmapiiri (uskallista olla eri mieltä ja arvostetaan myös erilaisia näkökantoja); tasapuolisuus lästä, asemasta, sukupuolesta tai mistä tahansa riippumatta; pitäisi pystyä näkemään kaikki ihmiset samalla tavoin; ettei ole suosikkeja kenen kanssa sparraa asioita ja muille vain lykätään
Tasa-arvo, monimuotoisuuden arvostus	x	x	x	x	Ergonomia, kognitiivinen ergonomia, tietosuoja ja tietoturva osaaminen, sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot, psykologinen turvallisuus, riittävä viestintä, selkeät löydettävät aineistot, yhteistyö ja yhteiskehittäminen - yhdessä enemmän, toisilta oppiminen	Epävarmat ajat, epävarmuus toista ja tulevasta, jatkuva muutos kuormittaa, koronan epävarmuus, maailmantilanteen epävarmuus, Suomen ja Assän talous tulevaisuudessa huolettava, digityökälut ja tietoturva ja huoli tietosuojasta, monet salasanat ahdistaa, fyysinen turvallisuus (huono ergonomia), liika työn kuormitus (riski), jatkuva muutos jatkuvasti muuttuvassa maailmassa (riski), "sopiinusta toista seiksi puoliin ja toisiin" - sitoutuminen heikkenee kun työnantajan sitoutuminen epävarmaa, urapolut tuo turvaa markkina-arvo ja mielekkyyttä

Kokonaisvaltainen hyvinvointi (sisältöanalyysi)	Voimavaratekijä / mielihyvä	Kuormitustekijä / mielihyvä	Mahdollisuus	Uhka	Osaamisen kehittäminen (ehdotuksia)	Huomioita laadullisesta aineistosta
<b>Merkityksellinen elämä / työ</b>						
Vapaaehtoisuus / autonomia	x	x	x	x	Itseohjautuvuus, ajanhallinta ja priorisointitaidot, selkeät tavoitteet/roolit/vastuut, reiluuus, tiedonkulkua. Ajanhallinta, itsensä ymmärtäminen, priorisointi, osaamisen kehittäminen, erilaiset oppijat, palveliiva johtaminen, valmentava	Teams kuormitus vaikeuttaa työn tekemistä; ajasta ja paikasta riippumaton työ, johdon ja esihenkilöiden luottamus tärkeää; aktiivinen tiedonkulkua ja selkeät tiedonkulun kanavat mahdollistaa autonomian; mielenkiintoinen työ josta tykkään; työ jossa voin kehittyä ja haastaa sopivasti; vapaat kädet työn suorittamiseen (luottamus, autonomia); vastuu ja vapaus läiskähdessä; humaanin ihmiskäsitys; ja kyky luottaa ihmisen halun tehdä parhaansa; Työkuorma ja infoohjky kuormittaa, tiedon piristaloituminen haastaa, tiedon löytäminen (ja hyödyntäminen) haastaa, jatkuva muutos uuvuttaa, järjestelmämuutokset kuormittava/tehtävät ongelmat turhauttavat, Teams pulat kuormittavat, erillisyys haastaa hiljaisen tiedon kulkua, perehdyttämiseen kaivataan kipeästi selkeyttävää prosessikuvausta; luottamus ja psykologisesti turvallinen ilmapiiri, digitaidot, hyvät ja toimivat työvälineet; itsensä kehittämisen mahdollisuudet (ura- ja koulutuspolut); itsensä tuntemisen taito sosiaalisen kanssakäymisen perusta, kirjava työ ja erilaiset osaamisen vaatimukset; erilaiset oppijat ja osaamisen tukeminen; jatkuvaan koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen panostaminen; palautteen tärkeä merkitys (saaminen ja antaminen); rajaamisen taito (mikä on riittävän hyvä); mitä jätetään pois kun tulee uutta lisää koko ajan?; riittävä tiedonsaanti oman työn kannalta; riittävän haastava ja itselle mielekäs työ; selkeä yhteinen suunta ohjaamassa yhteistä tekemistä; substanssiosaamisen itsenäinen päivitys (olkaa osaamisen kehittämiseksi ja tiedon omaksumiseksi); riittävä huokeisuus tukemaan); teams maratonit ja vaikeus löytää aikaa toiden tekemiseksi; uusien digitaalisten työkalujen opettelu ja osaamisen tuki/mallit; tilaa keskittyä, tukikanavat järjestelmätukeen; järjestelmien kokonaisuus haltuun (mitä, kenelle, miksi, mistä osaamisen tuki, mistä tunnukset jne); tekemisen priorisointi (tunnistetaan mitä pitäisi tehdä ja mitä tehdään ensin); uran kehityksen suoma mielekkyys; vertaisoppiminen ja yhteiskehittäminen mallit tukemaan organisaation osaamispuuta, yksilön oma vastuu pyytää tarvittaessa lisäkoulutusta; työn hallinnan taidot (esim. ajanhallinta, aamun rauhoittaminen keskittymistä vaativille töille; sähköpostien lukemiseen pelisäännöt; häiriötekijöiden pois sulkeminen hetkeksi ja tilaa keskittyä); palkitsevaa olla oman oppimisen ja osaamisen ääripäillä (sopivasti haastavaa ja mielekästä oman osaamisen kehittämistä);
Kyvykkyys	x	x	x	x	Yhteisöoppiminen, kurssien top 3 mitta opin lyhyt katsaus ja linkki aineistoihin (säännölliset osaamisen kehittämisen palaverit osaamisen jakamiseen, hyvien kokemusten jakaminen ja yhteistä oppiminen)	Uusien työnteekijöiden osalta perehdyttämässä huomioitava, miten saadaan osaksi yhteisöä; kolleegaverkoston kanssa sparraa llyi organisaattorijonon (sillojen ylittämisen) ja yhteiskehittäminen, "tunteet taruttavat", tiimin sisäinen kommunikointi; toinen toisiamme tukien ja toisiamme arvostan; tuki ja palaute hyvästä työstä;
Yhteiskokuluvuus	x		x	x	Vahva voimavaratekijä, hyvä yhteishenki ja yhdessä tekemisen meininki; moninaisuuden ja erilaisuuden arvostaminen/tasa-puolinen kohtelu, miten ylläpidetään etätyöaika? huomio uusien työnteekijöiden perehdytys	"jos tykkää työstään niin se säteilee työhyvinvointiinkin"; ilahduttaa jos olen voinut auttaa toista oppimaan.
Hyväntekeminen	x	x	x	x		

Kokonaisvaltainen hyvinvointi (sisältöanalyysi)	Voimavaratekijä / mielliyvä	Kuormitustekijä / miellipahaus	Mahdollisuus	Uhrat	Osaamisen kehittäminen (ehdotuksia)	Huomioita laadullisesta aineistosta
<b>Elämässä (ja työssä) selviytyminen</b>						
Hyväksyntä ja status	x	x	x	x	Tasapuolisuus, reiluus, arvostus, selkeät roolit ja vastuut, näkyväksi ja kuulluksi tuleminen	selkeät roolit ja vastuut, johdon ja esihenkilöiden luottamus, osallistaminen; byrokratia hidastaa ja haastaa, miten hyödyntää asiantuntijoiden osaaminen laajasti (esihenkilöiden kautta johtamiskulttuuri, esihenkilö ei välttämättä paras asiantuntija tiimissä tehtävässä asiantuntijatyössä), palautteen merkitys, erilaisten ihmisten hyväksyntä ja tasapuolinen kohtelu (moninaisuus ja heterogeenisyys); "jatkuva tasapainoilu "ässäländiässä" ettei hermostuta ketään; organisaatiomuutokset tuovat myös uusia mahdollisuuksia ja kehittämisen drivea; tasapuolisuus ja ihmisten osallistaminen selkeät roolit ja vastuut, johon ja esihenkilöiden luottamus; osallistaminen; byrokratia hidastaa ja haastaa, miten hyödyntää asiantuntijoiden osaaminen laajasti (esihenkilöiden kautta johtamiskulttuuri, esihenkilö ei välttämättä ole tiimin paras asiantuntija (osaamisen tunnustaminen, tunnustaminen, hyödyntäminen); miten pärjätään tulevaisuudessa pienemmillä resursseilla kun korona on ohi; oikeanlaiset tehtävät oikeanlaisilla ihmisillä; rajaamisen taito (mikä on riittävän hyvä?); roolien ja vastuun kirkastaminen ja selkeys sekä selkeät yhteiset peissaamot, halu tietää asioita jotka ei kuulu omaan työhön (hallinnan tunnen kaippu); työkuorma pullonkaula; työnantaja tukee rajaamaan ja taustaan (johdon keskinen rooli); ylettömän kiireen katkaisu (aikaa keskittyy); aikaa asioiden kehittymiselle ja jalkautumiselle (ei jatkuvaa hötkyilyä); työnantaja vastuu työntekijöiden työkyvystä ja miten tunnistaa haasteet etäaikana; huono omatunto ja pelko jos tulee hiljaisempia aikoja toissa
Turvallisuus ja resurssien+AB turvaaminen	x	x	x	x	Psykologisen turvallisuuden ilmapäiri, työn jatkuvuuden turvallisuus, palkka mahdollistamassa hyvän elämän	Etätyön eriarvoistavuus, fyysisen kehon haasteet ergonomisesti haastavissa olosuhteissa, tauotuksen puute, työpäivien venyminen, Teams maratonit ilman minuutinkaan taukoa, arkiliikunnan väheneminen haastaa rajoitukset haastaneet normaalia liikunnista, ruokavalion heikkeneminen kun ei jaksa itselle laittaa mitään ihmeellistä (kasvikset vähentyneet, ei keksitä lisääntyneet, myös
Fyysinen terveys	x	x	x	x	Ilman minuutinkaan taukoa, arkiliikunnan väheneminen haastaa rajoitukset haastaneet normaalia liikunnista, ruokavalion heikkeneminen kun ei jaksa itselle laittaa mitään ihmeellistä (kasvikset vähentyneet, ei keksitä lisääntyneet, myös	Balenssi (työ ja vapaa-aika), kävelypalvelit, ergonomia, ruokavalio (etäaikana haasteita), mikrotauot ja tauotus, riittävä aika palautumiselle, lounas ja kahvipaurojen pitäminen tauottamaan; arkiliikunta etäaikana kokonaisvaltainen ihminen (perheen ja läheisten suuri merkitys); yhteiset urheiluhetket, Tyky päivät; HR soittaa työnantajapuheluita, että oikeasti seurataan saldoja
<b>Yhteisöllisyys</b>						
Emotionaalinen terveys / hyvinvointi	x	x		x	Tunnetaidot, stressinsieto, resilienssi	Pitkä etätyö uuvuttaa, etä apatiaa, ihmisten kaippuuta, väsymystä, työstressiä, työkuormaa, kognitiivista kuormaa
Sosiaalinen hyvinvointi / terveys (yhteisöllisyyden terve)	x	x		x	Vuoroniukkuus-taidot, sosiaaliset taidot, erilainen ihmisyyt, erilaisten arvostaminen	Pitkä etätyö uuvuttaa, halu nähdä jo kollegoja, osa nauttii etästä ja sopeutunut hyvin, suurin osa kaippaa edes oltista kottorilla oloa, korona vuoden erityisvaatimukset kuormittaneet kaikkia, eriarvoistavat kotoiset