

Sanna Hurskainen

Kohti kannustavaa työilmapiiriä: psykologinen turvallisuus ja esihenkilötyön vaikutus työhyvinvointiin



Tradenomi
Liiketalous
Kevät 2024



KAMK • University
of Applied Sciences

Tiivistelmä

Tekijä(t): Hurskainen Sanna

Työn nimi: Kohti kannustavaa työilmapiiriä: psykologinen turvallisuus ja esihenkilötyön vaikutus työhyvinvointiin

Tutkintonimike: Tradenomi, liiketalous

Asiasanat: psykologinen turvallisuus, esihenkilötyö, työhyvinvointi, työilmapiiri

Tämän opinnäytetyön tarkoituksen oli kehittää pienimuotoinen työhyvinvointikysely elintarvikkeita valmistavalle tehtaalle X. Tehdas X työllistää tällä hetkellä 16 henkilöä ja on suuremman emoyhtiön alla toimiva tytäryhtiö. Tässä työssä laadittu ja toteutettu kysely oli tarkoitettu henkilökunnalle ja kyselystä oli rajattu pois tehtaanojohtaja ja sitä ylemmät henkilöt, jotta johtoryhmä saa hyvän kuvan siitä, millaiseksi työntekijät kokevat työyhteisön ja psykologisen turvallisuuden, työviihtyvyyden ja oman paikkansa työyhteisössä. Kyselyssä selvitettiin myös sitä, millaisia työhyvinvointia parantavia toimia työntekijät työnantajalta toivovat.

Työn teoriaosuudessa käsitellään psykologista turvallisuutta työyhteisössä, hyvää esihenkilötyötä ja sen osuutta psykologisen turvallisuuden luomisessa sekä kyselylomakkeen tekemistä. Työssä yhdistyy kehittämistehtävä ja laadullinen tutkimus. Työn tutkimuskysymyksiä ovat 1. Millaiseksi työntekijät kokevat työyhteisön psykologisen turvallisuuden ja työssä viihtyvyyden? 2. Kuinka organisaation johto voi vaikuttaa työntekijöiden psykologisen turvallisuuden toteutumiseen? ja 3. Mitkä ovat juuri oikeat kysymykset toimeksiantajalle suunnatussa kyselylomakkeessa? Kahteen ensimmäiseen kysymykseen saatiin vastaukset toimeksiantajayrityksen henkilökunnalle tehdyn työhyvinvointikyselyn kautta. Kyselyn onnistuminen sekä toimeksiantajan tyytyväisyys osoittivat, että viimeiseenkin tutkimuskysymykseen saatiin vastaus.

Tehty kysely osoitti, että tehtaan työntekijät kokevat työyhteisön psykologisen turvallisuuden hyväksi ja viihtyvät työssään. Toivomukset viihtyvyyden parantamiseksi olivat pieniä ja konkreettisia, ja toimeksiantaja ryhtyi kyselyn tulosten tultua välittömästi toimenpiteisiin toteuttaakseen toiveet. Se, että toimeksiantaja reagoi välittömästi kyselyn vastauksissa esiin nousseisiin seikkoihin, kertoo, että työntekijöiden hyvinvointi on tärkeää ja mielipiteitä arvostetaan. Yksilöllisesti tehtaalla X tarpeisiin luotu kysely antoi vastauksia sellaisiin asioihin, mihin aiemmat, laajemmat kyselyt eivät ole vastanneet.

Abstract

Author(s): Hurskainen Sanna

Title of the Publication: Towards a Supportive Work Atmosphere: Psychological Safety and the Impact of Supervisory Work on Well-being at Work

Degree Title: Bachelor of Business Administration

Keywords: psychological safety, supervisor work, well-being at work, work atmosphere

The purpose of this thesis was to develop a small-scale workplace well-being survey for food factory X. Factory X currently employs 16 people, and it is a subsidiary operating under a larger parent company. The survey prepared and implemented in this work was intended for the personnel, and the factory manager and management-level persons were excluded from the survey, so that the management team can receive a comprehensive picture of how employees perceive the work community and psychological safety, job satisfaction and their own place in the work community. The survey also investigated what type of measures employees want from employers to improve their well-being at work.

The theoretical part of the work discusses psychological safety in the work community, successful supervisory work, and its role in creating psychological safety, and the preparation of a questionnaire. The work was a combination of a development task and qualitative research. The research questions were: how do employees perceive the psychological safety and job satisfaction of the work community; how can the management of the organization influence the realization of psychological safety of employees and what are the right questions to ask in the survey questionnaire? The first two questions were answered through an occupational well-being survey conducted for the staff of the client company. The success of the survey and the client's satisfaction showed that even the last survey question was answered.

The survey showed that factory employees feel that the psychological safety of the work community is high, and they enjoy their work. The wishes to improve job satisfaction were small and concrete, and the client immediately took measures to implement the wishes after receiving the results of the survey. The fact that the client reacted immediately to the issues raised in the survey responses shows that employee well-being is important, and opinions are valued. The survey, created individually for the needs of factory X, provided answers to questions that had not been answered in the earlier more extensive surveys.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Psykologinen turvallisuus	2
2.1	Mitä psykologinen turvallisuus on?.....	2
2.2	Psykologinen turvallisuus työyhteisössä	4
2.3	Psykologisen turvallisuuden puuttuminen.....	6
3	Esihenkilötyö ja psykologinen turvallisuus	9
3.1	Johtajuus	9
3.2	Millainen on hyvä esihenkilö?	11
3.3	Kuinka esihenkilö voi tukea psykologisen turvallisuuden tunnetta?	13
4	Opinnäytetyön tavoite ja toteuttamissuunnitelma.....	17
5	Käytettävät tutkimusmenetelmät	21
5.1	Kehittämistehtävä	21
5.2	Laadullinen tutkimus	21
5.3	Työhyvinvointikysely	22
5.4	Hyvän kyselylomakkeen piirteet	23
6	Hyvinvointikyselyn toteutus ja tulokset	27
6.1	Kyselylomake.....	27
6.2	Tulosten yhteenveto	28
6.3	Tulosten analysointi ja toimenpide-ehdotukset	32
7	Pohdinta	35
	Lähteet	39
	Liitteet	

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan työhyvinvointia ja psykologista turvallisuutta työyhteisössä sekä sitä, kuinka organisaatio ja esihenkilö voivat vaikuttaa psykologisen turvallisuuden luomiseen. Työssä käsitellään psykologista turvallisuutta; mitä se tarkoittaa, miten se esiintyy työyhteisössä sekä millaisia vaikutuksia psykologisen turvallisuuden puuttumisella on. Työssä tutkitaan esihenkilön roolia psykologisen turvallisuuden toteutumisessa sekä sitä, millaisilla keinoilla ja toimintatavoilla psykologista turvallisuutta voidaan edistää työyhteisössä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää pienoistyöhyvinvointikysely toimeksiantajayrityksen henkilöstölle ja tutkia henkilöstön työhyvinvointia psykologisen turvallisuuden kannalta. Työhyvinvointikysely on tarkoitus jäädä toimeksiantajalle pysyväksi työkaluksi työhyvinvoinnin seurantaan.

Opinnäytetyön keskeisinä tutkimuskysymyksinä ovat:

1. Millaiseksi työntekijät kokevat työyhteisön psykologisen turvallisuuden ja työssä viihtyvyyden?
2. Kuinka organisaation johto voi vaikuttaa työntekijöiden psykologisen turvallisuuden toteutumiseen?
3. Mitkä ovat juuri oikeat kysymykset toimeksiantajalle suunnatussa kyselylomakkeessa?

Työ on rajattu käsittelemään psykologista turvallisuutta. Toimeksiantajaorganisaation kaltaisissa tehdasoloissa fyysinen turvallisuus koskien rakennusta, työtapoja ja -laitteita sekä kalustoa on kontrolloitu organisaation puolesta. Sosiaalinen turvallisuus taas liittyy enemmän henkilökemioihin ja henkilöiden välisiin suhteisiin, joihin esihenkilö/organisaatio ei voi niinkään merkittävästi vaikuttaa. Aihe rajautuu psykologiseen turvallisuuteen, koska yhtenä vahvana näkökantana on se, kuinka organisaatio voi vaikuttaa omilla toimillaan sen muodostumiseen ja pysyvyyteen.

2 Psykologinen turvallisuus

Tässä luvussa perehdytään siihen, mitä psykologinen turvallisuus on ja miten se näkyy työyhteisöissä. Luvussa käsitellään psykologisen turvallisuuden taustoja ja syitä siihen, miksi korkea psykologisen turvallisuuden taso on koko organisaatiolle tärkeää. Alaluvussa 2.3 pohditaan psykologisen turvallisuuden puuttumista ja kuinka sen puuttuminen vaikuttaa työntekijöihin.

2.1 Mitä psykologinen turvallisuus on?

Suomessa yritysten työhyvinvointiin panostaminen tarkoittaa usein työyhteisön virkistyspäiviä sekä liikunta-/kulttuurietua. Työhyvinvointi on kuitenkin paljon muutakin kuin virkistymistä ja työterveyttä. Työhyvinvointiin kuuluu yksilön kunnioittaminen, arvostaminen ja kuunteleminen. Tämä kuuluu yrityskulttuuriin ja tärkeässä asemassa yksilöä kunnioittavan yrityskulttuurin rakentamisessa ovat henkilöstön lisäksi johtajat ja esihenkilöt. Jotta henkilöstöä työhyvinvointia kunnioittava yrityskulttuuri on mahdollista luoda, on organisaation ymmärrettävä henkilöstöä sekä heidän tarpeitaan. Liiketoiminnallisesti on kannattavaa panostaa henkilöstön hyvinvointiin osallistamalla ja lisäämällä työntekijäymmärrystä. Innostuneet, motivoituneet, hyvinvoivat ja sitoutuneet työntekijät ovat usein yrityksen menestyksen takana. (Saramies & Törnroos 2021, 40.)

Piilin (2006) mukaan suomalaisen työelämän tutkimuksissa on selvinnyt, että työpaikoilla toivotaan vallitsevan ilmapiiri, joka on avoin ja luotettava. Hyvä organisointi, ongelmien ratkominen, yhteiset päämäärät sekä tasapuolinen kohtelu koetaan myös tärkeäksi. Esihenkilöltä odotetaan kiinnostusta, epäautoritaarista johtamistyyliä, tuloksellisuutta kaikkien kykyjä ja ideoita hyödyntämällä sekä työntekijöiden viihtyvyydestä huolehtimista. Työilmapiirin ja tuottavuuden välillä on suoraviivainen positiivinen riippuvuus. Korkea tuottavuus parantaa ilmapiiriä, joka taas puolestaan parantaa tuottavuutta. Työilmapiirin ja yrityksen taloudellisen tuloksen välillä on myös hyvin suoraviivainen ja positiivinen riippuvuus. Jos työilmapiiri tutkimushetkellä on heikko, on odotettavissa, että seuraavan vuoden tuloskin on heikko. (Piili 2006, 61.)

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan sellaista ilmapiiriä, jossa on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä. Tällainen ilmapiiri työpaikalla edistää työntekoa ja organisaatio on uudistuvampi, tehokkaampi ja oppivampi. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä jokainen voi tuoda ilmi omia ajatuksia, jakaa keskeneräisiä ideoita, kysyä kysymyksiä sekä pyytää apua ilman, että joutuu pelkäämään tulevaisuutta nolatuksi tai naurunalaiseksi. Tällaisessa työympäristössä on tilaa rakentavalle

erimielisyydelle, keskusteluille ja ajatustenvaihdoille sekä jopa konflikteille, joiden erilaisista näkökulmista voi koko yhteisö oppia. (Aro 2018, 127; Rinne 2021, 30; Yli-Kaitala & Toivanen 2021.) Onnistuneen konfliktinratkaisun jälkeen ryhmän jäsenten luottamus toisiinsa lisääntyy yleensä merkittävästi. Se ei tarkoita kuitenkaan sitä, etteikö erimielisyyksiä, väittelyitä ja vastakkainasetteluja ilmenisi jatkossakin. Yksimielisyys ei edes ole tavoiteltava, sillä luovuus, tuotekehitys, innovaatiot ja ongelmanratkaisutilanteet saavat voimaa ja uusia ulottuvuuksia erilaisen osaamisen, näkemysten, kokemusten ja tapojen yhdistelystä. Tärkeää on se, miten erilaisuuteen ja ongelmiin suhtaudutaan. Kun suvaitsevaisuudelle on työyhteisössä tilaa, jäsenet voivat vapaasti vaihtaa mielipiteitään ja tuoda omaa osaamistaan ilmi. Jäsenten erilaisuuden hyödyntäminen on työyhteisölle voimavara ja se tarjoaa jäsenille mahdollisuuden oppia. (Piili 2006, 68.)

Psykologinen turvallisuus on tunnetta, jota työyhteisön jäsenet kokevat työskennellessään tiimissä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Se on tunne siitä, että jokainen voi työyhteisössään tuoda vapaasti ja ilman rangaistuksen pelkoa esille omia ideoitaan, kysymyksiään ja ajatuksiaan. Työyhteisössä, jossa on psykologisesti turvallinen ilmapiiri, tiimin jäsenet kommunikoivat avoimesti, pyytävät apua toisiltaan, kysyvät kysymyksiä ja tuovat esiin epäkohtia tai huolia rohkeasti. Työntekijöiden ei tarvitse pelätä virheiden tekemistä tai epäonnistumista, vaan ne kuuluvat uuden oppimiseen. Työntekijöiden vuorovaikutuksessa on havaittavissa luottamusta sekä kunnioitusta toisiaan kohtaan. (Edmondson 1999a, 350–383.)

Käsitteenä psykologinen turvallisuus on tullut tunnetuksi myös Googlen Project Aristotle -tutkimuksen (2015) myötä. Tutkimuksessa havaittiin, että merkittävin tiimimenestyksen yksittäinen elementti organisaatiossa on nimenomaan psykologisen turvallisuuden tunne. Googlen määritelmä psykologisesta turvallisuudesta on: ”Tiimin jäsenet tuntevat olonsa turvallisiksi, uskaltavat ottaa riskejä ja olla haavoittuvaisia toistensa edessä.” (Google 2015.)

Käytännössä työpaikan psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan ilmapiiriä,

- jossa työntekijät uskaltavat turvallisesti jakaa omia myös keskeneräisiä ajatuksiaan joutumatta naurunalaiseksi
- jossa virheet uskalletaan ottaa avoimesti puheeksi ja ne ymmärretään tärkeiksi oppimisen mahdollistajiksi
- jossa voidaan olla eri mieltä menemättä henkilökohtaisuuksiin tai toisen loukkaamiseen
- jossa koetaan kollektiivista hyväntahtoisuutta sekä onnistumisen iloa
- jossa autetaan toinen toistaan onnistumaan
- jossa jokaiselle annetaan mahdollisuus käyttää omia vahvuuksiaan
- jossa erikoiseltakin kuulostavia ideoita tutkitaan ja pyritään ymmärtämään ja tarvittaessa edelleen jalostamaan

- jossa vaikeat asiat uskalletaan ottaa puheeksi ja löytää niihin yhdessä ratkaisuja
- jossa luottamusta pyritään tietoisesti rakentamaan myös silloin, kun siihen on tullut säröjä
- jossa jokaisen ääni on tärkeä ja sitä halutaan kuulla
- jossa kaikki uskaltavat olla haavoittuvaisia ja aidosti omia itsejään.
(Ojala & Meklin 2021, 162; Ruutu 2020, 41.)

Googlen tutkimuksessa Project Aristotle löytyi viisi tekijää, jotka vaikuttavat tiimin menestykseen. Nämä viisi seikkaa ovat tärkeysjärjestyksessä: psykologinen turvallisuus, luotettavuus, rakenne ja selkeys, merkitys sekä vaikutus. Tutkimus osoitti, että tiimin jäsenet, jotka kokivat korkeaa psykologista turvallisuutta työssään, olivat sitoutuneempia työpaikkaansa, olivat työssään tehokkaampia ja hyödynsivät tiimissä paremmin tiimin jäsenten yhteistä ideoinnin voimaa. Kaksi vuotta kestäneessä tutkimuksessaan Google tutki 180 todellista työyhteisöä, teki yli 200 haastattelua ja analysoivat yli 250 tiimiä kuvaavaa ominaisuutta ja määrittelivät, kuinka tiimin tehokkuutta mitataan. (Vakil 2024.)

2.2 Psykologinen turvallisuus työyhteisössä

Ihmiskunta on selviytynyt erityisesti yhteistyön ja yhdessä toimimisen ansiosta. Historiassa hylätyksi tuleminen olisi tarkoittanut yksilön kuolemaa. On hyvä tiedostaa, että nämä alkukantaiset alitajuiset tarpeet ja pelot vaikuttavat edelleen siihen, kuinka toimimme ryhmässä. (Aro 2018, 126; Rinne 2021, 50–51.) Tämän vuoksi ihminen tarkkailee ympäristöä koko ajan. Ryhmässä toimiminen ja ryhmän tarkkailu saa aikaan kysymyksiä ja pohdintaa ryhmän olemassaolosta ja tilasta. Näitä alitajuisia ryhmää koskevia kysymyksiä ovat esimerkiksi:

- "Olenko minä hyväksytty ryhmän jäsen sellaisena kuin olen?"
- "Olenko arvostettu, tarvitseeko muu ryhmä minua?"
- "Onko tällä ryhmällä jatkuvuutta? Ovatko muut jäsenet sitoutuneet ryhmään?"
- "Onko olemassa jokin uhka, että minut erotetaan ryhmästä?"
- "Voinko minä luottaa ryhmään ja sen jäseniin?"

Nämä kysymykset muodostavat yksilön käsityksen ryhmän tai tiimin psykologisesta turvallisuudesta. Mitä vahvempi ryhmäjäsentyys on, mitä parempi yhteenkuuluvuuden tunne ja luottamus ryhmässä vallitsee, ja mitä vahvemmalta ryhmä vaikuttaa, sitä turvallisemmaksi yksilö olonsa tuntee. (Aro 2018, 126–127.)

Vuorovaikutuksessa ollessaan ihminen skannaa omaa rooliaan yhteisössä. Ihmiset ovat herkkiä pohtimaan, mitä muut heistä ajattelevat. Turvallista organisaatiota kehittäessä on tärkeää ymmärtää ihmisen käyttäytymisen taustoja. On luonnollista ja tervettä, että ihminen pohtii mitä toiset heistä ajattelevat. Hyväksytyksi ja arvostetuksi tulemisen tarve säätelee käyttäytymistä toisten ihmisten kanssa ja ryhmässä toimiessa. Ihminen pelkää torjutuksi ja hylätyksi tulemista. Jos työntekijä tuntee itsensä jatkuvasti ulkopuoliseksi, alkaa hän voida huonosti. (Rinne 2021, 50–51.)

Työpaikalla, jossa psykologinen turvallisuus on kunnossa, jaetaan tietoa ja raportoidaan virheistä. Viestintää on enemmän kuin psykologisesti vähemmän turvallisilla työpaikoilla. Turvallinen ympäristö heijastaa myönteisesti oppimiseen ja on suorassa yhteydessä mm. luovaan ajatteluun, innovaatioihin, riskien ottamiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Työympäristön ollessa monimutkainen ja alati muuttuva, on työntekijöiden opittava uutta ja keksittävä uusia ratkaisuja. Silloin on uskallettava ottaa riskejä ja kehittää uutta epäonnistumisenkin uhalla. (Ojala & Meklin 2021, 162; Yli-Kaitala & Toivanen 2021.)

Työyhteisöä luonnehditaan terveeksi, mikäli tehtävät ja työnjako ovat selkeät. Hyvässä työyhteisössä tavoitteet ovat tiedossa ja jokainen on sisäistänyt ne. Työn määrä ja vaativuus ovat suhteutettu henkilöstön valmiuksiin. Hyvässä, terveessä työyhteisössä vallitsee oikeudenmukaisuus ja kohtelu koetaan tasapuoliseksi. Työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja osallistua muutoksiin. Tietoa on kaikkien saatavilla sopivassa määrin ja omaksuttavassa muodossa kun sitä tarvitaan ja se kulkee eri suuntiin. Hyvässä työyhteisössä onnistumisesta saa palautetta ja hyvän suorituksen kriteerit ovat kaikkien tiedossa. Vuorovaikutus kaikkien välillä on avointa ja aidosti kuuntelevaa. Toisia arvostetaan, arvostusta osoitetaan ja jäsenet tuntevat itsensä hyväksytyiksi ja tärkeiksi työyhteisössä. Yhteistyö on toimivaa ja toisia autetaan. Annetut lupaukset pidetään, ongelmiin ja konflikteihin uskalletaan tarttua ja se tapahtuu nopeasti. Hyvässä, terveessä, psykologisesti turvallisessa työyhteisössä luotetaan yhteiseen tulevaisuuteen. (Piili 2006, 60–61.)

Pelko siitä, että joutuu häpeämään omia sanojaan tai että oma arvo muiden silmissä laskee, voi saada yksilön jättämään sanomatta mielessä olevia asioita (Rinne 2021, 51). Ihminen havainnoi herkästi omaa asemaansa ryhmässä. Arvostus tuo tyydytyksen tunnetta ja mikäli asema muiden silmissä heikkenee, voi se aiheuttaa ahdistusta. Toisinaan henkilöt, joilla on ryhmässä saavutettua valtaa tai asemavaltaa, voivat vaikuttaa muiden ryhmän jäsenten käytökseen. Tämä voi näkyä vaikenemisella tai oman osaamisen vakuuttelulla. Henkilöiden, jotka tunnistavat oman roolinsa jonkinlaisena vallankäyttäjänä, tulisi omilla toimillaan vahvistaa toisten psykologisen turvallisuuden tunnetta, ettei muiden energiat kuluisi vaikutelman ylläpitämiseen. (Rinne 2021, 54.)

30 vuoden henkilöstötutkimusdataan pohjautuvassa tutkimuksessaan Great Place to Work huomasi, että taloudellisen menestymisen lisäksi korkea psykologinen turvallisuus johtaa myös henkilöstön matalampaan stressitasoon. Tämä liittyy vahvasti yhteen henkilöstön alhaisempien poissaolojen ja vaihtuvuuden kanssa. Tutkimuksesta selviää, että työympäristö, jossa vallitsee vahva psykologinen turvallisuus, vaikuttaa myönteisesti tuottavuuteen ja vahvistaa asiakaskeskeisyyttä. (Great Place to Work 2022, 3.)

Jokaisen tulee ottaa vastuu siitä, että työyhteisö on psykologisesti turvallinen. Sitä edistää yhteiseen ymmärrykseen pyrkivä vuorovaikutus, johon päästäkseen kannattaa pyrkiä tunnistamaan omia uskomuksia erilaisuuden edessä, kunnioittamaan eriäviä mielipiteitä sekä asettamaan itsensä alttiiksi ja osoittamaan oma haavoittuvaisuutensa ja erehtyvyytensä. Psykologista turvallisuutta luo se, ettei toisia syytetä omista virheistä ja vaikeat asiat nostetaan esille ja niistä keskustellaan kunnioittavasti. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021.) Hyvässä tiimissä keuhetaan kyseenalaistamista sekä kritiikkiä ja virheistä otetaan oppia. Muiden vahvuuksia pystytään hyödyntämään ja toisten onnistumisesta iloitaan ilman kateutta. Ristiriitojen pelko ja tottumattomuus niiden käsittelyyn ei ole esteenä suoralle, teeskentelemättömälle ja vapautuneelle vuorovaikutukselle. Työyhteisössä uskotaan siihen, että toisten arvostus on aitoa, yhteisymmärrystä löytyy, eikä erimielisyys ole uhka. Tällaisessa työyhteisössä esihenkilön rooli on helppo. Hän saa olla edellytysten luoja ja onnistumisten mahdollistaja. Keskeisiä esihenkilön tehtäviä on tällöin jäsenten valmiustason kasvattaminen, sosiaalisten prosessien tukeminen ja uusiutumisen huolehtiminen. (Piili 2006, 68–69.)

2.3 Psykologisen turvallisuuden puuttuminen

Turvattomuus synnyttää hiljaisuutta. Psykologisen turvallisuuden puuttuessa ihmiset eivät ilmaise vapaasti kokemuksiaan, tarpeitaan, ajatuksiaan tai tunteitaan. Vaikenemista usein perustellaan sillä, että ihmiset ovat erilaisia. Kysyttäessä kuitenkin jokainen haluaisi olla osa joukkuetta ja haluavansa tuntea, että heillä on sille annettavaa. (Rinne 2021, 45.) Jokaisella on omanlainen tarve kokea ensin yhteenkuuluvuutta, luottamusta sekä arvostusta ryhmän jäsenenä, voidakseen osallistua täysimääräisesti yhteiseen tekemiseen. Turvan tunteen syntymiseen joutuu käyttämään aikaa ja vaivaa. Rohkeampien tiimin jäsenten tulee ymmärtää ja hyväksyä se, etteivät kaikki ole yhtä rohkeita ja sitoutua tarjoamaan turvaa rohkaistakseen arempia osallistumaan. (Rinne 2021, 49.)

Ilman psykologisen turvallisuuden tunnetta ja luottamusta työntekijän on vaikea kokea turvallisuutta millään tasolla. Ilman turvallisuutta työntekijä voi uskoa, että pelkkä väärä kommentti voi tuhota työuran. Jos luottamusta ja turvallisuuden tunnetta ei ole, työntekijä, jolla olisi tuore idea tai innovaatio, jättää helposti ajatuksensa kertomatta seuraamusten pelossa tai siksi, ettei hän ole sitoutunut. Psykologisen turvallisuuden puuttuessa vähäinen kommunikointi vaikuttaa heikentävästi yhteisöllisyyden syntyyn. Avun pyytäminen kollegalta ei ole luontevaa ja ilo työn tekemisessä vähäisempää. Heikentynyt sitoutuminen vähentää merkityksellisyyttä ja yhteisöllisyyttä. Avoimuus ja työtyytyväisyys laskevat kokonaisuudessaan. Psykologinen turvallisuus ja luottamus linkittyvät suoraan työntekijän sitoutumiseen. (Great place to Work 2022.)

Psykologinen turvallisuus voi vahingoittua tai jopa tuhoutua mikrojohtamisen, epäluottamuksen, syyttelyn tai epäjohtonmukaisuuksien vuoksi. Läpinäkyvyyden puute ja rikutut lupaukset heikentävät myös psykologista turvallisuutta. Kommunikaation katkeaminen ja monimuotoisuuden tai osallisuuden puute voivat myös rikkoa turvallisuuden tunteen. Jos henkilö ei tunne, että häneen luotetaan tai pelkää tulevansa kritisoiduksi tai syytetyksi virheistään, ei hän silloin ota riskejä kokeillakseen uusia toimintatapoja tai ole luova työssään. Johtajan itsekäs käytös, jossa hän asettaa oman etunsa tiimin edun edelle, on osoitettu heikentävän psykologista turvallisuutta. Käsitykset suuresta valtaetäisyydestä vaikuttavat negatiivisesti työyhteisön turvallisuuteen. (Cashman 2023.)

Viime aikoina sosiaalisessa mediassa on noussut esiin termi ”hiljainen lopettaminen” (quiet quitting), joka kannustaa työntekijöitä vain käymään töissä ja tekemään työssä vähimmäisvaatimuksen täyttävät työt. Ilmiön on osittain arveltu johtuvan psykologisen turvallisuuden puutteesta työpaikalla. (Cashman 2023). Hiljainen lopettaminen tarkoittaa sitä, että työntekijä lopettaa tekemästä kaiken ylimääräisen työssään, mikä voi olla monelle yritykselle kriittinen kilpailuetu. Työntekijät, jotka kieltäytyvät työskentelemästä minimivaatimusta enemmän ovat yrityksille suurempi taakka kuin irtisanoutuvat työntekijät. (Klotz & Bolino 2022).

Yksi keino ehkäistä työssä ilmennyttä hiljaista lopettamista on määritellä työtehtävät uudelleen. Työntekijöiden työtehtävien laajentaminen vastaamaan tarkemmin sitä, mikä on välttämätöntä, on ajan myötä luonnollista. Toisena Klotz ja Bolino mainitsevat työntekijöiden kuuntelemisen ja heihin investoimisen. Ylimääräinen työ ei todennäköisesti tunnu niin raskaalta, mikäli työntekijä kokee saavansa tukea organisaatiolta. Todellinen tuki työntekijöille lähtee siitä, että heitä kuunnellaan. Organisaation on taattava johtajille aikaa ja resursseja, jotta he voivat aidosti tukea työntekijöitään. Työnantajan on kerättävä työntekijöistä sekä laadullista että määrällistä tietoa siitä,

mitä kukin heistä tarvitsee ollakseen sitoutunut työhönsä. HR-analytiikan työkalut antavat yksityiskohtaista tietoa henkilöstön hyvinvointiin ja suorituskykyyn vaikuttaviin tekijöihin. Henkilökohtaiset keskustelut työntekijöiden tavoitteista ja uratoiveista voivat antaa hyviä näkemyksiä työntekijöiden kokemuksista työyhteisössä. Näiden lisäksi johtajien on asetettava etusijalle sellaisen työympäristön luominen, jossa työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi, uskovat organisaation välittävän heistä ja jossa he voivat luottaa siihen, että johto kuuntelee heidän huolensa ja käsittelee niitä. (Klotz & Bolino 2022).

Työyhteisö ei kuitenkaan ole yksimielinen siinä, mitä he työyhteisöltään ja työpaikaltaan tarvitsevat. Tarpeet ovat aina yksilöllisiä, ne voivat liittyä urakehitykseen, työaikojen joustavuuteen tai palkkaukseen. Vasta työntekijöitä kuuntelemalla johtaja voi tehdä kohdennettuja investointeja, jotka vastaavat työntekijöiden tarpeisiin. Epäterveessä yrityskulttuurissa työntekijät voivat tuntea olevansa pakotettuja tekemään ylimääräistä työtä tavoilla, jotka vahingoittavat heidän hyvinvointiaan ja joiden vuoksi he joutuvat uhraamaan aikaa perheeltään ja sosiaalisilta tapahtumilta. Esihenkilöiden tehtävänä on kuunnella työntekijöitään, auttaa heitä määrittämään tietyt käyttäytymismallit, jotka vastaavat heidän sisäisiä motivaatioitaan, ja rohkaista työntekijöitä keskittymään näihin tehtäviin, jotka tukevat niitä. (Klotz & Bolino 2022.)

3 Esihenkilötyö ja psykologinen turvallisuus

Luku 3 käsittelee johtajuutta, muutoksia esihenkilön roolissa sekä esihenkilön osuutta työyhteisön psykologiseen turvallisuuteen. Luvussa tarkastellaan sitä, miten johtajuus on ajan saatossa muuttanut muotoaan ja millaisia vaatimuksia esihenkilöille nykyään asetetaan.

3.1 Johtajuus

Johtajuus määritellään usein toiminnaksi tai prosessiksi, jolla johtaja saa organisaation jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajuus on suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua sekä päätöksentekoa. Johtamisella on perinteisesti tarkoitettu liiketoiminnan ja ihmisten johtamista. (Piili 2006, 14.) Viitala (2002) näkee esihenkilön tärkeänä roolina työyhteisössä ennen kaikkea mahdollisuuksien luomisena sille, että hänen alaisensa voimavarat pääsevät ilmenemään ja kasvamaan täyteen potentiaaliinsa eivätkä tule tukahdutetuiksi.

Riitta Viitalan väitöskirjan (2002) mukaan esihenkilötyö ja johtajuus ovat menettämässä merkitystään madaltuvissa ja joustavissa organisaatioissa. Perinteisiä esihenkilötehtäviin kuuluvia toimia on voitu siirtää tiimien vastuulle. Organisaatiotasojen vähentäminen, prosessien tehostaminen, työn automatisoituminen, informaatiojärjestelmien kehittäminen ja työntekijöiden koulutustason nousu ovat edistäneet sitä, ettei esimiesrooleille ole tarvetta siinä määrin, kuin aiemmin. Pääpaino esihenkilötyössä on varmistaa, että toiminta sujuu myös tulevaisuudessa muutoksissa, joita on mahdollisesti hankala ennakoida. Valvonnan tarve on vähentynyt, mutta tarve kehittymisen ja muutoksen hallinnan tukemisessa on kasvanut. Esihenkilön haasteena on huolehtia siitä, asiat tapahtuvat ja toiminta sujuu, ihmiset osaavat, haluavat ja jaksavat tehdä töitä ja osaaminen uusiutuu ja toiminta kehittyy koko ajan. (Piili 2006, 19; Viitala 2002.)

Vielä muutama vuosikymmen sitten johtajilla oli sekä valta että viisaus. Nykyään työntekijöiden vastuu ja itsenäisyys ovat lisääntyneet ja työn muuttuminen on merkinnyt suurta muutosta esihenkilötyölle. Esihenkilö ei enää hallitse kaikkea ja esihenkilöön kohdistetaan yhä suurempia vaatimuksia koulutustason ja työn vaatimusten muuttuessa. (Nummelin 2007, 45.) Työelämän kehityksessä esihenkilötyö on muuttunut ja muuttuu jatkuvasti vaativammaksi. Syynä muutokseen on ihmisten osaamisen lisääntyminen ja monipuolistuminen. Silti työyhteisön jäsenet tarvitsevat edelleen tukea, kannustusta ja ohjaamista työn tekemiseen. Esihenkilön eritystehtävä on tukea,

kannustaa ja ohjata henkilöstöä organisaation tavoitteiden ja strategian mukaisesti. (Carlsson & Forsell 2017, 13; Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 8–9; Piili 2006, 13.) Tiimin esihenkilön rooli on olla valmentaja ja yksi tärkeimmistä esihenkilön tehtävistä on kyvykkyyksien kehittäminen (Carlsson & Forsell 2017, 13; Viitala 2002).

Esihenkilöasema tai asiantuntijuus eivät enää itsestäänselvytenä tuo arvostusta, vaan se on ansaittava toiminnan kautta. Organisaatioiden asiantuntijuus on siirtynyt pääosin niille, jotka kyseistä työtä tekevät. Keskeisiä esihenkilötyön kysymyksiä onkin, kuinka esihenkilö saa työntekijät sitoutumaan ja motivoitumaan työhönsä niin, että he antavat parhaan asiantuntijuutensa ja innovaationsa organisaation käyttöön. Esihenkilön pohdittavana on myös, kuinka hän välittää työntekijöille tunteen siitä, että he ovat organisaatiolle tärkeä voimavara, joiden työmotivaatiosta ja hyvinvoinnista halutaan huolehtia. Sitouttaakseen työntekijät, on esihenkilön itsensä oltava sitoutunut työhönsä. Sitoutuminen näkyy motivoitumisena työhön, halukkuutena kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa työssä. (Nummelin 2007, 45; Piili 2006, 19.)

Viitalan (2007) mukaan hyvä johtaminen voi olla esihenkilöille haastavaa. Esihenkilön tehtäviin ja roolin kuuluu vastualueensa tavoitteiden ja organisaation päämäärien lisäksi vastuu alaisten toiminnasta. Esihenkilön rooli on muuttunut valvojana toimimisesta tukea antavaksi henkilöksi. (Viitala 2007, 207–210.) Esihenkilön tyyli vaikuttaa muun muassa alaisten kokemaan psykologisen turvallisuuden tunteeseen, joka lisääntyessään vähentää defensiivisiä rutiineja ja luo tilaa avoimelle arvioinnille, uusien asioiden kokeilulle ja kehittää oppimista mahdollistavaa kulttuuria työyhteisössä (Viitala 2002).

Esihenkilö voi toimia roolinsa mukaisesti ja vastata tehtäviinsä liittyviin odotuksiin, kun hänen roolinsa ja tehtävänsä on määritelty organisaatiossa selkeästi. Yhteistyö esihenkilön ja työntekijöiden välillä on luontevaa ja sujuvaa, kun roolit täydentävät toisiaan. Selkeät roolit selkeyttävät jokaisen tehtäviä, tavoitteita, vastuita ja rajoja. Mikäli esihenkilön tehtäviä ei ole määritelty selkeästi tai hän ei omaksu rooliaan, alkavat työntekijät ottamaan esihenkilön vastuuta itselleen. Näin työntekijät pyrkivät luomaan työhönsä selkeyttä ja turvallisuuden tunnetta, joka auttaisi perustehtävien toteuttamisessa. Usein kuitenkin tapahtuu juuri päinvastoin. Esihenkilöroolin epäselvyys luo otollisen maaperän henkilöristiriidoille. (Nummelin 2007, 46–47.)

3.2 Millainen on hyvä esihenkilö?

Hyvältä esihenkilöltä odotetaan ammattitaitoa ja toimialan tuntemusta. Hyvää johtamista on jo kauan pyritty selittämään johtajan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla. Vaikka listoja hyvien johtajien piirteistä on laadittu vuosien saatossa runsaasti, niin ne eivät silti ole ratkaisseet onnistuneen johtajuuden salaisuutta. Tietyt lahjakkuudet tai asenteet voivat helpottaa esihenkilönä toimimista. Tällaisia ovat esimerkiksi määrätietoisuus, energisyys, hyvät sosiaaliset taidot sekä ryhmässä että yksilöiden kanssa, organisointikyky ja kokonaisuuksien hallinta. Myös ristiriitojen sietokyvystä, oikeudenmukaisuudesta, luotettavuudesta ja joustavuudesta on hyötyä. Myönteinen suhtautuminen haasteisiin ja erilaisuuteen, kyky arvioida omaa toimintaa ja kyky uudistua auttavat pärjäämään esihenkilön roolissa. Johtajiin liitetään usein myös tiettyä vaikeasti selitettävää karismaa, joka syntyy henkilön taidosta puhutella ihmisiä tunnetasolla ja luoda heihin näkymätön yhteys. (Piili 2006, 15.)

Esihenkilötyön onnistumiseen vaikuttaa oleellisesti se, kuinka hyvin esihenkilö onnistuu sovittamaan yhteen kunkin organisaation jäsenen pyrkimykset ja tarpeet organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Esihenkilön asiantuntijuus muodostuu siitä, kuinka hyvin he saavat työntekijöiden asiantuntijuuden näkyviin. Työntekijöiden asiantuntijuuden mahdollistaminen edellyttää sitä, että omaksutaan suhtautumistapa, jossa esihenkilön omat näkemykset eivät ole yliverkaisia, vaan yksi tulkintatapa muiden joukossa. Parhaiten tällainen asennoituminen tulee ilmi tasavertaisissa keskusteluissa työntekijöiden kanssa, joissa yhdessä hahmotetaan työn kokonaisuutta ja tulevaisuuden suuntaviivoja. Hyvä esihenkilö kuuntelee ja esittää kysymyksiä. Keskustelujen tavoite on synnyttää uusia tarkastelutapoja ja ideoita, ei niinkään löytää ratkaisuja. (Nummelin 2007, 14–16.)

Esihenkilö käyttää omaa persoonallisuuttaan työkalunaan, kuten ihmissuhdeammateissa työskentelevät yleensä käyttävät. Onnistuakseen työssään esihenkilön on kyettävä johtamaan ensin itseään. Itsensä johtamisen edellytyksenä on hyvä itsensä tunteminen, hyväksyminen ja motivaatio kehittyä. (Piili 2006, 29.) Esihenkilötyötä on pidetty rationaalisena, hallittavana ja tieteellisesti tutkittavana asiana. Esihenkilötyöhön liittyvät kuitenkin vahvasti myös ihmisten sisäiset ja ihmisten väliset tunnesuhteet, jotka tulevat esiin vuorovaikutuksessa. Esihenkilö toimii suunnannäyttäjänä näiden tunnesuhteiden ohjaamisessa. Kun esihenkilöllä on hyvä kosketus omiin tunteisiinsa, ei hän pelästy työntekijöiden jatkuvaa tunnevirtaa. Tunteet syntyvät nopeasti ja automaattisesti eri yhteyksissä, eikä niitä välttämättä voi ennakoita. Itsetuntemus eli reflektio auttaa esihenkilöä tunnistamaan omaa käyttäytymistä ja toimintaan vaikuttavia sisäisiä prosesseja, joita

tunteet, mielikuvat, ajatukset ja pyrkimykset ja näiden väliset suhteet ilmentävät. Itsereflektointi auttaa jäsentelemään tunteita ja ajatuksia ja niiden käsitteleminen rakentavasti vaikuttaa myönteisesti vuorovaikutukseen muiden kanssa. Esihenkilön pyrkimykset ja työntekijöiden erilaiset näkemykset muuttuvat vuoropuheluksi, jolloin toiminta muuttuu tietoisemmaksi ja harkitummaksi. Esihenkilö kykenee näkemään selkeämmin, mitkä tunteet heräävät hänessä itsessään ja mitkä tulevat ulkopuolelta. Toiminta ei ole pelkkää reagoitua vaan tietoisia valintoja siitä, onko syytä reagoida. Kun esihenkilön itsetuntemus syvenee, hän saa työkaluja omaan kehittymiseen, henkiseen uusiutumiseen ja työssä jaksamiseen. (Juuti 2011, 159, 161–162; Nummelin 2007, 25–26; Piili 2006, 29.)

Esihenkilötyössä joutuu väistämättä kohtaamaan pettymyksiä ja turhautumista. Näiden tunteiden tiedostaminen ja tunnistaminen auttaa siihen, etteivät ne jää haittaamaan tai jopa sabotoimaan työyhteisön toimintaa. Jos esihenkilö ei kestä pettymyksiään, hän saattaa siirtää ne tunteet työntekijöihinsä. Esihenkilö saattaa ajautua syyttämään työntekijöitä omista virheistään tai nolata työntekijän toisten silmissä. Kun esihenkilö pystyy käsittelemään omia pettymyksiään sekä työntekijöihin kohdistuvia pettymyksiään, hän kykenee arvioimaan omaa toimintaansa ja muuttamaan sitä. Esihenkilöä auttaa kehittymään se, että hän hyväksyy työntekijät oman toimintansa peiliksi ja saa näin jatkuvasti arvioivaa palautetta työstään. Kun esihenkilö on sinut itsensä kanssa, hän uskaltaa myöntää virheensä ja pystyy pyytämään apua tarvittaessa. Itseään arvostava esihenkilö luottaa itseensä ja pystyy kuuntelemaan työntekijöiden näkemyksiä ja myös huomioimaan niitä. Mielipiteitä arvostetaan eikä itseään arvostava esihenkilö joudu puolustamaan omia näkemyksiään ainoana oikeana. Hän ymmärtää, että hänen näkemyksensä on yksi monista. Itsensä kanssa sovussa olevaa esihenkilöä on helppo lähestyä ja hänen on myös helpompi lähestyä muita. Hän osaa antaa arvoa tavoitteiden saavuttamiselle ja nauttii onnistumisista yhdessä työntekijöiden kanssa. Tällaisilla toimintatavoilla esihenkilö vahvistaa työpaikan yhteishenkeä ja luovuutta. (Nummelin 2007, 27–28, 32, 37; Piili 2006, 29–32.)

Hyvä itsearvostus on esihenkilön tärkeä voimavara. Itseään arvostava esihenkilö pystyy näkemään asiat realistisesti, tunnistaa omat rajoituksensa ja puutteensa ja pyrkii kehittymään niissä. Esihenkilö, jolla on hyvä itsearvostus, kokee positiivisia tunteita: luottamusta, tyytyväisyyttä, onnea ja iloa. Hän kykenee nauttimaan saavutuksista ja hänellä on myönteinen suhde itseen ja toisiin ihmisiin. Hän ymmärtää, ettei kaikkia voi aina miellyttää ja sen, ettei epäonnistuminen jossakin tehtävässä kaada koko maailmaa. Vaikka esihenkilö on vastuussa töiden sujumisesta, ei hänen vastuullaan ole muiden tunteet. Työ muuttuu vähemmän kuormittavaksi, kun esihenkilö pystyy

laittamaan rajat oman ja toisten tunnemaailman välille. Kun esihenkilö osaa suhtautua työntekijän kiukkuun tai epäasialliseen käytökseen rauhallisesti ja omat tunteet hilliten, pystyy työntekijäkin näkemään tilanteen realistisemmin. Esihenkilön ottaessa asian avoimesti puheeksi niiden kanssa, joita asia koskee, eivät muut työntekijät mene niin herkästi mukaan kielteiseen tunteeseen. (Nummelin 2007, 37–39; Piili 2006, 31.)

Mikäli esihenkilö ei arvosta itseään, on hänen tunnemaailmansa pääosin negatiivisten tunteiden sävyttämä. Jännitys, epävarmuus, häpeä, pelko, alemmuudentunne, kateus ja vaikeus iloita vaikuttavat vuorovaikutussuhteisiin. Tällainen esihenkilö loukkaantuu negatiivisesta palautteesta ja syyttää muita omista virheistään. Esihenkilö saattaa jakaa työntekijät suosikkeihin ja vähemmän suosikkeihin, jolloin suosikit ovat esihenkilön näkemyksen pönkittäjiä ja vähemmän suosikit hän voi kokea uhaksi omalle minuudelleen. (Nummelin 2007, 39–40.)

3.3 Kuinka esihenkilö voi tukea psykologisen turvallisuuden tunnetta?

Organisaation johdolla ja kaikilla vastuuasemissa olevilla on tärkeä rooli psykologisen turvallisuuden kehittämisessä, mutta jokainen voi omilla toimillaan vaikuttaa joko turvallisen tai turvattoman ilmapiirin syntyyn. Jotta turvallisuutta voidaan vahvistaa ja kehittää, on sen oltava aidosti johdon agenda. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021.)

Työterveyslaitoksen tutkijoiden Kirsi Yli-Kaitalan ja Minna Toivosen mukaan esihenkilö voi luoda psykologisesti turvallista ilmapiiriä muun muassa tuomalla esiin omia puutteitaan, neuvoja kysymällä ja ottamalla vastuun omista virheistään. Myös osoittamalla, että kaikkien äänet ovat työpaikalla tärkeitä, rohkaisemalla kokeilemaan uutta ja kannustamaan jakamaan epäonnistumisia, voidaan luoda turvallisuuden tunnetta työyhteisössä. Esihenkilön pitäisi myös muistaa kiittää työntekijöitä hyvästä yrityksestä sekä ponnisteluista. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021.)

Johdon päätökset ja tekemättä jättämiset vaikuttavat koko työyhteisöön. Johdon ollessa dynaaminen, avoin, kuuntelevat ja rohkeudelle hyvät puitteet luova, on rohkeuden todeksi eläminen koko organisaatiossa helpompaa. Jos taas johto on byrokraattinen, sulkeutunut ja tekee päätöksenteosta hankalaa, halvaannuttaa se toimintaa ja vie ihmisiltä toimimisen mahdollisuuksia. Turvattomuutta luo myös se, jos johto on tuuliviirimäinen päätöksissään ja elää arvojen vastaisesti. Johtajuuden tärkeimpiä tehtäviä rohkean organisaation luomiseen on poistaa virheiden tekemiseen liittyvää stigmatisointia ja kaikenlaista leimaamista. (Rinne 2021, 134.)

Psykologisesti turvallinen työyhteisö mahdollistaa avoimen ja rehellisen viestinnän, yhteistyön ja innovoinnin työtiimeissä ja koko organisaatiossa. Esihenkilö voi edesauttaa työntekijöiden turvallisuuden tunnetta kannustamalla avoimeen viestintään. Avoimilla kysymyksillä, aktiivisella kuuntelemisella ja arvostuksen osoittamisella esihenkilö voi kannustaa ja rohkaista tiimin jäseniä ilmaisemaan ajatuksiaan ja mielipiteitään turvallisesti. (Hietala, Kaivanto, Pystynen 2023.)

Peruslinjausten määrittely, selkeiden odotusten ja sääntöjen luominen kommunikoinnille voi auttaa lisäämään turvallisuutta tiimin kesken. Tiimin jäseniä tulee kannustaa kunnioittamaan toistensa mielipiteitä ja olemaan keskeyttämättä toistensa puhetta tai puhumaan toistensa päälle. Ajatusten jakamisesta ja ideoinnista kannattaa antaa positiivista palautetta. Positiivinen palaute voi auttaa rakentamaan luottamusta ja vahvistamaan psykologista turvallisuutta. Kokeiluihin, luovuuteen ja riskinottoon rohkaiseminen edistää oppimisen kulttuuria. Epäonnistumiset ja virheet ovat osa oppimisprosessia ja inhimillisiä myös esihenkilön kohdalla. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä kaikilla on lupa tehdä virheitä ja mahdollisuus oppia niistä. (Hietala ym. 2023.)

Palautteen antaminen on esihenkilölle erinomainen työkalu, kun sen hallitsee. Positiivinen palaute tukee työntekijän ammatillista itsetuntoa ja onnistumisen kokemus antaa energiaa, hyvää mieltä ja kannustaa uusiin saavutuksiin. Myönteinen palaute on työyhteisössä voimakas innostuksen lähde ja luo myönteistä ilmapiiriä. Myönteistä palautetta kannattaa antaa esihenkilön ja työntekijän välillä ja kannustaa kaikkia työyhteisön jäseniä antamaan sitä myös toisilleen. Työntekijöiden tekemisiä kohtaan voisi osoittaa enemmän kiinnostusta, kysyä hänen näkemyksiään ja neuvoja, kiittää ja osoittaa hänen hyötynsä työyhteisölle ja organisaatiolle. Hyvistä saavutuksista kannattaa iloita työyhteisön kanssa yhdessä. Se tartuttaa hyvää mielialaa, vahvistaa yhteisyyden kokemuksia ja luo työyhteisölle onnistumisen malleja. (Piili 2006, 55–56.)

Koska ristiriidoilta ja konflikteilta ei voi välttyä, on tärkeää, että ne käsitellään nopeasti, ymmärryksellä ja inhimillisyydellä. Myös luottamuksen ilmapiiri on tärkeää turvallisessa työympäristössä. Luottamusta on hyvä korostaa ja varmistaa, että luottamuksella käydyt keskustelut pysyvät luottamuksellisina. (Hietala ym. 2023.) Kehityskeskustelut ovat luottamuksellisia, avoimia ja vuorovaikutteisia keskustelutilaisuuksia, joissa on läsnä työntekijä ja esimies. Keskustelun kohteena on työntekijä ja hänen ammatillinen kehittymisensä. Tavoitteena keskustelussa on tarkastella työntekijän osaamista ja laatia hänelle kehittämissuunnitelma linjassa organisaation tavoitteiden ja tarpeiden kanssa. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 72.) Kuunteleminen, pätevyyden osoittaminen ja läpinäkyvyys asiaankuuluvan tiedon jakamisessa sekä avoimuus palautteelle ovat isossa roolissa psykologisesti turvallisen tiimin rakentamisessa.

Psykologinen turvallisuus ei tarkoita sitä, että kaikilla olisi koko ajan kivaa ja kaikesta oltaisiin samaa mieltä. Psykologinen turvallisuus on sitä, että ristiriitoja ja epämukavuutta keuhetaan ja eri mielisyksiäkin kyetään käsittelemään rakentavasti. Tarkoituksena on, että kaikki tulevat kuuluksi, mutta se ei tarkoita sitä, että kaikki saisivat tahtonsa läpi. Kun työn tavoitteista ja toteutus-tavoista sekä työpaikan pelisäännöistä voidaan käydä rakentavaa keskustelua, voidaan luoda ympäristö, jossa itsensä johtaminen on helppoa ja toimii tehokkaasti. (Levanto 2022; Rinne 2021, 78–80; Yli-Kaitala & Toivanen 2021.) Psykologinen turvallisuus auttaa luomaan ilmapiiriä, jossa tavoitteet voi asettaa korkealle eikä pelko ole sujuvan yhteistyön este. Kyse ei ole siitä, että tavoitteita pitäisi madaltaa tai siitä, ettei suorituksia voisi johtaa. (Yli-Kaitala & Toivanen 2012.)

Suorapuheisuus on Edmondsonin tutkimuksen mukaan psykologisen turvallisuuden kulmakivi. Suorapuheisuus ei ole sitä, että jokainen saa sanoa ääneen kaiken, mitä mieleen juolahtaa. Suorapuheisuuden tulee olla vilpitöntä. Suorapuheisuutta on myös se, että on täysin normaalia ja hyväksyttävää pyytää ja saada apua vaikeisiin tilanteisiin. Tärkeää on, että asioista osataan ja voidaan puhua riittävän varhaisessa vaiheessa. Suorapuheisuuteen tulee kannustaa ja sitä voidaan työyhteisöltä myös vaatia. Organisaation toimintakulttuurin perustuessa luottamukseen, suorapuheisuuteen ja hyvään tahtoon, uskaltavat työntekijät puhua niin onnistumisistaan kuin ongelmistaan ja vaikeuksistaan. (Levanto 2022.)

Artikkelissaan Ilmarisen työkykyriskien ennakointi ja tutkimusosaston asiantuntijapsykologi Simo Levanto antaa esihenkilöille kolme vinkkiä, millä psykologista turvallisuutta voi lähteä rakentamaan.

1. Raamita – tavoitteena on tunnistaa ja sanoittaa yhteisesti ymmärretyt odotukset ja työhön liittyvät merkitykset. Miksi ja miten teemme työtä ja miten suhtaudumme epäonnistumisiin? Mitä työyhteisömme voi saavuttaa avoimella ja suorapuheisella keskustelulla siitä mitä ja miten teemme työmme? Johdon on sitouduttava vuoropuheluun niin yhteisistä arvoista kuin organisaation työn perustehtävistä ja tavoitteista.
2. Osallista – rakenna luottamusta siihen, että kaikkien mielipiteitä sekä tarvitaan että arvostetaan. Missä ja miten käymme keskustelua? Esihenkilön näkökulmasta kyse on keskustelutapojen ja rakenteiden mahdollistamisesta. Organisaation johdon on suhtauduttava organisaation kehittämiseen riittävän nöyrästi ja saada eri aiheista tietävät työntekijät puhumaan ja osallistumaan kehittämiseen. Esihenkilön on osattava kuunnella ja uskallettava kysyä kysymyksiä, jotka aktivoivat ja kannustavat keskustelemaan.

3. Reagoi rakentavasti – psykologisen turvallisuuden rakentamisen olennainen osa on osoittaa, että epäkohdistakin kannattaa keskustella ja keskustelu voi johtaa toimenpiteisiin. Esille nostettuihin epäkohtiin pitää reagoida. Rakentava reagoiminen on keskustelun ja suorapuheisuuden viemistä käytäntöön. Työnantajan näkökulmasta on olennaista osoittaa, että kaikki mielipiteet kuullaan ja huomioidaan. Se ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki ehdotukset toteutetaan. Osoittamalla, että epäkohdat ja kehittämissuositukset kuunnellaan ja käsitellään, rakennetaan luottamusta ja kannustetaan keskustelemaan merkityksellisistä asioista.

(Levanto 2022.)

Esihenkilön täytyy jatkuvasti kehittää omia taitojaan johtaa, tukea ja motivoida omaan tiimiään. Esihenkilön asemassa työskentelevän on pystyttävä johtamaan myös itseään ja reflektoitava omia tunteitaan pystyäkseen olemaan vastuullinen johtaja. Esihenkilötyössä keskeistä on kykyä luodaan työyhteisöön ilmapiiri, jossa työntekijät voivat tuntea olonsa turvalliseksi ilmaista mielipiteensä, kysyä kysymyksiä ja ottaa riskejä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Esihenkilö voi omilla toimillaan mm. kuuntelemalla ja kannustavalla palautteella edesauttamaan sitä, että työyhteisössä psykologinen turvallisuus on vahvasti läsnä, mikä edistää tiimin hyvinvointia ja suoriutuskykyä.

4 Opinnäytetyön tavoite ja toteuttamissuunnitelma

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia millaisena toimeksiantajayrityksen työntekijät kokevat työyhteisön psykologisen turvallisuuden ja kuinka organisaatio voi vaikuttaa turvallisuuden tunteeseen. Työn päätavoitteena on kehittää organisaation käyttöön jatkossakin sopiva työhyvinvointikysely, jolla organisaation johto voi seurata työyhteisön hyvinvointia.

Työ on kehittämistyö, sillä oleellisena osana työtä on kehitellä organisaation käyttöön toimiva ja informaatiota antava kyselylomake, jota organisaatio voi jatkossakin hyödyntää. Kyselyn pohjana käytetään jo aiemmin tehtyjä kyselyitä, joiden kysymyksien perusteella mietitään uusia tapoja saada henkilöstön mielipide selville, tehtaanjohtajan haastattelua sekä Edmondsonin seitsemän kysymyksen pohjaa.

Kysely pidetään pienimuotoisena. Kysely on laadullinen, sillä otanta on pieni, noin 16 henkeä. Kysymykset ovat monivalintakysymyksiä, joiden jälkeen on jatkokysymys avoimella vastausmahdollisuudella. Organisaation aiemmin toteuttama kysely osoitti, että työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja yrityksen arvot omiin arvoihinsa sopiviksi. Työntekijät toivoivat lisää palautetta työstään sekä kiitosta hyvin tehdystä työstä.

Kyselystä tehdään paperiversio, jotka tehtaanjohtaja jakaa työntekijöille täytettäväksi. Kyselyyn vastataan anonyymisti ja vastausaikaa on kaksi viikkoa. Kyselyn tulokset nivotaan yhteen, vastaukset analysoidaan ja lopputulokset kirjataan tiedoksi organisaation johdolle.

Tutkimuskysymykset tässä opinnäytetyössä työssä ovat:

1. Millaiseksi työntekijät kokevat työyhteisön psykologisen turvallisuuden ja työssä viihtyvyyden?
2. Kuinka organisaation johto voi vaikuttaa työntekijöiden psykologisen turvallisuuden toteutumiseen?
3. Mitkä ovat juuri oikeat kysymykset toimeksiantajalle suunnatussa kyselylomakkeessa?

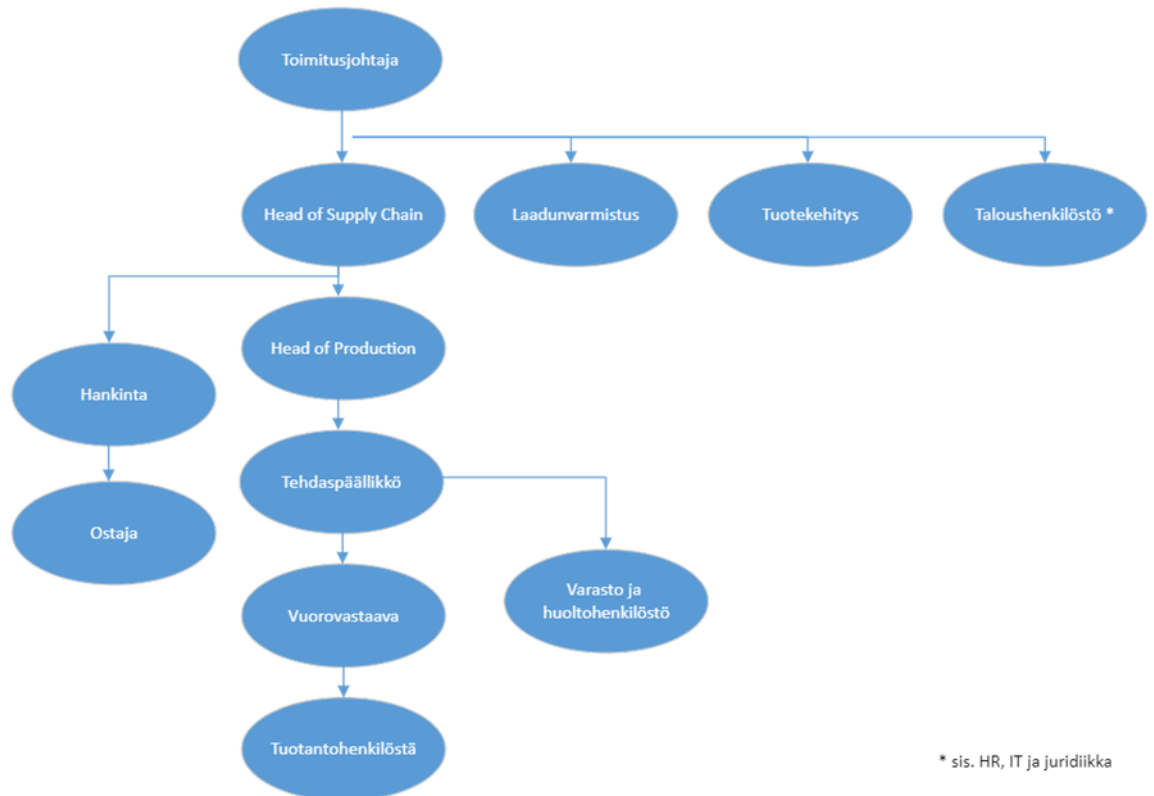
Työssä tutkitaan myös työhyvinvointikyselyn tekemistä ja toteuttamista sekä sitä, mitkä ovat ne kysymykset, joilla saadaan tarpeellinen tieto esiin.

Opinnäytetyön kehittämistyönä tehdään psykologista turvallisuutta tutkivat kysely, joka toteutetaan opinnäytetyötä varten ja tuloksen analysoidaan osana työtä. Kysely laaditaan Google Forms-

ohjelmalla, josta tehdään paperille tulostettava versio, jotta se on työntekijöille helposti täytettävissä. Kyselyyn osallistuvat kaikki tehtaassa työntekijät tehtaansa johtajaa lukuun ottamatta, sillä tarkoituksena on saada tietoa työntekijöiden hyvinvoinnista, ja siitä millaiseksi he kokevat organisaation psykologisen turvallisuuden. Vastausten avulla voidaan pohtia kuinka tehtaansa johto voi omilla toimillaan edistää hyvinvointia ja vahvistaa psykologista turvallisuutta. Tulokset kootaan yhteen ja ne analysoidaan jatkotoimia varten. Kyselyyn vastataan anonymisti, mikä vahvistaa psykologisen turvallisuuden toteutumista tutkimuksen aikana.

Kysely toteutetaan paperiversiona siksi, että se on kaikkien työntekijöiden saatavilla tietoteknisestä osaamisesta riippumatta. Jokainen kyselyyn osallistuja saa reilusti aikaa työpäivänsä aikana vastata rauhassa kyselyyn ilman kiireen tuntua. Kyselyyn vastaamisen jälkeen paperi nidotaan kiinni ja palautetaan kirjekuoressa luottamusmiehelle, joka lähettää vastaukset tutkimuksen tekijälle. Otannan ollessa pieni (n 16) on paperikyselyn yhteenveto mahdollista tehdä manuaalisesti. Kyselystä jätetään pois profiloivat kysymykset anonymiteetin takaamiseksi. Pienimuotoisessa kyselyssä keskitytään vain niihin kysymyksiin, mihin vastaus halutaan ja joihin kukaan muu kuin vastaaja ei voi vastata. Yleiset kysymykset työolosuhteista, työsuhteista tai vastaajan henkilöllisyydestä jätetään tietoisesti pois, jolloin kyselylomake pysyy kohtuullisen pituisena.

Opinnäytetyön toimeksiantaja yritys X on elintarvikkeita valmistava tehdas, joka työllistää tällä hetkellä 16 henkilöä. Tehdas on suuremman emoyhtiön alla toimiva tytäryhtiö. Yritys X noudattaa elintarvikealan työehtosopimusta, ja henkilöstötunne yrityksellä on käytössä kulttuuri- ja liikuntaetu. Henkilöstölle on tehty työhyvinvointikysely, jonka vastausten pohjalta laaditaan lisäinformaatiota antava hyvinvointikysely psykologisen turvallisuuteen liittyen. Tässä työssä laadittava ja toteutettava kysely on tarkoitettu henkilökunnalle ja kyselystä on rajattu pois tehtaansa johtaja ja sitä ylemmät henkilöt, jotta johtoryhmä saa hyvän kuvan siitä, millaiseksi työntekijät kokevat työyhteisön ja psykologisen turvallisuuden, työviihtyvyyden ja oman paikkansa työyhteisössä. Kysely koskee siis tehtaansa johtajan suorassa alaisuudessa toimivaa vuorovastaavaa sekä hänen alaisiaan eli tuotantohenkilöstöä ja varasto- ja huoltohenkilöstöä. Kuvassa 1 on esitelty yrityksen X organisaatorakenne 10/2023 alkaen:



Kuva 1: Organisaatiokaavio mukaillen case-yrityksen organisaatorakennekaaviota.

Organisaation aiemmat kyselyt ovat olleet laajoja ja tämän työn tarkoituksena on laatia pienoiskysely, jonka organisaatio voi tehdä toistuvasti. Kyselyllä pyritään selvittämään kuinka hyväksi työntekijät kokevat sosiaaliset suhteet ja oman mahdollisuutensa kertoa mielipiteensä ja näkökantansa työyhteisön ja esihenkilön keskuudessa. Uuden hyvinvointikyselyn tarkoituksena ja tavoitteena on saada tehtaan johdolle tukea ja lisää työkaluja työyhteisön hyvinvoinnin tukemiseksi ja sen parantamiseksi. Kysymykset räätälöidään toimeksiantajan toiveiden mukaiseksi, jolloin siitä on suurin hyöty toimeksiantajalle. Kyselyn luomisen apuna käytetään tehtaanjohtajan haastattelua. Kyselystä tehdään paperille täytettävä versio, joka on jälkeenkin päin kopiotavissa uudelleen käyttöön.

Toimeksiantaja kertoo organisaation taustatietoja selvittävässä haastattelussa, että hän pitää työhyvinvointia ja sen kehittämistä todella tärkeänä tekijänä työntekijöiden sitoutumisen ja pysyvyyden kannalta. Tehtaanjohtajalla on halu kehittää työssä viihtyvyyttä ja yhteisöllisyyden tunnetta. Työpaikalla on aina kannustettu palautteen antoon. Työntekijät voivat jättää palautetta joko anonymisti tai omalla nimellään joko oman palautekanavan ja sähköpostin kautta tai suo-

raan taukokuoneessa olevaan postilaatikkoon. Palautteesta palkitaan, nimellä annetuista henkilökohtaisesti ja anonyymeistä palkkion saa koko tiimi. Kaikki palautteet huomioidaan ja ne käsitellään johtoryhmässä.

5 Käytettävät tutkimusmenetelmät

Luvussa 5 käydään läpi työssä käytettävät tutkimusmenetelmät sekä teoriaa kyselytutkimuksen tekemisestä. Työssä yhdistyy kehittämistehtävä ja laadullinen tutkimus. Aineistoa hankitaan tehtaannohtajaa haastatteleamalla ja työyhteisölle suunnatulla työhyvinvointikyselyllä. Kyselyn strukturoidujen kysymysten vastaukset analysoidaan Exceliin luodun matriisin avulla.

5.1 Kehittämistehtävä

Työn kehittämistehtävän eli kyselylomakkeen laatimisen apuna käytetään tehtaannohtajan haastattelua. Haastattelulla selvitetään organisaation taustoja sekä tehtaannohtajan roolia organisaatiossa. Haastattelu toteutetaan sähköpostitse, jolloin haastateltavalla on aikaa rauhassa pohtia vastauksia kysymyksiin ja miettiä millaisia toiveita ja tavoitteita hän asettaa työlle. Tarvittaessa on mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä tai tarkentavia kysymyksiä.

Haastattelu on tyypiltään asiantuntijahaastattelu. Asiantuntijahaastattelulla pyritään hankimaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai prosessista. Kiinnostuksen kohteena ei varsinaisesti ole itse haastateltava henkilö, vaan henkilöä haastatellaan sen tiedon vuoksi, mitä hänellä oletetaan olevan. Haastateltavien valinta perusteena on joko heidän instituutionaalinen asemansa tai muu osallisuus tutkimuksen kohteena olevassa prosessissa. (Nikander, Ruusuvuori & Hyvärinen 2010, 373.)

5.2 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena ilmiön ymmärtäminen, selittäminen, tulkinta sekä usein myös mallintaminen ja soveltaminen. Tutkimuksessa karakterisoidaan, luonnehditaan, tulkitaan ja kuvaillaan sellaista ilmiötä, jolle dialektisuus ja reflektiivisyys ovat ominaisia piirteitä eli se liittyy usein sosiaalisiin, psyykkisiin tai kulttuurisiin yhteyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessin painopiste ei ole teorian muotoilussa vaan teorian, käsitteistön ja aineiston vuorovaikutuksessa. Usein laadullisen tutkimuksen teoria kehittyy vasta suhteellisen myöhäisessä

vaiheessa. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi, hankkiminen ja käsitteellistäminen liittyy toisiinsa ja niiden analyttinenkin erottaminen toisistaan voi olla hankalaa. (Pitkäranta 2014, 33.)

Laadullinen tutkimus on tulkintaan perustuva tutkimustapa, jota käytetään eri aloilla muun muassa työyhteisöjen yhteisöllisyyden ja asiantuntijuuden kehittymisen tutkimiseen. Laadullisella tutkimuksella voidaan pureutua yhteisöjen arvoihin ja johtamiseen sekä hyvinvointiin liittyviin tutkimuksiin. Laadullisessa tutkimuksessa tiedon tuottamisen kiinnostus on henkilöiden ja yhteisöjen ilmiötä koskeissa käsityksissä, kokemuksissa ja niiden merkityksissä. Laadullisessa tutkimuksessa ihminen on tutkimuskohteena erityislaatuinen. Ihmisen kokemukset ja niiden merkitykset ovat subjektiivisia ja monitulkintaisia. Kokemukset muodostuvat eletystä elämästä ja koetusta todellisuudesta. Tutkimustilanteissa merkitykset liittyvät ihmismieleen eli tietoisuudessa oleviin merkityssuhteisiin sekä kokemuksen kohteisiin. (Vilka 2021a, 10–11; Vilka 2021b, 94.)

Laadullinen tutkimus on aina empiiristä eli se perustuu erilaisiin aineistoihin ja niiden analyysiin. Empiirisyys ei sulje pois teoreettisuutta sillä empiiristä laadullista tutkimusta ei ole mahdollisuutta tehdä ilman teoreettisia kiinnekohtia. Laadullisessa tutkimuksessa teoria tarkoittaa jäseneltyä esittämistä siitä, mitä tieteellisessä kirjallisuudessa ja aiemmissa tutkimuksissa on esitetty aiheesta, sen tutkimiseen käytettävistä menetelmistä ja niiden analysointitavoista. Jäsenelty esittäminen tarkoittaa tutkimustehtävän näkökulmasta toimivien teorioiden valitsemista, niiden erittelyä ja keskinäistä järjestämistä. Teoriatyyppejä on useita ja ne toimivat tutkimuksissa erilaisissa tarkoituksissa. (Tietoarkisto n.d.)

5.3 Työhyvinvointikysely

Organisaation johtamiseen ja työhyvinvoinnin johtamiseen saadaan tietoa monista eri lähteistä. Tilastot kertovat muun muassa henkilöstörakenteesta, sairauspoissaoloista tai työkyvyttömyyseläkkeistä. Myös kehityskeskustelut, työterveysyhteistyö sekä työsuojelutoiminta antavat tietoa. Huhut ja hiljainen tieto kertovat osansa organisaation hyvinvoinnista. Työhyvinvointikyselyiden vahvuus on se, että ne tuottavat ajankohtaista tietoa sillä hetkellä, kun tietoa kerätään. Tieto kerätään samalla tavalla koko organisaatiosta. Keskeinen piirre työhyvinvointikyselyssä on, että se on luottamuksellinen eli tieto kerätään anonyymisti eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa. Johdolle työhyvinvointikysely on arvokas, koska sen avulla johto saa tietoa koko organisaation tilasta suoraan henkilöstöltä. (Forma 2016.)

Amy Edmondson on laatinut 7 kysymystä-kyselyn, jonka avulla voidaan mitata psykologisen turvallisuuden tasoa työyhteisössä. Edmondsonin kysymykset ovat:

1. Jos teet virheen, tunnetko, että se kääntyy sinua vastaan?
2. Voiko työyhteisössäsi jokainen tuoda esiin ongelmia ja vaikeita asioita?
3. Koetko, että joku työyhteisösi jäsenistä tulee joskus torjutuksi erilaisuutensa vuoksi?
4. Onko työyhteisössä turvallista ottaa riskejä?
5. Onko muilta työyhteisön jäseniltä vaikeaa pyytää apua?
6. Koetko, ettei työyhteisössäsi kukaan tarkoituksella heikennä mahdollisuuksiasi onnistua?
7. Tunnetko, että sinun omia kykyjäsi ja taitojasi arvostetaan ja hyödynnetään työyhteisössäsi?

(Edmondson 2019b, 19–20.)

5.4 Hyvän kyselylomakkeen piirteet

Kyselytutkimus on yksi perinteisimmistä tavoista kerätä aineistoa tutkimukseen. Perinteisin kyselytutkimuksen muoto on paperilla toteutettu kysely, mutta nykyään suositetaan yleisesti sähköisiä kyselyitä sähköpostitse tai suoraan esimerkiksi yrityksen verkkosivuilla tai sosiaalisen median kautta. Kyselylomakkeen käyttö aineistonkeruussa on perusteltua ja sille on aikansa ja paikkansa. Lomakkeen muoto vaihtelee tarkoituksen ja kohderyhmän mukaan. (Valli 2018, 80.)

Kyselylomakkeen pituus ja ulkoasun selkeys ovat hyvän kyselylomakkeen tärkeimmät tekijät. Liian pitkä kysely karkottaa vastaamishalun ja huono vastausprosentti voi pilata hyvin suunnitellun aineiston. Selkeä yleisilme ja looginen kysymysten eteneminen ylhäältä alaspäin auttavat vastaajaa etenemään kyselyssä jouhevasti. Yleinen selkeysvaatimus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kysely olisi harvarivinen ja isoilla kirjasimilla kirjoitettu. Selkeässä hyvässä kyselyssä tulee pyrkiä siihen, että lomake on tiivis, pienellä fontilla kirjoitettu ja kysymykset erottuvat toisistaan joko laatikoilla tai viivoilla. Lomaketutkimuksessa on pyrittävä tutkimusongelman kannalta kattavaan, mutta myös yksinkertaiseen ja helppotajuiseen kysymysten asetteluun. Lomakkeeseen vastaajien tulisi paitsi jaksaa, niin myös osata vastata kysymyksiin. On hyvä muistaa, että vastaajajoukko harvoin tuntee tutkittavan asian yhtä hyvin kuin tutkija. (Tietoarkisto n.d.; Heikkilä 2014, 46–47; Valli 2015, 27; Valli 2018, 83.)

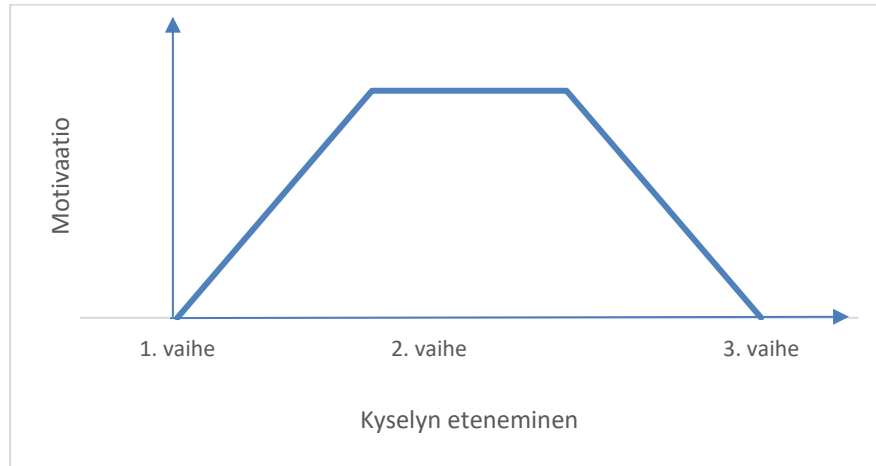
Kysymysten tekeminen ja huolellinen muotoilu on tärkeää, sillä kysymykset luovat perustan onnistuneelle tutkimukselle. Jos vastaaja ei ajattele kysymystä kuten tutkimuksen tekijä on sen ajatellut, vääristää se tutkimustulosta. Kysymysten sanamuodot eivät saa olla häilyviä tai epämääräisiä. Niiden tulee olla yksiselitteisiä eivätkä kysymykset saa olla johdattelevia. Kysymykset rakennetaan tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelman mukaan. Aineistoa lähdetään keräämään vasta, kun tutkimusongelma on määritelty. Näin vältetään turhilta kysymyksiltä ja muistetaan kysyä kaikki tutkimuksen kannalta olennainen. (Heikkilä 2014, 45–46; Valli 2015, 26; Valli 2018, 81.) Vastaajien tulisi ymmärtää kysymykset mahdollisimman samalla tavalla ja vastata niihin yhteismitallisilla arviointiperusteilla. Tämä edellyttää sekä yksinkertaista, tarkoituksenmukaista että täsmällistä kieltä kysymysten laadinnassa. Yksinkertaisuus koskee myös kysymysten pituutta, hyvä kysymys on kohtuullinen. (Tietoarkisto n.d.)

Kyselyiden määrä on jatkuvasti kasvanut, mikä on aiheuttanut niin sanottua vastausväsymystä. Tutkimusten vastausprosentit ovat laskeneet huomattavasti. Tämän vuoksi on syytä miettiä olisiko lomaketta mahdollista tiivistää ja jättää osa kysymyksistä pois. Kyselyihin vastaaminen pitää tehdä mahdollisimman helpoksi, sillä harva viitsii käyttää aikaansa kovin laajan kyselyn täyttämiseen. Myös kielen selkeyteen ja lomakkeen ulkoasuun kannattaa panostaa. (Vehkalahti 2019, 48.) Työhyvinvointikyselyt ovat usein liian laajoja. Niissä halutaan kerralla kerätä tietoa kaikesta mahdollisesta, jolloin kysymysten määrä nousee kymmeneen. Usein kyselylomakkeissa on ollut useampi toisiaan mukaileva kysymys hieman erilaisin sanakäantein, jolloin toistoa on tullut liikaa. Liian laajoihin kyselyihin vastaaminen turhauttaa ja helposti valitaan neutraalivaihtoehto ”ei samaa eikä eri mieltä”, jolloin vastaus ei tuota tarvittavaa dataa tutkijalle.

Tietosuoja ja vastaamishalu huomioiden kyselylomake tulee laatia niin, ettei vastaajien tarvitse huolehtia antamiensa tietoja väärinkäyttömahdollisuuksista. Vastaajien taustatietoja kysyttäessä on tärkeää mainita, että taustatietoja tiedustellaan vastausten tilastollista käsittelyä varten. Usein luottamuksen herättämiseksi ja vastaajan arvostuksen korostamiseksi kyselyissä käytetään teitittelyä sinuttelun sijaan. Sinuttelu on kuitenkin yleistymässä ja aikuisväestöstä poimittuihin satunnaisotantaan kohdistuvissa kyselyissä käytetään usein sinuttelevaa kieltä. Valinta teitittelyn ja sinuttelun välillä on tehtävä aineistokohtaisesti ja vastaajaryhmän ominaisuuksien perusteella. Kyselyn luonne ja mahdollisen kyselyn teettäjän suhde vastaajiin vaikuttaa käytettävän muodon valintaan. (Heikkilä 2014, 55; Tietoarkisto n.d.)

Kysymyslomakkeen ensimmäisen vaiheen (ks. kuva 2) kysymyksillä ja vastausohjeilla on tarkoitus luoda luottamussuhde tutkittavan ja tutkijan välille. Lomakkeessa pitää pystyä osoittamaan kyselyn tärkeys sekä mielekkyys ennen kuin edetään tutkimuksen kannalta tärkeisiin ja olennaisiin

kysymyksiin ja aihealueisiin. Toisessa vaiheessa esitetään arkaluontoisempia kysymyksiä ja kolmas vaihe on taustakysymyksille tai muutoin helpoille kysymyksille. (Valli 2018, 82.)



Kuva 2: Vastaajan motivaatiotaso kyselyn edetessä (Vallia 2018 mukaillen)

Kysymysten looginen järjestys helpottaa kyselyyn vastaamista. Kysely voi sisältää hyvin erilaisia kysymyksiä, mutta samaan asiaan liittyvät kysymykset kannattaa sijoittaa loogiseen järjestykseen peräkkäin. Vastaajan taustatietoja koskevat kysymykset kannattaa jättää joko kokonaan tai ainakin osittain loppuun, sillä niiden kysyminen kyselyn alussa voi herättää anonymiteetin kannalta negatiivisia tunteita. (Heikkilä 2008, 48–49; Tietoarkisto n.d.) Henkilökohtaisten taustatietojen kysyminen kyselyn lopussa on perusteltua myös sillä, että kyselyn luotettavuus pysyy parempana, kun vastaajan motivaation hiipuminen ei vaikuta viimeisten kysymysten vastauksiin. (Heikkilä 2014, 47; Valli 2018, 82.) Anonymiteetti eli lupaus henkilöllisyyden salaamisesta rohkaisee vastaajia puhumaan rehellisesti ja suoraan. Tämä helpottaa tutkimuksen kannalta olennaisten tietojen keräämistä. Anonymiteetti edistää tutkimuksen objektiivisuutta tekemällä arkaluonteisten ja ristiriitoja herättävien asioiden käsittelyn helpommaksi. (Mäkinen 2006, 114.) Anonymiteetti mietityttää usein työhyvinvointikyselyjä täyttäessä. Etenkin, jos työnantajalle on annettava kritiikkiä, moni jättää vastaamatta henkilöviin kysymyksiin, koska pienessä työyhteisössä ne paljastavat vastaajan henkilöllisyyden.

Onnistuneet kysymykset ovat tasapainoisia, sisällöltään kattavia ja yleisesti selkeitä. Kysymyksiä laatiessa tulee harkita, laaditaanko kysymyksiin valmiit vastausvaihtoehdot (strukturoidu kysymys) vai antaako avoin vastaus enemmän informaatiota. Täysin avoimia kysymyksiä kannattaa käyttää harkiten ja silloin kun niihin on painava syy. Muun muassa postikyselyissä kaikki eivät vastaa niihin tai vastaustavat vaihtelevat niin paljon, ettei niistä ole hyötyä tutkimuksen kannalta.

Jos vastausjoukko tiedetään aktiiviseksi ja helposti kirjallisesti kantaaottaviksi, voi avointen kysymysten käyttö olla perusteltuakin. Yleispiirteisiä tai abstrakteja asioita kysyttäessä on toisinaan tapana sisällyttää arvioitavaan asiaan esimerkkejä. Ne voivat olla kysymysten lopussa sulkujen sisään kirjattuna. Esimerkit voivat kuitenkin ohjata vastaajan ajatuksia, joten niiden käyttöä tulee harkita tarkoin. Kysymykset tulee laatia niin yksinkertaisiksi, etteivät ne kaipa mahdollisesti ohjailevia esimerkkejä. (Tietoarkisto n.d.)

Oleellisena osana kyselylomaketta on saatekirje. Hyvällä saatekirjeellä on suurempi merkitys vastausprosenttiin, kuin itse kyselyllä. Pitkillä ja monisanaisilla saatekirjeillä harvoin saadaan korkeita vastausprosentteja. Saatteen tavoite ei ole informoida lukijaa laaja-alaisesti vaan sen tarkoituksena on herättää lukijan kiinnostus kyselyä kohtana. Tiivis viesti on nopeasti luettava ja antaa vaikutelman myös kyselyn vaivattomuudesta. Hyvässä saatekirjeessä mennään suoraan asiaan. Turhat perustelut syistä vastata kyselyyn on syytä unohtaa. Hyvässä saatteessa keskitytään oleelliseen. Kaikki tärkeäksi luultu taustainformaatio kannattaa jättää pois. Hyvä saatekirje herättää lukijan kiinnostuksen esimerkiksi tunteita herättävällä kysymyksellä. (Heikkilä 2014, 59; Natunen 2019; Vilka 2021b, 149–150; Vehkalahti 2019, 47–48.)

6 Hyvinvointikyselyn toteutus ja tulokset

Toimeksiantaja jakoi kyselylomakkeet ja saatekirjeet työntekijöille maaliskuussa 2024. Aikaa kyselyn täyttämiseen annettiin noin 2 viikkoa ja toimeksiantaja aikataulutti lomakkeen täyttöön käytettävän ajan jokaiselle työpäivän lomaan. Lomakkeet toimitettiin tutkimuksen tekijälle postitse suljetuissa kirjekuorissa pähvilaatikkoon pakattuna ja ne olivat perillä huhtikuun alussa. Kyselyn täytti 12 henkeä kuudestatoista eli vastausprosentti oli 75 %.

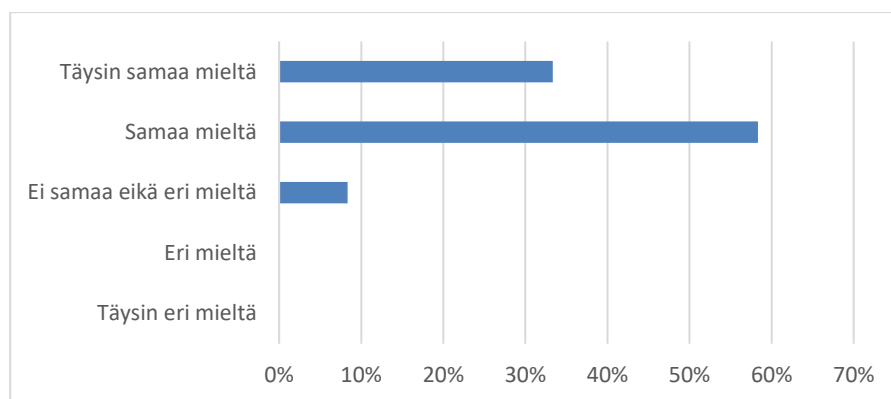
6.1 Kyselylomake

Kyselylomakkeen ensimmäiset versiot suunniteltiin sekä Google Formsia että Webropolin ohjelmaa käyttäen. Molempien ohjelmien tulostettavan version fontti jäi liian pieneksi ja fontin suurentaminen lisäsi kyselylomakkeen sivumääriä eikä lomake ollut selkeä. Lopullinen kyselylomake tehtiin Wordin asiakirjamallina, jolloin fonttikoko oli helposti säädettävissä ja lomakkeen muotoilu saatiin yksinkertaiseksi ja helppolukuiseksi. Jotta lomake olisi todella selkeä, siihen ei käytetty värejä eikä kuviointeja. Kyselylomakkeessa haluttiin keskittyä täysin tutkimuksen kohteena oleviin kysymyksiin.

Lomakkeessa on saatekirje (Liite 1) sekä kolme sivua varsinaista kyselyä (Liite 2). Kysymyksiä on yhteensä 15, joista seitsemän on monivalintakysymyksiä ja kahdeksan monivalintakysymyksiä täydentäviä avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymysten vastausvaihtoehtoina on ”täysin samaa mieltä”, ”samaa mieltä”, ”ei samaa eikä eri mieltä”, ”eri mieltä” ja ”täysin eri mieltä”.

6.2 Tulosten yhteenveto

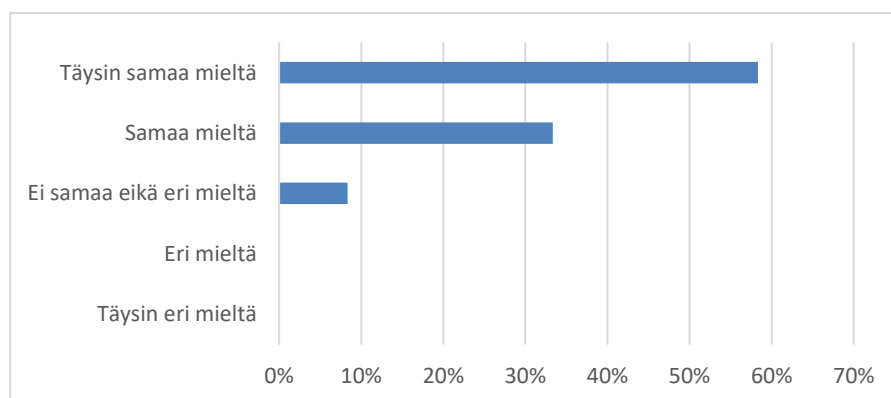
Kyselylomakkeen ensimmäinen kysymys on ”Minusta on mukava tulla töihin” (kuva 3). Kolmannes vastasi ”täysin samaa mieltä”, suurin osa eli 58 % vastaajista valitsi vaihtoehdon ”samaa mieltä” ja 8 % ”ei samaa eikä eri mieltä”. Yksikään vastaajista ei valinnut vaihtoehtoja ”eri mieltä” tai ”täysin eri mieltä”.



Kuva 3: Minusta on mukava tulla töihin (n=16).

Avoimena jatkokysymyksenä lomakkeessa on ”Kuvaile muutamalla sanalla sitä, miltä sinusta tuntuu työpäivän aikana ja töistä kotiin lähdettyäsi. Millaisella mielellä olet?”. Valtaosa vastaajista koki olevansa hyvillä mielin töissä, kokevansa onnistumisen ja ilon tunteita siitä, että saivat päivän työt tehtyä. Osa vastaajista koki, että ajatukset kuluneen päivän tai seuraavan päivän töistä seurasivat mukaan kotiin, mutta pääsääntöisesti kaikki lähtevät kotiin hyvillä mielin.

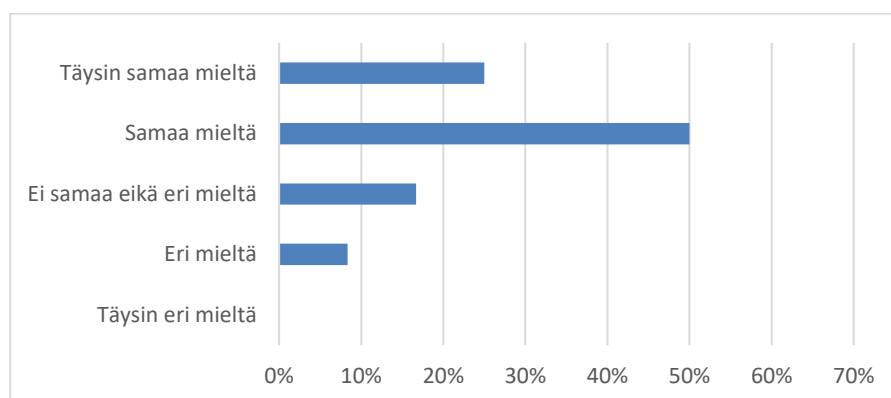
”Voin olla töissä aidosti oma itseni” -kysymykseen 58 % vastasi ”täysin samaa mieltä”, kolmasosa ”samaa mieltä” ja 8 % ”ei samaa eikä eri mieltä” (kuva 4.). Kukaan vastaajista ei ollut eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämän kanssa.



Kuva 4: Voin olla töissä aidosti oma itseni (n=16).

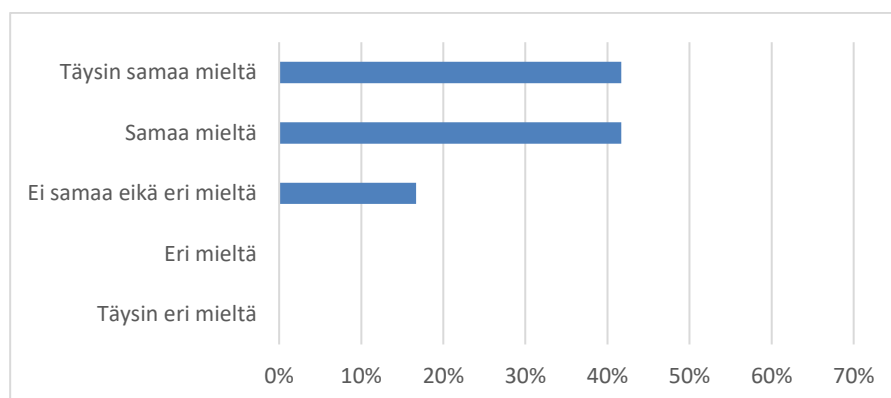
Avoimeen kysymykseen siitä, mikä vaikuttaa siihen, että voit olla oma itsesi työpäivän aikana tuli vastauksesi useassa lomakkeessa ”työkaverit”. Vastajat kokivat, että porukka on tuttu, eikä työyhteisöön ole syntynyt kuppikuntia tai klikkejä. Porukka on yhtenäinen ja saman henkinen, kukaan ei painosta eikä työkaverit ole niuhoja. ”Työpaikan arvot ja näkemykset ovat sellaiset, että kaikkia ihmisiä kohdellaan samanarvoisesti riippumatta siitä, millaisia he ovat.”

Kuvassa 5 ”Koen, että mielipiteilläni on väliä ja niitä arvostetaan”-väittämään neljännes oli täysin samaa mieltä, puolet samaa mieltä, 17 % ei samaa eikä eri mieltä ja 8 % eri mieltä.



Kuva 5: Koen, että mielipiteilläni on väliä ja niitä arvostetaan (n=16).

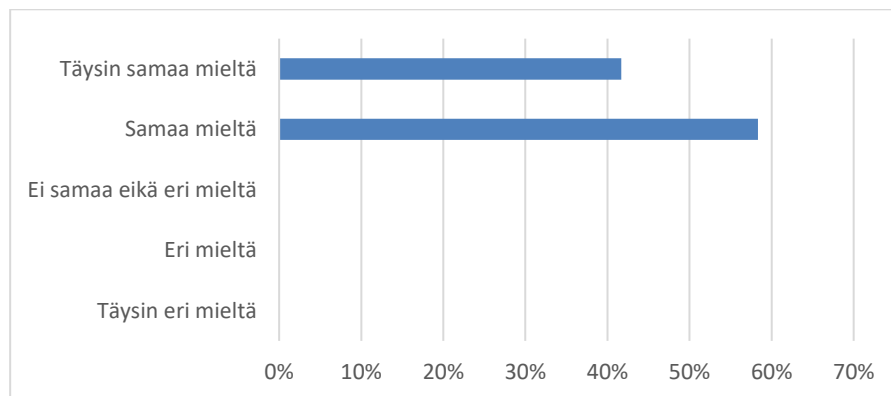
Kuvassa 6 kysymykseen ”voin ottaa hankalatkin asiat puheeksi töissä” vastaajista 42 % oli täysin samaa mieltä, 42 % samaa mieltä ja loput vastasivat ”ei samaa eikä eri mieltä”.



Kuva 6: Voin ottaa hankalatkin asiat puheeksi töissä (n=16).

Näiden kysymysten jatkokysymykseen ”kun kerrot epäkohdista, kuinka niihin reagoidaan” $\frac{3}{4}$ vastaajista oli sitä mieltä, että heitä kuunnellaan, reagointi on asiallista ja ongelma pyritään ratkaisemaan, mikäli se on mahdollista. Vastaajista kaksi oli sitä mieltä, että ongelma kuunnellaan, mutta sille ei tehdä mitään. Yksi vastaajista totesi myös, että tilanne riippuu myös siitä, kuinka asiansa esittää.

Kysymykseen työyhteisöstä ja yhteistyöstä vastaukset olivat hyvin positiivisia. 42 % oli täysin samaa mieltä siitä, että tulee toimeen kaikkien työyhteisöön kuuluvien kanssa ja loput 58 % oli samaa mieltä (kuva 7).

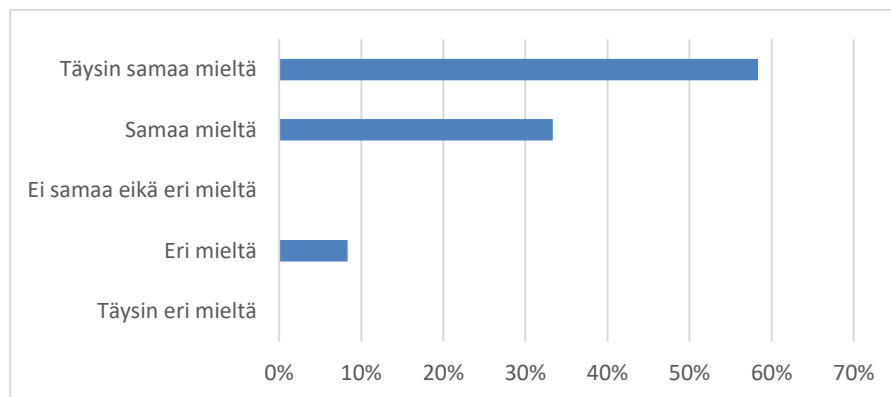


Kuva 7: Tulen toimeen kaikkien työyhteisöön kuuluvien kanssa (n=16).

Kysymykseen ”millainen työyhteisö on” vastattiin, että työyhteisö on pieni ja mukava, rento, hyvä tai ihan ok. Vastauksissa mainittiin, että apua uskaltaa pyytää ja porukassa on hiljaisempi ja puheliaampia tyyppisiä. Vastauksista tuli myös ilmi, että työyhteisö jaksaa kannustaa ja tsemptata toisiaan. ”Kaikilla on selkeät omat roolit/vastuualueet niin hommat sujuu pääsääntöisesti jouhevasti. Tarvittaessa autetaan kaveria” kommentoitiin eräässä vastauksessa.

”Kuinka yhteistyö sujuu?” -kysymykseen vastanneista 84 % vastasi hyvin tai ihan ok. Yksi vastauksista oli ”kohtalaisesti” ja yksi ”asiallisesti”. Kielimuuri koettiin pieneksi ongelmaksi parissa lomakkeessa, mutta työyhteisöä pidetään ammattitaitoisena. ”Välillä kaikki tieto ei kulje kaikille” todettiin yhdessä vastauksessa.

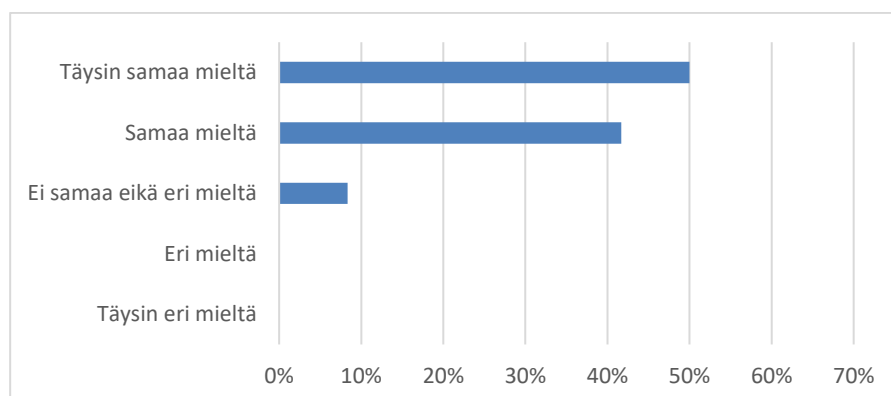
Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta muut kokivat, ettei työpaikalla kohdella ketään eri tavoin erilaisuutensa vuoksi (Kuva 8).



Kuva 8: Työpaikalla ketään ei kohdella eri tavoin erilaisuutensa vuoksi (n=16).

”Miten työyhteisössä reagoidaan henkilöiden esittämiin ideoihin ja ajatuksiin” -kysymykseen kaksi jätti vastaamatta. Muissa vastauksissa korostui se, että työntekijöiden esittämät ideat ja ajatukset otetaan vastaan hyvin ja niitä kuunnellaan. Mitään ei lytätä, vaan mietitään miten ideat voisi auttaa työntekijöitä ja kuinka se vaikuttaa tuotantoon. Vain yksi vastaajista suhtautui vähän epäroiden siihen, toteutuuko ideat käytännössä.

Kuvasta 9 ilmenee, että puolet vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että viihtyy työssä ja työyhteisössä hyvin. 42 % oli samaa mieltä ja 8 % ei samaa eikä eri mieltä.



Kuva 9: Viihdyn työssäni ja työyhteisössäni hyvin (n=16).

”Mitkä asiat vaikuttavat viihtyvyyteen ja työhyvinvointiin” -kysymykseen todettiin, että työnkuvat ovat selkeät ja jokainen hoitaa hommansa. Tarvittaessa kaveria autetaan ja työkaverit ovat mu-

kavia. Hyvät työohjeet ja kaikkien tasavertainen kohtelu vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Työympäristö on positiivinen ja työkavereita arvostetaan. Työn tauotus koetaan sopivaksi, mikä auttaa työssä jaksamista. Työnjohto on hyvä ja positiivinen palaute lisää työhyvinvointia. Osassa vastauksista tuotiin ilmi työn raskaus fyysisesti ja toivottiin parannusta työergonomiaan. Myös omilla ajatuksilla ja niiden realistisuudella koettiin olevan merkitystä.

Lomakkeen viimeisessä kysymyksessä pyydettiin toiveita ja ajatuksia siihen, kuinka työnantaja voisi parantaa viihtyvyyttä ja työhyvinvointia. Parissa vastauksessa toivottiin radiota työpisteelle sekä ergonomiia parantavia työvälineitä. Fyysiseen turvallisuuteen liittyen kaasuvuodoille toivottiin loppua tai varoitinta ilmoittamaan niistä. Työnjohtajalta toivottiin tasapuolisuutta työntekijöitä kohtaan. Myös kahdenkeskeisiä kehityskeskusteluja tehdaspäällikön kanssa toivottiin ja sitä, että kaikki työntekijät tulisi kuulluksi esimerkiksi tällaisten kyselyiden avulla ja että toiveita toteutettaisiin. Myönteistä palautetta toivottiin lisää ja viihtyvyyttä taukokuoneeseen esimerkiksi ikunan tai viherkasvien myötä.

6.3 Tulosten analysointi ja toimenpide-ehdotukset

Vastausten saavuttua jokainen lomake numeroitiin ja luettiin huolella läpi. Strukturoitujen kysymysten vastaukset kirjattiin Excelin laadittuun matriisiin, joka laski vastausprosentit taulukkoon luodun kaavan avulla. Avointen kysymysten vastaukset käytiin läpi ja koottiin sanallisesti yhteen. Toki mukana oli vastauksia, joissa osa avoimista kysymyksistä oli jätetty tyhjäksi, mutta niidenkin lomakkeiden monivalintakysymyksistä oli tulkittavissa, että työyhteisö koettiin hyväksi.

Kyselyn vastaukset olivat kattavia ja hyvin konkreettisia. Tuloksista voi selkeästi nähdä, että psykologinen turvallisuus toimeksiantajaorganisaatiossa koetaan hyväksi pientä poikkeusta lukuun ottamatta. Suhtautuminen työntekijöiden ideoihin koettiin myös realistisesti, sillä monessa vastauksessa korostui se, että niitä toteutetaan, mikäli ne ovat toteutettavissa.

Työntekijät pitävät työyhteisöä hyvänä. Valtaosa kokee, että työkaverit ovat mukavia ja kaikkia arvostetaan. Ajatuksia ja ideoita voidaan kertoa avoimesti ja apua uskalletaan pyytää. Suurin osa kokee, että työntekijöiden toiveita toteutetaan siinä määrin kuin ne ovat toteutettavissa.

Yhdessä lomakkeessa tuli ilmi, ettei vastaaja koe, että hänen mielipiteitään arvostettaisiin ja ettei kaikkia kohdella tasa-arvoisesti. Toisessa toivottiin kehityskeskusteluja tehtaanjohtajan kanssa. Tehtaanjohtajan kannattaa ottaa aikaa ja käydä jokaisen työntekijän kanssa kahden kesken edes

pienimuotoisen noin 30–60 minuuttia kestävä kehityskeskustelun. Keskustelussa jokaisella on mahdollisuus kertoa omat ajatukset ja tuntemukset työnteosta, omista kehittämistarpeista sekä toiveista työn suhteen. Kehityskeskustelut antavat työnjohdolle lisää tietoa työntekijöiden hyvinvoinnista ja niiden myötä työntekijä kokee olevansa arvostettu työntekijä. Kehityskeskusteluja varten tulisi tehdä muutaman ydinkysymyksen lomake, jonka työntekijä täyttää ennen keskustelua ja näin työntekijä tietää jo etukäteen, mitä aiheita keskustelussa tullaan käsittelemään. Keskustelun voi perustaa kysymyksiin sekä niiden vastauksiin, jolloin keskustelulla on valmis runko. Toiveissa tuli myös ilmi, että työntekijät kaipaavat enemmän positiivista palautetta.

Työpaikan viihtyvyydestä kysyttäessä taukuhuone nousi esiin. Taukuhuoneeseen toivottiin ikkuna tai edes viherkasvia. Ikkunan rakentaminen tuskin on mahdollista, mutta kannattaa panostaa taukotilan viihtyvyyteen. Taukotila on hyvä mahdollisuuksien mukaan rauhoittaa niin, ettei töihin liittyvää infoa ole esillä. Tauko on työntekijän omaa aikaa, jolloin on hyvä palautua työstä. Tauoilla palautuminen on tärkeää työssäjaksamisen vuoksi.

Pimeä huone on haastava viherkasveille, mutta hankkimalla ajastimella varustetun kasvivalon, voisi esimerkiksi palmuvehka, anopinkieli sekä rönsyliljat pärjätä. Viherkasveilla saa helposti luotua kodikasta ilmettä pieneenkin tilaan. Hollantilaisten tutkijoiden tekemässä tutkimuksessa todettiin viherkasveilla olevan paljon positiivisia vaikutuksia työnteeseen. Työpaikassa, jossa oli viherkasveja, oli vähemmän sairauspoissaoloja ja työntekijät olivat tyytyväisempiä sekä omaan työpanokseensa kuin työnantajaankin. Viherkasvit vaikuttivat myös niin, etteivät työntekijät miettineet työasioita niin paljon enää vapaa-ajallaan. (Wageningen 2019.) Mikäli organisaatiolla on budjetoitu rahaa viihtyvyyteen, mieltäisin myös esimerkiksi nojatuolin hankkimista taukuhuoneeseen. Seinälle koottu taulukollaasi voisi myös tehdä taukotilasta viihtyisemmän.

Parissa lomakkeessa toivottiin radiota (jauheiden pakkaustilaan). Mikäli radion hankinta on tehdasolosuhteet huomioon ottaen mahdollista, kannattaa sitä vakavasti harkita. Radion kuuntelu työpäivän aikana voi antaa työhön ripauksen rentoutta, kunhan radion kuuntelu työnlomassa sopii kaikille.

Toivomukset, joita työntekijät esittivät, olivat loppujen lopuksi aika vaatimattomia. Materiaalihankinnat, joilla työpaikalle voisi luoda viihtyisämpää ilmettä, ovat aika pieni kuluerä organisaatiolle. Tekoihin liittyvät toiveet kuten kehityskeskustelut, kaikkien kuunteleminen, tasa-arvoinen kohtelu ja toiveiden toteuttaminen ovat myös helposti toteutettavissa. Se, että tämän kyselyn myötä ilmi tullee asioihin reagoidaan, antaa työntekijälle vahvistuksen siitä, että mielipiteitä arvostetaan ja niillä on merkitystä. Näihin seikkoihin tarttuminen osoittaa, etteivät he käyttäneet

aikaansa turhaan kyselyyn vastatessaan vaan sillä on positiivisia seurauksia. Tämä taas vahvistaa työyhteisön psykologista turvallisuutta ja kannustaa heitä vastedeskin kertomaan mielipiteitään ja ideoitaan.

7 Pohdinta

Työn tavoitteena oli tutkia psykologista turvallisuutta työyhteisössä sekä esihenkilön vaikutusta psykologisen turvallisuuden luomiseen. Psykologinen turvallisuus on erittäin tärkeää niin organisaation menestymisen kuin työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Esihenkilön rooli turvallisuuden tunteen ylläpitämisessä on suuressa osassa ja esihenkilö voi omilla toimillaan joko kasvattaa turvallisuutta tai romuttaa sen. Psykologinen turvallisuus työyhteisössä lisää luovuutta, työssä viihtymistä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Korkean psykologisen turvallisuuden työpaikassa jokainen voi tuntea olevansa tärkeä osa yhteisöä ja että heidän työllään ja mielipiteillään on merkitystä. Vaikka esihenkilöllä on keskeinen rooli psykologisesti turvallisessa työyhteisössä, on jokainen työntekijä vastuussa siitä, että luo ympärilleen kaikille turvallisen ilmapiirin. Työntekijöiden keskinäinen kannustaminen ja kuunteleminen sekä vapaa ajatusten ja ideoiden vaihtaminen tukee turvallisuuden tunnetta. Se, että omia mielipiteitään voi kertoa ilman väheksytyksi tulemisen pelkoa, on työpaikkaan sitoutumisen kannalta merkittävää.

Opinnäytetyön ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli ”millaiseksi työntekijät kokevat työyhteisön psykologisen turvallisuuden ja työssä viihtyvyyden?” Tehdyn kyselyn perusteella toimeksiantajaorganisaation työntekijät kokevat työyhteisön psykologisen turvallisuuden hyvänä. He uskaltaavat kertoa mielipiteensä ja jokainen sanoo olevansa myös työssä oma itsensä. Työssä viihtymistä auttaa mukava, pieni ja rento työyhteisö, jossa kaikki auttavat ja kannustavat toisiaan. Työntekijät kokevat, että heidän mielipiteensä ovat työnantajalle tärkeitä ja heitä arvostetaan. Työssä viihtymisen lisäämiseksi työntekijät toivoivat pieniä seikkoja; viherkasveja taukokuoneeseen ja radiota tuotantolinjalle. Esihenkilöön liittyvät toiveet koskivat kahdenkeskeisiä keskusteluita ja että vastedeskin heillä on mahdollisuus kertoa omia ajatuksiaan esimerkiksi vastaavien kyselyiden avulla.

Toisena tutkimuskysymyksenä ”kuinka organisaation johto voi vaikuttaa työntekijöiden psykologisen turvallisuuden toteutumiseen?” Psykologisen turvallisuuden teoriaa tutkiessa ilmeni, että esihenkilöllä on suuri rooli työyhteisön psykologisen turvallisuuden luomisessa ja ylläpitämisessä. Esihenkilön rooli nykypäivänä on hyvin toisenlainen kuin ennen. Aiemmin alan asiantuntijuus oli esihenkilön yksi tärkeimmistä ominaisuuksista, kun taas nykyään yksi tärkeimmistä esihenkilötaidoista on itsensä johtaminen. Ollakseen hyvä esihenkilö, on esihenkilön tunnettava itsensä. Omia tunteita on osattava tunnistaa ja käsitellä niin, etteivät ne esimerkiksi ristiriitatilanteessa ota valtaa järkevältä ajattelulta. Hyvä esihenkilö osaa myöntää omat puutteensa ja pyytää apua yli työ-

yhteisön positioiden ja ammattinimikkeiden. Hyvä esihenkilö tekee virheiden tekemisen turvaliseksi niin, ettei työntekijöiden tarvitse pelätä tulevaisuutta nöyryytetyksi, vaan koko työyhteisö voi ottaa virheistä opiksi. Hyvä esihenkilö on luotettava. Työntekijöiden tulee voida luottaa siihen, että esihenkilö pitää heidän puoliaan ja tukee heitä työssä. Esihenkilö arvostaa jokaisen mielipidettä ja hyödyntää jokaisen ajatuksia ja ideoita työnteossa. Psykologisesti turvallinen esihenkilö huolehtii, että konfliktitilanteet hoidetaan nopeasti ja niin, etteivät ne jää kalvamaan työyhteisöä. Erimielisyydet koetaan rakentaviksi, eikä pelko estä ketään olemasta luova.

Työn kehitystehtävänä oli luoda juuri toimeksiantajaorganisaation tarpeisiin sopiva hyvinvointikyselylomake, jota toimeksiantaja voi jatkossakin sellaisenaan hyödyntää. Mielestäni kyselylomake onnistui hyvin ja sillä saatiin kattavasti vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Se, että kyselylomakkeessa yhdistettiin sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä, antoi vastaajille mahdollisuuden tarkentaa, miksi oli jostakin kysymyksen väittämästä esimerkiksi täysin samaa mieltä. Kyselylomake oli yksinkertaisuudessaan selkeä ja helppolukuinen. Lomakkeen jopa askeettinen ilme auttoi vastaajia keskittymään olennaiseen eli pohtimaan omaa näkemystään työyhteisön tilasta. Kyselyn ollessa lyhyt, maltaa vastaaja vastata kysymyksiin huolella.

Liian pitkät kyselyt vääristävät tuloksia ja saa vastaajan epäilemään jaksako kukaan edes tulkita kyselyjä, mikäli vastaajakaan ei niihin jaksaa vastata. Yleisesti organisaatioiden työhyvinvointia ja työntekijöiden tyytyväisyyttä mitatessa voisi olla järkevää harkita suppeampien kyselylomakkeiden käyttämistä. Jos kerran vuoteen täytettävän 40 kysymystä sisältävän kyselylomakkeen sijaan käytössä olisi esimerkiksi kolme kertaa vuodessa täytettävät eri asioita tutkivat kyselyt, voisi tulokset olla informatiivisempia ja organisaatiolle hyödyllisempiä kuin yksi massiivinen kysely.

Validiteetti kertoo, mitataanko sitä, mitä piti. Reliabiliteetti taas kertoo, miten tarkasti mitataan. Tutkimuksen luotettavuuden eli reliabiliteetin varmistamiseksi kysymykset olivat mahdollisimman yksiselitteisiä, jotta niitä ei ymmärrettäisi väärin tai eri tavoin. Kyselylomakkeen kysymyksiä, niiden muotoilua ja järjestystä muokattiin testiryhmän palautteen ja oman näkemyksen selkiintymisen myötä selkeämmäksi ja yksinkertaisemmaksi. Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti kertoo, onko tutkimuksella onnistuttu mittaamaan sitä, mitä sen on ollut tarkoitus mitata. Validiteettiin varmistamiseksi kysymykset suunniteltiin ja hyväksytettiin toimeksiantajalla, jotta lomakkeella saatiin varmasti tarpeellista tietoa työhyvinvoinnin tilasta.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä olikin kehitystyöhön liittyen ”mitkä ovat juuri oikeat kysymykset toimeksiantajalle suunnatussa kyselylomakkeessa?” Toimeksiantajan palautteen mukaan kysely oli heidän tarpeisiinsa täydellinen ja kysymykset juuri oikeita antamaan tarpeellisia vastauksia työyhteisön hyvinvoinnista. Kyselylomake on toiminut hyvänä alustuksena kehityskeskusteluille, joita tehtaanjohtaja on suositusten mukaisesti ruvennut työntekijöille pitämään. Kyselylomakkeesta tehtaanjohtaja sai myös vinkkejä hyvän kehityskeskustelumateriaalin luomiseen ja hän kokee, että työntekijöillä on herännyt paljon ajatuksia työhyvinvoinnista toteutetun kyselyn jälkeen. Kyselyn tulokset on käyty läpi koko työyhteisön kesken ja sen tiimoilta on perustettu työhyvinvointiryhmä viemään ehdotettuja muutoksia eteenpäin. Organisaatio on luvannut rahoituksen taukotilan viihtyvyyden parantamiseksi ja suunnitelmissa on taukotilan maalaus, kalustuksen uusiminen sekä viherkasvien hankinta.

Työhyvinvointikyselyssä esiintyneiden työhyvinvointia edistävien toiveiden toteuttaminen luo työntekijöille lisää psykologisen turvallisuuden tunnetta. Esimerkiksi taukokuoneen viihtyvyyttä lisäävien toiveiden toteuttaminen kertoo työntekijöille, että heidän toiveensa on kuultu ja ne toteutetaan, sillä ne ovat työnantajalle tärkeitä mielipiteitä. Tämä rohkaisee työntekijöitä vastedeskin kertomaan omia ajatuksiaan. Ne eivät ole vähäpätöisiä vaan tärkeitä seikkoja ja työnantaja haluaa, että työntekijät voivat hyvin. Pienet seikat lisäävät luottamusta ja arvostetuksi tulemisen tunnetta. Työssä toteutetussa kyselyssä ei työyhteisössä ilmennyt suuria ongelmia. Lähes jokainen vastaaja koki viihtyvänsä työssään ja työyhteisössään erittäin hyvin. Seuranta tulee jatkosakin tehdä, sillä jo pienetkin muutokset ihmisten välisessä dynamiikassa saattaa horjuttaa hyvältä vaikuttavaa tilannetta.

Jatkossa kyselyä voi muokata sen hetken tarpeeseen sopivaksi. Mikäli työyhteisössä on havaittavissa muutoksia motivaatiossa tai työpanoksessa, voi lomakkeeseen luoda oman kysymyksen aiheesta. Kyselyllä saa helposti kattavan kuvan tilanteesta. Kyselyjen lisäksi on hyvä huolehtia avoimen keskusteluyhteyden ylläpitämisestä työyhteisössä. Kannustamalla ja asioiden esille nostamisesta kiittämällä organisaatio saa arvokasta informaatiota työntekijäportaalta. Tässä työssä saatujen tietojen pohjalta jatkotutkimisessa voisi tutkia syvemmin ja yksityiskohtaisemmin sitä, miten esihenkilön ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus vaikuttaa työhyvinvointiin ja psykologiseen turvallisuuteen. Tutkimuksessa voisi selvittää miten avoin ja luottamuksellinen kommunikatio ja konfliktien käsittely vaikuttavat työyhteisön kokemaan turvallisuuden tunteeseen ja hyvinvointiin. Esihenkilötyön osalta tutkimus voisi selvittää miten esihenkilöt voivat parantaa viestintä- ja konfliktin hallintataitojaan edistääkseen positiivista vuorovaikutusta ja työilmapiiriä.

Työ onnistui kaiken kaikkiaan suunnitelmien mukaan. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa oli helppoa ja aikataulussa pysyminen onnistui hienosti. Aikataulun tarkka laatiminen oli itselleni haastavaa, sillä koen liian tarkan suunnitelman enemmän rajoittavaksi kuin työtä tukevaksi. Lopullinen aikataulutus oli noin kahden viikon – kuukauden mittaisia aikaikkunoita, joissa pyrin etenemään aiheesta toiseen.

Kyselyn vastausprosentti oli hyvä ja niiden perusteella sai hyvän kuvan työyhteisön hyvinvoinnista ja psykologisen turvallisuuden tunteesta. Kysely johti saman tien konkreettisiin toimenpiteisiin ja toimeksiantaja sai sellaista tietoa työyhteisöstä, mitä aiemmat työhyvinvointikyselyt eivät ole antaneet. Kyselylomakkeesta tuli positiivista palautetta kyselyyn vastanneilta ja paperiseen kyselyyn vastasivat myös ne henkilöt, jotka eivät aiemmin tietoteknisten haasteiden vuoksi ole voineet osallistua työhyvinvointikyselyn täyttämiseen.

Kyselylomakkeen tekemisestä kertovan kirjallisuuden löytäminen osoittautui haasteelliseksi. Vaikka kyselyiden ja haastatteluiden tekemisestä on paljon teoksia, itse lomakkeen muotoiluun oli saatavilla hyvin vähän informaatiota. Muista työn aiheista, kuten psykologisesta turvallisuudesta ja esihenkilötyöstä löytyi teoksia niin paljon, että osa jouduttiin karsimaan pois lopullisesta työstä. Työn rajaus pysyi hyvin suunnitelluissa raameissa ja teoriaosuus on kattava. Työn edetessä varmuus kirjoittamisen suhteen kasvoi ja asiatyylisen tekstin tuottaminen muuttui koko ajan helpommaksi. Kriittinen tekstin tutkiminen auttoi karsimaan tekstiä ja huomaamaan päällekkäisyyksiä. Omat tiedot psykologisesta turvallisuudesta tärkeydestä kasvoi ja tietämys esihenkilötyön vaatimuksista syveni. Työn tekeminen vahvisti, että olen aiemmin esihenkilönä työskennellessäni toiminut monin tavoin oikein luoden työyhteisöön turvallista työskentelyilmapiiriä.

Opinnäytetyön tekeminen opetti laadullisen ja määrällisen tutkimuksen eroja sekä analysoimaan tutkimuksen tuloksia. Työ opetti etsimään entistä laajemmin tietoa sekä arvioimaan lähteiden luotettavuutta. Opin myös tarkastelemaan oman tekstini sisältöä ja huolehtimaan, että aihe pysyy tutkimuskysymysten asettamissa rajoissa.

Lähteet

- Cashman, J. (6.12.2023). Why psychological safety at work boosts employees and productivity. The Irish Times. Saatavilla 15.2.2024. <https://www.irishtimes.com/special-reports/2023/12/06/why-psychological-safety-at-work-boosts-employees-and-productivity/>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2 (Jun. 1999), pp. 350–383 Published by: Sage Publications, Inc. https://content.lesaffaires.com/LAF/lacom/psychological_safety.pdf
- Edmondson, A. (2018). *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Forma, P. (12.6.2016). Työhyvinvointikysely tiedolla johtamisen välineenä. Saatavilla 18.1.2024. <https://www.pauliforma.fi/rantaradanvarrelta/tyohyvinvointikysely/>
- Heikkilä, T. (2008.) *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heikkilä, T. (2014.) *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Pystynen, J. (2023). *Esihenkilön työoikeus*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Klotz, A. & Bolino, M. (15.9.2022). When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing. *Harvard Business Review*. Saatavilla 12.2.2024. <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>
- Lahtiluoma, S., Silander, M.-L., Turunen, R. & Wiman, S. (2008.) *Uuden esimiehen opas*. Vammala: Kirjapaja.
- Levanto, S. (19.4.2022). Psykologinen turvallisuus – miten sitä voi vahvistaa? Ilmarinen. Saatavilla 20.2.2024. <http://www.ilmarinen.fi/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2022/psykologinen-turvallisuus/>
- Mäkinen, O. (2006.) *Tutkimusetiikan ABC*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Natunen, M. (2019). Saatteen merkitys verkkokyselyn onnistumisessa – Miten saavuttaa korkea vastausprosentti? *SurveyPal*. Saatavilla 1.3.2024. <http://surveypal.fi/2019/saatteen-merkitys-verkkokysely-onnistumisessa-miten-saavuttaa-korkea-vastausprosentti/>

- Nikander, P., Ruusuvuori, J. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Nummelin, T. (2007.) Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Juva: WS Bookwell Oy.
- Otala, L. & Meklin, S. (2021). Ketterä oppiminen 2, Strategiasta käytäntöön. Viro: Meedia Zone OÜ.
- Piili, M. (2006). Esimiestyön avaimet – Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pitkäranta, A. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – työkirja ammattikorkeakouluun. Joensuu: e-Oppi Oy.
- Psykologinen turvallisuus työpaikalla - Great Place to Workin opas psykologisesti turvallisen työpaikan rakentamiseen. (2022). Great Place to Work. Saatavilla 28.2.2024. <https://greatplacetowork.fi/wp-content/uploads/2022/11/Psykologinen-turvallisuus-tyopaikalla-GPTW.pdf>
- Rinne, N. (2021). Rohkea organisaatio - Turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Ruutu, S. (2020). Coachin työkalupakki. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Saramies, J. & Törnroos, M. (2021). Henkilöstöanalytiikka: mittaa, ymmärrä, menesty. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Tietoarkisto. (N.d.). Kyselylomakkeen laatiminen. Tampereen yliopisto. Saatavilla 13.2.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>
- Vakil, T. (2024). What makes teams successful? – Google’s project Aristotle came up with these five factors that matter. New age leadership. Saatavilla 20.1.2024. <https://newageleadership.com/what-makes-teams-successful-googles-project-aristotle-came-up-with-these-five-factors-that-matter/>
- Valli, R. (2015.) Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valli, R. (2018.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vehkalahti, K. (2019.) Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. Saatavilla 23.4.2024. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content>

Viitala, R. (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä, väitöskirja, Vaasan yliopisto. Saatavilla 1.4.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:951-683-987-8>

Viitala, R. (2007). Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Vilkka, H. (2021a). Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkka, H. (2021b.) Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wageningen University & research. (31.1.2019). A plant a day keeps the doctor away. Saatavilla 8.4.2024. <https://www.wur.nl/en/newsarticle/a-plant-a-day-keeps-the-doctor-away.htm>

Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. (2021). Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Työterveyslaitos. Saatavilla 15.1.2024. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Kansikuvan lähde

Hurskainen, S. (2024). www.crayon.com

Saatekirje

1.3.2024

Hyvä X:n työntekijä

Olen Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelija ja teen yhteistyössä X:n kanssa tutkimusta tehtaan työntekijöiden työhyvinvoinnista ja viihtyvyydestä.

Hyvinvointikysely on lyhyt ja täysin anonyymi. Voit vastata kysymyksiin niin, ettei sinua voida kysymyksistä tunnistaa. Kyselylomakkeet toimitetaan suljetussa kirjekuoressa minulle ilman välikäsiä. Näin henkilöllisyytesi pysyy koko prosessin ajan salassa.

Vastatessasi mieti normaalia työpäivääsi tehtaalla sekä tehtaalla työskenteleviä henkilöitä. Kerro ajatuksesi ja tuntemuksesi rehellisesti. Jokaisella mielipiteellä on väliä ja ne ovat tärkeitä

Hyvinvointikyselyyn vastaamalla voit vaikuttaa omaan ja koko tiimin hyvinvointiin töissä. Saat myös kertoa omat ehdotuksesi viihtyvyyden parantamiseksi. Kirjoittamalla mahdollisimman paljon vastauksia autat sekä tehtaan johtoa parantamaan työpaikan viihtyvyyttä että minua onnistumaan opinnäytetyössäni.

Kyselyssä on 7 monivalintakysymystä, joiden vastausvaihtoehdot ovat täysin samaa mieltä, samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, eri mieltä sekä täysin eri mieltä. Raksita niistä itseäsi kuvaavin vaihtoehto. Monivalintakysymysten lisäksi on 8 avointa kysymystä, joihin vastataan sanallisesti.

Vastausaikaa kyselylle on 2 viikkoa ja tehtaanjohtaja järjestää jokaiselle aikaa vastata rauhassa kyselyyn.

Kiitos yhteistyöstä ja aurinkoista kevättä

Sanna Hurskainen

sannahurskainen@kamk.fi

Työhyvinvointikysely

1. Minusta on mukava tulla töihin.

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

2. Kuvaile muutamalla sanalla sitä, miltä sinusta tuntuu työpäivän aikana ja töistä kotiin lähdettyäsi. Millaisella mielellä olet?

3. Voin olla töissä aidosti oma itseni.

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

4. Mikä vaikuttaa siihen, että voit / et voi olla oma itsesi työpäivän aikana?

5. Koen, että mielipiteilläni on väliä ja niitä arvostetaan.

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

6. Voin ottaa hankalatkin asiat puheeksi töissä.

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

7. Kun kerrot epäkohdista, kuinka niihin reagoidaan?

8. Tulen toimeen kaikkien työyhteisöön kuuluvien kanssa.

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

9. Millainen työyhteisö on?

10. Kuinka yhteistyö sujuu?

11. Työpaikalla ketään ei kohdella eri tavoin erilaisuutensa vuoksi.

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

12. Miten työyhteisössä reagoidaan henkilöiden esittämiin ideoihin ja ajatuksiin?

13. Viihdyn työssäni ja työyhteisössäni hyvin.

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

14. Mitkä asiat vaikuttavat viihtyvyyteen ja työhyvinvointiin?

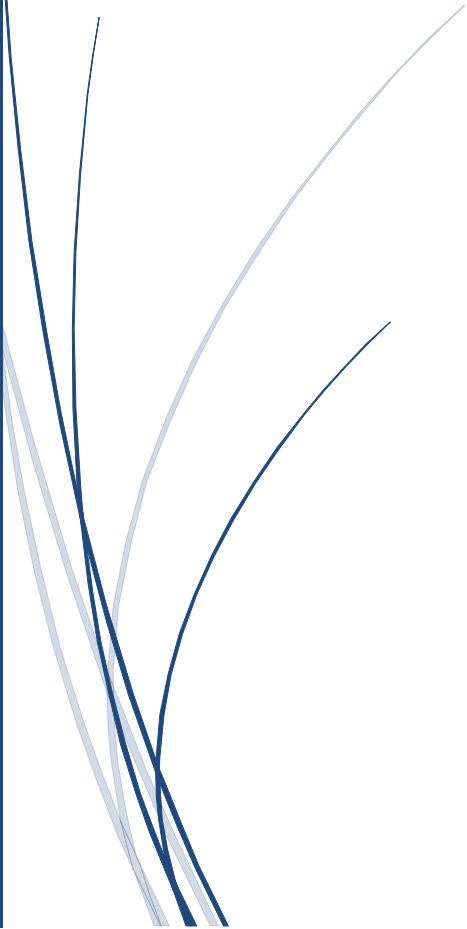
15. Miten työnantaja voisi parantaa viihtyvyyttä ja työhyvinvointia?

Kiitos!



Työhyvinvointikysely

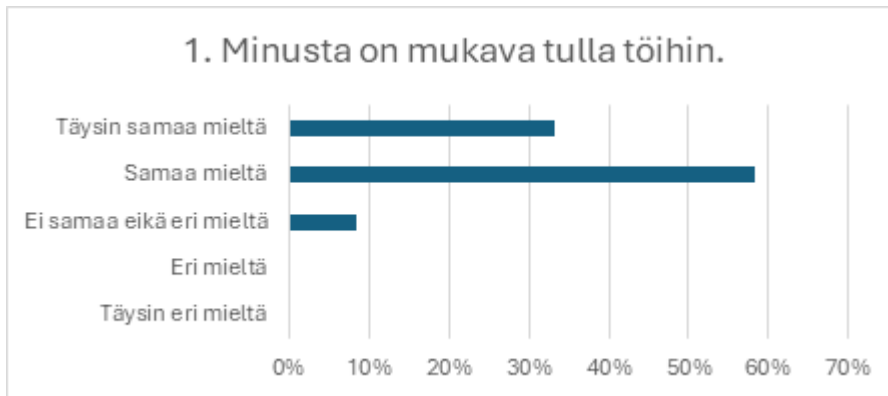
Tulokset ja yhteenveto



Työhyvinvointikyselyn tulosten yhteenveto

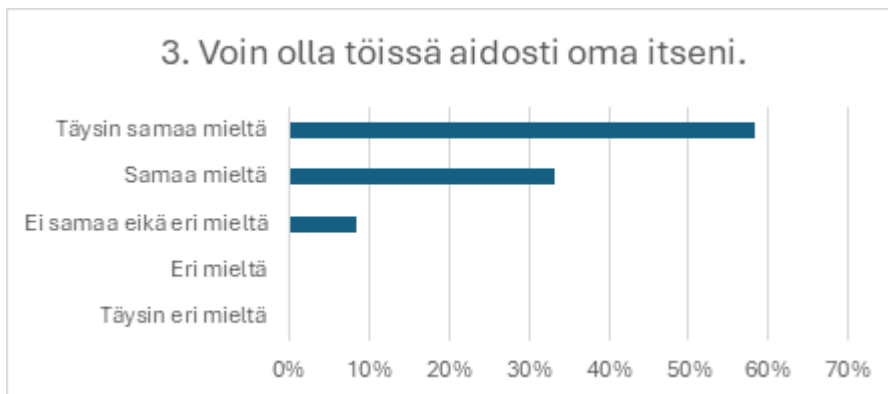
Kiitos kaikille kyselyyn vastanneille.

Alla on yhteenveto kyselyn tuloksista ja lopussa vielä tiivistelmä vastauksista sekä toimenpide-ehdotukset.



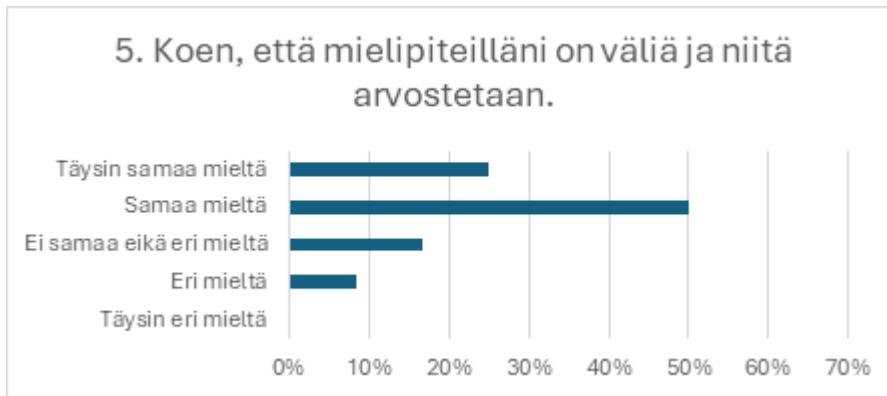
33 % vastasi ”täysin samaa mieltä”, suurin osa eli 58 % vastaajista valitsi vaihtoehdon ”samaa mieltä” ja 8 % ”ei samaa eikä eri mieltä”. Yksikään vastaajista ei valinnut vaihtoehtoja ”eri mieltä” tai ”täysin eri mieltä”.

Avoimena jatkokysymyksenä lomakkeessa on ”Kuvaile muutamalla sanalla sitä, miltä sinusta tuntuu työpäivän aikana ja töistä kotiin lähdettyäsi. Millaisella mielellä olet?”. Valtaosa vastaajista koki olevansa hyvillä mielin töissä, kokevansa onnistumisen ja ilon tunteita siitä, että saivat päivän työt tehtyä. Osa vastaajista koki, että ajatukset kuluneen päivän tai seuraavan päivän töistä seurasi mukaan kotiin, mutta pääsääntöisesti kaikki lähtevät kotiin hyvillä mielin. Paria vastaajaa välillä ”keljuttaa” työpäivän aikana.

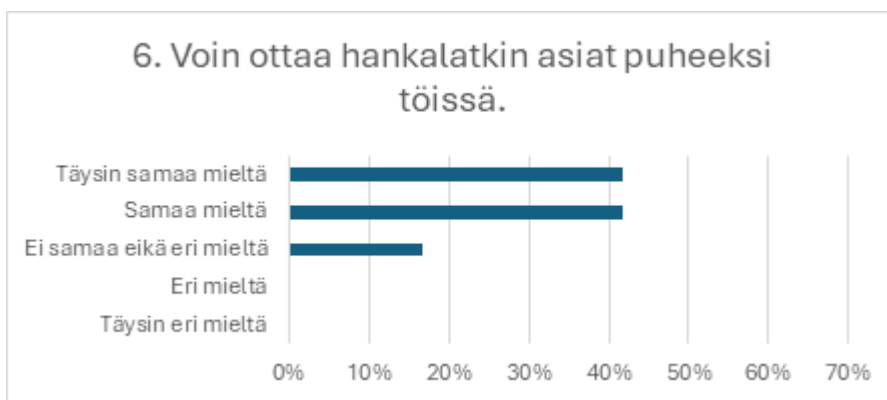


”Voin olla töissä aidosti oma itseni” -kysymykseen 58 % vastasi ”täysin samaa mieltä”, 33 % ”samaa mieltä” ja 8 % ”ei samaa eikä eri mieltä”. Kukaan vastaajista ei ollut eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämän kanssa.

Avoimeen kysymykseen siitä, mikä vaikuttaa siihen, että voit olla oma itsesi työpäivän aikana tuli vastauksesi useassa lomakkeessa ”työkaverit”. Vastaajat kokivat, että porukka on tuttu, eikä työyhteisöön ole syntynyt kuppikuntia tai klikkejä. Porukka on yhtenäinen ja saman henkinen, kukaan ei painosta eikä työkaverit ole niuhoja. Yhdessä vastauksessa kerrottiin, että työpaikan arvot ja näkemykset ovat sellaiset, että kaikkia ihmisiä kohdellaan saman arvoisesti riippumatta siitä millaisia he ovat.

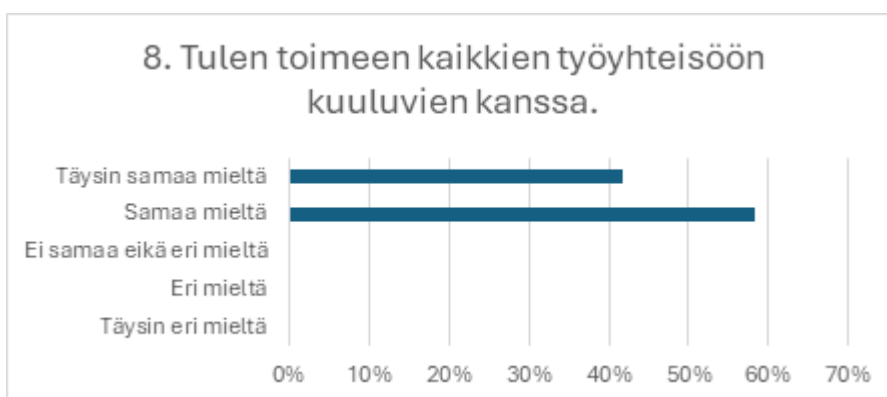


”Koen, että mielipiteilläni on väliä ja niitä arvostetaan”-väittämään 25 % oli täysin samaa mieltä, 50 % samaa mieltä, 17 % ei samaa eikä eri mieltä ja 8 % eri mieltä.



Kysymykseen ”voin ottaa hankalatkin asiat puheeksi töissä” vastaajista 42 % oli täysin samaa mieltä, 42 % samaa mieltä ja loput vastasivat ”ei samaa eikä eri mieltä”.

Näiden kysymysten jatkokysymykseen ”kun kerrot epäkohdista, kuinka niihin reagoidaan” 75 % vastaajista oli sitä mieltä, että heitä kuunnellaan, reagointi on asiallista ja ongelma pyritään ratkaisemaan, mikäli se on mahdollista. Vastaajista kaksi oli sitä mieltä, että ongelma kuunnellaan, mutta sille ei tehdä mitään. Yksi vastaajista totesi myös, että tilanne riippuu myös siitä, kuinka asiansa esittää.



Kysymyksiin työyhteisöstä ja yhteistyöstä vastaukset olivat hyvin positiivisia. 42 % oli täysin samaa mieltä siitä, että tulee toimeen kaikkien työyhteisöön kuuluvien kanssa ja loput 58 % oli samaa mieltä. Työyhteisö on vastausten perusteella pieni ja mukava, rento, hyvä tai ihan ok. Apua uskaltaa pyytää ja porukassa on

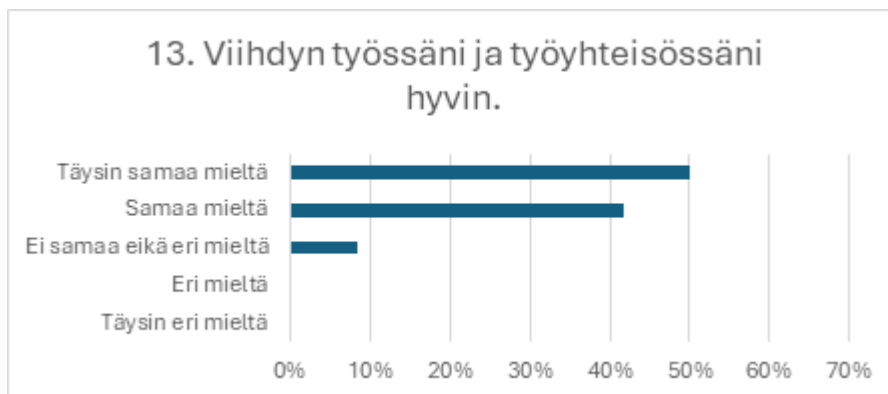
hiljaisempi ja puheliaampia tyyppejä. Vastauksista tuli myös ilmi, että työyhteisö jaksaa kannustaa ja tsemppata toisiaan.

”Kuinka yhteistyö sujuu?” -kysymykseen vastanneista 84 % vastasi hyvin tai ihan ok. Yksi vastauksista oli ”kohtalaisesti” ja yksi ”asiallisesti”. Kielimuuri koettiin pieneksi ongelmaksi parissa lomakkeessa, mutta työyhteisöä pidetään ammattitaitoisena. ”Välillä kaikki tieto ei kulje kaikille” todettiin yhdessä vastauksessa.



Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta muut kokivat, ettei työpaikalla kohdella ketään eri tavoin erilaisuutensa vuoksi.

”Miten työyhteisössä reagoidaan henkilöiden esittämiin ideoihin ja ajatuksiin” -kysymykseen kaksi jätti vastaamatta. Muissa vastauksissa korostui se, että työntekijöiden esittämät ideat ja ajatukset otetaan vastaan hyvin ja niitä kuunnellaan. Mitään ei lytätä, vaan mietitään miten ideat voisi auttaa työntekijöitä ja kuinka se vaikuttaa tuotantoon. Vain yksi vastaajista suhtautui vähän epäroiden siihen, toteutuuko ideat käytännössä.



50 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että viihtyy työssä ja työyhteisössä hyvin. 42 % oli samaa mieltä ja 8 % ei samaa eikä eri mieltä.

”Mitkä asiat vaikuttavat viihtyvyyteen ja työhyvinvointiin” -kysymykseen todettiin, että työnkuvat ovat selkeät ja jokainen hoitaa hommansa. Tarvittaessa kaveria autetaan ja työkaverit ovat mukavia. Hyvät työohjeet ja kaikkien tasavertainen kohtelu vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Työympäristö on positiivinen ja työkavereita arvostetaan. Työn tauotus koetaan sopivaksi, mikä auttaa työssä jaksamista. Työnjohto on hyvä ja positiivinen palaute lisää työhyvinvointia. Osassa vastauksista tuotiin ilmi työn raskaus fyysisesti ja toivottiin parannusta työergonomiaan. Myös omilla ajatuksilla ja niiden realistisuudella koettiin olevan merkitystä.

Lomakkeen viimeisessä kysymyksessä pyydettiin toiveita ja ajatuksia siihen, kuinka työnantaja voisi parantaa viihtyvyyttä ja työhyvinvointia. Parissa vastauksessa toivottiin radiota työpisteelle sekä ergonomiaa parantavia työvälineitä. Fyysiseen turvallisuuteen liittyen kaasuvuodoille toivottiin loppua tai varoitinta ilmoittamaan

niistä. Työnjohtajalta toivottiin tasapuolisuutta työntekijöitä kohtaan. Myös kahdenkeskeisiä kehityskeskusteluja tehdaspäällikön kanssa toivottiin ja sitä, että kaikki työntekijät tulisi kuulluksi esimerkiksi tällaisten kyselyiden avulla ja että toiveita toteutettaisiin. Myönteistä palautetta toivottiin lisää ja viihtyvyyttä taukahuoneeseen esimerkiksi ikkunan tai viherkasvien myötä.

Tiivistelmä ja toimenpide-ehdotukset

Työntekijät pitivät työyhteisöä hyvänä. Valtaosa kokee, että työkaverit ovat mukavia ja kaikkia arvostetaan. Ajatuksia ja ideoita voidaan kertoa avoimesti ja apua uskalletaan pyytää. Suurin osa kokee, että työntekijöiden toiveita toteutetaan siinä määrin kuin ne ovat toteutettavissa.

Yhdessä lomakkeessa tuli ilmi, ettei vastaaja koe, että hänen mielipiteitään arvostettaisiin ja ettei kaikkia kohdella tasa-arvoisesti. Toisessa toivottiin kehityskeskusteluja tehtaanjohtajan kanssa. Suosittelenkin ottamaan aikaa ja käymään jokaisen työntekijän kanssa kahden kesken edes pienimuotoisen noin 30–60 minuuttia kestävän kehityskeskustelun. Keskustelussa jokaisella on mahdollisuus kertoa omat ajatukset ja tunteukset työnteosta, omista kehittämistarpeista sekä toiveista työn suhteen. Kehityskeskustelut antavat työnjohtolle lisää tietoa työntekijöiden hyvinvoinnista ja niiden myötä työntekijä kokee olevansa arvostettu työntekijä. Kehityskeskusteluja varten suosittelen tekemään muutaman ydinkysymyksen lomakkeen, jonka työntekijä täyttää ennen keskustelua, jolloin työntekijäkin tietää, mitä aiheita keskustelussa tullaan käymään. Keskustelun voi perustaa kysymyksiin sekä niiden vastauksiin, jolloin keskustelulla on valmis runko. Kehityskeskustelut ovat luottamuksellisia, avoimia ja vuorovaikutteisia keskustelutilaisuuksia, joissa on läsnä työntekijä ja esimies. Keskustelun kohteena on työntekijä ja hänen ammatillinen kehittymisensä. Tavoitteena keskustelussa on tarkastella työntekijän osaamista ja laatia hänelle kehittämissuunnitelma linjassa organisaation tavoitteiden ja tarpeiden kanssa.

Toiveissa tuli myös ilmi, että työntekijät kaipaavat enemmän positiivista palautetta. Palautteen antaminen on esihenkilölle erinomainen työkalu, kun sen hallitsee. Positiivinen palaute tukee työntekijän ammatillista itsetuntoa ja onnistumisen kokemus antaa energiaa, hyvää mieltä ja kannustaa uusiin saavutuksiin. Myönteinen palaute on työyhteisössä voimakas innostuksen lähde ja luo myönteistä ilmapiiriä. Myönteistä palautetta kannattaa antaa esihenkilön ja työntekijän välillä ja kannustaa kaikkia työyhteisön jäseniä antamaan sitä myös toisilleen. Työntekijöiden tekemisiä kohtaan voisi osoittaa enemmän kiinnostusta, kysyä hänen näkemyksiään ja neuvoja, kiittää ja osoittaa hänen hyötynsä työyhteisölle ja organisaatiolle. Hyvistä saavutuksista kannattaa iloita työyhteisön kanssa yhdessä. Se tartuttaa hyvää mielialaa, vahvistaa yhteisyyden kokemuksia ja luo työyhteisölle onnistumisen malleja.

Työpaikan viihtyvyydestä kysyttäessä taukuhuone nousi esiin. Taukuhuoneeseen toivottiin ikkunaa tai edes viherkasvia. Ikkunan rakentaminen tuskin on mahdollista, mutta suosittelen panostamaan taukotilan viihtyvyyteen. Tehtaanjohtajalta saatu video taukuhuoneesta osoitti, että taukotila on hyvin askeettinen. Kehotan tarkistamaan, onko seinillä olevilla ilmoitustauluilla olevat paperit relevantteja, tarvitseeko niiden olla esillä ja siistimään taulut rauhallisemmiksi. Taukotila on hyvä mahdollisuuksien mukaan rauhoittaa niin, ettei töihin liittyvää infoa ole esillä. Tauko on työntekijän omaa aikaa, jolloin on hyvä palautua työstä. Tauoilla palautuminen on tärkeää työssäjaksamisen vuoksi.

Pimeä huone on haastava viherkasveille, mutta hankkimalla ajastimella varustetun kasvivalon, voisi esimerkiksi palmuvehka, anopinkieli sekä rönsyliljat pärjätä. Viherkasveilla saa helposti luotua kodikasta ilmettä pie-neenkin tilaan. Viherkasvit auttavat rentoutumaan, toimivat luonnollisena ilmankosteuttajana, inspiroivat ja lisäävät luovuutta, vähentävät allergioita ja puhdistavat ilmaa. Viherkasvit energisoivat ja nostavat työtehoa, vähentävät stressiä ja rauhoittavat silmiä. Hollantilaisten tutkijoiden tekemässä tutkimuksessa todettiin viherkasveilla olevan paljon positiivisia vaikutuksia työntekoon. Työpaikassa, jossa oli viherkasveja, oli vähem-

män sairauspoissaoloja ja työntekijät olivat tyytyväisempiä sekä omaan työpanokseensa kuin työnantajaan-kin. Viherkasvit vaikuttivat myös niin, etteivät työntekijät miettineet työasioita niin paljon enää vapaa-ajallaan. Mikäli organisaatiolla on budjetoitu rahaa viihtyvyyteen, mieltisin esimerkiksi nojatuolin hankkimista taukokuoneeseen. Seinälle koottu taulukollaasi voisi myös tehdä taukotilasta viihtyisemmän.

Parissa lomakkeessa toivottiin radiota (jauheiden pakkaustilaan). Mikäli radion hankinta on tehdasolosuhteet huomioon ottaen mahdollista, kannattaa sitä vakavasti harkita. Radion kuuntelu työpäivän aikana voi antaa työhön ripauksen rentoutta, kunhan radion kuuntelu työnlomassa sopii kaikille.

Toivomukset, joita työntekijät esittivät, olivat loppujen lopuksi aika vaatimattomia. Materiaalihankinnat, joilla työpaikalle voisi luoda viihtyisämpää ilmettä, ovat pieni kuluerä organisaatiolle. Tekoihin liittyvät toiveet kuten kehityskeskustelut, kaikkien kuunteleminen, tasa-arvoinen kohtelu ja toiveiden toteuttaminen ovat myös helposti toteutettavissa. Se, että tämän kyselyn myötä ilmi tullessiin asioihin reagoidaan, antaa työntekijälle vahvistuksen siitä, että mielipiteitä arvostetaan ja niillä on merkitystä. Näihin seikkoihin tarttuminen osoittaa, etteivät he käyttäneet aikaansa turhaan kyselyyn vastatessaan vaan sillä on positiivisia seurauksia. Tämä taas vahvistaa työyhteisön psykologista turvallisuutta ja kannustaa heitä vastedeskin kertomaan mielipiteitään ja ideoitaan.

Työyhteisössä vallitsee hyvä henki ja työntekijät tuntevat kuuluvansa tiimiin. Kyselyä kannattaa toistaa esimerkiksi puolen vuoden välein, jolloin tilannetta pystyy helposti seuraamaan. Kyselylomake ei tietenkään korvaa avoimesti käytyä keskustelua tiimin ja työntekijöiden kanssa, mutta toimii apuna ja helppona tapana kerätä työntekijöiden tuntemuksia työnteosta.