



Työhyvinvoinnin kehittämisen design brief case Yritys X Oy

Miro Pedersen

2023 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Työhyvinvoinnin kehittämisen design brief case Yritys X Oy

Miro Pedersen
Palveluliiketoiminnan liikkeenjohto
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2023

Miro Pedersen

Työhyvinvoinnin design brief case Yritys X Oy

Vuosi 2023 Sivumäärä 55

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Yritys X Oy:n turvamyymien alhaisen sitoutumisen ja osallistumisen syitä. Mainittujen haasteiden arvioitiin linkittyvän viimeisimmän työtyytyväisyyskyselyn perusteella työhyvinvoinnissa esiintyviin epäkohtiin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä syyt tosiasiasa vaikuttivat henkilöstön alhaisen sitoutumisen ja osallistumisen taustalla.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui työhyvinvoinnin määritelmästä hyvinvointipääoman käsitteen kautta, työyhteisötaitojen, työn merkityksellisyyden ja esihenkilötaitojen vaikutuksesta työhyvinvointiin sekä hiljaiseksi irtisanoutumiseksi kutsutun työelämäilmiön käsitteestä. Hyvinvointipääoma käsitteen tarkastelu kohdistui kolmeen osa-alueeseen: rakenteelliseen pääomaan, sosiaaliseen pääomaan ja inhimilliseen pääomaan.

Henkilöstön vähäisen sitoutumisen ja osallistumisen syitä selvitettiin kvalitatiivisen tutkimusotteen keinoin, jossa tutkimusmenetelmänä käytettiin toiminnallista tutkimusta. Tutkimuksen fokus kohdistettiin suomalaisen vähittäiskaupan pienmyymälöissä työskenteleviin turvamyymiin. Toiminnallisen tutkimuksen tuottama tutkimusaineisto kerättiin työpajamenetelmällä.

Opinnäytetyön lopputuloksena laadittiin työhyvinvoinnin kehittämisen design brief. Design brief sisälsi neljä ratkaisuehdotusta, joilla vahvistettiin turvamyyminä työskentelevän henkilöstön sitoutumista ja osallistumista mahdollisimman työntekijälähtöisesti. Lisäksi design briefissä argumentoitiin ratkaisuehdotusten tuomat taloudelliset, toiminnalliset ja tunnearvon hyödyt toimeksiantajalle.

Ratkaisuehdotuksiksi esitettiin lineaaristen kehittymismahdollisuuksien tarjoamista, positiivisen työympäristön luomista sosiaalisten tapahtumien avulla, joustavien työjärjestelyjen tarjoamista sekä turvamyymien toimenkuvaa selventävän kirjallisen infopaketin laadintaa. Työpajan hyödyntäminen mahdollisti ideoiden jatkojalostuksen aikaisemman aineiston pohjalta, mikä loi edellytykset iteratiiviselle kehittämisprosessille.

Asiasanat: hiljainen irtisanoutuminen, työhyvinvointi, työhyvinvointipääoma, työntekijälähtöisyys, työpajatyöskentely

Laurea University of Applied Sciences

Abstract

Degree programme in Tourism and Service Business Management

Bachelor's Thesis

Miro Pedersen

Work well-being: Design Brief Case Yrityks X Oy

Year 2023

Pages

55

The objective of the thesis was to discover the reasons behind the low commitment and participation in workplace activities of Company X Ltd.'s security sales personnel. Based on the latest job satisfaction survey, the mentioned challenges were estimated to be linked to problems with well-being at work. The purpose of the thesis was to map what were the exact reasons behind the low commitment and participation of the personnel.

The reasons behind the low commitment and participation of the personnel were investigated with a qualitative study, which used functional research as the research method. The functional research focused on security salespeople working in Finnish retail operator's small stores. The research material produced by functional research was collected using the workshop method.

The theoretical framework of the thesis reviewed the definition of well-being at work through the concept of well-being capital, the effect of work community skills, the meaning of work and leadership skills on well-being at work, and an examination of the phenomenon called quiet quitting. The examination of well-being capital focused on three areas: structural capital, social capital, and human capital.

The result of the thesis was a design brief for the development of occupational well-being. The design brief contained four proposed solutions to strengthen the commitment and participation of the personnel working as security salespeople in an employee-oriented manner. In addition, the economic, functional, and emotional benefits of the proposed solutions for the commissioner were argued for in the design brief.

The suggested solutions were offering linear development opportunities, creating a positive work environment with the help of social events, offering flexible work arrangements, and preparing a written information package clarifying security sales personnel's job description. The use of workshop as the material collecting method enabled further refinement of ideas based on the previous material, which created the conditions for an iterative development process.

Keywords: employee-centric, workshop, work well-being, work well-being capital, quiet quitting

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Yritys- ja toimialaesittely	8
3	Työhyvinvoinnin johtamisen merkitys palveluliiketoiminnalle.....	9
3.1	Työhyvinvointipääoma.....	11
3.1.1	Työhyvinvoinnin rakennepääoma.....	13
3.1.2	Työhyvinvoinnin sosiaalinen pääoma	15
3.1.3	Työhyvinvoinnin inhimillinen pääoma	17
3.2	Syyt henkilöstön heikon sitoutumisen ja osallistumisen taustalla.....	21
3.2.1	Haitallinen yrityskulttuuri	22
3.2.2	Työsuhteiden heikko tuottopanos -suhde	23
3.2.3	Henkilöstön kokemaa arvostuksen puute	24
3.2.4	Työelämän ja vapaa-ajan epätasapaino ja arvoriidat	25
4	Toiminnallinen tutkimus ja työpajatyöskentely	27
4.1	Toiminnallisen tutkimuksen ja työpajatyöskentelyn menetelmäteoria	27
4.2	Turvamyyjien työhyvinvointikyselyn tuloksien analysointi	28
4.3	4C-työpajakokonaisuuden viitekehys ja työpajan vaiheistus	31
4.3.1	Keräys-vaihe.....	32
4.3.2	Valinta-vaihe	32
4.3.3	Luo-vaihe	34
4.3.4	Sitoutumis-vaihe	36
5	Toiminnallisen tutkimuksen tulokset ja työpaja-aineiston analyysi.....	37
5.1	Turvamyyjien ja yhteistyökumppaneiden väliset haasteet viestinnässä ja luottamuksessa	37
5.2	Vaihtelevat työvuorot	38
5.3	Turvamyyjien ja piirivartijoiden yhteistyön puutteet	39
6	Työhyvinvoinnin design brief	40
6.1	Tarjota työntekijöille kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksia	40
6.2	Luo positiivinen työympäristö	41
6.3	Sosiaalisten tapahtumien järjestäminen.....	42
6.4	Tarjota joustavia työjärjestelyjä	43
6.5	Kirjallinen ohjeistus turvamyyjien työnkuvasta	44
7	Johtopäätökset ja pohdinta.....	45
	Kuviot	53
	Taulukot	53
	Liitteet	54

1 Johdanto

Viime vuosien aikana sosiaalinen vastuullisuus on noussut johtamisen ytimeen, jossa keskustelun pääpaino on selkeästi työntekijöiden jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Työntekijät nähdään kokonaisina ihmisinä ja hyvinvoinnin käsite on nopeasti laajentunut fyysisestä hyvinvoinnista myös psyykkiseen hyvinvointiin ja kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Keskustelu työstä, hyvinvoinnista ja jaksamisesta, sekä näihin liittyvistä johtamisen keinoista ja uusista ratkaisuista tulee jatkumaan vahvana vuonna 2023. (Johdon agendalla 2023, 11.)

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Yritys X Oy:n palveluksessa työskentelevien turvamyymäjien vähäisen sitoutumisen ja osallistumisen syitä, jotka ilmenivät rekrytointi- ja pysyvyysaasteina. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät työhyvinvoinnissa mahdollisesti vaikuttivat henkilöstön vähäisen sitoutumisen ja osallistumisen taustalla ja laatia sopivia ratkaisuja haasteiden ratkaisemiseksi.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui työhyvinvoinnin määritelmästä hyvinvointipääoman käsitteen kautta, työyhteisötaitojen, työn merkityksellisyyden ja esihenkilötaitojen vaikutuksesta työhyvinvointiin sekä hiljaiseksi irtisanoutumiseksi kutsutun työelämäilmiön käsittelystä. Hyvinvointipääoma käsitteen tarkastelu kohdistui kolmeen osa-alueeseen: rakenteelliseen pääomaan, sosiaaliseen pääomaan ja inhimilliseen pääomaan.

Opinnäytetyön toiminnallisessa osassa henkilöstön vähäisen sitoutumisen ja osallistumisen syitä selvitettiin kvalitatiivisen tutkimusotteen keinoin, jossa tutkimusmenetelmänä käytettiin toiminnallista tutkimusta. Tutkimuksen fokus kohdistettiin suomalaisen vähittäiskaupan pienmyymälöissä työskenteleviin turvamyymyjiin. Toiminnallisen tutkimuksen tuottama tutkimusaineisto kerättiin työpajamenetelmällä.

Raportin toisessa luvussa esitellään toimeksiantajayritys Yritys X Oy lyhyen yritysesittelyn muodossa. Yritysesittelyä seuraa teoreettisen viitekehysten esittelevä kolmas luku, jossa käsitellään työhyvinvoinnin määritelmää sekä henkilöstön heikkoa sitoutumista ja osallistumista selittäviä työelämäilmiöitä. Teoreettisen viitekehysten jälkeen seuraa neljäs pääluke, joka käsittelee käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja niiden käytön kuvausta. Viidennessä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön tuloksia. Kuudennessa luvussa esitellään opinnäytetyöllä tuotettu lopputulos. Opinnäytetyön seitsemäs ja viimeinen pääluke sisältää työn prosessista tehdyt johtopäätökset. Luvussa kerrataan opinnäytetyön tavoite, laaditaan yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja peilataan sen toteutumista opinnäytetyöllä saavutettuun lopputulokseen sekä tietoperustan keskeisiin lähteisiin. Lisäksi kerrataan opinnäytetyön tuomat hyödyt toimeksiantajalle sekä pohditaan tulosten hyödynnettävyys ja käytettävyys potentiaalia.

2 Yritys- ja toimialaesittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja toimiva Yritys X Oy on rahahuollon ja turvallisuuden toimialoilla toimiva suomalainen yhtiö, jonka liikeideana on tuottaa käteisrahahuolto- ja turvallisuuspalveluita yrityksille, yhteisöille ja kuluttajille valtakunnallisesti. Yhtiön päätoimipaikka sijaitsee Helsingissä. (Yritys X 2023a.) Yritys kertoo olevansa toimialaa uudistava sekä reilu ja oikeudenmukainen toimija, joka korostaa palvelujensa tuottamisessa vastuullisuutta. (Yritys X 2023a.)

Yritys aloitti toimintansa vuonna 2000 tuottamalla rahahuollon palveluita. Vuonna 2019 toteuttamassaan brändiuudistuksessa yhtiö päivitti yritysnimensä, ja disruptoi turvallisuusalan toimialaa laajentamalla palvelutarjoomansa kattamaan turvallisuusalan palveluita rahahuollon palveluiden rinnalle. Yhtiö työllistää tällä hetkellä yli 500 henkilöä valtakunnallisesti. Yhtiön liikevaihto oli vuonna 2021 30,9 milj.€. (Yritys X 2023a.) Yhtiö lukeutuu henkilöstön ja liikevaihdon määrällä mitattuna keskisuureksi yhtiöksi (Tilastokeskus 2023).

Yhtiön tämänhetkinen palvelutarjooma kattaa laajan skaalan erilaisia turvallisuusalan palveluita alkuperäisten rahahuollon palveluiden ohella. Rahahuollon palveluihin lukeutuvat laskentakeskus-, arvokuljetus- ja käteisnostoautomaatti- palvelut. Yrityksen turvallisuuspalveluiden muodostama palvelutarjooma koostuu paikallis- ja myymäläkartioinnin, myymäläetsivän, liikkuvien palveluiden, järjestyksenvalvonnan ja aulapalveluiden kaltaisista turvallisuuspalveluista. Turvallisuuspalvelujen palvelutarjooma ulottuu edellä mainittujen palveluiden lisäksi kattamaan myös turvallisuuskartoitukseen ja turvallisuuden kehittämiseen suunnatut koulutuspalvelut. (Yritys X 2023a.)

Edellä mainittujen turvallisuusalalle yleisesti vakiintuneiden palveluiden ohella Yritys X Oy on lanseerannut markkinoille joukon uudistettuja työnkuvia osaksi palvelutarjoomansa, kuten turvamyyjä-palvelun, joissa yhdistyvät kaksi tietyn palvelusektorin työympäristössä useimmiten tavattavaa työnkuvaa yhdeksi kokonaisuudeksi. Esimerkiksi turvamyyjän työkuvaan yhdistyvät kaupan myymälätyöntekijän ja myymäläkartijan työtehtävät. (Yritys X 2023a.)

Yksityisten turvallisuuspalvelujen kysyntä on kasvanut tasaisesti viime vuosina. Kysynnän vahvistumiseen ovat vaikuttaneet julkisyhteisöjen ja yritysten turvallisuustoimintojen ulkoistaminen sekä yleinen turvattomuuden tunteen lisääntyminen, jotka ovat johtaneet yritysten ja yksityishenkilöiden kohonneeseen haluun suojautua oma-aloitteisesti yhteiskunnan tarjoamaa turvaa laajemmin. Yksityisten turvallisuuspalvelujen kasvanut kysyntä on lisännyt alan työpaikkojen määrää työmarkkinoilla. (Työmarkkinatori 2022.) Lisääntyneistä työpaikoista huolimatta toimiala on kärsinyt jo pitkään kroonisesta osajapulasta, joka johtuu osittain työnkuvan haastavuudesta, palkkauksesta sekä toimialalla toimivien yritysten välisestä kilpailusta. (Turvallisuusalan ammattiliitto 2021).

Työvoimapula heijastuu ennen kaikkea osaavan ja pitkiin työsuhteisiin sitoutuvan henkilöstön heikkona tarjontana. Työvoimapulan vaikutukset näkyvät yhä vahvemmin yritysten arjessa organisaatioiden ydinosaajien kasvavana työkuormituksena, joka ei luo työn resursoinnille kestävää pohjaa pitkällä tähtäimellä. (Johdon agendalla 2023, 11.)

Työvoiman resursoinnin kipupisteistä huolimatta alalla työskentelevää henkilöstöä kohtaan on tavanomaisesti suhtauduttu vahvalla luottamuksella. Yksityisten turvallisuuspalvelujen toiminta on Suomen lain puitteissa tarkoin säädeltyä ja vartijan virassa toimiakseen henkilön täytyy suorittaa hyväksytysti laissa määritelty ja sisäministeriön asetuksella säätämä laajuus turvallisuusalan opintoja. Lisäksi vartijana toimivan henkilön tulee olla taustaltaan todettu rehelliseksi ja luotettavaksi henkilöksi. (Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista 2015/1085 § 10.)

Median viimeaikaiset uutisoinnit turvallisuusalan yritysten toiminnassa esiin nousseista epäkohdista ovat kuitenkin ohjanneet julkista keskustelua arvioimaan uudelleen ihmisten käsitystä toimialasta ja sen luotettavuudesta. Erityisesti muutamien turvallisuusalan yritysten palveluksessa työskennelleiden järjestyksenvalvojen suorittamat voimankäytön ylilyönnit ja toimivaltuuksien väärinkäytökset ovat heikentäneet koko toimialan julkisuuskuvaa. Esiin tulleet väärinkäytökset ovat samalla heikentäneet suomalaisten aiempaa vahvaa luottamusta yksityisten turvallisuuspalvelujen henkilöstöä kohtaan. (Helsingin Sanomat 2023.) Julkinen keskustelu on ohjautunut vahvasti niin tiedotusvälineiden tarjoamilla alustoilla kuin parlamentaarisella tasolla käsittelemään koko toimialan toiminnan läpinäkyvyyttä sekä toimialalla ope- roivien yritysten toimintakulttuurin mahdollistavia toimintamalleja (Yle 2023).

Väärinkäytösten keskiössä olleen kilpailevan yrityksen toimitusjohtaja kuitenkin ilmaisi suhtautuvansa asiaan tilanteen osoittamalla vakavuudella. Vastaavien rikkeiden ehkäisemiseksi tultaisiin laatimaan korjaavia toimenpiteitä ja kiinnittämään aikaisempaa tiukemmin huomiota työntekijöiden epäasialliseen toimintaan, jotta vastaavat tilanteet eivät enää toistuisi. (Helsingin Sanomat 2023.) Turvallisuusalan halutaan jatkossakin antaa rehdin ja turvallisen työpaikan 15 000 suomalaiselle (Työmarkkinatori 2022).

3 Työhyvinvoinnin johtamisen merkitys palveluliiketoiminnalle

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät työhyvinvoinnissa mahdollisesti vaikuttivat henkilöstön heikon sitoutumisen ja osallistumisen taustalla ja laatia sopivia ratkaisuja haasteiden ratkaisemiseksi. Työhyvinvointia on tutkittu käsitteenä jo lähes 100 vuoden ajan. Työhyvinvointia käsittelevä tutkimus aloitettiin yksilötasolta, jossa pääpainopiste oli erilaisissa stressitekijöissä ja niiden aiheuttamien fysiologisten reaktioiden yhteydestä työperäisten sairauksien kehittymiseen ja ilmentymiseen. Ajan saatossa työhyvinvoinnin tutkimuksen

painopistettä on kohdistettu tarkastelemaan työympäristön piirteitä, jossa tutkitaan työympäristön ja työolosuhteiden vaikutusta työn kuormittavuuteen, ja kuinka työympäristössä työskentelevä henkilöstö kuormituksen itselleen kokee. Työhyvinvointia käsittelevässä tutkimuksessa työn kuormittavuudella tarkoitetaan työn asettamien vaatimusten ja työntekijän työstä suoriutumisen edellytysten välistä tasapainoa. (Manka & Manka 2018, 64.)

Tasapainoisessa työympäristössä työntekijällä on riittävästi mahdollisuuksia päätöksentekoon, hänen työnkuvansa sisältämien työtehtävien vaatimukset vastaavat hänen henkilökohtaisia ominaisuuksiaan ja osaamisen tasoan, ja hänen työympäristössään saatavilla oleva sosiaalinen tuki on riittävää ja saavutettavissa. Työ koetaan sitä kuormittavammaksi, mitä laajemmaksi kuuluu työympäristön vaatimusten ja työntekijän yksilöllisten osaamisen sekä ominaisuuksien välille muodostuu. Työhyvinvoinnin kehittämisessä tavoitellaan ideaalista asiantilaa, jossa työympäristön vaatimukset luovat työntekijälle oppimisen mahdollisuuksien ja työn viireen kautta positiivista painetta työhön. (Manka & Manka 2018, 65.)

Edellä kuvatun ideaalin vastakohtana on tilanne, jossa työympäristön asettamat vaatimukset ovat epätasapainossa työntekijän yksilöllisten ominaisuuksien ja osaamisen kanssa, jolloin työympäristö luo negatiivista painetta joko passivoimalla tai rasittamalla työntekijää. Kummassakin tapauksessa työympäristö muuttuu kuormittavaksi. Henkilökohtaisista ominaisuuksista puhuttaessa on syytä pitää mielessä, että jokainen kokee työympäristön kuormituksen yksilöllisesti. Täten merkittävä osa työhyvinvoinnin toteutumisesta asettuu myös henkilöstön jäsenten itsensä vastuulle, jossa korostuu kyky tunnistaa yksilölliset voimavarat ja välineet, joilla voidaan mukautua työympäristön kuormitustekijöihin. (Manka & Manka 2018, 65-66.)

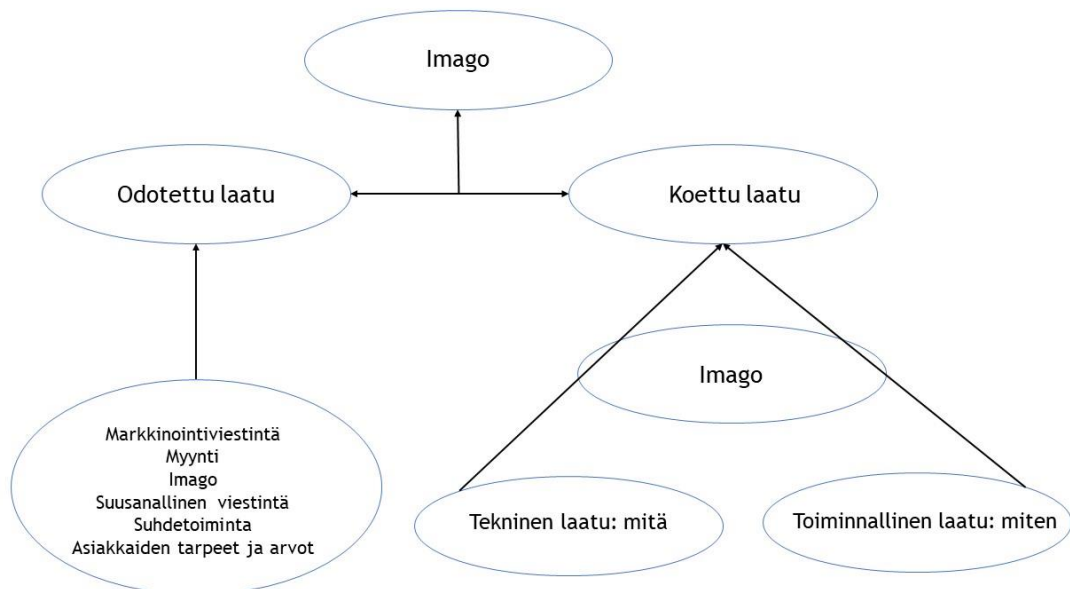
Työhyvinvoinnin käsite rinnastetaan usein fyysisen työterveyden ja työkyvyn ylläpitämiseen. Suomalaisessa viitekehyksessä tarkasteltuna käsite kattaa kuitenkin edellä mainittujen teemojen lisäksi myös työssä viihtymisen, joka rakentuu pitkälti työn voimavaratekijöihin. Työn voimavaroihin lukeutuu esihenkilön tarjoama sosiaalinen tuki, innovatiivinen ilmapiiri, työnhallinta, vaikutusmahdollisuuksia sisältävä aktiivinen työnkuva, kehittymisen mahdollisuus ja roolin selkeys. Työn voimavaroja vahvistaa lisäksi ryhmän keskinäinen yhtenäisyys ja autonomia. Työn voimavaratekijät ovat keskeisessä roolissa myös työtyytyväisyyden ja sitoutumisen rakentumiselle. Työn viihtyvyyteen vaikuttavat organisaation toimintakulttuuri, työyhteisön johtaminen, työilmapiiri sekä työnkuvan tuottama merkityksellisyys, jota työntekijät peilaavat omiin persoonallisuuden piirteisiin, ominaisuuksiin ja kykyihinsä. (Manka & Manka 2018, 69-70, 75.)

Pääluvun ensimmäisessä alaluvussa avataan tarkemmin työhyvinvoinnin määritelmää työhyvinvointipääoman käsitteen kautta. Alaluvussa kerrotaan, kuinka työhyvinvointia kehitetään kokonaisvaltaisesti rakenteellisella, sosiaalisella ja yksilöllisellä tasolla. Toisessa alaluvussa taustoitetaan henkilöstön heikkoa sitoutumista ja osallistumista hiljaiseksi irtisanoutumiseksi

kutsutun työelämäilmiön kautta. Aluvussa kerrotaan, mitkä tekijät juontavat henkilöstön heikon sitoutumisen ja osallistumisen taustalla, kuinka ne voidaan tunnistaa ja mitä niille voitaisiin tehdä. Kolmannesta luvusta selviää, kuinka työntekijöiden osallistaminen työhyvinvoinnin kehittämiseen tuo strategisen kilpailuedun palveluliiketoiminnan toimialalla operoiville organisaatioille.

3.1 Työhyvinvointipääoma

Christian Grönroosin laatiman koetun palvelun laadun mallin mukaan asiakkaan kokema laatuvaikutelma syntyy, kun hän peilaa palveluyrityksen tuottamasta markkinointiviestinnästä ja aikaisemmista vuorovaikutustilanteista muodostamia odotuksia palveluyrityksen tuottaman palvelun teknisen laadun ulottuvuuden ja toiminnallisen laadun ulottuvuuden tekijöihin suodatettuna yrityksestä muodostetun brändimielikuvan kautta. Palvelun laadun tekninen ulottuvuus kuvaa asiakkaan ja yrityksen palvelun tuotantoresurssien välisessä vuorovaikutuksessa tuotetun palvelun lopputuloksen teknistä laatua. Toiminnallinen ulottuvuus kuvaa vastaavasti vuorovaikutuksessa esiintyviä toiminnallisia tekijöitä, jotka edistävät asiakkaan kokemusta palvelun asiakaslähtöisyydestä sekä positiivisen tunnejäljen muodostumista hänen ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen resurssien, toimintatapojen ja prosessien kanssa. (Grönroos 2015, 100-102.) Koetun palvelun laadun malli on kuvattuna kuviossa 1.



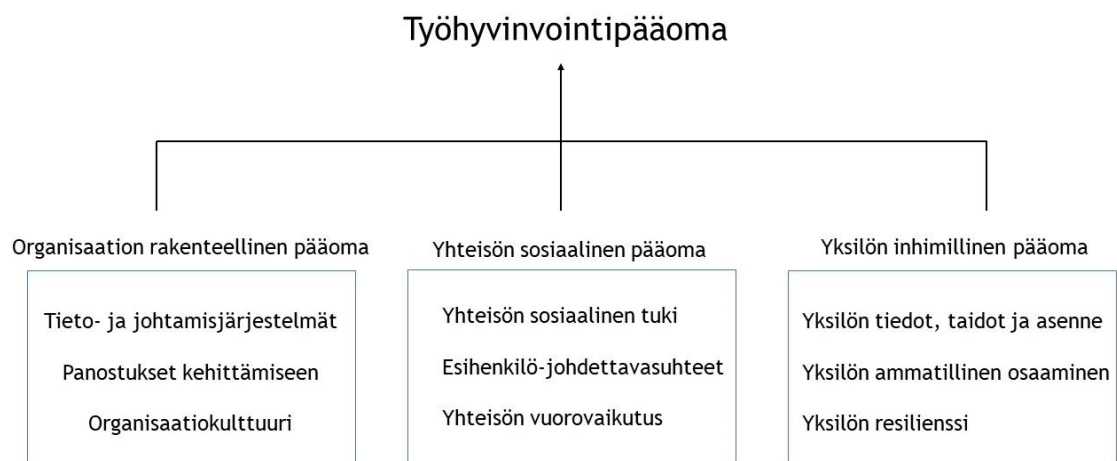
Kuvio 1: Koetun palvelun laadun muodostuminen (Grönroos 2015 105)

Edellä kuvatun mallin mukaisesti palveluliiketoiminnan johtamisessa on totuttu ajattelemaan, että tehokkaasti ja joustavasti tuotetut laadukkaat palvelut takaavat vakaat kasvun ajurit ja vahvan kilpailukyvyyn markkinoilla. Vaikka toiminnan tehokkuus, joustavuus ja laatu muodostavat edelleen vahvan perustan palveluliiketoiminnalle, alati muuttuva toimintaympäristö ja

markkinoiden kiristynvä kilpailutilanne pakottaa palveluliiketoiminnan alalla operoivia yrityksiä kuitenkin pohtimaan toimintatapojaan totutun viitekehyksen ulkopuolelta. Erityisesti työvoimavaltaisella palveluliiketoiminnan toimialalla operoivien yritysten arvon muodostus ja kilpailukykytekijät tullaan luomaan enenevässä määrin organisaation aineettomaan inhimilliseen pääomaan sidotun uudistumis- ja innovaatiokyvyn pohjalta. (Manka & Manka 2018, 51.)

Argumentti organisaation aineettoman inhimillisen pääoman tuomasta kilpailuedusta perustuu työhyvinvoinnin johtamisen dosentti Marja-Liisa Mankan ja Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun yhteistyössä tehtyyn selvitykseen, jossa tutkittiin inhimillisen pääoman vaikutusta palveluliiketoiminnan yritysten tuloksellisuuteen. Selvityksen mukaan aineettoman inhimillisen pääoman tehokas hyödyntäminen muodosti peräti 50-90 % palveluliiketoiminnan yritysten arvon muodostuksesta. Kasvua tavoittelevien palveluyritysten tulisikin tästä syystä kiinnittää erityistä huomiota yrityksessä vallitsevaan kulttuuriin sekä henkilöstön ilmaisemiin asenteisiin ja työmotivaatioon. (Manka & Manka 2018, 52-53.)

Selvityksen laatijat olivat koonneet yhteen inhimillisen pääoman tekijät, jotka kytkeytyvät työhyvinvoinnin rakentumiseen työyhteisössä ja muodostavat niin sanotun työhyvinvointipääoman. Selvityksen mukaan organisaation työhyvinvointipääoma rakentuu kolmella tasolla: rakenteellisen pääoman, sosiaalisen pääoman ja inhimillisen pääoman tasoilla. Työhyvinvointipääoman rakentumista havainnoidaan kuviossa 2.



Kuvio 2: Työhyvinvointipääoma (Manka & Manka 2018, 53)

Työhyvinvoinnin rakennepääoma esiintyy organisaation tasolla ja se koostuu organisaation tieto- ja johtamisjärjestelmistä, kehittämisen panostuksista ja organisaatiokulttuurista. Työhyvinvoinnin sosiaalinen pääoma esiintyy työyhteisön tasolla ja se koostuu yhteisön tarjoamasta sosiaalisesta tuesta, esihenkilöiden ja johdettavien välisistä suhteista sekä yhteisön jäsenten vuorovaikutustaidoista. Työhyvinvoinnin inhimillinen pääoma esiintyy yksilön tasolla ja

se koostuu yksilön hallussa olevista tiedoista, taidoista ja asenteesta, ammatillisesta osaamisesta sekä yksilön resilienssistä. (Manka & Manka 2018, 53.)

Mallin sisältämien kolmen kategorian osatekijöiden implementointi osaksi työhyvinvoinnin strategista suunnittelua luo kestävä perustan työhyvinvoinnin johtamiselle sekä toimintaedellytykset tuottavalle organisaatiolle (Manka & Manka 2018, 75). Asetelma ohjaa palvelualalla toimivia yrityksiä kohti oikeudenmukaisempaa työelämää, ja huomioimaan aiempaa vahvemmin työntekijäkokemuksen ja henkilöstön osaamispääoman toimintamallien laadinnassa (Johdon agendalla 2023, 20).

3.1.1 Työhyvinvoinnin rakennepääoma

Hyvinvoiva organisaatio on synonyymi tavoitteelliselle ja tulokselliselle organisaatiolle. Työhyvinvointi tulisivikin tästä syystä nähdä kiinteänä osana yritysten strategista suunnittelua. Työhyvinvoinnin integroinnista tavoiteltava synergiaetu saavutetaan luonnollisesti, mikäli työhyvinvoinnin suunnitelman mukaiset tavoitteet ja mittarit ovat yhtenäiset yrityksen liiketoiminnan strategiassa määritettyjen tavoitteiden ja mittareiden kanssa. Tällöin työhyvinvoinnin suunnittelua voidaan yhdenmukaisesti mukauttaa muun strategiatyön tavoin makroympäristön muutosvoimiin. (Manka & Manka 2018, 81.)

Modernin johtamisen periaattein myös strategiatyön onnistunut laadinta mahdollistetaan jaettun johtamisen avulla, jossa henkilöstö osallistetaan tavoitteiden laadintaan. Tavoitteiden laadintaan osallistuva henkilöstö omaksuu tavoitteiden sisällöt helpommin omakseen, ja ryhtyy toteuttamaan niitä työssään, kun he ovat itse päässeet vaikuttamaan niiden sisältöön. (Ury 1993, 125-126.) Henkilöstön osallistamisella saavutetaan siten molemminpuolisia tuloksellisuuteen tähtääviä etuja. Toisaalta yrityksen johto pääsee hyödyntämään henkilöstön hallussa olevaa tietoa työympäristön toiminnoista, ja työhyvinvointia rasittavista haasteista. Työhyvinvoinnin ja strategiatyön synergiaedut realisoituvat arjen toiminnoissa, kun molempien osapuolien tietoa ja osaamista hyödynnetään tavoitteiden ja toimenpiteiden laadinnassa, ja niitä lähdetään toteuttamaan käytäntöön hyvässä yhteisymmärryksessä. (Manka & Manka 2018, 82.)

Hyvinvoivassa ja tuloksellisessa organisaatiossa henkilöstön osallistaminen ei kuitenkaan rajoitu ainoastaan tavoitteiden asetantaan, vaan jaettu johtajuus tulisi näkyä myös organisaatorakenteessa. Jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön hallinta tarvitsee tuekseen toiminnallisesti joustavan työympäristön, jossa vallitsee keskinäinen luottamus ja yhteistoiminnallinen toimintakulttuuri. (Nieminen 2022.) Luottamusta ja yhteistoiminnallisuutta voidaan ilmentää parhaiten jalkauttamalla tavoitteisiin liittyvää päätöksentekoa lähemmäksi työympäristöä tiimin kokosiin yksiköihin. Tällä tavoin hyödynnetään paremmin ja monipuolisemmin henkilöstön osaamista sekä lisätään yksilöllistä vastuullisuutta, aloitteellisuutta, itsenäisyyttä ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Yksilön työympäristössä ilmentämällä

vaikutusmahdollisuuksilla on katsottu olevan huomattava merkitys työn mielekkyyden kokemuksen syntymisessä. (Manka & Manka 2018, 87; Nieminen 2022.)

Avoin, vastaanottava ja oppimishaluinen työyhteisö luo hedelmällisen alustan jatkuvan oppimisen kehittämiseksi. Oppiva organisaatio osaa tunnistaa heikkoutensa ja panostaa vahvuksiinsa vahvistaen organisaatiota sisältä käsin, kasvattaen resilienssiä muuttuvan ympäristön synnyttämiin uhkiin. Kokonaisvaltaista osaamista hyödyntävä organisaatio viestii johdonmukaisesti organisaatiotasot ylittävästi ja keskittää osaamisresurssinsa yhdensuuntaisesti strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Sen sijaan työympäristö, jossa jännittynyt ilma- piiri ja kiire synnyttävät henkistä kuormittuneisuutta, luo vastaavasti tilan, jossa luodaan viestinnällisiä muureja organisaatiotasojen väliin, keskitytään syllisten määrittämiseen ja omien asemien säilyttämiseen. (Manka & Manka 2018, 88.)

Joustava organisaatorakenne mahdollistaa henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksien ulottumisen laajemmin työympäristöön, jossa heille annetaan vapautta osallistua menettelytapojen ja pelisääntöjen yhteistoiminnalliseen laadintaan sekä vapautta ja päätäntävaltaa niiden itsenäiseen läpivientiin (Nieminen 2022). Laajojen vaikuttamismahdollisuuksien on katsottu vahvistavan henkilöstön kokemaa työnhallinnan tunnetta, joka korreloi työn mielekkyyden, merkityksellisuuden ja kokonaisuuden hahmottamisen kokemuksen kanssa. Ohjaavana ajatuksena on, että työn järjestämiseen liittyvissä menettelytavoissa työntekijöitä kuultaisiin tasavertaisina ja asiansa tuntevina osapuolina, joilla on tarjota kokemuksiin perustuvia näkemyksiä työn aikatauluttamisesta, työnkuvan suunnittelusta sekä osaamisen käyttömahdollisuuksien hyödyntämisestä työympäristössä. (Manka & Manka 2018, 107; Nieminen 2022.)

Rooman valtakuntaa toisella vuosisadalla hallinnut keisari Marcus Aurelius käytti vastaavaa lähestymistapaa työn järjestämisessä ja osaamisen käyttömahdollisuuksien hyödyntämisessä hallintonsa aikana. Hän reflektoi kirjoittamissaan pohdinnoissa, kuinka hyvä organisaatio rakentuu johtajan halukkuudelle antaa eri alojen asiantuntijoille tilaa päätöksentekoa koskevilla alustoilla, kuuntelemalla heidän näkemyksiään ja kannustaa heitä energisesti toteuttamaan kunkin tietoja ja taitoja mukaileva potentiaali. (Aurelius 2003, 10.)

Roomalainen historioitsija Cassius Dio kuvaili Aureliuksen organisaatiollista lähestymistapaa seuraavasti: ”Niin kauan kuin ihminen teki jotain hyvää, Marcus ylisti häntä ja käytti häntä palvelukseen, jossa hän oli erinomainen, mutta hänen muuhun käytökseensä hän ei kiinnittänyt huomiota. Sillä hän julisti, että on mahdotonta luoda ihmisiä odotuksiemme mukaisesti. Joten on sopivampaa hyödyntää jo olemassa olevia henkilöitä mihin tahansa palvelukseen, jossa kukin heistä voi kykyjensä mukaisesti suoriutua.” (Holiday 2020.)

Rakennepääoman arvon säilyttävä tekijä on työn sisältämä kannustearvo, joka liittyy olennaisesti koettuun merkityksellisyteen ja mielekkyyteen. Kilpailukykyinen ja riittävä palkkaus ovat tässä suhteessa toki tärkeitä, mutta avainasemassa ovat ennen kaikkea yksilöllistä

arvostusta ja merkityksellisyyttä lisäävät tekijät. (Typpi 2022.) Työsuhteen jatkuessa työnkuvan tulisi olla sisällöltään dynaaminen, joka mahdollistaa työntekijän ammatillisen kehittymisen progression. Paras tapa työsuhteen dynaamiseen ylläpitoon on sisällyttää työnkuvaan johdonmukainen sisäinen liikkuvuus työuralla etenemiseen, mahdollistaa henkilöstölle joustavat työjärjestelyt sekä monipuolistaa työtä uusilla oppimismahdollisuuksilla. Myös palautekulttuurin johdonmukaisuudella on suuri kannustearvo niin työmotivaattorina kuin ammatillisen itsetunnon vahvistajana. (Manka & Manka 2018, 108.)

Työn monipuolistamisessa tulisi hyödyntää muotoiluajattelua, jossa työympäristön puitteita ja työnkuvan sisältöä muovataan työkokemuksen ja taitojen karttuessa palkitsevammaksi, stimuloivammaksi ja haastavammaksi hyödyntäen työntekijän omia voimavaroja, tavoitteita ja intohimon kohteita. Yksilöllisiä tarpeita ja voimavaratekijöitä mukailevalla työnkuvan monipuolistamisella vahvistetaan henkilöstön työn imun kokemusta. Vastaavasti työnkuvan päivittäminen paremmin työntekijän kehittymisen tavoitteita ja osaamista vastaavaksi aktivoi työntekijässä uutta motivaatiota ja sitoutumista työnantajaa kohtaan, ja siten ehkäisee tehokkaasti työhön leipääntymistä tai työuupumusta. (Manka & Manka 2018, 111.)

3.1.2 Työhyvinvoinnin sosiaalinen pääoma

Avoimen läpinäkyvällä inhimillisen ja organisaatiollisen johtamisen sekä toimivan työyhteisön yhteisvaikutuksen seurauksena syntyvä yhteisöllisyys, luottamus ja vastavuoroinen vuorovaikutus luo työyhteisön sosiaalisen pääoman. Yksilöllisten kyvykkyyksien tunnistaminen ja hyödyntäminen sekä aito kuuntelemisen taito ovat tässä avainasemassa, erityisesti, mikäli henkilöstön osallistumista ja osaamisen kehittämistä tavoitellaan kehitettävän. (Manka & Manka 2018, 133-135.) Ihmisillä on perustavanlaatuisen tarve tuntea itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi, joka johtajan on osattava täyttää tunneällyn ja ihmistuntemuksen osaamisellaan (Hiltunen 2011, 136-137.)

Antiikin Kreikassa vaikuttanut filosofi Sokrates painotti osana oikeudenmukaisuutta käsittelevää dialogiaan, kuinka oikeudenmukainen ja toimiva organisaatio muodostuu yksilöistä, jotka toimittavat heille tarkoituksenmukaista roolia. Tällöin jokainen organisaatiossa työskentelevä tiedostaa oman toimenkuvansa merkityksellisyyden kokonaisuuden kannalta, ja saa heidät toimimaan velvollisuudesta parhaan kykynsä mukaisesti ja yhteisen edun hyväksi. Vaikkakin yksilöille osoitetut työtehtävät pääsääntöisesti kumpuavat organisaation tarpeista, on organisaatiota johtavan henkilön vastuulla tunnistaa yksilöiden kyvykkyydet ja jakaa tehtävät siten, että ne palvelevat organisaation ja yksilöiden etua holistisesti. Ideaalitulanteessa organisaation tarpeet ovat symbioosissa yksilöiden tarpeiden kanssa, jolloin organisaatio hyötyy siellä työskentelevistä ihmisistä, ja ihmiset hyötyvät yhteistoiminnallisesti tuotetuista työn hedelmistä. (Platon 2007, 130-139.)

Nykyaikainen johtajuus tulisi nähdä tänä päivänä dynaamisena ja vuorovaikutteisena vaikuttamisprosessina, jossa ryhmän yksilölliset kyvykkyydet johtavat vastavuoroisesti toisiaan heidän työskennellessään yhteisen päämäärän sisältämien tavoitteiden saavuttamiseksi. Se on yhdistelmä toiminnallisten tilanteiden hallintaa, inhimillistä vuorovaikutusta ja tunteiden hallintaa, joiden muodostaman kokonaisuuden vastavuoroinen johtaminen vahvistavat prosessien keskinäistä vaikuttavuutta. Nykyaikaisen johtamistavan soveltamiselle löytyy myös pragmaattinen näkökulma. Päätöksentekovastuun jalkauttaminen lähemmäksi operatiivisia toimintoja on tehokkaampaa nykyajalle tyypillisessä nopeiden muutosten värittämässä toimintaympäristössä, jossa vaaditaan nopeaa reagoitokykyä ja monialaista asiantuntemusta äkillisten muutosten ratkaisemiseen. Nykyaikainen johtaminen on siten olennaisesti yhteydessä henkilöstön hyvinvoinnin ohella organisaation suorituskykyyn ja tuloksellisuuteen. (Manka & Manka 136-138, 141; Furman & Ahola 2002, 70.)

Vastavuoroisuuden ohella esihenkilön ja henkilöstön sosiaalisen pääoman vaihtosuhteeseen vaikuttavat molemminpuolinen luottamus ja kunnioitus. Esihenkilöiden tulee olla valmiita tarjoamaan henkilöstölle välittävää läsnäoloa tuen ja ohjauksen muodossa, sekä mahdollistaa vaikuttamismahdollisuuksien ja itseohjautuvuuden ilmentyminen yksilöiden työnkuviissa huomioiden heidän persoonansa ja kyvykkyytensä. Luottamuksen ja kunnioituksen osoittaminen henkilöstöä kohtaan heijastuvat takaisin esihenkilölle ja työnantajalle hyvinä työyhteisötaitoina. Vastavuoroisuus periaatetta mukailien työyhteisön hyvä johtaminen kehittää henkilöstön hyvinvointia vahvistavia työyhteisötaitoja ja hyvinvoivaa työyhteisöä on vastaavasti helpompi johtaa. (Manka & Manka 2018, 140.)

Työyhteisötaitojen vahvistumisen seurauksena työyhteisössä vaikuttavat yksilöt suhtautuvat työn tekemiseen aiempaa vastuullisemmin ja sitoutuvat vahvemmin työtehtäviinsä. Työyhteisön tasolla työyhteisötaidot lisäävät tunnollisuuden ja reiluuden osoituksia sekä epäitsekästä ja kohteliasta käytöstä, joka ilmenee työpaikan viihtyvyydestä huolehtimisena, haluna järkevöittää resurssien käyttöä yhteisön edun mukaisesti sekä työtovereiden ja esimiesten välisen yhteistyön vahvistumisena. Molemmien puoleisen mielipiteen ilmaisun avoimuus ja halu viedä asioita eteenpäin kasvattavat molempien osapuolien aktiivisuutta osallistua työpaikan kehittämistyöhön. (Manka & Manka 2018, 141; Vilppunen 2022.)

Työympäristössä ilmenevien tunteiden hallinta on eräs tärkeimmistä taidoista, joita johtajalta odotetaan työyhteisön tehokkaan johtamisen edellytykseksi. Tunteiden hallinta on ihmisen mielessä tapahtuva säätelyprosessi, jolla ihminen voi vaikuttaa mielen synnyttämien tunnereaktioiden tiedostamiseen, ja jolla ihminen kykenee tunnistamaan sekä ilmaisemaan niiden aika, paikka ja tilannesidonnaiset yhteydet. Tunteiden säätelyllä on korostunut rooli työyhteisön positiivisen tunneympäristön säilyttämisessä luomalla ja ylläpitämällä yhteisistä onnistumisista ja yhteisöllisestä harmoniasta johdettuja myönteisiä tunteita. (Manka & Manka 2018, 143; Hiltunen 2011, 98-99.)

Tunteet itsessään ovat ihmisen kognitiivinen puolustusjärjestelmä, jonka tehtävänä on havainnoida aistielimiemme kautta ympäristössä tapahtuvia asioita ja hälyttää kehomme reagoimaan aivojemme hermoverkon avulla ympäristöstä kerättyyn tietoon tilannetta vastaavalla tunnereaktiolla. Amerikkalaisen käyttäytymistieteilijän Walter Bradford Canonin kehittämän kolmen F:n (fight, flight, freeze) teoreettisen viitekehyksen mukaan nisäkkäät, ihmiset mukaan lukien, reagoivat pitkälti edelleen kohtaamiinsa uhkatilanteisiin alkukantaisten vaistojensa varaisesti tilanteen mukaan joko hyökkäämällä, pakenemalla tai jähmettymällä. Ihmisten reagoititapa kokemuinsa uhkatilanteisiin on yksilöllistä, riippuen tilanteesta ja uhkan luonteesta, mutta reagoititapaan voi olennaisesti vaikuttaa myös ihmisen persoona tai ajan- saatossa opittu toimintamalli. (Hiltunen 2011, 71-76, 81.)

Tunteet ohjaavat toimintaamme ja päätöksentekoa suurelta määrin, vaikka kuinka uskoi- simme olevamme rationaalisia toiminnassamme. Itsensä johtamisen ja itsetuntemuksen kan- nalta on siis erittäin tärkeää osata tiedostaa omat vallitsevat tunnetilansa ja ymmärtää vais- tojen vaikutus omaan käyttäytymiseen tunnistamalla niiden ohjaamia tunnereaktioita. (Hiltu- nen 2011, 71, 75.) Ihmisen aivot kykenevät muodostamaan laajan kirjon erilaisia tunteita, mutta alan tutkijat ovat nimenneet universaaleiksi perustunteiksi mielihyvän, pelon, surun, inhon ja hämmästyksen (Hiltunen 2011, 86).

Tunteiden hallinta toimii tehokkaana työkaluna ehkäisemään negatiivisten tunteiden kumuloi- tumista, jotka saattavat kummuta yksilönä tai ryhmänä koetuista vastoinkäymisistä, epäoi- keudenmukaisuuksien luomista ristiriitatilanteista ja epäselvästä viestinnästä syntyneistä vää- rinymmäryksistä. Tunteiden johdonmukainen hallinta auttaa niin tunnereaktioiden käsitte- lyssä kuin niiden aiheuttamien impulssien hillinnässä. (Manka & Manka 2018, 143.)

Kuten toiminnan ja ihmisten johtamisessa, myös tunteiden johtamisella on havaittu aktivoi- van organisaation suorituskykyä tehostavia vaikutuksia. Tunneälykkään esihenkilön ja tuntei- den hallintaan ohjautuvan työyhteisön aikaansaaman myönteisen ilmapiirin on katsottu korre- loivan henkilöstön avuliaisuuden, itseohjautuvuuden ja tehtäväsuuntautuneisuuden kanssa, jotka heijastuvat työn arjessa toisten auttamisena ja kasvaneena työmotivaationa. Tunneälyk- kyydellä tarkoitetaan kykyä hallita paremmin omia tunteitaan, sekä taitoa hyödyntää omien ja muiden ihmisten tunteiden tunnistamisesta ja tulkitsemisesta kerättyä tietoa omaan ajat- teluun, toimintaan sekä muiden ihmisten kanssa käydyn vuorovaikutuksen ja yhteistyön edis- tämiseen. (Sydänmaanlakka 2021, 26.)

3.1.3 Työhyvinvoinnin inhimillinen pääoma

Työhyvinvoinnin inhimillinen pääoma rakentuu pitkälti yksilön minäkäsitykseen kytkeytyviin itsensä johtamisen voimavaratekijöihin, jotka luovat elämään hallinnan tunnetta ja mielen- rauhaa. Inhimillisiin voimavaratekijöihin lukeutuvat itseluottamus, henkilökohtaiset arvot, hallinnan tunne, realistinen optimismi ja siitä syntyvä toiveikkuus sekä sitkeys. Luetellut

voimavaratekijät eivät ole itseisarvo. Ne ovat ominaisuuksia, joita jokaisen on mahdollista kehittää elämänsä varrella. Tästä syystä yksilöllisen inhimillisen pääoman kehittämiseen voidaan laatia tavoitteita, jotka ovat sidottu päämäärään ihmisestä, joksi haluamme tulla. Yksilön henkisen kehittymisen lisäksi inhimillisen pääoman lisääminen hyödyttää myös työnantajaa, sillä sen on katsottu olevan yhteydessä lisääntyneeseen työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, vähentyneisiin poissaoloihin sekä vähentävän ennen aikaisen työsuhteen lopettamisen aikeita. (Manka & Manka 2018, 158-159.)

Filosofian tohtori Pentti Sydänmaanlakka ja SOK:n entinen pääjohtaja Arto Hiltunen määrittelevät itsensä johtamisen koko elämän elinkaaren kattavaksi, systemaattiseksi itsetuntemusta kehittäväksi oppimis- ja vaikuttamisprosessiksi, jossa yksilö oppii tuntemaan itsensä ajan saatossa syvällisemmin. Itsetietoisuuden kehittyessä myös oma elämä näyttäytyy hallittavampana kokonaisuutena, jossa henkilö oppii paremmin ohjaamaan omia tunteitaan, ajatuksiaan ja tekojaan. Itsensä johtamisessa ei voi koskaan tulla valmiiksi, mutta sen ei tulisi estää vakaata pyrkimystä kehittyä paremmaksi henkilöksi. On osattava johtaa itseään ennen kuin voi johtaa muita tai voi tulla johdetuksi. (Hiltunen 2011, 14; Sydänmaanlakka 2012, 24.)

Hiltusen käyttämä fraasi ”Kaikki johtaminen on muutosjohtamista” pätee myös itsensä johtamiseen. Maailma on jatkuvassa muutoksessa, joka tuo eteen tämän muutosprosessin myötä elämään erilaisten ihmis-, opiskelu- ja työsuhteiden kautta vaihtelevia sekä usein myös haastavia tilanteita ja ihmisiä, joissa tarvitaan käytöksen hallintaa, tunneälyä ja empatiaa. Erinomaisen itsetuntemuksen avulla yksilö oppii tuntemaan oman persoonansa ja minäkuvansa kautta omat vahvuutensa, heikkoutensa ja vaikuttimensa, jotka auttavat häntä mukautumaan ja selviytymään eteen asettuvista muutostilanteista. (Hiltunen 2011, 65.)

Itseensä vahvasti luottava yksilö omaa lujan minäpystyvyyksensä itsestään. Hän uskaltaa haastaa itseään ja asettaa korkeita tavoitteita, joista hän tietää selviytyvänsä omien kykyjensä ja tiedollisten resurssiensa avulla. Henkilön vahvaan minäpystyvyyden käsitykseen pohjautuva itseluottamus indikoi suurempaa todennäköisyyttä haasteellisempien tehtävien valitsemiseen sekä vahvaa sisäistä motivaatiota luovia esteistä huolimatta kohti asetettuja tavoitteita parhaiden kykyjen mukaisesti. Esteiden läpi luoviminen on merkki hallinnan tunteesta, jota voidaan voimistaa ainoastaan altistamalla itsensä uusille haasteille. Uudenlaisista ja haastavista tilanteista selviytyminen vahvistavat käsityksiä yksilön kykyjen ja pystyvyyden kehittymisestä, ja sitä kautta myös hallinnantunne lisääntyy. (Manka & Manka 161-162.)

Mielenrauhan saavuttamisessa tulisi kiinnittää huomio positiiviseen visualisointiin eli minkälaisten ajatusten annetaan ohjata omaa mieltä, sillä mielenlaatu usein heijastuu sanoihin ja tekoihin. Positiivinen visualisointi auttaa uskomaan itseensä ja kykyyn saavuttaa suuria asioita. Usko itsessään ei pelkästään riitä toteutukseen, mutta positiivisen visualisoinnin mukainen ajattelutapa, jossa kaikkeen suhtautuu kuin se olisi entuudestaan tuttua ja vaivattomasti

saavutettavissa auttaa oppimaan uutta helpommin ja saavuttamaan niihin sidottuja tavoitteita. Positiivinen visualisointi voidaan ulottaa kattamaan myös tulevaisuuden haasteita. Tällä tarkoitetaan vaihtoehtoisten skenaarioiden puntarointia ja niistä mahdollisesti johtuvien vastoinkäymisten ongelmanratkaisua etukäteen, jolloin vastoinkäymisten toteutuessa niihin on ikään kuin ennalta varautunut ja niiden ratkaisemiseksi on olemassa valmiit suunnitelmat. (Aurelius 2020, 95; Hiltunen 2011, 84; Holiday 2021.)

Yksilön itseluottamuksen ja hallinnantunteen kehittymiseen vaikuttavat keskeisesti myös yhteisön arvioihin perustuva tunnustus ja odotusten voima, josta käytetään nimitystä Pygmalion-efekti. Tarkentaen, Pygmalion-efektillä tarkoitetaan ilmiötä, jossa muiden ihmisten usko jostakin asiasta suoriutumiseen luo yksilölle itsensä toteuttavan ennusteen onnistumisesta, jolla on tutkitusti katsottu olevan suoritusta parantava vaikutus. Tämä tosin edellyttää, että muiden ihmisten odotukset ovat mitoitettu realistisesti suhteessa tavoitteeseen ja yksilön kykyihin. Liian suuret odotukset johtavat hallinnan tunteen menettämiseen, jolloin oppija ei koe saavuttavansa odotusten mukaisia tavoitteita ja tuloksia, sekä siten estää häntä saavuttamasta täyttä potentiaaliaan. (Gkiokas, D. 2018; Riggio R. 2009.)

Viime kädessä odotusten hallinta on kuitenkin sidottu henkilöiden omiin käsityksiin asioista ja niiden kulusta. Yksittäisten ihmisten on vaikeaa, ellei mahdotonta kontrolloida muiden ihmisten sanomisia ja tekemisiä tai ympäröivän maailman tapahtumia. Huomio on keskitettävä asioihin, jotka ovat omassa hallinnassa, kuten ottamalla vastuu omasta päätöksenteosta tilanesovinnallisiin tekoihin, sanoihin ja tunnereaktioiden tulkintoihin. Asiat voidaan näkökulman mukaan tulkita joko epäonnistumisena, epäoikeudenmukaisuutena tai umpikujana, tai ne voidaan nähdä mahdollisuuksina, tilaisuuksina oppia uutta ja harjoittaa kestävyyttä, kärsivällisyyttä ja joustavuutta. Oma hallinnantunnetta voi vahvistaa myös opettelemalla varautumista sattumiin ja yllätyksiin sekä suhtautumalla varauksella ulkopuolelta annettuihin lupauksiin ja neuvoihin. (Holiday 2020.)

Hyvän elämän ja onnellisuuden tavoittelu on pitkälti kiinni omasta tavasta suhtautua elämän ylä- ja alamäkiin. Käsitys hyvästä elämästä riippuu mielen käsityksestä asioihin, ei asioista itsessään. Kaikki on kiinni omasta luonteenlujuudesta ja riippumattomasta suhtautumisesta ulkoihin tekijöihin kiinnittämällä huomiota asioihin, jotka ovat henkilön omassa hallinnassa. Ajatuksissa tulisi virittäytyä pohtimaan, mikä nykyhetkessä on hyvää ja kaunista, ja kuinka voitaisiin toimia tänään, jotta huomistakin tulisi siedettävä, murehtimatta liikaa tulevaa. Oma käsityksemme ja tulevaan varautuminen ovat meidän omassa vallassamme, mutta elämänkulku itsessään ei ole. (Marcus Aurelius 2020, 71, 123-124.)

Vaikeuksista valittamisen ja epätoivoon vaipumisen sijaan on hyödyllisempää hahmottaa ongelmia synnyttävät syy-seuraussuhteet, tunnistaa ongelmanratkaisuun käytettävissä olevat resurssit ja ohjata ajattelua ratkaisukeskeiseen toimintaan. Yksilön kokemat haasteet avaavat

mahdollisuuden pohdinnalle, kuinka ongelma voitaisiin vastaisuudessa välttää tai ennaltaehkäistä käytettävissä olevilla resursseilla ja edellytyksillä, sekä mitä hyödyllisiä mahdollisuuksia ne pitivät sisällään. Haasteille itsensä altistaminen tulisikin ennen kaikkea nähdä tilaisuutena omien rajojen ja luonteenlujuuden puntaroinnille, joka on välttämätöntä yksilön henkisen kasvun kehitykselle. (Aurelius 2020, 84.)

Itsensä johtamisen prosessiin voidaan luontevasti soveltaa myös arvojohtamisen periaatteita, jolloin itseä koskeva päätöksenteko ohjaa toimimaan vastuullisesti sekä yhteisöllisesti ihmisiä ja ympäristöä hyödyttäen. Yksilön arvoilla tai arvopohjalla tarkoitetaan yksilön tarpeisiin sidottuja, ja tärkeitä koettuja ajatuksia ja tunteita, jotka peilaavat kunkin käsitystä tavoiteltavasta ja halutusta asiantilasta ja, joiden kautta voidaan etsiä elämään syvempää merkitystä ja tarkoitusta. Yksilönarvot voidaan käsittää myös yksilön henkisenä kompassina, jotka ohjaavat ajattelua ja toimintaa moraalisesti, eettisesti ja ihanteellisesti oikeaan suuntaan. (Hiltunen 2011, 255-262.)

Käsitystä oikeasta ja väärästä voidaan siten tulkita omien arvosuodattimien lävitse esimerkiksi pyrkimyksissä ja päätöksenteossa, kun muita menettelyohjeita ei ole saatavilla ohjaamassa toimintaa. Omien arvojensa tiedostaminen sekä kyky reflektoida ja omaksua arvot osaksi jokapäiväistä toimintaa viestivät hyvästä henkisestä kunnosta. Omaa henkistä kuntoa voidaan siis puntaroida tarkastelemalla, ovatko omat arvot jatkuvasti ristiriidassa puheiden ja tekojen kanssa. (Sydänmaanlakka 2021, 26-27.)

Inhimillisen pääoman kasvattaminen edellyttää aktiivista itsensä kehittämistä reflektion avulla. Itse-reflektiossa tarkkaavuus suunnataan itsen ja omiin kokemuksiin, havainnoimalla ja tarkastelemalla itsessä tapahtuvia ilmiöitä ja kokemuksia, joissa on osallisena. Sen avulla tehdään mielelle tilaa positiivisille asioille ja uuden opitulle, tarpeettomien ja raskaiden asioiden tieltä. (Manka & Manka 2018, 172.)

Stoalainen filosofi Lucius Annaeus Seneca Nuorempi painotti reflektoinnin tarpeellisuutta itse-tutkiskelussa ja kehotti käyttämään jokaista aamua mahdollisuutena uudistumiseen reflektoidamalla tulevaa päivää joko ajatuksissa meditoimalla, tai kirjaamalla päiväkirjaan kyseiselle päivälle asetetut tavoitteet ja tehtävät. Vastaavasti iltaisin tulisi reflektoida mennyttä päivää ja käydä läpi päivän tapahtumia: Sainko tehtyä kaikki päivän askareet? Mitä jäi tekemättä? Saavutinko asettamani tavoitteet? Missä onnistuin? Minkä olisin voinut tehdä paremmin? Minkä heikkouden päihitin? Minkä hyveen hankin? Asioiden omassa mielessä läpikäyminen auttaa selkeyttämään itselle asetettujen tavoitteiden kokonaiskuvan. Mielessä käyty dialogi muistuttaa esihenkilölle raportointia tavoitteen etenemisestä, jolloin itselleen tulee toimittua samaa aikaa esihenkilönä ja johdettavana. (Holiday 2021.)

3.2 Syyt henkilöstön heikon sitoutumisen ja osallistumisen taustalla

Johdon agendalla-asiantuntijapaneelin ja Boardman Grown yhteistyössä toteuttamasta kyselytutkimuksesta selvisi, että työntekijöiden saatavuus ja pito olivat mainittu kasvuyrittäjien keskuudessa keskeisiksi haasteiksi. Työntekijöiden saatavuus ja pito olivat haasteina samalla viivalla liiketoiminnan kestävän kehityksen sekä globaalin talouden ja turvallisuuden kehityksen kanssa. Kasvun esteiksi oli tunnistettu kasvuyritysten kyvyttömyys uudistaa toiminta- ja menettelytapoja organisaatiosalla suhteessa kilpailijoihin. (Johdon agendalla 2023, 27.)

Työntekijöiden jaksamisen ja hyvinvoinnin teemat ovat viimeisen vuoden aikana olleet vahvasti esillä työympäristön johtamiseen ja sosiaaliseen vastuuseen linkittyvässä julkisessa keskustelussa. Henkilöstön jäsenet osataan entistä paremmin nähdä yksittäisten henkilöstöresurssien sijaan kokonaisina ihmisinä, tiedostaen heidän tarpeensa tulla nähdyksi, kuulluksi ja ymmärretyksi. Henkilöstön työhyvinvoinnin käsite nähdään nykyisin kokonaisuutena, joka käsittää fyysisen hyvinvoinnin lisäksi myös henkilöstön psyykkisen hyvinvoinnin ja kokemuksen työn merkityksellisyydestä. (Johdon agendalla 2023, 11.)

Liike-elämän makroympäristön analyysjä tuottavan Johdon agendalla-työryhmän esittämän arvion mukaan työelämään, hyvinvointiin ja jaksamiseen linkittyvät johtamisen keinot ja innovaatiot tulevat olemaan keskeisiä henkilöstöjohtamisen ajureita vuonna 2023. Edellä mainittujen ajureiden vaikuttavuutta tullaan mittaamaan enenevässä määrin sijoitetun pääoman sosiaalisen tuoton (englanniksi social return of investment, lyhennettynä SROI) kaltaisten mittareiden avulla. (Johdon agendalla 2023, 11-13.)

Sijoitetun pääoman sosiaalinen tuotto on mittari, jolla mitataan yritykseen sijoitetun pääoman tuottavuutta sosiaalisen vastuun tekijöiden kautta. Kyseisen mittarin avulla yritys on selvillä, kuinka tehokkaasti yritys hyödyntää siihen sijoitettua pääomaa ja muita resurssejaan yhteisölle tuotetun taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöarvon muodossa. Se myös mahdollistaa sosiaalisen vastuun kehityksen seurannan yrityksen toimintamalleissa ja lisää ymmärrystä yrityksen liiketoimintojen vaikutuksesta ympäröivään yhteisöön. (Folger 2021.)

Kasvaneesta työhyvinvointia käsittelevästä keskustelusta huolimatta henkilöstön tyytymättömyyttä heijastavat työelämäilmiöt ovat kasvussa työmarkkinoilla. Yksi esimerkki tällaisesta on sosiaalisessa mediassa paljon esillä ollut, alun perin Yhdysvalloista alkanut quiet quitting-ilmiö eli niin sanottu hiljainen irtisanoutuminen. Ilmiön nimestä huolimatta henkilö ei varsinaisesti suunnittele irtisanoutuvansa tehtävästä, mutta ilmiön taustalla vaikuttavat kuitenkin vastaavanlaiset taustatekijät kuin perinteisessä työntekijän aloitteesta tapahtuvassa irtisanoutumisessa (Ruth 2022.). Ilmiön taustalla vaikuttaa periaate, jossa työsuhteessa oleva henkilö suorittaa ainoastaan työnkuvaansa kuuluvat vähimmäisvaatimukset, osoittamatta enempää aikaa, vaivaa tai innostusta kuin mitä työstä suoriutuminen vaatisi (Daugherty 2022).

Hiljainen irtisanoutuminen viestii työyhteisön heikosta osallistumisesta ja sitoutumisesta, joiden syyt johtuvat moninaisten osatekijöiden summasta. Ilmiölle on kuitenkin pyritty löytämään muutamia keskeisiä selittäviä tekijöitä, joiden avulla on yritetty muodostaa selittävää näkemystä sen ilmenemiselle. Todennäköisimmät ilmiötä selittävät tekijät liittyvät keskeisesti henkilöstön tarpeiden ja toiveiden epäsuhtaan verrattuna työympäristön vaatimuksiin ja realiteetteihin, jotka ilmenevät työn ja vapaa-ajan tasapainon, tuottavuusvaatimusten ja palkkauksen, työympäristön johtamisen, sekä oman ammatillisen kehittymisen ulottuvuuksissa. (Daugherty 2022; Ruth 2022.) Henkilöstö toivoo itselleen parempaa palkkaa, parempia kehittymismahdollisuuksia sekä enemmän välittävää ja inspiroivaa johtamista (Johdon asialla 2023, 13).

3.2.1 Haitallinen yrityskulttuuri

34 miljoonan työntekijän verkkoprofiilin analysointiin perustuvasta yhdysvaltalais- tutkimuksesta selvisi, että haitallinen yrityskulttuuri oli ylivoimaisesti merkittävin syy henkilöstön heikon sitoutumisen ja ennen aikaisen työsuhteen päättymisen taustalla. (Sull, Sull & Zweig 2022a.) Vaikkakin haitallisen yrityskulttuurin merkitystä henkilöstön sitoutuneisuudelle oli tutkittu yhdysvaltalaisissa yrityksissä työskentelevien henkilöiden kontekstissa, tutkimuksen havaintojen oli nähty pätevän myös suomalaisessa työelämässä. Suomalaisessa työelämää ja irtisanoutumisia käsittelevässä Lähtijät-podcastissa oli viitattu kyseisen tutkimuksen tuottamien havaintojen heijastavan vahvasti myös suomalaisten työntekijöiden näkemyksiä, jotka perustuivat podcast-juontajien teettämiin henkilöhaastatteluihin ja työntekijätarinoihin. (Holma, Jones & Ruusuvuori 2022b.)

Yleisestä uskomuksesta poiketen, palkkauksella oli tutkimusten valossa maltillinen vaikutus työntekijäpoistumaan ja sitoutumisasteeseen. Haitallisella yrityskulttuurilla oli sen sijaan 10,4 kertainen vaikutus työntekijäpoistumaa ja sitoutumista haittaavana tekijänä palkkauksen nähden. Haitallisen yrityskulttuurin katsottiin määräytyvän neljän erillisen osa-alueen ilmentymisestä tai niiden yhdistelmästä. Osa-alueet olivat monimuotoisuuden edistämättä jättäminen, toiminnan epäeettisyys, selkäänpuukotus sekä työyhteisössä esiintyvä epäasiallinen ja epäkunnioittava käytös. (Sull ym. 2022a.)

Monimuotoisuuden edistämättä jättämisessä oli kyse siitä, koettiin vähemmistöön lukeutuvien henkilöiden tulleen syrjityiksi henkilöstövalinnoissa, kohdeltiin heitä epätasapuolisesti työyhteisössä ja evättiin heiltä pääsy päätöksentekoon työyhteisöä koskevissa asioissa. Vähemmistön asemaa tarkasteltiin iän, rodun, seksuaalisen suuntautumisen, sukupuolen, neurodiversiteetin ja vammaisuuden lähtökohdista. Yrityksen toiminnan epäeettisyyttä tarkasteltiin siten, kuinka paljon työyhteisössä esiintyy henkilöstön keskuudessa tai johdon toimesta valehtelua, johdattelua, petoksellisuutta puheissa ja toiminnassa sekä katteettomia lupauksia. Epäeettiseksi katsottiin myös toimet, joissa laiminlyötiin tarkoituksen mukaisesti lakia,

virallisia säännöksiä ja yleissitovia sopimuksia yksittäisten henkilöiden tai yrityksen taloudellisen edun tavoittelemiseksi. (Sull, Sull, Cipolli & Brighenti 2022b.)

Selkäänpuukotuksen katsottiin ilmenevän siten, että henkilöstön jäsenten keskuudessa esiintyi yhteistyökykyä haittaava kilpailuasetelma. Tällaisessa asetelmassa yksittäiset henkilöt pyrkivät toimillaan edistämään yhteisten tavoitteiden sijasta omia henkilökohtaisia päämääriään aseman ja palkkioiden osalta muun henkilöstön kustannuksella erilaisten sabotointitoimien muodossa. Myös organisaatiotasojen välisen viestinnän tarkoituksenmukainen haittaaminen ja estäminen samoin kuin sisäisten suosikkijärjestelmien ylläpidon katsottiin olevan yhteydessä selkäänpuukotuskulttuuriin. Suosikkijärjestelmällä tarkoitetaan asetelmaa, jossa päättävässä asemassa olevat henkilöt mahdollistavat tuttaviansa ohjautumisen organisaatiossa esiintyvien etujen ja mahdollisuuksien piiriin ilman varsinaisia meriittejä. (Sull ym. 2022b.)

Epäasialliseksi ja epäkunnioittavaksi käytökseksi katsottiin kaikenlainen toiminta, mikä koettiin henkilöstön asemasta uhkaavana. Uhkaava käytös saattoi esiintyä työyhteisössä kiusaamisena, huutamisena ja raivoamisena, työpanoksen tai henkilön aseman vähättelynä, nimittelemänä ja alentavaan sävyyn puhumisena. Edellä mainittu käytös yhdistetään useimmiten epäasiallisiin esihenkilöihin heidän asemansa tuovan valta-asettelun vuoksi, mutta tutkimusten mukaan edellä mainittuja epäasiallisia ja epäkunnioittavia käytösmalleja esiintyy yhtä lailla myös henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa. (Sull ym. 2022b.)

Haitallisen yrityskulttuurin vallitsemassa työympäristössä työskentelyllä on havaittu olevan yhteys kohonneisiin stressitasoihin, työuupumukseen ja joukkoon muita mielenterveysongelmia, fyysisen sairastumisen ohella. Inhimillisen kärsimyksen lisäksi haittaa syntyy myös yrityksen tulokselle, sillä henkilöstön pahoinvoinnista johtuvat työterveyskustannukset siirtyvät useimmiten työnantajan vastuulle. (Sull ym. 2022b.)

3.2.2 Työsuhteiden heikko tuottopanos -suhde

Erääksi ilmiöitä selittäväksi tekijäksi on tarjottu näkemystä, ettei nykypäivän henkilöstö enää koe tarvetta sitoutua työsuhteisiinsa niiden yksilölle tarjoaman heikon tuotto-panos-suhteen vuoksi. Työnantajan eteen tehtyjen ylimääräisten ponnisteluiden ei enää koeta aikaisempaan tapaan johtavan parempaan tulotasoon, avaavan ovia uusiin uramahdollisuuksiin tai korkeamman statuksen saavuttamiseen työyhteisössä. Ansiotason stagnaatio passivoi erityisesti matalapalkka-aloilla työskentelevää suorittavan portaan henkilöstöä. (Ruth 2022.)

Tilastojen valossa ansiokehityksen merkitsevänä tekijänä toimii työvoiman kysyntä ja tarjonta, joka selittää edellä mainittua ansiokehitystä. Johto- ja asiantuntijatehtävissä kysytyt yksilölliset kyvykkyydet, kuten luovuus, systeemiajattelu, suurten kokonaisuuksien hahmottaminen, tunneälykyys ja itsensä johtaminen ovat harvassa, jolloin työnantajat joutuvat allokoimaan merkittävän osuuden henkilöstöbudjetista edellä mainittujen kyvykkyyksien

hankkimiseen ja säilyttämiseen kilpailukykyä turvaamiseksi. Tällöin usein myös palkankorotukset ja palkitseminen ohjautuvat henkilöstöbudjetissa johto- ja asiantuntijatyötä tekeville henkilöille. Sen sijaan suorittavan portaan työvoiman tarjonta on usein runsasta, eikä työnkuvassa toimiminen vaadi samassa määrin henkilöstöltä johto- ja asiantuntijatyöltä vaadittavia ominaisuuksia, jolloin työvoima ei ole myöskään samassa määrin kilpailukykyistä. (Miller 2015.)

Suorittavan työn palkkaus on usein myös sidottu työehtosopimukseen. Suorittavan portaan henkilöstön näkökulmasta edellä mainitun trendin mukainen palkitsemisen ohjautuminen ja siitä syntyvät organisaation sisäiset palkkaerot saavat aikaan sitoutumisen ja omistautumisen puutetta. Ylimääräisille panostuksille ei katsota olevan perusteita tai kannusteita, sillä niiden ei pitkällä tähtäimellä katsota parantavan suorittavan portaan ansiotason tai aseman kehittymistä työyhteisössä. (Miller 2015.) Työvoiman runsas tarjonta asettaa suorittavan portaan henkilöstön myös haavoittuvampaan asemaan esimerkiksi suhdannevaihteluista aiheutuviin irtisanomisuhkiin. Tässä asemassa henkilöstö puntaroi jälleen ylimääräisten panostusten merkityksellisyttä, mikäli he kokevat ahkeruudestaan huolimatta olevansa korvattavissa. (Ruth 2022.)

3.2.3 Henkilöstön kokema arvostuksen puute

Omaa asemaa tarkastellaan usein enenevässä määrin juuri yksilön tasolla. Ihmiset ovat tänä päivänä erityisen valveutuneita ympäröivästä maailmastaan. Sosiaalisen median alustat sekä internet ovat mahdollistaneet ihmisten välisen välittömän sosiaalisen vertailun, jossa muiden ihmisten saavutuksia, varallisuutta ja statusta peilataan omiin vastaaviin ja sitä kautta pohditaan omaa roolia ja sen merkityksellisyttä asioiden suuressa kuvassa. Teollistuneissa maissa oma identiteetti rakentuu useimmiten omien kiinnostuksen kohteiden perusteella, jossa työ ja harrastukset näyttelevät olennaista roolia. (Psychology Today 2022.) Tässä kontekstissa oman sosiaalisen sijoittumisen sekä statuksen tarkastelu ja vertailu voivat heikentää sitoutumista omaan työhön, mikäli sen ei koeta tarjoavan mahdollisuuksia oman aseman kohottamiseen sosiaalisessa hierarkiassa tai nykyinen asema koetaan matalaksi sosiaalisen median luomassa kilpailuympäristössä (Brooks 2022).

Edellä mainitun syyn takia yhä useampi ihminen määrittää identiteettinsä päivätyön jättämän tyhjiön vuoksi vaihtoehtoisilla tavoilla. Patoutunutta kunnianhimoa ja statuksen tavoittelua kanavoidaan omiin sivuprojekteihin, jos päivätyön sisältö, ansaintamahdollisuudet ja sen tuoma huomioarvo eivät ole linjassa henkilön omien pyrkimysten kanssa. Tällaisessa yhtälössä päivätyöhön sitoudutaan toissijaisesti vähimmäisvaatimukset täyttäen elämiskustannusten kattamiseksi, jolloin varsinainen huomio kohdistuu varsinaisen työajan ulkopuoliseen työskentelyyn. (Johdon agendalla 2023, 19.)

Työhyvinvointi dosentti Mankan (2018, 176.) mukaan sitoutuminen työyhteisöön on haastavaa, mikäli työntekijöiden väliltä puuttuu keskinäinen yhteenkuuluvuus, auttamisen halu, kunnioitus ja huumori. Arvostuksen puutteen taustalla saattaa vaikuttaa yksikön puutteellinen johtaminen, ja yksiköstä vastuussa olevien esihenkilöiden puuttuvat ihmisten johtamisen taidot. Henkilöstön kokema arvostuksen puute voi olla myös seurausta työympäristön ristiriidoista. Tilanteesta tekee erityisen haastavan, jos yksittäiset henkilöt tai ryhmät kokevat tulevansa eristetyksi omasta työyhteisöstään.

Puutteet näkyvät henkilöstön arjessa yksilöiden välillä poikkeavana ja epäoikeudenmukaisena kohteluna muun muassa työkuormituksen, työtehtävien, roolituksen ja työvuorosunnittelun osa-alueilla, jossa edut, mahdollisuudet ja työtehtävät jakautuvat suosimisen tai esihenkilön edun mukaisesti. Työympäristössä ei myöskään välttämättä osata huomioida erilaisten ihmisten yksilöllisiä tarpeita työn järjestelmissä. Henkilöstön tarpeiden laiminlyönti voi tapahtua joko suorana välinpitämättömyytenä tai passiivisena läsnäolottomuutena. Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset kuluttavat henkilöstöä henkisesti ja luovat työpaikalle kyynisen ilmapiirin. (Manka & Manka 2018, 177.) Työkulttuurin johtamiseen tarvitaan rakenteiden, toimintamallien, prosessien, sovittujen sääntöjen ja mittareiden johtamisen rinnalle ihmisten kohtaamista, kuuntelemista ja kehittymisen tukemista. Toimiva kokonaisuus muodostuu asioiden ja ihmisten johtamisen yhdistelmästä. (Johdon agendalla 2023, 27.)

3.2.4 Työelämän ja vapaa-ajan epätasapaino ja arvoriistiriidat

Eräksi hiljaisen irtisanoutumisen ilmiötä selittäväksi tekijäksi on tarjottu näkemystä, jonka mukaan henkilöstö osoittaa työnantajille passiivis-aggressiivisesti mieltänsä heikoksi kokemansa työn ja vapaa-ajan tasapainon takia. Henkilöstön täyttämään työnkuvaan kuuluvia työtehtäviä ei useinkaan määritellä kovinkaan spesifisti työsopimuksissa, jolloin työnantaja saattaa tilanteen vaatiessa sisällyttää työntekijän toimenkuvaan uusia työympäristössä ilmeneviä työtehtäviä. Työntekijät peilaavat kasvanutta työkuormitusta ansiotasoonsa ja tekevät sen perusteella johtopäätöksensä sitoutumisensa tasosta. Etäisyyden ottaminen työympäristöön voi siten kieliä henkilöstön motiivista suojata itseään työuupumukselta. (Ruth 2022.)

Erityisesti kasvuyrityksissä on havaittu syntyvän suurta poistumaa ja etäisyyden ottamista työympäristöön niissä esiintyvän kovan työskentelyn intensiteetin vuoksi. Työntekijöiden usein oletetaan työskentelevän työtunneissa ja työskentelytahdissa mitattuna samalla intensiteetillä ja omistautumisen tasolla kuin yrityksen omistajat ja liikkeen johto, ilman yhtäläisiä kannustimia. Henkilöstö joutuu siten työnkuvassaan sietämään enemmän työperäistä stressikuormitusta, kuin vakiintuneessa tilassa olevassa yrityksessä. (Sull ym. 2022a.)

Tutkimusten valossa erityisesti nuoret työelämään siirtyneet Z-sukupolven ihmiset asettavat elämäntapavalinnoissaan vapaa-ajan aktiviteetit ja ihmissuhteet työelämän edelle. Z-sukupolvi koostuu henkilöistä, jotka ovat syntyneet vuosien 1998-2010 välillä. Nuoret ovat

tiedostavampia työelämän kuormittavuudesta ja sen vaikutuksista henkiseen hyvinvointiin. Parempaa työn ja vapaa-ajan tasapainoa haetaan työnteon menettelyiden joustosta. Vaatimustilalla ovat jaettu johtajuus, vapaapäivien järjestäminen henkisen hyvinvoinnin ylläpitämiseen sekä enemmän joustoa ja liukumaa työaikoihin päivittäisten tavoitteiden saavuttamisen puitteissa. Vaatimuksilla tavoiteltavilla muutoksilla pyritään sovittamaan työvelvoitteet johdonmukaisemmin työntekijöiden päivittäisten aktiviteettien rakenteeseen. (Hoffover 2021.)

PricewaterhouseCoopers ja Deloitte-konsulttiyhtiöiden teettämien työelämän ja vapaa-ajan tasapainoa käsittelevissä kyselytutkimuksissa selvisi, että toiveet työn ja vapaa-ajan tasapainosta eivät ole uusia tai Z-sukupolven keksimiä. Työn ja vapaa-ajan tasapaino on pitkään pinnan alla kytenyt tarve, jonka myös Milleniaali-sukupolven työntekijät ovat nimenneet tärkeimmäksi työelämää koskevaksi kysymykseksi. Milleniaali-sukupolven henkilöt ovat syntyneet vuosien 1980-1997 välillä. Milleniaali-sukupolven osalta muutosten läpivientiä ovat hidastaneet lähihistorian viimeaikaiset talouden laskusuhdanteet, ja niistä heijastuneet haasteet ajankohdan työmarkkinatilanteeseen. Z-sukupolven ihmiset ottavat sen sijasta jalansijaa työmarkkinoilla historiallisen joustavassa taloustilanteessa, jossa osajilla on varaa valita avoimien työpaikkojen ja työvoimapulan värillä työmarkkinoilla. (Hoffover 2021.)

Edellä kuvattu työmarkkinatilanne on avannut uudelle sukupolvelle mahdollisuuden kyseenalaistaa työelämässä vallitsevat työn tekemisen menettelytavat ja rakenteet, joiden he ovat todistaneet sivusta katsojana aiheuttaneen omien vanhempiansa pahoinvoinnin ja uupumuksen (Holma, Jones & Ruusuvaara 2022a). Irtisanoutumisia ja niiden syitä käsittelevän Lähtijät-podcastin juontaja Liisa Holma oli selvittänyt syitä nuorten heikolle sitoutumiselle haastatellamalla työelämässä olevia nuoria heidän näkemyksistään nykypäivän työelämän asiantilasta.

Haastatteluista saadut vastaukset kiteyttivät sukupolvenvaihdoksen aiheuttaman työelämän murroksen ja heikon sitoutumisen liittyvän voimakkaasti työelämän ja nuoren sukupolven välillä ilmeneviin arvoriitoihin. Nuoret ovat kasvaneet ympäristössä, jossa tunnetaidot, avoimuus ja herkkyys ovat katsottu olevan vahvuuksia. Edellä mainittujen vahvuuksien ilmaisuvapauden ei koeta toteutuvan työelämässä, jonka kirjoittamaton sääntö on esiintynyt työympäristössä erillisen työpöydän roolissa, joka on luotu mukailemaan työelämän sosiaalisia hierarkioita ja menettelyohjeita. Itseilmaisun ja todellisten persoonallisuuspiirteiden tukahduttaminen alter egon taakse koetaan nuorten mielestä uuvuttavana ja tarpeettomana. Nuorempi sukupolvi vaatii itselleen aikaisempaa sallivampaa ja osallistavampaa työelämää, jossa annetaan tilaa itseilmaisulle, kokeilemiselle ja epäonnistumiselle sekä esihenkilön rakentavalle haastamiselle. (Holma 2023.)

4 Toiminnallinen tutkimus ja työpajatyöskentely

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät työhyvinvoinnissa mahdollisesti vaikuttivat henkilöstön heikon sitoutumisen ja osallistumisen taustalla. Selvitystyön pohjalta laadittiin sopivia ratkaisuja haasteiden ratkaisemiseksi. Henkilöstön työhyvinvoinnissa ilmenevien haasteiden juurisyitä lähdettiin ratkaisemaan kvalitatiivisella tutkimuksella.

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän lähtökohtana on ihmisten näkökulmat, kokemukset ja heidän niille antamansa merkitykset lukujen tai mittausten sijaan. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa sitoutumisen tutkittavan ilmiön tarkasteluun läheltä tutustumalla hyvin tutkittaviin ihmisiin ja analysoimalla tutkimuksen tuottamaa aineistoa yksityiskohtaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ihmisten subjektiivisia kokemuksia tutkittaessa painotetaan mitä-, miten-, millainen sekä miksi-näkökulmia, jotta asianosaisten omat merkitykset ja tulkinnat pääsisivät korostumaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.)

Seuraavissa alaluvuissa esitellään opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineiston keräysmenetelmä sekä tutkimusprosessin vaiheistus. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään opinnäytetyössä käytetyn toiminnallisen tutkimuksen menetelmäteoria sekä aineiston keräysmenetelmänä käytetyn toiminnallisen työpajan menetelmäteoria. Toisessa alaluvussa on esitelty turvamyymille teetetyn hyvinvointikyselyn tulosten analysointi. Analyysin tavoitteena oli täsmentää turvamyymien työhyvinvointia eniten rasittavat osa-alueet, joiden perimmäisiä syitä lähdettiin selvittämään toiminnallisen tutkimuksen sisältävällä työpajalla. Kolmannessa alaluvussa esitellään opinnäytetyön toiminnallisen vaiheen toteutus vaiheittain. Neljännen luvun luettuaan lukijalle selviää, minkälaisen johtopäätösten perusteella tutkittavaa ilmiötä lähdettiin syventämään, miten opinnäytetyön toiminnallinen vaihe toteutettiin ja kuinka opinnäytetyön aineisto kerättiin.

4.1 Toiminnallisen tutkimuksen ja työpajatyöskentelyn menetelmäteoria

Toiminnallinen tutkimus on osallistava tutkimusmenetelmä, jonka lähtökohtana on käytännön ongelmanratkenta ja muutosten aikaan saaminen kehittämiskohteena olevassa organisaatiossa. Toiminnallisen tutkimuksen tavoitteena on kasvattaa uuden tiedon hankinnan kautta ymmärrystä tavallisten ihmisten jokapäiväisistä toiminnoista. Toiminnallisen tutkimuksen tarkoituksena on kehittää organisaation toimintatapoja ja toimintatilanteita lähtökohtaa paremmiksi ottamalla käytännön toiminnoissa olevat ihmiset aktiivisesti mukaan tutkimukseen ja kehittämiseen. Tutkimuksessa tuotetaan tietoa toiminnasta ja muutoksesta, jossa yhdistyy tutkijan teoreettisen osaamisen tuoma objektiivinen näkökulma sekä työ- tai organisaatioyhteisön jäsenten kokemuksiin perustuva subjektiivinen näkökulma. Toiminnallisen tutkimuksen käytännön hyödyntäminen soveltuu tästä syystä erinomaisesti työelämässä esiintyvien sosiaalisten haasteiden sekä työkäytänteiden ja työmenetelmien kehittämistyöhön. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 58.)

Vaikka toiminnallisella tutkimuksella lähtökohtaisesti tavoitellaan muutosta työ- tai organisaatioyhteisön toimintamalleihin ja tilanteisiin, muutosta ei tulisi nähdä itsestään selvänä lopputulemana. Toiminnallisella tutkimuksella tavoiteltavat muutospyrkimykset voivat törmätä yhteen kehittämistutkimuksen kohteena olevan organisaation rakenteellisiin haasteisiin, jotka voivat osoittautua muutosten läpiviennin esteeksi. Tällaisessa tapauksessa toiminnallisella tutkimuksella voidaan vaihtoehtoisesti tuottaa hyödyllistä aineistoa organisaation kehittämistä hidastavista tekijöistä, joiden vaikutusta ei olisi muutoin osattu yhdistää ratkaistavien haasteiden kontekstiin. (Ojasalo ym., 59-60.)

Tutkimuksen aineisto kerättiin toiminnallisella työpajalla. Työpajatyöskentely on yhteisölliseen suunnitteluun kehitetty kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keräysmenetelmä, jossa tutkimusaineisto tuotetaan ja kerätään fasilitoidun ryhmäkeskustelun avulla. Työpajan keskeinen periaate on luoda fasilitoitu vuorovaikutustilanne, jossa ryhmä ihmisiä kokoontuu ratkomaan yhteistoiminnallisesti ja luovasti jotakin heitä keskeisesti koskettavaa haastetta. Työpaja luo osallistavan toimintamallin kehitystyöhön, jossa prosessiin olennaisesti sidotut henkilöt pääsevät itse tuomaan esiin kokemuksiaan ratkaisua vaativan asian ongelmakohdista dynaamisella ja osallistavalla tavalla. Fasilitaattorin rooli työpajassa on saada valjastettua ryhmän yksilöiden hallussaan pitämä hiljainen tieto ryhmän käyttöön, jota hyödynnetään yhteiseksi koettujen haasteiden ratkaisuun. (Courtney 2020, 25-26.)

Työpajatyöskentelyn toimintafilosofia määrittyy ”yhdessä, mutta yksin” -periaatteeseen. Ryhmäaktiviteetista huolimatta työpajaan osallistuvat työskentelevät pohjimmiltaan yksilöllisesti. Osallistujat eivät keskustele tai vaihda ajatuksia keskenään työvaiheiden aikana vaan he työskentelevät yksilöinä kohti yhteistä päämäärää, fasilitaattorin ohjatessa työskentelyn kulkua. (Courtney 2020, 27.)

Työpaja valittiin aineiston keräysmenetelmäksi, sillä sen katsottiin mahdollistavan työntekijälähtöisen lähestymistavan ongelmanratkaisuun. Tällä tavoin arvioitiin saatavan täsmällisempiä vastauksia työhyvinvointia koskevaan ongelmaan, johon toimeksiantaja ei ollut kokenut saaneen riittävän täsmällisiä vastauksia teettämällään työtyytyväisyyskyselyllä. Henkilöstö myös todennäköisemmin lähtee toteuttamaan toiminnassaan ratkaisuehdotusten mukaisia toimenpiteitä, joihin he ovat itse päässeet osallistumaan (Ury 1993, 125-126). Työelämän ja liikkeenjohdon asiantuntijoista koostuvan Johdon agendalla-panelistin jäsenet ovat raportoineet tutkimuksiensa pohjalta havainnoistaan, kuinka henkilöstön osallistaminen vuorovaikutukseen auttaa jäsentämään ja kirkastamaan tilanteita sekä tarjoaa mahdollisuuden uusien liiketoimintaa kehittävien ratkaisujen löytämiseksi (Johdon agendalla 2023, 27).

4.2 Turvamyöjien työhyvinvointikyselyn tuloksien analysointi

Yritys X Oy (2023b) toimitti opinnäytetyön työstämisen tueksi viimeisimmän turvamyöjiä koskevan työtyytyväisyyskyselyn tulokset tarkasteltavaksi ja analysoitavaksi.

Työtyytyväisyyskyselyn aineiston avulla voitiin perehtyä syvällisemmin tutkimuksen kohderyhmän ilmaisemiin työhyvinvoinnin haasteisiin, sekä muodostamaan analyysiin pohjautuvia johtopäätöksiä niiden synnyttämistä ilmiöistä. Analyysistä tehdyt johtopäätökset ohjasivat suuntaa teemoihin, joihin syvennytään työpajassa tutkimuksen seuraavassa vaiheessa.

Yritys X Oy:n teettämän vuoden 2022 työtyytyväisyystutkimuksen vastausten keskiarvo oli työtyytyväisyysindeksillä mitattuna (0-100) 66,8, joka sijoittui edellä mainitussa indeksissä tulokselle A-kohtalainen. Yritys X Oy:n turvamyymiä koskevat tulokset poikkesivat työtyytyväisyysindeksillä mitattuna Suomen vuoden 2022 yleisnormista (69,1) -2,3 yksikköä, joka asettui indeksissä tulokselle A+ -kohtalainen+. Työtyytyväisyystutkimuksessa käytettyyn ankkurivuoteen 2020 verrattuna pudotusta oli tapahtunut vuoteen 2022 nähden -7,9 yksikköä. Analyysissä lukuja verrattiin joko Yritys X Oy:n ankkurivuoteen 2020 tai koko Suomen vuoden 2022 yleisnormiin.

Kyselytutkimuksessa oli mitattu työtyytyväisyyttä kuuden mittarin avulla. Mittareina oli käytetty henkilöstön työlle omistautuneisuutta, henkilöstön sitoutuneisuutta, lähiesihenkilötyön laatua, työympäristössä esiintyvää suorituskykyä, henkilöstölle annetun johtamislupauksen toteutumista sekä yleistä TYT-indeksiä, joka muodostuu viiden edellä mainittujen mittareiden tulosten keskiarvosta. Edellä mainittujen kuuden mittarin joukosta työtyytyväisyyskyselyn heikoimmiksi osa-alueiksi erottautuivat henkilöstön sitoutumista, henkilöstön omistautuneisuutta ja johtamislupausta mittaavat vastaukset. Taulukossa 1 on kuvattu heikoimpien osa-alueiden kehitystä kolmen vuoden ajalta.

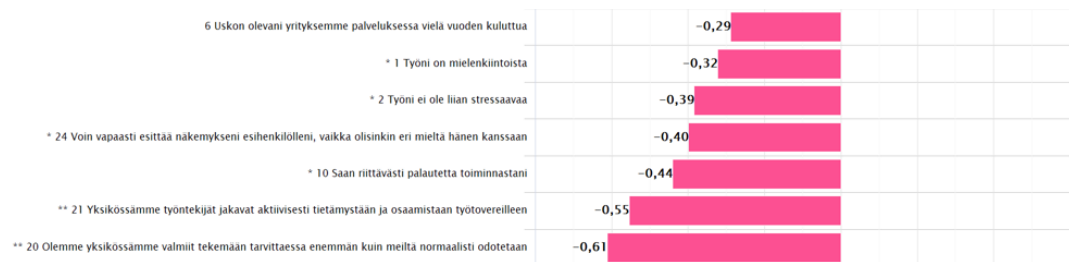
	2020	2021	2022	Ero AV	2022	Suomen yleisnormi	Ero SY
Sitoutuneisuusindeksi							
	81,8	65,2	66,5	-15,3	66,5	75,4	-8,9
	100 %	80 %	81 %	-19 %	100 %	113 %	-13 %
Omistautuneisuusindeksi							
	82	65,6	70,7	-11,3	70,7	75,4	-4,7
	100 %	80 %	86 %	-14 %	100 %	107 %	-7 %
Johtamislupausindeksi							
	72,4	62,8	66,4	-6	66,4	71,4	-5
	100 %	87 %	92 %	-8 %	100 %	108 %	-8 %

Taulukko 1: Kolmen heikoimman TYT-mittarin kehitystä kuvaava trendianalyysi

Taulukosta 1 voidaan havaita, että sitoutuneisuus on laskenut tarkasteluajalla -15,3 prosenttiyksikköä ankkurivuoteen 2020 verraten. Sitoutuneisuuden lasku on hieman maltillisempaa Suomen yleisnormiin nähden, eron olleen -8,9 prosenttiyksikköä. Toiseksi eniten laskua on havaittavissa omistautuneisuuden osa-alueella, jossa on tapahtunut laskua ankkurivuoteen 2020 verrattuna -11,3 prosenttiyksikköä. Suomen yleisnormiin verrattuna lasku on jälleen hieman maltillisempaa, eron olleen -4,7 prosenttiyksikköä. Kolmanneksi eniten laskua on tapahtunut

johtamislupausindeksin osa-alueella, jossa on tapahtunut laskua -6 prosenttiyksikköä ankkuri-
vuoteen 2020 nähden. Suomen yleisnormiin verraten ero oli -5 prosenttiyksikköä.

Sitoutumisen osa-alue koostui työmotivaatiota, viestintää ja osallistumista sekä työnantajaku-
vaa mittaavista kysymyksistä. Tilastollisesti merkitseviä eroavaisuuksia Suomen yleisnormiin
nähden havaittiin henkilöstön vastauksissa, jotka liittyivät työmotivaatioon sekä viestintään ja
osallistumiseen. Kaavio 1 havainnollistaa henkilöstön ilmaisemia kehittämiskohteita.



Kaava 1: Henkilöstön TYT-kyselyssä ilmaiset kehityskohteet

Työmotivaation osalta henkilöstön antamista vastauksista voitiin huomata negatiivista kehi-
tystä halussa jatkaa Yritys X Oy:n palveluksessa vielä vuoden päästä, työn merkityksellisyy-
dessä ja työn stressaavuudessa. Viestinnän ja osallistumisen osalta negatiivista kehitystä oli
havaittavissa yksikön sisäisen viestinnän tehokkuudessa ja johdonmukaisuudessa sekä henki-
löstön työpanoksen joustavuudessa, josta viimeksi mainitussa esiintyi tilastollisesti merkittä-
vin poikkeama. Henkilöstö ilmaisi vastauksissaan, että tietoa ei jaeta tarpeeksi tehokkaasti
työympäristön sisällä. Sen sijaan työnantajakuva mittaavien kysymysten vastaukset olivat
pitkälti positiivissävytteisiä.

Johtamisen osa-alue koostui johtamiskulttuurista, lähijohtamisen laadusta ja työnhallinnasta.
Merkittäviä eroavaisuuksia Suomen yleisnormiin nähden havaittiin henkilöstön vastauksista,
jotka liittyivät lähijohtamiseen ja työnhallintaan. Lähijohtamisen osalta henkilöstön anta-
mista vastauksista voitiin huomata negatiivista kehitystä esihenkilön ja henkilöstön välisestä
osallistavasta vuorovaikutuksesta ja luottamuksen kehittämisestä. Negatiivista kehitystä oli
havaittavissa myös palautteenannon osalta. Yritystasolla henkilöstö oli ilmaissut johtamiskult-
tuurissa puutteita yrityksen strategian mukaisten tavoitteiden viestinnässä.

Edellä mainittujen osa-alueiden vastauksissa oli selkeästi havaittavissa johdonmukainen negatiivinen kehitys kolmen vuoden tarkastelujaksolla 2020-2022. Yhteenvedona vuoden 2022 työ-
tyytyväisyystutkimuksen tulosten analysoinnista voitiin tehdä seuraavia päätelmiä. Suuressa
kuvassa Yritys X Oy koetaan reiluna ja luotettavana työnantajana, mutta yksikötason puut-
teet työympäristössä toteutuvassa viestinnässä, osallistamisessa ja lähijohtamisessa ovat mah-
dollisesti syynä yksilötasolla havaittavaan työmotivaation ja työnhallinnan laskuun. Vaikutus

todennäköisesti heijastuu yksilötasolla edelleen työstä koetun merkityksellisyyden heikentymisenä ja työn stressaavuuden lisääntymisenä.

4.3 4C-työpajakokonaisuuden viitekehys ja työpajan vaiheistus

Työhyvinvointikyselyn analysoinnista edettiin tutkimuksen toiminnalliseen vaiheeseen, jossa tutkimusaineisto kerättiin toiminnallisella työpajalla. Työpajan tarkoituksena oli saada työpajaan osallistuva henkilökunta sanoittamaan, mitkä asiat tarkalleen ottaen viestinnässä, osallistamisessa ja lähijohtamisessa aiheuttavat heidän työssään työmotivaation ja työnhallinnan laskua. Työpajan tavoitteena oli sanoittaa yhteistoiminnallisesti kolme keskeisintä haastetta, joiden ratkaisemiseen lähdettäisiin soveltamaan sopivia ratkaisuita.

Työpajojen ideaaliksi osallistujamääräksi arvioitiin 10-20 henkilöä, jolloin työpajat toteutettaisiin 1-3 erässä. Työpajan saatekirje jaettiin turvamyyjille heidän yhteisessä käytössään olevan sisäisen viestintäkanavan kautta, jolla saatiin tavoitettua koko henkilöstö. Saatekirje löytyy opinnäytetyön lopusta liitteestä 1. Osallistujia saatiin rekrytoitua yhteensä kymmenen henkilöä, mutta varsinaiseen työpajaan saapui paikalle neljä osallistujaa. Tästä syystä tutkimusaineiston keräyksen toteuttamiseen katsottiin riittävän yksi työpaja. Opinnäytetyöntekijä toimi työpajan fasilitaattorina.

Työpajakokonaisuus oli strukturoitu nelivaiheiseksi, ja sen mallinnuksessa käytettiin palveluja tuotemuotoiluun erikoistuneen AJ & Smart -yrityksen laatimaa 4C-viitekehystä (Courtney 2020, 35). Jokainen vaihe piti sisällään yhden tai useamman työpajaharjoituksen, joka edisti sen tarkoitusta. Vaiheet olivat järjestyksessä:

1. Keräys (Collect)
2. Valinta (Choose)
3. Luo (Create)
4. Sitoudu (Commit)

4C-työpajakokonaisuuden keräys-vaiheen tavoitteena oli kerätä osallistujilta mahdollisimman paljon tutkimushaasteeseen liittyvää tietoa, ja asettaa kerätty tieto koko ryhmän näkyville tarkasteltavaksi. Tiedonkeruun tarkoituksena oli auttaa käsillä olevan tutkimushaasteen jäsentämistä. Työpajakokonaisuuden valinta-vaiheen tavoitteena oli valikoida kerätyn tiedon joukosta tutkimusongelman kannalta olennaisimmat asiat, jotta tutkimusongelmaa ei lähdettäisi ratkomaan vääristä lähtökohdista. Luo-vaiheen tarkoituksena oli herätellä osallistujien luovuutta ongelmanratkaisuun. Luo-vaiheen tavoitteena oli miettiä useita mahdollisia lähestymistapoja, joilla tunnistettuja haasteita voitaisiin ratkoa. Sitoutumisvaiheen tarkoituksena oli ohjata osallistujia sitoutumaan kuratoituun määrään aiemmassa vaiheessa laadittuja ratkaisuehdotuksia. Sitoutumis-vaiheen tavoitteena oli määrittää seuraavat askeleet valikoitujen ratkaisuehdotusten toteutuksen läpiviennille. (Courtney 2020, 36-37.)

4.3.1 Keräys-vaihe

Keräys-vaiheen ensimmäisessä harjoitteessa osallistujia pyydettiin nimeämään post-it-lapuille kolme asiaa, jotka he kokivat edistävän heidän työhönsä sitoutumista. Harjoitteen tarkoituksena oli käynnistää työpaja positiivisten miellelyhtymien luomisella, ja auttaa purkamaan mahdollista jännitettä osallistujien keskuudesta. Post-it-laput pyydettiin kiinnittämään koko ryhmän nähtäville purjevenettä kuvaavalle taululle. Laput pyydettiin kiinnittämään veneen purjeiden päälle, jolloin osallistujien nimeämät positiiviset asiat ilmensivät henkilöstön työhyvinvoinnin ”tuulta purjeissa”.

Varsinainen aineiston keruu alkoi seuraavassa harjoitteessa. Harjoitteessa osallistujia pyydettiin nimeämään post-it-lapuille kymmenen minuutin aikamäärään ajan tekijöitä, jotka he kokivat vaikuttavan negatiivisesti työllensä sitoutumiseen ja omistautumiseen. Post-it-laput kiinnitettiin purjevenettä kuvaavan taulun alaosaan, jolloin osallistujien nimeämät negatiiviset asiat ilmensivät ”ankkuria”, joka vetää henkilöstön työhyvinvointia kohti pohjaa.

Keräys-vaiheen päättävänä harjoitteena osallistujia pyydettiin tarkastelemaan antamia vastauksia ryhmänä ja tunnistamaan vastauksista kymmenen minuutin ajan tekijöitä, joista voitaisiin muodostaa vastauksia yhdistäviä kategorioita. Kategorioiden muodostamisen jälkeen osallistujia pyydettiin ryhmänä sijoittamaan vastauksensa sopivien kategorioiden alle. Keräys-vaiheen lopputuloksena luotiin visuaalinen yleiskatsaus kategorioiduista haasteista, jotka osallistujat olivat katsoneet vaikuttaneen negatiivisesti työhönsä osallistumiseen ja sitoutumiseen.

4.3.2 Valinta-vaihe

Valinta-vaiheen ensimmäisessä harjoitteessa osallistujat pääsivät valitsemaan tunnistettujen haasteiden joukosta ne haasteet, jotka he kokivat itsensä kannalta merkityksellisimmiksi työhön sitoutumisen ja osallistumisen kannalta. Valinta suoritettiin äänestyksellä, jossa osallistujille annettiin kahdeksan pallon muotoista tarraa. Jokainen tarra vastasi yhtä äänioikeutta. Osallistujat saivat jakaa äännet parhaaksi katsomallaan tavalla joko yksitellen tai antamalla useamman ääneen tietyille haasteelle. Harjoitteeseen annettiin kahdeksan minuutin aikamäärä.

Äänestyksen jälkeen osallistujien annettiin pitää lyhyt tauko, jonka aikana fasilitaattorin tehtävänä oli kuratoida äänestystuloksen jälkeistä otantaa. Haasteiden joukosta karsittiin pois kaikki sellaiset haasteet, jotka saivat äänestyksessä alle kaksi ääntä. Jäljelle jääneet haasteet jäsennettiin äänestystaulun viereen vertikaaliseen jonoon siten, että eniten ääniä saaneet haasteet sijoitettiin jonon ylimmäiseksi ja vähiten ääniä saaneet jonon alimmaiseksi. Äänestyksen tulokset ovat esitetty taulukossa 2.

ANNETUT ÄÄNET	NIMETYT HAASTEET
★ 8	Turvamyyjien ja yhteistyökumppaneiden välinen viestintä- ja luottamuskuilu.
★ 5	Vaihtelevat työvuorot.
★ 4	Turvamyyjien ja piirivartioiden yhteistyön saumattomuus.
3	Koulutusten ja henkilöstölle pidettävien koulutusten määrä/laatu.
2	Uusien työntekijöiden ymmärrys työstä, jota tullaan tekemään.
2	Lähiesihenkilön tunnistaminen työympäristöstä.
2	Taukojen toteutuminen.
2	Työn ja vapaa-ajan epätasapaino.

Taulukko 2: Valinta-vaiheen äänestyksen tulokset

Kolme eniten ääniä saaneet haasteet olivat työnkuvauksen selostaminen yhteistyökumppaneille, vaihtelevat työvuorot sekä turvamyyjien ja piirivartioiden yhteistyö. Valinta-vaiheen toiseen harjoitteeseen edettiin kolmella eniten ääniä saamalla haasteella, jossa työpajan osallistuja pyydettiin muodostamaan kehitysehdotuksia valitsemiinsa haasteisiin mahdollisuus-kysymyksien avulla. Mahdollisuus-kysymyksien avulla osallistujat pääsivät pohtimaan, kuinka haasteen ratkaisua voitaisiin lähestyä tai yrittää. Osallistujien ideoimat kehitysehdotukset ovat esitetty taulukossa 3.

OSALLISTUJIEN NIMEÄMÄ HAASTE	KEHITYSEHDOTUS
TYÖNKUVAUKSEN SELITTÄMINEN YHTEISTYÖKUMPPANEILLE	Yhteistyön ja viestinnän vahvistaminen myymälöiden esihenkilöiden ja turvamyymyjien esihenkilöiden välillä.
VAIHTOLEVAT TYÖVUOROT	Vakiintuneiden työskentelykohteiden ja työaikojen määrittäminen turvamyymyjille.
TURVAMYYYJIEN JA PIIRIVARTIJOIDEN YHTEISTYÖ	Turvamyymyjien ja piirivartijoiden välisen kommunikaation vahvistaminen.

Taulukko 3: Osallistujien laatimat kehitysehdotukset

Eniten ääniä saaneeseen ”työnkuvauksen selittäminen yhteistyökumppaneille”- haasteeseen valittiin kehittämisehdotukseksi ”yhteistyön ja viestinnän vahvistamista myymälöiden esihenkilöiden ja turvamyymyjien välillä”. Toiseksi eniten ääniä saaneeseen ”vaihtelevat työvuorot”- haasteeseen valittiin kehittämisehdotukseksi ”vakiintuneiden työskentelykohteiden ja työaikojen määrittäminen”. Kolmanneksi eniten ääniä saaneeseen ”turvamyymyjien ja piirivartijoiden yhteistyö”- haasteeseen valittiin kehittämisehdotukseksi ”turvamyymyjien ja piirivartijoiden välisen kommunikaation vahvistaminen”.

Työpajan aikarajan puitteissa henkilöstön kanssa edettiin työpajan seuraavaan vaiheeseen työstämään ainoastaan yhtä haastetta, joka oli luonnollisesti eniten ääniä saanut haaste. Tästä huolimatta kaikki kolme haastetta tulevat muodostamaan toimeksiantajalle tuotettavan design briefin pohjan. Taulukossa 3 esitetyt haasteet, jotka jäivät käsillä olevan kehittämissuorituksen ulkopuolelle, muodostavat ideapankin työhyvinvoinnin iteratiiviselle prosessille. Työhyvinvointia voidaan siten jatkokehittää siirtymällä jonossa odottavien haasteiden ratkaisuun, jolloin koko prosessia ei tarvitse aloittaa alusta.

Valitse-vaiheen lopputuloksena osallistujia autettiin ongelmanratkaisun priorisoinnissa valitsemalla useiden nimeämiensä haasteiden joukosta tutkimushaasteen kannalta olennaisimmat haasteet. Tämän jälkeen haasteet asetettiin ratkaisumallin viitekehikseen, jossa haasteille laadittiin pohdinnan avulla kehitysehdotuksia.

4.3.3 Luo-vaihe

Luo-vaiheen ensimmäinen harjoite oli aivoriihi. Osallistujille annettiin viisi minuuttia aikaa ideoida niin monta ratkaisua keksimälleen kehitysehdotukselle kuin suinkin mahdollista. Kehitysehdotus oli: ”yhteistyön ja viestinnän vahvistaminen myymälöiden esihenkilöiden ja turvamyymyjien esihenkilöiden välillä”.

Aikamäärään ollessa täynnä, osallistujia pyydettiin kiinnittämään keksimänsä ideat taululle kaikkien nähtäville. Tämän jälkeen osallistujia pyydettiin valitsemaan ideoiden joukosta omasta mielestään parhaat ideat, jotka soveltuisivat ongelmanratkaisuun. Valinta suoritettiin jälleen äänestysjärjestyksellä, jossa osallistujille jaettiin tällä kertaa kymmenen äänestyspallia. Aiemman äänestyksen tapaan osallistujat saivat jakaa äänensä joko hajautetusti tai keskitetysti sen mukaan, kuinka tärkeäksi idean itselleen koki, kunhan kaikki äänestyspallot tuli käytetyksi.

Ideariihi tuotti yhteensä kuusi ideaa. Äänestyksen jälkeen ideat jäsenneltiin jälleen äänestystaulun viereen vertikaaliseen jonoon siten, että eniten ääniä saaneet haasteet sijoitettiin jonon ylimmäiseksi ja vähiten ääniä saaneet jonon alimmaiseksi. Äänestyksen tulokset ovat esitetty taulukossa 4.

ÄÄNET	IDEAT
10	Selkeä viestintä.
9	Myymlä henkilöstön perehdyttäminen turvamyymyjien toimintaan.
6	Vakituinen työskentely kohde.
5	Kirjallinen infopaketti
3	Sääntöjen ja periaatteiden perusteellinen läpikäynti myymälähenkilöstön kanssa.
2	Turvamyymyjien ja myymäläesihenkilöiden viestinnän kasvattaminen.

Taulukko 4: Luo-vaiheen äänestyksen tulokset

Eniten ääniä (10 ääntä) annettiin selkeää viestintää painottaneelle idealle. Seuraavaksi eniten ääniä (9 ääntä) annettiin idealle, jossa ehdotettiin myymälähenkilöstön perehdyttämistä turvamyymyjien toimintaan. Kolmanneksi eniten ääniä (6 ääntä) annettiin idealle, jossa ehdotettiin vakituista työskentelykohdetta. Viisi ääntä annettiin idealle, jossa tarjottiin kirjallista infopakettia turvamyymyjien toimenkuvasta. Kolme ääntä annettiin idealle, jossa ehdotettiin sääntöjen ja periaatteiden perusteellista läpikäyntiä myymälähenkilöstön kanssa turvamyymyjien käyttämisestä henkilöstöresurssina myymäläympäristössä. Kaksi ääntä annettiin idealle, jossa ehdotettiin turvamyymyjien ja myymäläesihenkilöiden välisen viestinnän kasvattamista.

Äänestyksen jälkeen voitiin huomata, että ideat olivat toisiinsa nähden samankaltaisia ja niillä viestittiin hyvinkin selkeästi ja tunnistetusta ongelmasta. Luo-vaiheen lopputuloksena osallistujat ideoivat mahdollisimman monta ratkaisua aiemmassa vaiheessa priorisoituun haasteeseen. Osallistujat valitsivat ideoiduista ratkaisuista itselleen joukon parhaita ratkaisuita, joilla edettiin työpajan viimeiseen vaiheeseen.

4.3.4 Sitoutumis-vaihe

Sitoutumis-vaiheen harjoitteena käytettiin vaikutus/vaiva -taulua. Harjoitteen ideana oli testata ajatuksen tasolla aiemmassa vaiheessa kerättyjen ideoiden toteutuskelpoisuutta ja vaikuttavuutta, mikäli niitä lähdettäisiin konkreettisesti implementoimaan ongelmanratkaisussa. Vaikutus/vaiva -taulu muodostui matriisista, jossa vertikaaliakseli kuvasi idean vaikutuksellisuutta ja horisontaaliakseli kuvasi idean toteuttamisen vaivalloisuutta.

Harjoitteen kulku eteni siten, että taulun viereen aiemmassa vaiheessa muodostetut ideat siirrettiin yksitellen vaikutus/vaiva -taulun keskelle. Siirtäminen aloitettiin johdonmukaisesti eniten ääniä saaneesta ideasta. Tämän jälkeen osallistujilta kysyttiin yksitellen, edistäisikö kyseisen idean toteuttaminen yhteistyön ja viestinnän vahvistumista myymälöiden esihenkilöiden ja turvamyymyjien esihenkilöiden välillä. Osallistujat siirsivät ideaa taulun vertikaaliakselilla ylös, jos idealla koettiin olevan positiivinen vaikutus, ja alas, jos idealla koettiin olevan negatiivinen vaikutus.

Tämän jälkeen osallistujilta kysyttiin yksitellen, kuinka vaivalloiseksi he arvioivat idean käytännön toteutuksen heidän lähtökohdistaan. Osallistujat siirsivät ideaa taulun horisontaaliakselilla vasemmalle, jos sen toteutus koettiin vaivattomaksi, ja oikealle, jos sen toteutus koettiin vaivalloiseksi. Osallistuja sai halutessaan jättää idealapun omalla siirtovuorollaan myös paikoilleen, mikä tulkittiin neutraaliksi vastaukseksi.

Harjoitetta jatkettiin, kunnes kaikki ideat olivat sijoitettuna taululla. Idea katsottiin toteutuskelpoiseksi, mikäli se sijoittui harjoituksen loppuun taulun vasempaan yläkulmaan. Tällöin se koettiin vaikuttavana ja helposti toteutettavana ratkaisuna, jolla voitaisiin edistää yhteistyön ja viestinnän vahvistamista myymälöiden esihenkilöiden ja turvamyymyjien esihenkilöiden välillä.

Sitoutumis-vaiheen lopputuloksena osallistujat laativat ideoimistaan ja priorisoimistaan ratkaisuista toimintasuunnitelman merkittävimmän työhyvinvointiaan rasittavan haasteen ratkaisemiseksi. Toimintasuunnitelman laadinnassa hyödynnettiin vaikutus/vaiva -taulua, joka kuvasi kunkin osallistujan näkemystä ideoiden hyödyllisyydestä ja toteuttamiskelpoisuudesta. Työpajan jälkeen osallistujat olivat muodostaneet visuaalisen yleiskatsauksen toimintasuunnitelmalle, jolla he halusivat lähestyä tunnistamaansa työhyvinvointia rasittavan haasteen ratkaisua.

5 Toiminnallisen tutkimuksen tulokset ja työpaja-aineiston analyysi

Työpajan tavoitteena oli sanoittaa yhteistoiminnallisesti kolme keskeisintä haastetta, joiden ratkaisemiseksi lähdetäisiin kehittämään sopivia ratkaisuja. Työpajalla kerätyn aineiston analyysistä poimittiin kolme pääasiallista tekijää, jotka tutkimuksen kohteena olevat turvamyymäjät kokivat alentavan heidän työhönsä sitoutumista ja osallistumista työyhteisön toimintaan. Työpajaan osallistuneet turvamyymäjät nimesivät kolmeksi merkittävimmäksi haasteikseen: turvamyymäjien ja yhteistyökumppaneiden väliset haasteet viestinnässä ja luottamuksessa, vaihtelevat työvuorot sekä turvamyymäjien ja piirivartioiden yhteistyön puutteet.

Aineiston keräyksen jälkeen osallistujia pyydettiin taustoittamaan syitä, jotka johtivat kyseisten haasteiden valintaan. Taustoittaminen tapahtui dialogin muodossa ryhmäkeskustelun menetelmällä, jotta turvamyymäjien kokemat tilanteet ja kokemukset saatiin elävöitettyä mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Osallistujille annettiin näin mahdollisuus sanoittaa kokemuksensa omin sanoin, ja reflektoida, kuinka haasteet konkretisoituvat arjen tilanteissa turvamyymäjälle tyypillisessä työympäristössä.

Viiden luvun alaluvuissa avataan syyt turvamyymäjien heikon sitoutumisen ja osallistumisen taustalla kolmen keskeisimmäksi katsotun haasteen kautta. Jokainen alaluku käsittää yhden työhyvinvointia rasittavan haasteen, jossa syvennytään yksityiskohtaisesti kunkin haasteen taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Viidennessä luvussa selviää turvamyymäjien kertomuksiin perustuvat keskeisimmät syyt, jotka heikentävät heidän sitoutumistaan ja osallistumista työympäristöön.

5.1 Turvamyymäjien ja yhteistyökumppaneiden väliset haasteet viestinnässä ja luottamuksessa

Työpajaan osallistuneet turvamyymäjät kokivat, että monilla myymälöiden johtajilla, myymälöiden esihenkilöillä ja myymälöissä työskentelevällä henkilöstöllä ei tunnu olevan täysin selvää, mitä tehtäviä turvamyymäjien toimenkuvaan kuuluu. Turvamyymäjien kokemus oli, että heihin suhtaudutaan myymälöiden johdon ja myymälöissä työskentelevän henkilökunnan silmissä vuokratyöntekijöihin rinnastettavina työntekijöitä, joiden tarkoituksena on lähinnä täydentää myymälähenkilöstön työvoimatarvetta. Asetelma on luonut näkemysristiriidan myymälässä vakinaisesti työskentelevän henkilöstön ja turvamyymäjien välille. Turvamyymäjä-henkilöstö itse koki vahvasti identifioituvansa turvallisuusalan työntekijöiksi, jotka ovat paikalla vastaamassa myymäläympäristön turvallisuudesta.

Näkemyserot työnkuvan sisällöstä loi jännitettä näiden kahden osapuolen välille ennen kaikkea työympäristössä tapahtuvan työnjaon osa-alueella. Turvamyymäjien painottaessa työnkuvasaan turvallisuusnäkökulmaa, he kokivat työajan olevan paremmin käytetty kameravalvonnan ja vartiointin kaltaisten työtehtävien parissa, joilla katsottiin tuotettavan arvoa myymälöille muun muassa pienentämällä myymälävarkauksista syntyvää hävikkiä sekä ehkäisemällä

järjestyshäiriöitä. Turvamyyjien ilmaiseman näkemyksen mukaan myymälähenkilöstö suhtautuu heidän suorittamaan turvallisuustyöhön ynseästi, ja se koettiin myymälähenkilöstön asemasta eräällä tapaa turvamyyjien keinona vältellä heille osoitettuja myymälään liittyviä työtehtäviä. Turvamyyjät myös kokivat, että vuokratyöntekijöihin rinnastettavan asemansa vuoksi heillä pyritään teettämään työtehtäviä, jotka myymälähenkilöstö itse kokee ikäviksi ja yksitoikkoisiksi.

Työpajaan osallistunut turvamyyjä-henkilöstö ilmaisi tarpeestaan oman työnkuvansa sisällön johdonmukaisemmasta viestimisestä myymälöissä työskentelevälle henkilökunnalle organisaation kaikilla tasoilla. Työnkuvan johdonmukaisemman viestinnän katsottiin parantavan työhyvinvointia, mikäli se johtaisi tasapuolisempaan kohteluun työntekijänä saavutetussa asemassa, vaikuttamismahdollisuuksien lisääntymisenä työnkuvan suunnitteluun ammatillisen osaamisalueiden puitteissa, turvallisuusalan osaamista vastaavien työtehtävien lisääntymisenä sekä arvostuksen osoittamisena turvallisuusalan osaajana.

5.2 Vaihtelevat työvuorot

Työpajaan osallistuneet turvamyyjät kokivat nykyisen työvuorosuunnittelun ja työnkuvan vuorotyöluonteisuuden sisältämät vaihtelevat työvuorot itselleen kuormittaviksi ja työhyvinvointiaan haastaviksi. Työvuorosuunnitteluun kaivattiin lisää ennustettavuutta ja vakiintuneisuutta. Jaksamista haittasivat eniten eri aikoina tehtävien työvuorojen peräkkäisyydestä johtuva henkinen kuormitus.

Lisäksi työympäristön jatkuvat muutokset sijainnin, henkilöstön ja asiakkaiden osalta vaati turvamyyjä-henkilöstöltä jatkuvaa sopeutumista, jonka koettiin heikentävän työnhallinnan tunnetta, ja lisäävän henkistä kuormitusta. Jatkuvasti muuttuvan työympäristön vuoksi turvamyyjä-henkilöstö ei kokenut voivansa sopeutua kunnolla yhteenkään työkohteeseen kunnollisesti, eikä siten luoda kestäviä ja luottamuksellisia ihmissuhteita myymäläkollegoiden kanssa. Tämän arveltiin olleen olennainen tekijä turvamyyjien ja myymälässä vakituisesti työskentelevän henkilöstön välisen luottamuskuilun syntymiselle.

Työpajaan osallistuneet turvamyyjät toivoivat työvuorosuunnitteluun yhteistoiminnallisuutta turvamyyjä-henkilöstön, myymälöiden esihenkilöiden ja Yritys X Oy:n työvuorosuunnittelijoiden kesken. Henkilöstö toivoi osakseen vakituisia työskentelykohteita ja ennustettavia työvuoroja, joihin he pääsisivät itse paremmin vaikuttamaan. Turvamyyjä-henkilöstö koki, että vakituiset työskentelykohteet ja työajat edistäisivät heidän integroitumistaan myymäläympäristöön, ja sen myötä myös heidän työympäristönsidonnaiset ihmissuhteensa syvenisivät. Turvamyyjät arvelivat näiden tekijöiden parantavan heidän työhönsä sitoutumista ja osallistumista työyhteisön toimintaan.

5.3 Turvamyyjien ja piirivartijoiden yhteistyön puutteet

Työpajaan osallistuneiden turvamyyjien kokema työn arvostuksen puute ilmeni työympäristössä myös Yritys X Oy:n muiden osastojen välisessä vuorovaikutuksessa. Turvamyyjien ilmaiseva esimerkkutilanne koski järjestyshäiriöiden ja haastavien asiakkaiden käsittelyä. Työpajaan osallistuneiden turvamyyjien kertomuksen mukaan myymälä henkilöstö saattaa tilata piirivartijan paikalle haastavan asiakastilanteen tapauksessa, vaikka paikalla ollut turvamyyjä olisi oman käsityksensä mukaan kyennyt pitämään tilanteen hallinnassa. Piirivartijoiden kerrotaan useimmiten myös vastaavan kutsuun ja saapuvan tällaisessa tilanteessa paikalle.

Ottamatta kantaa yrityksen antamiin eri osastoja käsittäviin menettelyohjeisiin vartijoiden paikalle tilaamisesta, työpajaan osallistuneet turvamyyjät kokivat, että kyseinen menettelytapa heijastaa sekä myymälähenkilöstön, että yrityksen omien piirivartijoiden heikkoa luottamusta ja aliarviointia turvamyyjien ammattitaitoa kohtaan selviytyä itsenäisesti haastavien asiakastilanteiden hoitamisesta. Työpajaan osallistuneiden turvamyyjien mielestä menettelytapa kuvastaa ensimmäisessä haasteessa esiin tullutta näkemystä, ettei heihin suhtauduta täysivertaisina turvallisuusalan ammattilaisina tässäkään kontekstissa. Nykyisen toimintamallin synnyttämän asetelman siten koettiin saavan turvamyyjät vaikuttamaan ammattitaidottomilta myymälässä työskentelevän henkilöstön ja asiakkaiden silmissä.

Arvostuksen puutteen lisäksi piirivartijoiden väliintulo koettiin turvamyyjien osalta omaa työtä pikemminkin hankaloittavana, kuin edistävänä toimenpiteenä. Työpajaan osallistuneiden turvamyyjien mukaan haastavien asiakastilanteiden de-eskalointi käy luontevasti heidän toimestaan. Turvamyyjien mukaan haastavien tilanteiden keskiössä olevat asiakkaat eivät välttämättä ole muodostaneet myymälöissä työskenteleviä turvamyyjä kohtaan samassa määrin negatiivisiin assosiaatioihin perustuvia ennakkoluuloja, kuin tavanomaiseen vartijan varustuksessa toimiviin vartijoihin.

Työpajaan osallistuneiden turvamyyjien mukaan täydessä varustuksessa yllättäen paikalle saapuvan piirivartijan näkeminen saattoi uudelleen eskaloida jo hallintaan saadun tilanteen vihamieliseksi, jonka koettiin heikentävän asiakkaiden ja turvamyyjien välisen luottamuksen rakentumista. Asetelman toistuessa asiakkaiden luottamus turvamyyjien toimintaan koettiin vähenevän entisestään, heikentäen heidän valmiuksiaan suorittaa itsenäisesti haastavia asiakastilanteita. Työpajaan osallistuneiden turvamyyjien mukaan luottamuksen osoittaminen myymälähenkilöstön osalta sekä johdonmukaisempi rajaveto asiakastilanteiden hoitamisesta piirivartijoiden kesken kohentaisivat heidän kokema arvostuksen tunnetta omasta ammattitaidosta ja kyvykkyydestä. Työpajaan osallistuneet turvamyyjät arvelivat arvostuksen tunteen lisääntymisen heijastuvan sitoutumisen ja osallistumisen vahvistumisena.

6 Työhyvinvoinnin design brief

Tutkimuksen tuloksista voitiin tunnistaa keskeisimmät haasteet, jotka selittävät turvamyyjien työhyvinvoinnin laskuun johtaneita syitä. Opinnäytetyön tuotoksena laadittavan design briefin tarkoituksena oli tarjota ratkaisuja viidennen luvun alaluvuissa esitettyihin haasteisiin. Design briefin sisältämällä toimenpiteillä luotiin toimeksiantajalle tiekartta, jota seuraamalla turvamyyjien työhyvinvointia voitaisiin parantaa.

Työntekijöiden hyvinvoinnin parantaminen on välttämätöntä terveen ja tuottavan työvoiman ylläpitämiseksi. Design brief pitää sisällään neljä keskeistä keinoa, joilla esiin tulleita haasteita kannattaisi lähestyä. Toimenpiteiden laadinta mukaili mahdollisimman työntekijälähtöisesti turvamyyjien ilmaisemia tarpeita.

Kuudennen luvun alaluvuissa on esitelty design briefin ratkaisuehdotukset. Kukin alaluku pitää sisällään yhden ratkaisuehdotuksen toimenpidekuvauksen sekä niiden sisältämien arvotekijöiden konkretisoinnin. Konkretisoinnin tarkoituksena on tehdä tuotoksen suunniteltu arvo ja hyöty helposti viestittäväksi kokonaisuudeksi toimeksiantajalle. Arvo- ja hyötytekijät argumentoitiin hyödyntäen aitoja referenssitarkoituksia ja ne viestittiin konkreettisten lukujen muodossa.

Ratkaisuehdotusten arvon argumentoinnissa käytettiin konsulttiyhtiö Bain & Companyn laatimaa Elements of value -kaaviota. Kaavioon oli koostettu Bain & Companyn konsulttien teettämään selvitystyöhön pohjautuen 30 tunnustettua arvotekijää, joiden kautta asiakkaiden ja ostajien oli havaittu tulkinneet arvon syntymistä. Arvotekijät olivat jaoteltu kolmeen kategoriaan, jotka olivat toiminnalliset, tunnearvo ja sosiaalisen vaikuttamisen arvotekijät. (Bain & Company 2022.)

6.1 Tarjota työntekijöille kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksia

Kuten aiemmissa teoreettisista viitekehystä käsittelevissä luvuissa ilmaistiin, ammatillisen kehittymis- ja oppimismahdollisuuksien tarjoaminen voi auttaa työntekijöitä tuntemaan olonsa tyytyväiseksi ja motivoituneeksi (Manka & Manka 2018, 108). Ammatillinen kehittyminen rinnastetaan usein ylennyksiin, joita ei luonnollisestikaan ole aina tarjolla jokaiselle vaihtelua tarvitsevalla. Uusien kehittymismahdollisuuksien tarjoamista ei tulisikaan siksi rajata pelkästään näin kapeaan viitekehukseen.

Useimmiten työntekijät vain kaipaavat lineaarista vaihtelua tavanomaisiin työnkuviinsa, eivätkä toiveet muutoksista useinkaan pidä sisällä tarvetta vastuiden kasvattamisesta tai johtotasemasta. Nykyinen asetelma johtaa siten nurinkuriseen lopputulokseen. Työelämässä on havaittu olevan tavanomaista, että esihenkilöiksi ajautuu usein vahvan substanssiosaamisen omaavia henkilöitä, joilta puuttuvat täysin laadukkaaseen esihenkilötyöhön vaadittavat

tunne- ja ihmistuntemustaidot. Tilanteessa koko työyhteisö kuormittuu, kun esihenkilötyötä tekevät joutuvat työskentelemään jatkuvasti epämukavuusalueellaan, ja työyhteisöä ei johdeta asianmukaisella tavalla. (Holma ym. 2022a.)

Toimenpiteellä saavutettavat taloudelliset ja toiminnalliset hyödyt konkretisoituvat turhan vaivan välttämisenä, toimintatapojen johdonmukaistamisena, työntekijäymmärryksellä johtamisena sekä ajan- ja vaivan säästönä. Yritys X Oy:n tapauksessa tilanteen ajantasaisesta kehityksestä selvillä oleminen vaatisi toimeksiantajalta keskittyneitä halua kuunnella ja ymmärtää paremmin työntekijöitään. Haasteen ratkaiseminen ei vaatisi niinkään taloudellisten resurssien allokointia, vaan muutoksia toimintatapoihin. Toimenpiteellä saavutettavat muutosvoimahyödyt konkretisoituvat motivaation nostamisena ja yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämisena. Kehityskeskustelut ovat paitsi kustannustehokkaita, ja ne ovat myös tehokas tapa rakentaa luottamusta yksilöiden välille.

MIT Sloan management review-lehden teettämän tutkimuksen mukaan uusien uramahdollisuuksien tarjoaminen kasvatti työntekijöiden työsuhteiden pysyvyyttä 12 kertaisesti ylennyksiin tai lähtötilanteeseen verrattuna (Sull ym. 2022a). Tyytyväiset ja motivoituneet työntekijät siten myös todennäköisesti jäävät yrityksen työntekijöiksi pidempiaikaisesti, ja vähentävät rekrytoinnin vähentyneen tarpeen kautta henkilöstökustannuksia.

6.2 Luo positiivinen työympäristö

Kuten teoreettisesta viitekehyksestä kävi ilmi, positiivisen työympäristön muodostumista voidaan edistää kannustamalla ryhmätyöhön, tunnustamalla työntekijöiden saavutukset ja edistämällä osallistamiskulttuuria (Manka & Manka 136-138, 141; Furman & Ahola 2002, 70). Kuten tutkimustulokset osoittivat, turvamyyjät eivät kokeneet nykyistä työympäristöä tällä hetkellä itselleen osallistavaksi ja sitouttavaksi. Kokemukseen vaikutti rakentamattomasta menhengestä johtunut ryhmäkoheesio puute.

Toimivaksi havaittu lähestymistapa ryhmäytymisen ja sosiaalisen identiteetin rakentumiselle olisi laatia turvamyyjiä ja myymälätyöntekijöitä koskeva ryhmäytymissuunnitelma. Keskukskauppakamarin tiimityöskentelyyn erikoistuneiden asiantuntijoiden mukaan onnistuneen ja tuloksellisen ryhmätyöskentelyn luominen vaatii yhteiseksi koetun identiteetin, joka tavoittaa holistisesti kaikki ryhmän jäsenet, ja jonka dynamiikka on sidottuna laajemman organisaation tavoitteisiin (Koivisto & Ranta 2019, 60). Ryhmäytymissuunnitelman tavoitteena olisi laatia selkeä tiekartta, jota seuraamalla molempien työntekijäosapuolien välille onnistuttaisiin luomaan yhtenäinen ja selkeä visio työskentely- ja viestintätavoista, runko yhteisesti sovituille käytänne- ja menettelyohjeille, sekä kirkastettua käsitys yhteisesti määritetystä asiakaslähteisestä tavoiteasetannasta.

Ryhmäytymissuunnitelman runko mukailisi esimerkiksi SIMOL-viitekehyksen kolmivaiheista yhteisen identiteetin HET-prosessimallia. HET-prosessimallissa (Havainnoin-Edusta-Toteuta) ryhmänjäsenet etsivät yhteisestä identiteetistä piirteitä, jotka puhuttelevat heitä henkilökohtaisesti. Sosiaalinen identiteetti muodostetaan etsimällä muista jäsenistä samaistuttavia piirteitä ja ratkomalla erilaisten persoonien työskentely- ja viestintätavoista kumpuavien ristiriitoja ennakkoon. Tällöin ne voidaan sovittaa vahvistamaan ryhmän ymmärrystä toiminnan kokonaisuudesta niin ryhmän kuin organisaation asetettujen tavoitteiden tasolla. Prosessin aikana ryhmälle muodostuu yhtenäiset toiminta- ja menettelyohjeet, jotka perustuvat henkilökohtaiseen ihmistuntemukseen ja jäsenten väliseen luottamukseen. Prosessin lopputuloksena jäsenet sitoutuvat ryhmänä sovittujen tavoitteiden saavuttamiseen ja haasteiden ratkaisemiseen. (Koivisto & Ranta 2019, 70.)

6.3 Sosiaalisten tapahtumien järjestäminen

Teoreettisessa viitekehyksessä painotettiin kuinka liikunta, monipuolinen ravinto ja mielekkäät vapaa-ajan toiminnot edistävät fyysistä ja henkistä terveyttä (Manka & Manka 2018, 158-159). Edellä mainittujen asioiden ylläpitämiseksi ja edistämiseksi tulisi jatkossakin tarjota ohjelmia ja resursseja, kuten kunto-ohjelmia sekä mielenterveys- ja ravitsemusneuvontaa. Sosiaalisia tapahtumia ja ryhmäytymistä ei tulisi nähdä erillisinä toimintoina, vaan ne voivat toimia yhdistettynä toisiaan vahvistavina tekijöinä.

Turvamyymyjien ja myymälätyöntekijöiden yhteiset ryhmäytymisaktiviteetit, tiimipäivälliset ja liikuntatapahtumat olisivat kustannustehokas tapa vahvistaa henkilökohtaisia siteitä henkilöstön välillä. Tapahtumien järjestämisessä voitaisiin hyödyntää tehokkaasti Yritys X Oy:n emoyhtiön sisäisiä resursseja, kuten ravintola- ja tilapalveluita. Tällöin niiden järjestämiseen budjetoitu kustannusvaikutus voitaisiin häivyttää ostamalla edellä mainitut palvelut sisäisesti. Emoyhtiön sisäisesti tuottamia ravintola- ja tilankäyttöpalveluja käyttämällä ryhmäytymiseen käytetty raha palaisi takaisin emoyhtiön liikevaihtoon. Tällaisessa asetelmassa Yritys X Oy keräisi ryhmäytymisen kautta syntyvät taloudelliset ja toiminnalliset hyödyt, ja emoyhtiö keräyttäisi ryhmäytymistoiminnasta lisää myyntiä.

Myöskään yhteisten liikunta tapahtumien merkitystä ei tulisi ylenkatsoa ryhmäkoheesio kontekstissa, sillä niitä on käytetty onnistuneesti ryhmähengen luomisessa jo antiikin ajoista lähtien. Antiikin Kreikan johtavan kaupunkivaltion Spartan asukkaat olivat erityisen tunnettuja vahvasta ryhmäkoheesiosta ja ryhmäidentiteetistä, joiden luomisessa ryhmäaktiviteetit näyttelivät keskeistä roolia. Tyypillisessä ryhmäkoheesiota vahvistavassa harjoitteessa joukko ihmisiä jaettiin tasaisesti kolmeen joukkueeseen. Joukkueet muodostettiin siten, että niiden jäsenet koostuivat toisilleen jollain tavoin vastakkaisista ihmisistä. Joukkueet asetettiin kilpailemaan toisiaan vastaan erilaisista lajeista koostuvissa haasteissa. Tämä johti luonnollisesti

kovaan kilpailuasetelmaan, jossa jokainen ryhmänjäsen halusi paitsi oman joukkueensa voittavan, mutta myös todistaa oman arvonsa muille. (Filaxim Historia 2023.)

Edellä kuvattu toiminta muistuttaa hyvin paljon nykyisen kaltaista joukkueurheilua, mutta materiaalistien palkintojen sijaan palkintona oli oman egon voittaminen. Aktiviteettien tavoitteena oli hälventää yksilöiden välisiä ristiriitoja asettamalla yksilölliset erimielisyydet sivuun ryhmän yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Turvamyyjien ja myymälähenkilökunnan välisten ristiriitojen tapauksessa voisi olla hyvä idea järjestää ryhmäytymispäivä, joka koostuisi edellä mainitusta ryhmäliikunta-aktiviteetista ja huipentuisi illalla ruokailuun. Sopivia liikuntalajeja voisivat olla esimerkiksi lippupallo tai ultimate.

Ryhmäytymisen ja liikuntatapahtumien muutosarvotekijät konkretisoituvat yhteenkuuluvuuden ja motivaation lisääntymisenä. Yhteinen mielekäs tekeminen ja hyvinvointia lisäävät panostukset voidaan odottaa kasvattavan työntekijöiden tunnearvoon vaikuttavia tekijöitä. Muutos- ja tunnearvotekijöiden yhdistelmän voidaan edelleen odottaa heijastuvan toiminnallisina ja taloudellisina hyötyinä toimeksiantajalle. Taloudelliset hyödyt konkretisoituvat mahdollisuutena vähentää henkilöstökustannuksia sekä parantaa tulevaisuudessa tehtävän työn laatua, mikäli uuden työvireen ja työyhteisön koheesion parantumisen myötä esimerkiksi ylimääräiset sairaspoissaolot vähenisivät.

Yhdistelmällä vahvistettaisiin tehokkaasti ryhmäkoheesion myötä molempien osapuolten keskinäistä luottamusta ja ryhmähenkeä. Paremmalla ryhmädynamiikalla toimivat ja mielekkästä tekemisestä voimaantuvat työntekijät eivät todennäköisesti pidä tarpeettomia sairauslomia ja työskentelevät johdonmukaisemmin yhteiseksi koettujen tavoitteiden eteen. Henkilöstökustannuksia voidaan siten pienentää ja työn tuottavuutta kasvattaa. Asetelmaa voitaisiin soveltaa myös Yritys X Oy:n eri yksiköiden väliseen toimintaan, sillä tuloksista voitiin tunnistaa myös tällä osa-alueella olevan puutteita luottamuksen rakentumisesta.

6.4 Tarjoa joustavia työjärjestelyjä

Teoreettisesta viitekehyksestä kävi ilmi, kuinka joustavat työjärjestelyt, ennustettavat työvuorot ja tasapuolinen työnjako edistävät työntekijöiden työn ja henkilökohtaisessa elämässä esiintyvien velvoitteiden välistä tasapainoa (Manka & Manka 2018, 107; Nieminen 2022). Työvuorosuunnittelun personointiin panostamalla voitaisiin siten edistää turvamyyjien työmotivaatiota. Personoinnilla tarkoitetaan tässä kontekstissa työntekijöiden osallistamisen kasvatamista työvuorosuunnitteluprosessiin, jolloin työntekijöiden toiveet sekä tarpeet työn ja vapaa-ajan sovittamisesta tulisivat paremmin kuulluksi. Tarkoituksena ei ole luoda asetelmaa, jossa työntekijät sanelevat työaikansa ja paikkansa, vaan ideana on vahvistaa työvuorosuunnittelun ja työntekijöiden välistä keskusteluyhteyttä, jotta molempien osapuolien tarpeet tulisivat paremmin huomioituksi.

Samoin turvamyymyjien esihenkilöiltä ja työvuorosuunnittelulta kaivattaisiin selkeämpää viestintää siitä, minkälaista painotusta työtehtäviltä voidaan odottaa kussakin vuorossa työskennellessä. Turvamyymyjien ilmaiseman toiveen mukaisesti vaikutusmahdollisuudet voitaisiin laajentaa koskettamaan myös työnkuvaan vaikuttamista omien osaamisalueiden puitteissa. Näin tekemällä turvamyymyjät tunnistaisivat selkeämmin mitä heiltä odotetaan sekä parannettaisiin turvamyymyjien kokemaa työnhallinnan tunnetta.

Joustavammalla työvuorosuunnittelulla olisi potentiaali saavuttaa merkittäviä työhyvinvointia parantavia muutosarvohyötyjä. Työntekijöiden tarpeiden ja vapaa-ajan sovittamisella voitaisiin potentiaalisesti lisätä työstä koettua merkityksellisyyttä. Merkityksellisyyden lisäyksen odotettuna heijastevaikutuksena edistettäisiin työmotivaatiota ja työntekijöiden pysyvyyttä. Työntekijän toiveita mukailevammalla työvuorosuunnittelulla ja vakiintuneiden työskentelykohteiden asettamisella voitaisiin johdonmukaistaa turvamyymyjien läsnäoloa ja vahvistaa tällä hetkellä häilyvässä tilassa olevaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Toimien voidaan odottaa vähentävän myös työperäistä stressikuormitusta edistämällä työnhallinnan tunnetta, jolla vaikutettaisiin työntekijöiden tunnearvotekijöihin.

Aiempien toimenpiteiden tapaan myös tässä tapauksessa työntekijöiden muutos- ja tunnearvotekijöihin vaikuttamisesta voidaan johtaa toiminnallisia ja taloudellisia hyötyjä vähentämällä välillisiä henkilöstökustannuksia ja kasvattamalla tuottavuutta. Arvostetut, itsensä työnsä kautta merkitykselliseksi tuntevat sekä parempaa hallinnantunnetta ilmaisevat työntekijät todennäköisesti saataisiin viihtymään paremmin työssään pitkällä ja lyhyellä tähtäimellä, ja työskentely olisi tuottavampaa. Tällöin myös joustavalla työvuorosuunnittelulla voidaan potentiaalisesti vaikuttaa sairauspoissaoloihin ja saada työntekijät jäämään yritykseen.

Joustavan työvuorosuunnittelun hyödyntämisellä on tutkitusti vaikutusta suorittavan portaan työntekijäpysyvyyteen ja elämän laadun paranemiseen. Vaikutukset perustuvat Yhdysvalloissa teetettyyn työvuorosuunnittelua koskevaan tutkimukseen, joka kattoi 28 GAP-vaateliikettä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että suorittavan portaan työntekijöiden pysyvyyssennuste parani kuusinkertaisesti liikkeissä, joissa sovellettiin joustavaa työvuorosuunnittelua. Joustavan työvuorosuunnittelun hyödyntämisellä havaittiin olevan myös positiivisia vaikutuksia työntekijöiden unenlaatuun ja stressin määrään. Unen laatu parani 7 %:lla ja stressin määrä väheni 15 %. (Sull ym. 2022a.)

6.5 Kirjallinen ohjeistus turvamyymyjien työnkuvasta

Työpajaan osallistuneiden turvamyymyjien itsensä ilmaiseman ehdotuksen mukaisesti työhyvinvointia voitaisiin viedä kohti konkretiaa kirjallisella turvamyymyjien työtä kuvaavalla infopakettilla. Infopaketti pitäisi sisällään seuraavat asiat: työnkuvan käsitteet, mitä tarkoitusta turvamyymyjän toimenkuva palvelee, mitä turvamyymyjän työnkuva pitää sisällään ja mitä

turvamyöjältä voidaan odottaa työskenneltäessä myymäläympäristössä. Kirjallinen infopaketti toimitettaisiin myymäläesihenkilöille ja sen sisältö käytäisiin läpi suullisesti turvamyöjien esihenkilöiden ja myymäläesihenkilöiden välisissä kasvokkain tehtävissä tapaamisissa. Turvamyöjien toimenkuvien ja velvollisuuksien läpikäyminen myös piirivartioinnista vastaavien esihenkilöiden kanssa ei myöskään olisi haitaksi, jos sillä ehkäistäisiin luvussa 5.3. läpikäytyjä turvamyöjien ja piirivartijoiden välisiä ristiriitatilanteita.

Yksinkertaiselta vaikuttavasta toimenpiteestä huolimatta edellä kuvatun kirjallisen infopaketin laadinnasta ja käytäntöön viemisestä voidaan tunnistaa monia työhyvinvoinnin kehittämiseen keskeisesti vaikuttavia muutos- ja tunnearvotekijöitä. Turvamyöjien toimenkuvaa kuvaavalla kirjallisella infopaketilla rakennettaisiin siltaa turvamyöjien ja myymälähenkilöstön välillä olevan luottamuskuilun välille sekä hälvennettäisiin tietämättömyyden muodostamaa verhoa turvamyöjien toimenkuvan ympäriltä. Toimenkuvan selkiytyessä myymälän esihenkilöt osaisivat paremmin johtaa turvamyöjiä työympäristössä, jolla vähennettäisiin epäselvyyksistä johtuvaa eripuraa osapuolien välillä, kasvatettaisiin turvamyöjien kokemaa työnhallinnan tunteita sekä vahvistettaisiin turvamyöjien pirstaleiseksi kokemaa ammatillista identiteettiä.

On myös tärkeää huomioda, että kirjallisen infopaketin käyttöönotolla viestittäisiin henkilöstölle, että heidän ilmaisemansa kehitysehdotus on tullut huomioiduksi. Henkilöstön laatiman ehdotuksen huomioiminen tarjoaisi toivoa muutoksesta sekä ilmentäisi heidän itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia. Tällä tavoin vastattaisiin jälleen henkilöstön muutosarvotekijöihin.

Kirjallinen infopaketti toisi myös toiminnallisia ja taloudellisia hyötyjä toimeksiantajalle. Taloudelliset ja toiminnalliset hyödyt konkretisoituivat epäilemättä aiempien toimenpiteiden tavoin potentiaalisina pitkän aikavälin välillisten kustannussäästöjen ja tuottavuustekijöiden ajureina, jotka heijastuisivat muutos- ja tunnearvotekijöiden kumulatiivisesta heijastevaikutuksesta. Näiden lisäksi infopaketin sisällöllä paikattaisiin turvamyöjien, organisaation sisäisten toimijoiden ja sidosryhmien kesken havaittua informaatiokuilua. Infopaketilla tavoitellun ymmärryksen muodostuessa vähennettäisiin muun muassa luvussa 5.3 ilmaistuja ristiriitatilanteita. Tällä olisi toiminnan johdonmukaistamista ja tiedolla johtamista edistävä vaikutus.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona turvallisuusalan toimialalla operoivalle Yritys X Oy:lle. Ajatus työhyvinvointia käsittelevälle opinnäytetyölle nousi esille toimeksiantajalle tehdyn proaktiivisen tarvekartoituksen aikana. Tarvekartoituksen tarkoituksena oli tunnistaa Yritys X Oy:n liiketoiminnan nykytilassa esiintyviä haasteita, joiden katsottiin aiheuttavan esteitä liiketoiminnan kasvulle ja kehitykselle.

Tarvekartoituksesta selvisi, että yrityksen turvamyyjiä henkilöstön osalta esiintyi rekrytointi- ja pysyvyysaasteita, jotka saattaisivat linkittyä viimeisimpien työtyytyväisyyskyselyn tulosten valossa työhyvinvoinnissa esiintyviin epäkohtiin. Opinnäytetyöllä haluttiin saada todellisuutta peilaavia vastauksia työtyytyväisyyskyselystä johdetuille johtopäätöksille työntekijälähtöisesti tehdyllä toiminnallisella tutkimuksella. Tutkimuksen kohderyhmä rajattiin suomalaisen vähittäiskaupan pienmyymälöissä työskenteleviin turvamyyjiin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä syyt todellisuudessa aiheuttavat henkilöstön heikkoa sitoutumista Yritys X Oy:n palvelukseen sekä henkilöstön heikkoa osallistumista työympäristöä ja henkilöstöä koskeviin asioihin.

Henkilöstön heikkoa sitoutumista ja osallistumista koskevia tutkimustuloksia tarkasteltiin hyvinvointipääoman määritelmän kolmen osa-alueen kautta. Hyvinvointipääoman osa-alueet olivat rakenteellinen pääoma, sosiaalinen pääoma ja inhimillinen pääoma. Merkittävimmät havainnot esiintyivät sosiaalisen pääoman osa-alueella, mutta sitoutumista ja osallistumista heikentäviä tekijöitä esiintyi myös rakenteellisen pääoman ja inhimillisen pääoman osa-alueilla.

Rakenteellisen pääoman osa-alueella havaittiin, että turvamyyjiä ammatillisen osaamisen potentiaalia ei ollut osattu täysin hyödyntää strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamisessa. Myymälöiden esihenkilöt ja Yritys X Oy:n työvuorosunnittelun ei myöskään koettu huomioineen turvamyyjiä riittävästi työnjärjestämiseen liittyvissä asioissa. Lisäksi toiminnallisesti joustava työympäristön ei nähty toteutuvan riittäväällä laajuudella. Turvamyyjät kokivat olevansa työympäristössään työntekijöinä toissijaisessa asemassa ja ulkona päätöksenteosta, jonka koettiin heikentävän työnhallinnan tunnetta.

Sosiaalisen pääoman osa-alueella esiintyi merkittävin osa havainnoista. Tuloksista voitiin havaita, että työyhteisön jäsenten välinen luottamus ei ollut rakentunut turvamyyjiä ja myymälätyöntekijöiden välille. Syn arveltiin johtuvan myymälähenkilöstön suhtautumisesta turvamyyjiin ulkopuolisina työntekijöinä. Luottamuksen puute ilmeni myös Yritys X Oy:n palveluksessa työskentelevien vartijoiden suhtautumisessa. Nykytilanteessa turvamyyjät eivät olleet integroituneet työyhteisöihinsä täysivaltaisiksi jäseniksi ja heidän ammatillinen identiteettinsä oli jäänyt muodostumatta. Myymälähenkilöstö ja myymälöissä työskentelevät turvamyyjät eivät siten työskennelleet yhteisen päämäärän eteen. Näitten syitten takia turvamyyjät eivät tunteneet itseään työntekijöinä arvostetuiksi tai hyödyllisiksi, eikä heidän osaamisensa tuomaa arvoa ollut osattu tunnistaa.

Havaintoja voitiin myös kohdistaa inhimillisen pääoman osa-alueelle. Turvamyyjät osoittivat vahvaa halua identifioitua turvallisuusalan ammattilaisiksi sekä halua itsensä haastamiseen ammatillisen kehittämisen puitteissa. Työpajan tuottamissa tuloksissa tämä näkyi vahvana ammattiläisyydenä ja minäpystyvyys käsityksen osoituksena, mutta nykytilan haasteet estivät ammatillisen potentiaalin täyden hyödyntämisen.

Tuloksista havaittiin selviä yhteneväisyyksiä teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyyn hiljaisen irtisanoutumisen ilmiöön. Arvostuksen puute näkyi henkilöstön arjessa muun muassa työkuormituksen, työtehtävien, roolituksen ja työvuorosunnittelun osa-alueilla. Työympäristössä ei myöskään välttämättä osattu huomioida erilaisten ihmisten yksilöllisiä tarpeita työn järjestelmissä.

Edellä mainittujen haasteiden ratkaisemiseksi tutkimuksen lopputuloksena toimeksiantajalle laadittiin työhyvinvoinnin kehittämisen design brief. Työhyvinvoinnin kehittämisen design brief piti sisällään neljä ratkaisuehdotusta, joilla vahvistettiin turvamyynnä työskentelevän henkilöstön sitoutumista ja osallistumista mahdollisimman työntekijälähtöisesti. Ratkaisuehdotukset sisälsivät konkreettisia toimia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Lisäksi design briefissä argumentoitiin ratkaisuehdotusten sisältämien arvotekijöiden tuomat taloudelliset, toiminnalliset ja tunnearvo hyödyt toimeksiantajalle. Ratkaisuina tarjottiin lineaarista kehittymismahdollisuuksien tarjoamista, positiivisen työympäristön luomista sosiaalisten tapahtumien avulla, joustavien työjärjestelyjen tarjoamista sekä turvamyynnin toimenkuvaa selventävän kirjallisen infopaketin laadintaa.

Rakennepääoman näkökulmasta työn monipuolistamisen ennakoitiin vahvistavan henkilöstön työnimun kokemusta. Turvamyynnin työnkuvaa selventävän kirjallisen infopaketin avulla myymälähenkilöstö osaisi tulevaisuudessa paremmin suunnitella turvamyynnin tuomaa henkilöstöresurssien käyttöä kaupallisten tavoitteidensa saavuttamiseksi, ja sillä vahvistettaisiin turvamyynnin työnhallinnan tunnetta. Ratkaisuehdotus pitää sisällään myös arvostuksen tunteeseen liittyvän hyödyn, sillä ehdotus oli henkilöstön itsensä kehittämä.

Sosiaalisen pääoman näkökulmasta sosiaalisten tapahtumien tarkoituksena olisi vahvistaa turvamyynnin ja myymälähenkilöstön välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja keskinäistä luottamusta. Luottamusta ja yhteishenkeä lähdettäisiin rakentamaan yhdessä koettujen onnistumisten ja yhteisöllisestä harmoniasta johdettujen tunteiden kautta. Samalla purettaisiin meneistä vastoinkäymisistä, ristiriitatilanteista ja epäoikeudenmukaisuuden tunteista kumpuavaa patoutunutta negatiivista. Näin vahvistettaisiin molempien osapuolien tehtäväsuuntautuneisuutta, motivaatiota ja auttamishalukkuutta.

Opinnäytetyössä tuotiin esille, kuinka työhyvinvointiin, työelämään ja jaksamiseen liittyvät johtamisen keinot ja innovaatiot tulevat olemaan keskeisiä henkilöstöjohtamisen ajureita vuonna 2023. Henkilöstön kehittämiseen tähtäävä työntekijälähtöinen opinnäytetyö sekä opinnäytetyön tuloksena laadittu työhyvinvoinnin kehittämisen design brief mukailevat siten edellä kuvattua trendiä, ja on eittämättä askel oikeaan suuntaan. Täytyy kuitenkin muistaa, että design briefin sisältämien ratkaisuehdotusten argumentoidut hyödyt konkretisoituvat ai-noastaan, mikäli tahtotilaa riittää myös niiden toimeenpanemiseen.

Muutosten läpivienneistä puhuttaessa kuulee usein sanottavan, ettei Roomaa rakennettu päivässä. Samaa edistymistä voi varauksetta odottaa isoilta ja monimutkaiselta organisaatiolta, kun puhutaan rakenteellisista muutoksista, joita tutkimuksessa esiin tulleet haasteet eittämättä ovat. Jostain työ on kuitenkin aina aloitettava, ja kuten sanottua, hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Laatimani design brief tarjoaa epäilemättä valmiin perustan ja johdonmukaisen tiekartan tunnistettujen työhyvinvointia rasittavien haasteiden ratkaisemiselle. Olen varma, että design briefin toimenpiteiden argumentoidut arvotekijät lunastetaan toimeksiantajalle pitkällä tähtäimellä, mikäli niitä ryhdytään aidosti implementoimaan nykyisiin prosesseihin.

Design briefin sisältämiä ratkaisuehdotuksia voidaan implementoida joko osittain tai asteittain, mutta argumentoin hyötyjen kerrannaistuvan toimeksiantajalle, mikäli ehdotukset vietään toteutukseen kokonaisuudessaan. Ratkaisuehdotukset ovat siinä määrin universaaleja, että uskon niiden skaalautuvan myös muissa osastoissa hyödynnettäväksi, jolloin niiden tuoma rajahyöty kasvaa merkittävästi. Lisäksi täytyy muistaa toiminnallisessa tutkimuksessa käytetyn työpajan tuoma etu, joka on sen iteratiivinen toistettavuus. Työpajan ensimmäisessä vaiheessa tuotetut vastaukset muodostivat ideapankin, jonka sisältöä voidaan jatkojalostaa myöhemmin uusilla työpajoilla. Kehittämisprosessia ei siis tarvitse aloittaa alusta alkaen tyhjästä.

Lähteet

Painetut

Aurelius, M. 2003. Meditations. Kääntäjä Hayes, G. New York: Modern Library.

Aurelius, M. 2020. Itselleni. Suomentaja Ahonen, M. 10.painos. Helsinki: Basam Books.

Courtney, J. 2020. The workshopper playbook - How to become a problem-solving and decision-making expert. AJ &Smart.

Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. 4. painos. Helsinki: Tammi.

Grönroos, C. 2015. Palveluluiden johtaminen ja markkinointi. 5.painos. Helsinki: Talentum.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito - Elämän mittainen matka. 2.painos. Helsinki: WSOYpro.

Koivisto, S. & Ranta, R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön - Ryhmän johtamisen käsikirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Manka, M. & Manka, M. 2018. Työhyvinvointi. 2. painos. Helsinki: Alma Talent.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Platon. 2007. Valtio. Kääntäjä Lee, D. 2. painos. Lontoo: Penguin Books.

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

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 - Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Helsinki: Talentum.

Ury, W. 1993. Neuvottele vastustaja liittolaiseksi. Suomentaja Wiltrain Oy. Keuruu: Otava.

Sähköiset

Bain & Company. 2022. Explore the elements of value. Viitattu 26.3.2022. <https://media.bain.com/elements-of-value/#>

Brooks, D. 2022. Life story or game. Viitattu 21.2.2023. <https://www.nytimes.com/2022/07/21/opinion/life-story-or-game.html>

Daugherty, G. 2022. What is quiet quitting - and is it a real trend. Viitattu 24.1.2023.
<https://www.investopedia.com/what-is-quiet-quitting-6743910>

Filaxim Historia. 2023. From boys to men - The impressive Spartan training system. viitattu 26.3.2023. https://www.youtube.com/watch?v=Z2Kss_y6JqU&list=LLrcK-kmtlQe454C12050l8rg&index=4

Finlex. 2015. Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista 2015/1085. Annettu Helsingissä 21.8.2015. Viitattu 20.1.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20151085>

Folger, J. 2021. What factors go into calculating social return of investment (SROI). Viitattu 24.1.2023. <https://www.investopedia.com/ask/answers/070314/what-factors-go-calculating-social-return-investment-sroi.asp>

Gkiogas, D. 2018. The power of expectations: The Pygmalion Effect. Viitattu 20.2.2023. <https://www.themetalearners.com/pygmalion-effect/>

Helsingin Sanomat. 2023. Pahoinpitelyvyyhden keskiössä olevan yrityksen entiset järjestyksenvalvojat kertovat väkivallasta. Viitattu 28.2.2023. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000009294212.html>

Hoffover, H. 2021. Gen Z and millennials actually want the same things at work. But gen Z has the upper hand. Viitattu 25.1.2023. <https://www.businessinsider.com/millennials-versus-gen-z-workplace-trends-flexibility-work-life-balance-2021-11?r=US&IR=T>

Holiday, R. 2020. The leadership secrets of Marcus Aurelius. Viitattu 20.2.2023.
<https://www.youtube.com/watch?v=ZuwJ9qWLWEQ>

Holiday, R. 2021. 8 Stoic habits for becoming your best self. Viitattu 22.2.2023.
<https://www.youtube.com/watch?v=V0WKHFh79ZE&list=FLrcKkmtlQe454C12050l8rg&index=13>

Holma, L. 2023. LinkedIn julkaisu 7.2.2023. Viitattu 21.2.2023. <https://www.linkedin.com/in/lholma/recent-activity/shares/>

Holma, L., Jones, U. & Ruusuvoori, M. 2022a. #1. Lähtijät-podcast - Syyt suljettujen ovien takaa. Viitattu 22.2.2023. Spotify.

Holma, L., Jones, U. & Ruusuvoori, M. 2022b. #4. Lähtijät-podcast - Toksinen johtajuus. Viitattu 22.2.2023. Spotify.

Johdon agendalla. 2023. Trendit ja muutosvoimat 2023. Viitattu 20.1.2023. e-kirja.

- Miller, S. 2015. Confront pay disparity between management and workers. Viitattu 25.1.2023. <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/compensation/Pages/confront-pay-disparity.aspx>
- Nieminen, M. 2022. Blogi: Mitä vai miten?. Viitattu 14.4.2023. <https://www.compass-group.fi/tietoa-meista/uutisarkisto/2022/blogi-mita-vai-miten/>
- Psychology Today. 2022. Social comparison theory. Viitattu 21.2.2023. <https://www.psychologytoday.com/us/basics/social-comparison-theory>
- Riggio, R. 2009. Pygmalion Leadership: The Power of Positive Expectations. Viitattu 20.2.2023. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/cutting-edge-leadership/200904/pygmalion-leadership-the-power-positive-expectations>
- Ruth, J. 2022. The reasons behind quiet quitting. Viitattu 24.1.2023. <https://www.myshortlister.com/insights/the-reasons-behind-quiet-quitting>
- Sull, D., Sull, C. & Zweig, B. 2022a. Toxic culture is driving the great resignation. Viitattu 27.2.2023. <https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/>
- Sull, D., Sull, C., Cipolli, W. & Brighenti, C. 2022b. Why every leader needs to worry about toxic culture. Viitattu 27.2.2023. <https://sloanreview.mit.edu/article/why-every-leader-needs-to-worry-about-toxic-culture/>
- Tilastokeskus. 2023. Pienet ja keskiuuret yritykset. Viitattu 20.1.2023. https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html
- Turvallisuusalan ammattiliitto. 2021. Turvallisuusalan ammattiliiton julkilausuma. Viitattu 28.2.2023. <https://www.turvallisuusala.fi/2021/11/08/vartiointialan-tyoehtosopimusneuvottelut/>
- Typpi, A. 2022. Blogi: Hyvä työpaikka tarjoaa onnistumisen edellytykset. Viitattu 14.4.2023. <https://www.compass-group.fi/tietoa-meista/uutisarkisto/2022/blogi-hyva-tyopaikka-tarjoo-onnistumisen-edellytykset/>
- Työmarkkinatori. 2022. Yksityinen turvallisuusala. Viitattu 28.2.2023. <https://tyomarkkinatori.fi/ammattialat/suojelu--ja-sotilasala/yksityinen-turvallisuusala>
- Vilppunen, J. 2022. Blogi: Avoin ja moninaisuuden hyväksyvä työkuulttuuri on huipputiimien edellytys. Viitattu 14.4.2023. <https://www.compass-group.fi/tietoa-meista/uutisarkisto/2022/blogi-avoin-ja-moninaisuuden-hyvaksyva-tyokulttuuri-on-huipputiimien-edellytys/>

YLE. 2023. Kansanedustaja haluaa soveltuvuustestit turvallisuusalan koulutukseen - alan opettaja huolissaan: ”Kun hakija haluaa alalle, hän pääsee alalle”. Viitattu 28.2.2023.

<https://yle.fi/a/74-20012023>

Julkaisemattomat

Yritys X Oy. 2023a. Henkilöstöjohtajan sähköpostitiedote 28.4.2023. Viitattu 5.5.2023.

Yritys X Oy. 2023b. Turvamyyjien työtyytyväisyyskyselyn tulokset 2022. Yritys X Oy. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Koetun palvelun laadun muodostuminen (Grönroos 2015 105)	11
Kuvio 2: Työhyvinvointipääoma (Manka & Manka 2018, 53)	12

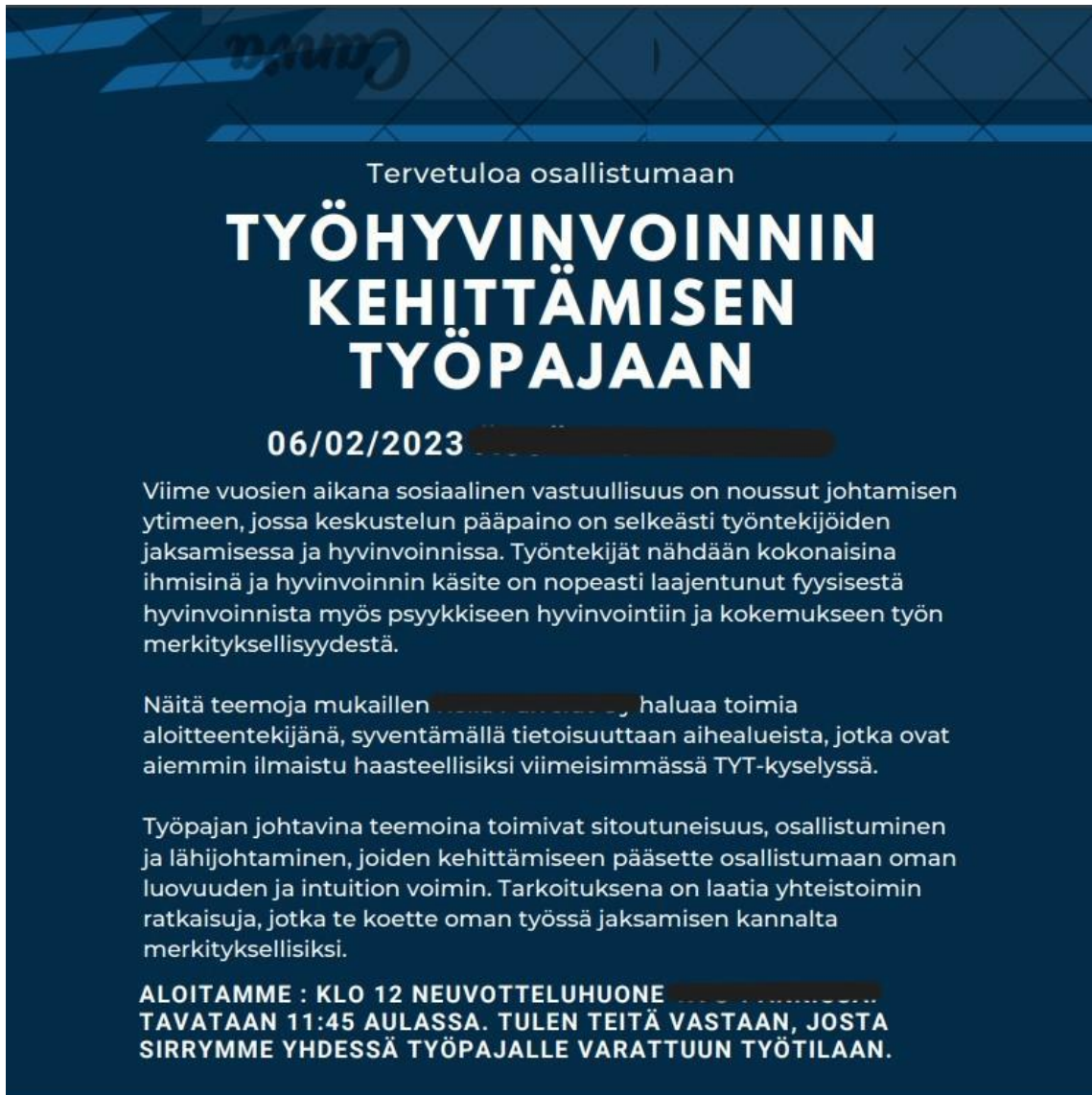
Taulukot

Taulukko 1: Kolmen heikoimman TYT-mittarin kehitystä kuvaava trendianalyysi	29
Taulukko 2: Valinta-vaiheen äänestyksen tulokset	33
Taulukko 3: Osallistujien laatimat kehitysehdotukset	34
Taulukko 4: Luo-vaiheen äänestyksen tulokset.....	35

Liitteet

Liite 1: Työhyvinvointi-työpajan saatekirje.....	55
--	----

Liite 1: Työhyvinvointi-työpajan saatekirje



Tervetuloa osallistumaan

TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN TYÖPAJAAN

06/02/2023

Viime vuosien aikana sosiaalinen vastuullisuus on noussut johtamisen ytimeen, jossa keskustelun pääpaino on selkeästi työntekijöiden jaksamisessa ja hyvinvoinnissa. Työntekijät nähdään kokonaisina ihmisinä ja hyvinvoinnin käsite on nopeasti laajentunut fyysisestä hyvinvoinnista myös psyykkiseen hyvinvointiin ja kokemukseen työn merkityksellisyydestä.

Näitä teemoja mukaillen **XXXXXX** haluaa toimia aloitteentekijänä, syventämällä tietoisuuttaan aihealueista, jotka ovat aiemmin ilmaistu haasteellisiksi viimeisimmässä TYT-kyselyssä.

Työpajan johtavina teemoina toimivat sitoutuneisuus, osallistuminen ja lähijohtaminen, joiden kehittämiseen pääsette osallistumaan oman luovuuden ja intuition voimin. Tarkoituksena on laatia yhteistoimin ratkaisuja, jotka te koette oman työssä jaksamisen kannalta merkityksellisiksi.

**ALOITAMME : KLO 12 NEUVOTTELUHUONE XXXXXXXX
TAVATAAN 11:45 AULASSA. TULEN TEITÄ VASTAAN, JOSTA
SIRRYMME YHDESSÄ TYÖPAJALLE VARATTUUN TYÖTILAAN.**