



Työhyvinvoinnin vaikutus työssä suoriutumiseen ja sen merkitys organisaatiossa

Katariina Koski

2024 Laurea

A decorative horizontal bar at the bottom of the page, composed of three segments: a pink segment on the left, a blue segment in the middle, and a teal segment on the right.

Laurea-ammattikorkeakoulu

Työhyvinvoinnin vaikutus työssä suoriutumiseen
ja sen merkitys organisaatiossa

Katariina Koski
Päätöksenteon ilmiöt ja
valintamuotoilu
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2024

Päätöksenteon ilmiöt ja valintamuotoilu

Tradenomi (ylempi)AMK

Katariina Koski

Työhyvinvoinnin vaikutus työssä suoriutumiseen ja sen merkitys organisaatiossa

Vuosi

2024

Sivumäärä

75

Opinnäytetyössä perehdytään suomalaisen palvelualan organisaation työhyvinvoinnin tilaan ja tuodaan esille sen vaikutuksia työntekijöihin ja heidän suoriutumiseensa Tutkimuskysymyksiä nousi kolme: työntekijöiden työhyvinvointi, työntekijöiden suoriutuminen ja työntekijöiden työhyvinvoinnin vaikutus työssä suoriutumiseen. Näitä kysymyksiä lähdettiin selvittämään kaksiosaisella teemahaastattelulla, joka toteutettiin kohdeorganisaation toimitilahuoltajien toimintayksikössä kesäkuussa vuonna 2023. Tulosten analyysin avulla selvitettiin työhyvinvoinnin ja suoriutumisen välisiä yhteyksiä sekä tunnistettiin työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuksellinen osuus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Työn perustana toimii kirjallisuuskatsaus, jossa perehdyttiin työhyvinvointiin, suoriutumiseen ja näiden vaikutuksiin organisaatiossa. Haastattelukysymykset perustuivat tehtyyn kirjallisuuskatsaukseen ja jo käytössä oleviin työhyvinvointikyselyihin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä organisaation ymmärrystä työntekijöiden työhyvinvoinnista ja luoda toimenpidesuunnitelma löydettyjen haasteiden korjaamiseksi. Toimenpidesuunnitelman lisäksi haluttiin tarjota tietoa miten ja miksi työntekijöiden haasteet ovat mahdollisesti syntyneet, sekä antaa organisaatiolle keinoja perimmäisten syiden ratkaisemiseksi. Työntekijöiden kokemuksia tutkittiin tarkastelemalla heidän toimintaansa ja päätöksentekoonsa mahdollisesti vaikuttavia heuristiikkoja ja vinoumia. Lisäksi organisaatiolle esitettiin keinoja vinoumien ja heuristiikkojen vaikutusten lievittämiseksi ja ratkaisemiseksi.

Tulosten hajonnan johdosta työntekijöiden työhyvinvoinnista ei voitu tehdä yleistävää lausuntoa, mutta tulosten perusteella suoriutumisen voi tulkita olevan yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin: Työntekijät, jotka kokivat työhyvinvointinsa hyväksi, suoriutuivat työssään kohtalaisesti, heikosti työssään voivat työntekijät suoriutuivat heikosti ja tyydyttävästi työhyvinvointinsa arvioinut työntekijä suoriutui tyydyttävästi. Opinnäytetyön tutkimuksen pienen otoskoon takia tuloksia ei voi pitää täysin luotettavina. Saatua tulos on kuitenkin yhtäläinen opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksessa esille tuotujen näkemysten kanssa.

Tutkimustulosten pohjalta laadittiin organisaatiolle oma toimenpidesuunnitelma, jossa hyödynnettiin pelillistämistä. Pelillistämällä organisaation toimintaa voidaan edesauttaa positiivisen työympäristön luomista, jossa muun muassa pistejärjestelmällä, sijoitustauluilla, palkinnoilla ja sosiaalisella todistusaineistolla vedotaan ihmisten sisäiseen onnistumisen, kilpailun ja sosiaalisen tunnustuksen tarpeeseen. Toimenpidesuunnitelmassa esitellään kolme konkreettista malliesimerkkiä, joilla pelillistäminen voidaan ottaa osaksi organisaation toimintaa.

Asiasanat: työhyvinvointi, suoriutuminen, vinoumat, pelillistäminen

Degree Programme in Behavioural Insights and Choice Architecture
Master of Business Administration

Katariina Koski

The Impact of Work Well-Being on Job Performance and Its Significance for the Organization

Year

2024

Pages

75

The thesis examines the state of workplace well-being in a Finnish service sector organization and highlights its effects on employees and their performance. Three research questions emerged: employee well-being, employee performance, and the impact of well-being on job performance. These questions were explored through a two-part thematic interview conducted in the facilities management unit of the target organization in June 2023. The analysis of the results aimed to investigate the relationship between well-being and performance and identify factors that negatively affect well-being.

The research was conducted using a qualitative research method. The foundation of the work is a literature review, which delves into workplace well-being, performance, and their impact on the organization. The interview questions were based on the literature review and existing well-being surveys.

The goal of the thesis was to enhance the organization's understanding of employee well-being and to develop an action plan to address the identified challenges. In addition to the action plan, the aim was to provide insights into how and why employee challenges may have arisen and to offer the organization strategies for addressing the root causes. Employee experiences were examined by exploring heuristics and biases that might influence their actions and decision-making. Furthermore, the organization was provided with strategies to mitigate and resolve the effects of these biases and heuristics.

Due to the dispersion of the results, no generalized statement could be made about employee well-being. However, the results suggest a connection between performance and employee well-being. Employees who perceived their well-being as good performed moderately well in their work, those who felt poorly in their work performed poorly, and those who assessed their well-being as satisfactory performed satisfactorily. Due to the small sample size of the study, the results cannot be considered reliable. However, the findings are consistent with the views presented in the literature review of the thesis.

Based on the research findings, a tailored action plan was developed for the organization, incorporating gamification. By gamifying the organization's activities, a positive work environment can be fostered, where elements like point systems, leaderboards, rewards, and social proof appeal to people's intrinsic needs for achievement, competition, and social recognition. The action plan presents three concrete model examples of how gamification can be integrated into the organization's operations.

Keywords: workplace well-being, performance, biases, gamification.

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Työhyvinvointi.....	7
2.1	Hyvinvointi osana työhyvinvointia	9
2.2	Työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavia osa-alueita.....	10
2.3	Työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia osa-alueita.....	11
2.4	Kulttuuriset erot ja vaikutukset työhyvinvoinnissa.....	12
3	Työssä suoriutuminen	13
4	Työhyvinvoinnin ja suoriutumisen vaikutukset organisaatioon	15
4.1	Työhyvinvoinnin ja suoriutumisen vaikutuksen tulkitseminen	16
4.2	Työstä koettujen tunteiden vaikutus hyvinvointiin ja suoriutumiseen	17
4.3	Organisaatioon sitoutumisen vaikutus ja sitoutumisen vahvistaminen	19
4.4	Terveydentilan vaikutus tuottavuuteen	20
4.5	Organisaation kulttuurin vaikutus	21
5	Kehittämisasetelma	24
5.1	Tutkimuksen menetelmälliset ratkaisut	25
5.1.1	Haastatteluiden ensimmäinen osa	27
5.1.2	Haastatteluiden toinen osa	29
5.2	Aineiston analysointi	30
6	Tulokset.....	41
6.1	Tiimihengen parantaminen	43
6.2	Työn innostavuus	45
6.3	Palautekulttuuri	47
6.4	Kommunikaatio ja viestintä	49
7	Toimenpidesuunnitelma	51
7.1	Pelillistämisen toteuttaminen organisaatiossa.....	55
7.2	Pelillistämisen suunnitelma kohdeorganisaatiolle.....	56
7.3	Kolme malliesimerkkiä pelillistämisen toteuttamiseen.....	60
7.4	Toimenpidesuunnitelman toteuttamisen haasteita	62
8	Johtopäätökset ja pohdinta	64
	Lähteet	67
	Kuviot.....	72
	Taulukot.....	73
	Liitteet	74

1 Johdanto

Työhyvinvointi haastaa organisaatioita joka päivä. Työhyvinvointi nähdään usein organisaation resursseja kuluttavana tekijänä, mutta kyseessä on myös liiketoimintaa edistävä ja vahvistava voimavara. Työhyvinvoinnin vaikutukset näkyvät sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Hyvinvoiva työntekijä on tuottavampi, motivoituneempi ja sitoutuneempi työhönsä. Tämä johtaa parempaan suoriutumiseen, vähäisempään poissaoloon ja pienempään henkilöstön vaihtuvuuteen. Organisaatioiden näkökulmasta työhyvinvointi voi parantaa tehokkuutta, asiakastyytyväisyyttä ja organisaation mainetta. Työhyvinvoinnin positiiviset vaikutukset ovat monimuotoisia ja kauas kantoisia eikä niiden yhteys työhyvinvointiin ole aina selvä. Yksi tapa lähestyä työhyvinvoinnin vaikutusta organisaatioon on tutkia sen vaikutusta työntekijöiden suoriutumiseen. Työntekijöiden suoriutuminen työssä vaikuttaa suoraan organisaation kannattavuuteen.

Opinnäytetyön toimeksiantajalla on haasteita työntekijöiden korkeassa vaihtuvuudessa. Työntekijöiden vaihtuvuus vaikuttaa negatiivisesti organisaation toimintaan ja tulokseen. Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia tämän palvelualaorganisaation työhyvinvoinnin tilannetta ja tuoda esille sen vaikutuksia työntekijöihin ja heidän suoriutumiseensa. Tarkoitusta lähdettiin selvittämään organisaation toimitilahuoltajien yksikössä haastatteleamalla työntekijöitä ja heidän esimiehiään. Tuloksia analysoimalla pyrittiin löytämään työhyvinvoinnin ja suoriutumisen välisiä yhteyksiä, sekä selvittää työhyvinvointiin mahdollisesti negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin käyttämällä kvalitatiivista tutkimusmetodia. Työn perustana toimi kirjallisuuskatsaus, jossa perehdyttiin työhyvinvointiin ja suoriutumiseen sekä näiden vaikutukseen organisaatiossa. Kirjallisuuskatsauksen ja käytössä olevien työhyvinvointi kyselyiden avulla luotiin haastattelukysymykset, joilla selvitettiin organisaation työntekijöiden kokemusta aiheista. Työntekijöiden kokemuksia tutkittiin tarkastelemalla heidän toimintaansa ja päätöksentekoonsa mahdollisesti vaikuttavia harhoja ja vinoumia, sekä tarjoamalla organisaatiolle keinoja näiden vaikutusten lievittämiseksi ja ratkaisemiseksi. Toimenpidesuunnitelman lisäksi haluttiin tarjota tietoa, miten ja miksi työntekijöiden haasteet ovat mahdollisesti syntyneet, sekä antaa organisaatiolle keinoja perimmäisten syiden ratkaisemiseksi.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimenpidesuunnitelma, jonka avulla kohdeorganisaatiolla on mahdollisuus puuttua työhyvinvoinnissa ilmenneisiin puutteisiin. Toimenpidesuunnitelman avulla organisaatio on parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja

suoriutumista sekä vahvistaa heidän sitoutumistaan organisaatioon. Organisaation näkökulman painottaminen on tärkeää, jotta investointien ja voimavarojen käyttäminen työhyvinvointiin olisi perusteltua myös organisaation näkökulmasta.

Tutkimusten tulosten perusteella rakennettiin toimenpidesuunnitelma, jossa hyödynnettiin pelillistämistä. Pelillistämällä organisaation toimintaa voidaan edesauttaa positiivisen työympäristön luomista, jossa muun muassa pistejärjestelmällä, sijoitustauluilla, palkinnoilla ja sosiaalisella todistusaineistolla vedotaan ihmisten sisäiseen onnistumisen, kilpailemisen ja sosiaalisen tunnistuksen tarpeeseen. Pelillistäminen rakennetaan suunnitelman, käyttäjätuntemuksen ja käyttäjäkokemuksen avulla tehokkaaksi työvälineeksi, joilla voidaan helpottaa organisaatiossa esille nousseita haasteita. Toimenpidesuunnitelmassa esitellään kolme konkreettista malliesimerkkiä, joilla pelillistäminen voidaan ottaa osaksi organisaation toimintaa.

2 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnille ei ole käytössä yleisesti hyväksyttyä ja tieteellisesti todennettua määritelmää, vaan termin määrittäminen riippuu sitä määrittävästä tahosta. Käsitettä voi lähestyä työntekijän tekemisen ja kokemuksen kautta tai työntekijän ja organisaation tarpeiden täyttymisen näkökulmasta.

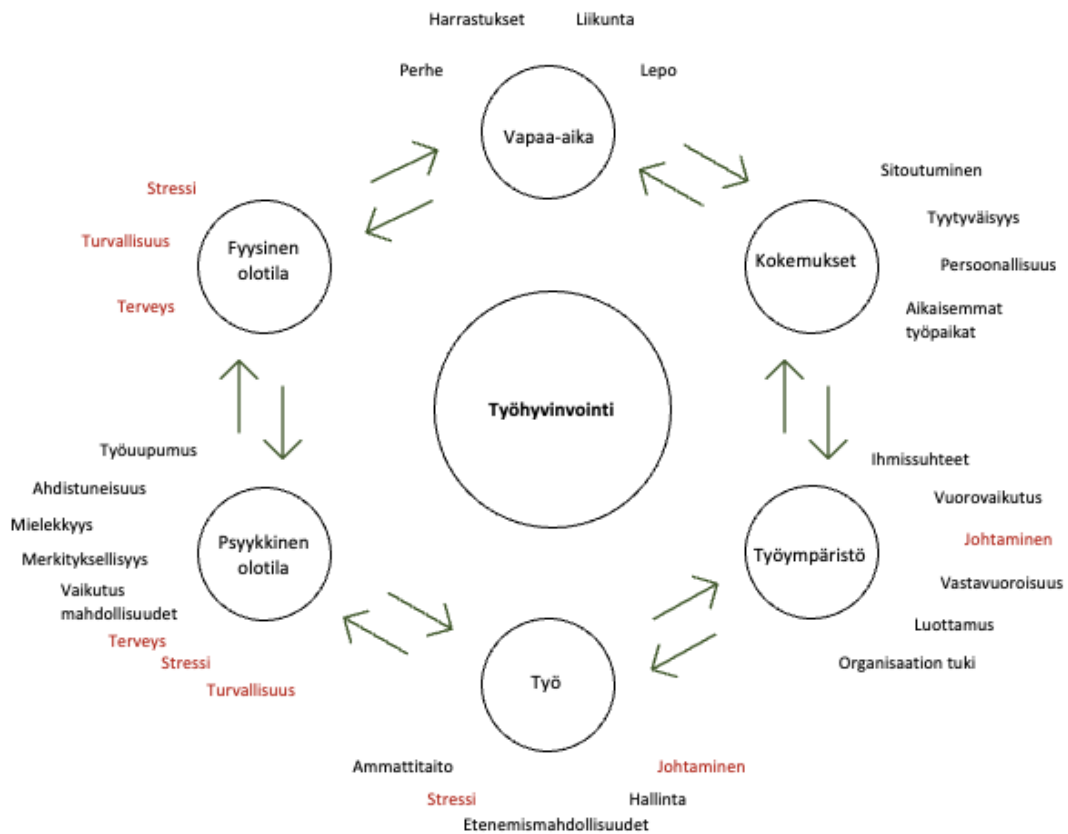
Kaksi suomalaista työhyvinvointiin perehtynyttä järjestöä määrittelee käsitettä eri tavoin. Työterveyslaitos (2009, 18-19) määrittää käsitettä näin: ”Työntekijän fyysinen ja psyykinen olotila, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Ammattitaito ja työn hallinta ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät”. Työturvallisuuskeskus (2021, 4) taas huomioi työhyvinvoinnissa työurien erilaisuuden ihmisten kesken ja määrittää termiä työntekijän subjektiivisena käsityksenä omasta kokemuksesta ja kaikesta siihen liittyvästä. Työhyvinvoinnin määrittäminen riippuu siis näkökulmasta, josta sitä yritetään ymmärtää. Työterveyslaitoksen ja työturvallisuuskeskuksen näkökulmat jakavat samoja osa-alueita, joiden avulla arvioidaan työhyvinvoinnin toteutumista. Työterveyslaitoksen mukaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa turvallisuus, terveellisyys, johtaminen, ammattitaito, työyhteisö, mielekkyys, palkitseminen, merkityksellisyys ja vaikutusmahdollisuudet. (Työterveyslaitos 2009, 18.)

Samoja osa-alueita esiintyy myös Pagan-Castañon, Maseda-Morenon ja Santos-Rojon (2020, 470) työhyvinvoinnin kolmen ulottuvuuden näkökulmassa. Näkökulman ensimmäinen ulottuvuus koskee työntekijöiden omakohtaista kokemusta ja suoriutumista, erityisesti kokemusta tyytyväisyydestä ja sitoutumisesta. Toinen ulottuvuus koskee työntekijöiden henkistä ja fyysistä terveyttä, kuten stressiä, ahdistuneisuutta ja työuupumusta. Näkökulma erittelee

stressitekijöiden (stressors) ja kuormituksen (strain) vaikutuksen työhyvinvointiin: stressitekijät, kuten työtaakka ja työn kiihtyvyys ovat tilannekohtaisia. Kuormitus taas on reaktio stressitekijöihin ja voi aiheuttaa psykologista ja fysiologista uupumusta. Näkökulman kolmas ulottuvuus tuo esille ihmissuhteiden vaikutuksen työhyvinvointiin. Ihmissuhteiden ja vuorovaikutuksen laatu työntekijöiden, esimiesten ja koko organisaation sisällä vaikuttaa sosiaaliseen hyvinvointiin. Työntekijöiden välinen vuorovaikutus vaikuttaa yhteistyöhalukkuuteen, kun taas työntekijöiden ja esimiesten tai organisaation välinen vuorovaikutus vaikuttaa organisaation tukeen, sosiaaliseen vastavuoroisuuteen ja luottamukseen. (Pagán-Castaño, Maseda-Moreno & Santos-Rajo 2020, 470.)

Ilies, Schwind ja Heller (2007) taas tarkastelevat työhyvinvointia yksilön kokemusten kautta. Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat kokemukset jaetaan kolmeen ryhmään: tapahtumat töissä, kokemukset töissä ja kokemukset työn ulkopuolella. Nämä kolme ryhmää kuvaavat itse työtä ja sen osa-alueita, työssä toteutuneita tapahtumia tai sosiaalisia suhteita sekä näiden vaikutusta työn ulkopuoliseen elämään. Näkemyksen avulla voi saada syvällisempää ymmärrystä työntekijöiden tunteisiin, ajatuksiin ja käytökseen ja huomioidaan erot yksilöiden välillä. Ilies, Schwind ja Heller huomioivat yksilöiden kokemusten kartoittamisessa erot yksilöiden persoonallisuuksien välillä ja painottivat tutkimustuloksissa niiden merkittävyyttä työtyytyväisyydessä. Eroavaisuuksia tuloksissa voi aiheuttaa esimerkiksi taipumus introverttiuteen tai extroverttiuteen. Persoonallisuuksien vaikutus työtyytyväisyyteen nostettiin yhdeksi johtamisen keinoksi, tavaksi vaikuttaa ja ymmärtää työntekijöitä. (Ilies, Schwind & Heller 2007, 331-332, 338-339.)

Työkyky on taas kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin perusta, joka mittaa työn ja ihmisen voimavarojen välistä suhdetta. Työkyvyllä pyritään arvioimaan miten hyvin työntekijän terveydelliset voimavarat auttavat häntä selviytymään nykyisessä työssään tällä hetkellä ja lähitulevaisuudessa. (Työturvallisuuskeskus 2021, 5.) Kuviossa 1 nähdään kootusti työhyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet ja niiden tekijät. Kuviossa on merkitty punaisella vaikuttavat tekijät, jotka toistuvat eri osa-alueiden välillä.



Kuvio 1: Työhyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet

2.1 Hyvinvointi osana työhyvinvointia

Schulte ja Vainion (2010, 422) mukaan hyvinvointi kuvastaa yksilön terveyttä ja tyytyväisyyttä työelämässä ja henkilökohtaisessa elämässä. Vaikuttavia osa-alueita ovat fyysiset, materiaaliset, sosiaaliset, emotionaaliset, kehitykselliset ja aktivoivat tekijät. Hyvinvoinnissa on oleellista huomioda, että se ei rakennu vain negatiivisista hyvinvointia laskevista tekijöistä, vaan myös positiivisesti vaikuttavat elementit ovat osa hyvinvointia. Hyvinvoinnin määrittäminen riippuu sitä määrittävästä alasta. Psykologian, ekonomian, lääketieteen ja terveyden aloilla on omat määritelmänsä hyvinvoinnille. Yhtenäistä määritelmää ei löydy, mutta eri alojen näkökulmista voi löytää yhtenäisistä tekijöistä. (Schulte & Vainio 2010, 422-424.)

Pelkästään psykologian alalla on jo useampia määritelmiä hyvinvoinnille. Yhden näkökulman mukaan hyvinvoinnista voi erottaa kolme eri osa-alueita: tyytymättömyys-tyytyväisyys, ahdistuneisuus-mukavuus ja masentuneisuus-innostuneisuus (Schulte & Vainio 2010). Ryff ja Keyes (1995, 724-725) tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan hyvinvointi rakentuu taas kuudesta tekijästä: itsensä hyväksyminen, ympäristön hallinta, elämän tarkoitus, positiiviset

sosiaaliset suhteet, henkilökohtainen kasvu ja itsenäisyys. Molemmat näkökulmat tarjoavat eri ulottuvuuksia hyvinvointiin ja sen elementteihin. Ryffin ja Keyesin (1995) näkökulma tarjoaa elementtejä, joista hyvinvointia rakentuu ja Schulten ja Vainion näkökulma arvioi hyvinvointia.

Työterveyslaitoksen (2009, 17) määritelmä hyvinvoinnille on seuraava: ”Hyvinvointi on sen tulosta, että ihmisyyksilön tärkeät tarpeet tulevat täytetyiksi ja hänen tavoitteensa ja suunnitelmansa elämässä toteutuvat.” Tämä terveyden alan näkökulma nostaa esille ihmisten tarpeet osana hyvinvointia. Tämä näkökulma on yhteinen ekonomian kanssa, jonka mukaan hyvinvointi rakentuu ihmisten tarpeelliseksi kokemien hyödykkeiden saamisen varaan. Ekonomiassa ihmiset nähdään rationaalisina ja viisaina päätöksentekijöinä, jolloin myös nähdään, että heidän hyvinvointinsa on päätöksenvaraista. Dolan, Peasgood ja Whiten (2008, 97) tekivät kirjallisuuskatsauksen ekonomian näkökulmasta hyvinvointiin ja heidän yhteenvetonsa mukaan vaikuttavia tekijöitä hyvinvointiin ovat palkka, luonne, sosiaaliset piirteet, ajankäyttö, asenne ja uskomukset itseä, muita sekä elämää kohtaan, parisuhteet ja laajempi ekologinen, sosiaalinen sekä poliittinen ympäristö. Näkökulmassa huomioidaan siis myös psykologinen hyvinvoinnin ulottuvuus hyödykkeiden saamisen lisäksi.

Warr & Nielsen (2018, 1-2) määrittävät hyvinvointia kolmen kategorian avulla: Yleisellä tasolla (context-free), keskikokoisella ulottuvuudella (medium scope) ja rajoitetulla tasolla (feature-specific). Yleisellä tasolla tarkastellaan hyvinvointia laaja-alaisesti elämään tyytyväisyyden, maailmaan tyytyväisyyden ja vastaavien ulottuvuuksien avulla. Keskikokoisella ulottuvuudella hyvinvointia tarkastellaan eri elämän osa-alueilla, kuten perheen, terveyden, vapaa-ajan, työelämän tai vastaavan osalta. Rajoitetulla tasolla yksittäisiin asioihin tai tekijöihin, kuten ihmisiin, ryhmiin, tapahtumiin tai ideoihin kohdistuneet positiiviset tai negatiiviset tuntemukset määrittävät hyvinvointia. (Warr & Nielsen 2018, 1-2.)

Kun yhdistetään eri alojen ja tutkijoiden näkökulmia hyvinvoinnista löytyy paljon yhteisiä elementtejä. Moni näkökulma korostaa henkilökohtaisen ja psykologisen ulottuvuuden lisäksi työn vaikutusta hyvinvointiin. Vaikka kaikki näkökulmat eivät erikseen mainitse työtä, palkkausta tai työelämää, todellisuus on, että työtä tekevä ihminen käyttää suuren osan ajastaan töitä tehden, jolloin sen vaikutukselta ei voi välttyä. Näin ollen työ on vaikuttava tekijä eri näkökulmissa mainituissa hyvinvoinnin osa-alueissa, kuten sosiaalisissa suhteissa, ajankäytössä, itsensä hyväksymisessä, ympäristön hallinnassa, henkilökohtaisessa kasvussa, itsenäisyydessä, laajemmassa ympäristössä ja mahdollisesti myös parisuhteessa.

2.2 Työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavia osa-alueita

Työn imu ja työtyytyväisyys ovat työhyvinvointiin positiiviset vaikuttavia osa-alueita. Työn imu, eli innostus omaan työhön auttaa työntekijää pysymään motivoituneena.

Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan työntekijän kokemusta omasta työstä ja sen osa-alueista. Työn imu on positiivinen, emotionaalinen ja motivoiva tila, joka syntyy intohimosta, omistautuneisuudesta ja uppoutumisesta työhön. Työn imun avulla työntekijä jaksaa pysyä energisenä työssä ja jatkaa työskentelyä, jopa haastavissa tilanteissa. Työn kokeminen merkitykselliseksi mahdollistaa omistautuneisuuden ja ylpeyden syntymistä. Palkitseminen on yksi keino, jolla työntekijöille voi tuoda ilmi tehdyn työn arvostamista ja edesauttaa merkityksellisyyden syntymistä. (Qodariah, Akbar & Mauluddin 2019, 816.)

Työn imu voi johtaa hyvinvoinnin lisääntymiseen lisäämällä puhtia, sitoutuneisuutta ja uppoutumista työssä. Työn imun on tutkittu vaikuttavan laajempaan hyvinvointiin, kuin pelkästään työtyytyväisyyteen. Imun on tutkittu olevan merkittävämpi tekijä suoriutumisessa, kuin työtyytyväisyydellä. Työn imun on todettu myös lisäävän liiketoiminnan kannattavuutta lisäämällä myyntiä, vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden kokemukseen omasta suoriutumisesta ja lisäämällä innovaatiota. (Warr & Nielsen 2018, 4.)

Työtyytyväisyys syntyy työntekijän tyytyväisyydestä työhön ja koko työorganisaatioon. Se koostuu työntekijän kokemuksesta omasta työstään tai työkokemuksista. Työn elementtejä, jotka määrittävät työntekijän kokemusta työstä ovat innostava työ, saavutukset, palkkiot, johtaminen, työkaverit, vastuu, eteneminen ja työ itsessään. Työtyytyväisyys nähdään positiivisena kokemuksena, mutta se voi olla myös negatiivinen, jos työntekijän toiveisiin ja tarpeisiin ei vastata. (Jernigan, Beggs & Kohut 2002, 566; Qodariah, Akbar & Mauluddin 2019, 817.)

2.3 Työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia osa-alueita

Työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat työssä tylsistyminen, työriippuvuus ja työuupumus. Työssä tylsistyminen ilmenee keskittymisvaikeuksina ja kiinnostuksen puutteena. Työriippuvuus tarkoittaa hallitsematonta työn tekemistä, joka aiheuttaa vaikeuksia työntekijän henkilökohtaiseen elämään. Työuupumus voi olla joko työssä ikävystymistä tai loppuun palamista.

Työssä tylsistymisen voi määrittää kiinnostuksen puuttumisena ja keskittymisvaikeuksina työssä. Negatiivinen tunnetila luo tunnetta merkityksettömyydestä ja haasteettomuudesta ja aiheuttaa näin toimintakyvyttömyyttä. Työssä tylsistymisen tunteen syntyminen riippuu sekä työntekijän persoonallisuudesta tyypistä, että työtilanteesta. Ekstrovertit työntekijät, jotka ovat alttiimpia kokemaan tylsistymistä, kokevat sitä useammin myös töissä. Työ, jossa on tarjolla liian vähän tekemistä, on yksitoikkoista ja toistavaa ja missä ei pääse käyttämään taitoja altistaa myös työssä tylsistymiselle. (van Hooff & van Hooft 2014, 348-349.)

Työssä tylsistymisen on tutkittu vaikuttavan negatiivisesti työntekijän kykyyn suoriutua työstä ja jäsenyyteen organisaatiossa. Laskeva vaivannäkö, huonontunut suoriutuminen,

tyytymättömyys työhön, poissaolojen lisääntyminen, lähtemisalttius, haitallinen toiminta ja työtaturmat ovat kaikki työssä tylsistymisen mahdollisia seurauksia. Se voi myös olla myös yksi tekijä työuupumuksen syntymisessä. (van Hooff & van Hooft 2014, 348; Warr & Nielsen 2018, 4.)

Työriippuvuus tarkoittaa liiallista työn tekemistä tai työhön liittyvien aiheiden käsittelyä, joka häiritsee työn ulkopuolista elämää. Työriippuvuus vaikuttaa negatiivisesti työn ulkopuoliseen elämään, kuten perheeseen. Riippuvuus ilmenee muun muassa pakonomaisena itsemäärättyjen tehtävien suorittamisena, kykenemättömyytenä säännellä työskentelytapoja ja työn priorisointina kaiken muun edelle. Työriippuvuudessa on kuusi elementtiä, jotka määrittelevät addiktion syntymisen. Työn priorisointi kaiken muun edelle, työtä käytetään tunteiden, kuten stressin ja masentuneisuuden helpottamiseen, työtä tarvitsee tehdä koko ajan enemmän, jotta saatu vaikutus säilyy, mieli tai keho reagoivat negatiivisesti, jos työtä ei pääse tekemään, työ aiheuttaa konflikteja itselle tärkeiden asioiden tai henkilöiden välillä ja haitalliseen riippuvuus käytökseen palataan hetkellisten kontrolloitujen työskentelyaikojen jälkeen. (Kun, Takacs, Richman, Griffiths & Demetrovics 2021, 946.)

Työuupumuksen voi jakaa kahteen osa-alueeseen: ikävystymiseen ja loppuun palamiseen (burnout). Ikävystyminen on fyysistä ja psyykkistä uupumusta, joka syntyy pitkittyneestä osallistumisesta vaativaan tilanteeseen. Ikävystymisen katsotaan syntyvän, kun työ tarjoaa liian paljon negatiivisia virikkeitä ja liian vähän positiivisia. Työuupumuksen toinen osa-alue on loppuun palaminen, joka taas tarkoittaa emotionaalista uupumusta, Oireina ovat energian vaje ja henkisten voimavarojen ehtyminen. Loppuun palaminen voi johtaa depersonalisaatioon, eli ihmisten näkemiseen esineinä, eikä henkilöinä. Loppuun palaessa työntekijä voi kynnistyä ja vetäytyä työstä ja työssä tapahtuvista kontakteista emotionaalisesti, sekä alkaa arvioimaan omaa suoriutumistaan negatiivisesti, jolloin myös suoriutuminen työssä kärsii. (Moore 2000, 335; Shih, Jiang, Klein & Wang 2013, 583-584.)

2.4 Kulttuuriset erot ja vaikutukset työhyvinvoinnissa

Työntekijän ja organisaation näkökulman lisäksi, myös maakohtaiset näkemykset työhyvinvoinnista voivat poiketa toisistaan. (Työterveyslaitos 2009, 19.) Tämä näkökulma tuo lisähaastetta työhyvinvoinnin tutkimiseen ja kartoittamiseen, kun kohteena on monikulttuurinen työorganisaatio. Kartoitettaessa työhyvinvointia täytyy huomioida mahdolliset kulttuuriset erot vastaajien kesken ja niiden vaikutus hyvinvoinnin kokemiseen ja painottamiseen. Näitä eroavaisuuksia voi ilmentää käsitteellä kulttuurinen etäisyys. Kulttuuriseen etäisyyteen vaikuttaa muun muassa kieli, sosiaaliset verkostot, uskonto,

taloudellinen hyvinvointi ja sen jakautuminen sekä arvot. (Bergbom, Kinnunen & Väänänen 2007, 665.)

Kulttuurinen etäisyys vaikuttaa myös työyhteisöön ja sen sosiaaliseen toimivuuteen. Monikulttuurisessa työympäristössä haasteita tuo käsitykset ja odotukset sosiaalisista kanssakäymisistä, kieliongelmat sekä varauksellisuus ja ennakkoluulot. Työpaikan sosiaaliset suhteet vaikuttavat sekä työhyvinvointiin että työssä suoriutumiseen. (Bergbom, Kinnunen & Väänänen 2007, 664.)

Bergman, Kinnunen & Väänänen (2007, 673) tutkivat maahanmuuttajataustaisten ja suomalaisten työntekijöiden välisiä sosiaalisia suhteiden työpaikalla. Tutkimuksessa löydettiin, että suomalaisten työntekijöiden kokivat suhteensa suomalaisiin työtovereihinsa merkittävästi myönteisemmäksi, kuin maahanmuuttajataustaisiin työtovereihin. Maahanmuuttajataustaiset työntekijät kokivat myös myönteisemmät suhteet oman kulttuurisen tai kansallisen ryhmän työtovereiden kanssa kuin muiden ryhmien. Tästä voi todeta kulttuurien taustan voivan vaikuttaa työpaikan sosiaalisiin suhteisiin ja sitä kautta työilmapiiriin ja työhyvinvointiin. (Bergbom, Kinnunen & Väänänen 2007, 672-673.)

3 Työssä suoriutuminen

Työntekijän suoriutumista voi määritellä osana organisaation suoriutumista, jolloin verrataan ja tulkitaan työntekijän työpanoksen vaikutusta organisaatioon. Suoriutumista voi myös mitata yksittäisten työtehtävien laadun mukaan. Suoriutumisen määrittelyä muuttaa se kuka suoriutumista arvioi ja mistä syystä. (Bryars ja Rue 2004, 251.)

Työntekijän suoriutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat Mathias ja Jacksonin (2008, 71) mukaan työntekijän kyky suoriutua työssä, vaivannäkö ja organisaation tarjoama tuki. Työntekijän kyvykyys tarkoittaa taitoa, kiinnostusta ja persoonallisuuden piirteitä. Vaivannäöllä viitataan motivaatioon, työ etiikkaan, paikalla oloon ja työn piirteisiin. Organisaation tuki kattaa alleen koulutuksen, käytössä olevan välineistön ja teknologia, suoriutumisen standardit sekä johtamisen ja työyhteisön. (Mathias & Jackson 2008, 71-72.)

Mathias ja Jackson (2008) määrittelivät mittariston, jolla työssä suoriutumista voi mitata suurimmassa osassa työtehtäviä. Määritelmän mukaan työssä suoriutumisen mittareina voi pitää tulosten määrää, tulosten laatua, suoriutumiseen käytettyä aikaa ja paikalla oloa. Esimiesten arviointi työntekijöiden suoriutumisesta rakentuu taas kolmen saatavilla olevan informaatiotyyppin varaan: työntekijöiden piirteisiin, käyttäytymiseen ja tuloksiin. Työntekijän piirteillä tarkoitetaan asennetta, aloitteellisuutta tai luovuutta. Käyttäytymisellä viitataan työntekijöiden toimintamalleihin, jotka vaikuttavat työssä onnistumiseen, kuten esimerkiksi päätöksentekoon. Tuloksilla tarkoitetaan työntekijän onnistumisia. Näiden arviointikriteerien

käyttö on ongelmallista muun muassa esimiehen ajatteluvinoumien, työtehtävien monimuotoisuuden tai arvioinnin rajoittuneisuuden takia. (Mathias & Jackson 2008, 329-330.)

Warr ja Nielsen taas jakavat suoriutumisen viiteen pääasialliseen tekijään: 1.) Tehtävässä suoriutuminen: työntekijän tehokkuuden tai käyttäytymisen vaikutus organisaation tavoitteiden täyttymiseen. 2.) Rajattu työssä suoriutuminen: yksittäisten osa-alueiden, kuten työn laadun, sopeutuvaisuuden, innovatiivisuuden, tuotteliaisuuden, osallistumisen tai teknillisen osaamisen arviointi. 3.) Jäsenyys organisaatiossa: työntekijän altruistinen, prososiaalinen ja velvoitteet ylittävä käytös, kuten muiden työntekijöiden auttaminen, uusien työntekijöiden opastaminen tai ylimääräisten tehtävien tekeminen. 4.) Haitallinen käyttäytyminen työssä: negatiivisen arvon tuominen organisaatiolle esimerkiksi vahingoittamalla työvälineitä, varastamalla, kiusaamalla muita työntekijöitä, välttelemällä töitä tai väärinkäyttämällä päihteitä. 5.) Toistuvat poissaolot: haitallista muille työntekijöille ja organisaation tavoitteille etenkin ollessa pitkäaikaista ja odottamatonta. (Warr & Nielsen 2018, 2.)

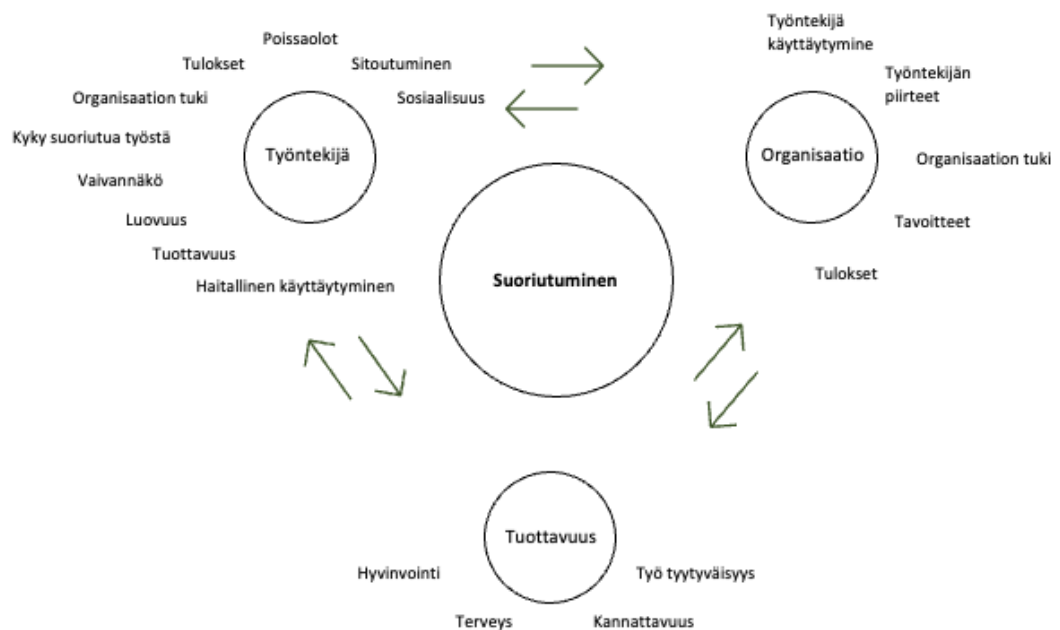
Warr ja Nielsenin (2018) luoman työssä suoriutumisen mittaristoa on verrattu työtyytyväisyyden kokemiseen. Tehtyjen tutkimusten perusteella tehtävässä suoriutuminen (1.) ja jäsenyys organisaatiossa (3.) korreloivat vahvasti koetun työtyytyväisyyden kanssa. Rajattua työssä suoriutumista (2.) tutkittaessa todettiin nuorten työntekijöiden työtyytyväisyyden korreloivan koetun innovatiivisuuden kanssa. Haitallinen käyttäytyminen (4.) ja toistuvat poissaolot (5.) taas vaikuttivat negatiivisesti työtyytyväisyyden kokemiseen. (Warr & Nielsen 2018, 3-4.)

Työssä suoriutumista voi myös mitata konkreettisten tulosten avulla. Näitä konkreettisesti mitattavia tekijöitä ovat rahallinen suoriutuminen ja organisaationaalinen suoriutuminen. Rahallisessa suoriutumisessa mitataan työntekijöiden luomaa tuottoa, myyntiä, työosuutta, kun taas organisaationaalisisessa suoriutumisessa mitataan tuottavuutta, laatua, tehokkuutta ynnä muuta. (Pagán-Castaño, Maseda-Moreno & Santos-Rojo 2020, 470.)

Työntekijöiden suoriutumista on haastavaa mitata, sillä yksittäisten työntekijöiden suoriutumisen tunnuslukuja on vaikea erottaa ryhmän suoriutumisesta. Suoriutumisen arviointi subjektiivisesti esimiesten, muiden työntekijöiden, asiakkaiden tai itse työntekijän näkökulmasta on ongelmallista tiedon rajallisuuden tai vaikuttavien ajatus- ja käyttäytymisharjojen ja -vinoumien takia. (Warr & Nielsen 2018, 2.)

Molemmassa työssä suoriutumista mitattaessa näkökulmissa toistuu samoja elementtejä, Warr ja Nielsen (2018, 2) menivät analyysissään syvemmälle ja pyrkivät tuomaan esille suoriutumisesta mitattavissa olevia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia koko organisaatioon. Pagán-Castaño, Maseda-Moreno ja Santos-Rojo (2020, 470) taas keskittyivät yksinkertaistetumpaan, mutta helpommin mitattavissa olevaan suoriutumiseen.

Yksinkertaistetumpi malli voi toimia organisaatioissa, joissa yksittäisten työntekijöiden rahallista ja laadullista suoriutumista on mahdollista mitata, kuten esimerkiksi myynnillisissä työtehtävissä. Laajemmissa ja monialaisimmissa organisaatioissa yksinkertaistetumpi malli mahdollistaa kuitenkin liian yksipuolisen suoriutumisen tarkastelun ja jättää huomioimatta organisaation kannalta hyödyllisiä suoriutumisen osa-alueita, kuten työntekijöiden suorituksen vaikutus muihin työntekijöihin ja työhyvinvointiin. Kuviossa 2 nähdään kootusti suoriutumiseen vaikuttavat osa-alueet ja näihin vaikuttavat tekijät.



Kuvio 2: Suoriutuminen työssä

4 Työhyvinvoinnin ja suoriutumisen vaikutukset organisaatioon

Organisaation hyvinvointia voi tarkastella eri näkökulmista. Näkökulmat käsittelevät organisaation terveyttä, jolla voi tarkoittaa niin taloudellista, strategista, rakenteellista, kulttuurista tai käytöksellisesti terveyttä. Näkökulma riippuu sitä esittävästä tahosta ja tavoitteesta. McHugh, Humphreys ja McIvor (2003, 16) mukaan organisaation hyvinvointi, eli terveys rakentuu organisaation rakenteen, kulttuurin ja johtamisprosessien ympärille. Heidän mukaansa organisaation hyvinvointi ja työntekijöiden hyvinvointi ovat toisistaan riippuvaisia. Näin ollen työntekijöiden hyvinvointi, stressi, tyytyväisyys, sitoutuneisuus, suhtautuminen johtamiseen, rakenteelliset järjestelyt ja rahallinen tilanne ovat kaikki organisaation hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.

Singh ja Jha (2022) tutkimus tuki McHugh, Humphreys ja McIvor (2003) näkemystä organisaation ja työhyvinvoinnin riippuvaisuudesta. He tutkivat työhyvinvoinnin ja organisaation terveyden vaikutusta toisiinsa perehtymällä työn imun ja työn uuvuttavuuden vaikutukseen organisaatiossa. Tutkimustulosten mukaan työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen on kannattavaa vain samanaikaisen tuottavuuteen panostamisen kanssa. Toisaalta tutkimuksessa myös todettiin, että työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen lisää merkittävästi organisaation hyvinvointia, silloin kun hyvinvointiin panostetaan organisaation voimavarojen mukaisesti. Tästä voi tulkita, että organisaatio ei voi parantaa kannattavuuttaan panostamalla pelkästään työntekijöiden hyvinvointiin, vaan organisaation tulee panostaa myös itse liiketoimintaan. Hyvinvoiva, terve ja keskittynyt työntekijä auttaa organisaatiota kasvamaan sekä kehittymään, mutta ei rakenna kannattavaa liiketoimintaa tyhjästä. Työntekijät, jotka kokevat työn imua, ovat myös vähemmän poissa työpaikalta. Tällöin työntekijän vaikutus organisaation terveydelle on suuri. Tutkimuksessa löydettiin myös merkittävä vaikutus työuupumuksen ja organisaation terveyden välillä. Uupuneen työntekijän tuottavuuden laskun vaikutus organisaation terveyteen on niin merkittävä, että sen parantaminen on kannattavaa tilanteesta riippumatta. (Singh & Jha 2022, 244.)

Työhyvinvointi on merkittävä tekijä niin työntekijän henkilökohtaisessa elämässä kuin myös organisaation toiminnassa. Työhyvinvointi vaikuttaa työntekijän terveyteen ja yleiseen tyytyväisyyteen elämässä. Organisaation toiminnassa työhyvinvoinnin kolme merkittävintä seurausta ovat työssä suoriutuminen, työstä eroaminen ja poissaolot. Työhyvinvoinnin seuraukset eivät kuitenkaan ole helposti mitattavissa. Organisaation katsoessa, että työhyvinvoinnin vaikutus toiminnan kannattavuuteen ei ole merkittävät, voivat myös organisaation toimet työhyvinvoinnin parantamiseksi jäädä vähäiseksi. (Mäki-Fränti 2009b, 2,4; Drosos ym. 2021, 602.)

4.1 Työhyvinvoinnin ja suoriutumisen vaikutuksen tulkitseminen

Työhyvinvoinnin ja työssä suoriutumisen yhteyden tulkitsemisessa on kaksi hyvin erilaista näkökulmaa. Optimistinen näkökulma näkee, että työhyvinvoinnin edistämisestä on hyötyä sekä työntekijälle, että organisaatiolle. Negatiivinen näkökulma näkee, että vain työntekijät hyötyvät työhyvinvointiin investoinnista ja että työssä suoriutumiseen panostaminen taas huonontaa työntekijöiden hyvinvointia. Negatiivisen näkökulman mukaan työhyvinvoinnin ja työssä suoriutumisen ovat kaksi toisistaan täysin eroavaa päämäärää, joita tavoitellaan eri tavoin. Organisaation haasteena on löytää tasapaino näiden päämäärien välillä. (Pagán-Castaño, Maseda-Moreno & Santos-Rojo 2020, 470.)

Usein hyvinvointi ja sen seuraukset mitataan organisaation tuottavuutta alentavana tekijänä. Sairauspoissaolojen negatiiviset vaikutukset, kuten sairausajan palkka, menetetyt työtunnit,

vaikutus muihin työntekijöihin, rekrytointi aiheuttamat kustannukset, työterveydenhuollon kustannukset ovat suuri kulu yritykselle. Työhyvinvointia voi mitata myös positiivisena tekijänä organisaation kannattavuudessa. Positiivisen vaikutuksen mittaaminen on kuitenkin vaikeampaa, muun muassa yksittäisen työntekijän työpanoksen vaikutuksen arvioinnin takia. (Uegaki & ym. 2007, 123.)

Mäki-Fränti (2009) tutki henkilöstön työkyvyn positiivisia vaikutuksia yritysten tuottavuuteen. Tutkimuksessa mitattiin kvantitatiivisesti työntekijöiden työhyvinvointia työkykyindexin avulla sekä yritysten tuottavuutta vuosina 1998, 2000 ja 2007. Työntekijöiden työkyvyn todettiin vaikuttavan merkittävästi yritysten tuottavuuteen. Merkittäviksi vaikuttajiksi todettiin muun muassa henkilöstön arvio työkyvystään, henkilöstön voimavarat ja henkinen vireys sekä toimipaikkojen keskimääräinen palkkataso. Henkilöstön psyykkiset voimavarat ja henkinen hyvinvointi olivat merkittävämpiä tekijöitä, kuin fyysiset voimavarat. Tämä tukee ajatusta tutkia työhyvinvoinnin vaikutusta organisaatioon positiivisten vaikutusten kautta. Mittaamalla pelkästään sairauspoissaolojen tai muiden negatiivisten tekijöiden vaikutusta kannattavuuteen jää organisaatiolla välistä mahdollisuus ymmärtää ja korjata todellinen ongelma. (Mäki-Fränti 2009a 13-14, 26-28, 31.)

Haasteiden valossa täytyy pohtia, millä tavoin hyvinvoinnin vaikutusta työssä suoriutumiseen voi tutkia, ilman ulkoisten tekijöiden tai tunteiden vastavuoroisuuden aiheuttamaa häiriötä. Monet tutkimukset lähestyvätkin aihetta laboratorio kokeiden avulla, jolloin ulkoisia häiriötekijöitä ja vaikuttavia tunteita voi kontrolloida helpommin. (Warr & Nielsen 2018, 6-7.)

4.2 Työstä koettujen tunteiden vaikutus hyvinvointiin ja suoriutumiseen

Vaikka hyvinvoinnin on tutkittu vaikuttavan työssä suoriutumiseen, on kokonaiskuvassa huomioitavan myös muiden mahdollisten tekijöiden vaikutus. On mahdotonta sanoa hyvinvoinnin olevan merkittävä tekijä työsuorituksessa, jos ei ensin ole tutkittu muita työsuoriutumiseen ja hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Hyvinvointia tulisi mitata jo ennen työsuorituksen alkamista, jotta voidaan seurata tunteiden kehittymistä ja varmistua siitä, että tunteet ovat vaikuttava tekijä työssä suoriutumiseen eikä toisin päin. Tunteiden lisäksi täytyy huomioida ulkoisten tekijöiden, kuten kollegoilta tai esimieheltä saadun tuen määrä, työvälineiden asettamien rajoitteiden, stressitekijöiden tai työntekijöiden epätasa-arvoisuuden vaikutukset tunteisiin ja työssä suoriutumiseen. (Warr & Nielsen 2018, 6.)

Daniels (2000, 275) tutki psykologisen hyvinvoinnin mittaamista työolosuhteissa ja loi viiden tekijän mittariston. Nämä viisi tekijää todettiin merkityksellisimmiksi indikaattoreiksi, kun pyritään selvittämään työntekijöiden tunteiden vaikutusta työhyvinvointiin. Tekijöitä ovat

ahdistuneisuus-mukavuus, masennus-nautinto, tylsistyminen-innostuminen, väsymys-virkeys ja vihaisuus-rauhallisuus.

Hyvinvointia ja sen vaikutusta työhön voi selvittää tutkimalla eri tunnetilojen vaikutusta työntekijän työssä suoriutumiseen ja altruistiseen käyttäytymiseen organisaation sisällä. Positiivisten tunteiden on todettu lisäävän työntekijän altruistista käyttäytymistä organisaation sisällä, toisin kuin negatiiviste tunteiden, joiden ei todettu vaikuttavan työntekijän altruistiseen käyttäytymiseen laskevasti. Tästä voi tulkita positiivisten ja negatiivisten tunteiden olevan merkittäviä pyrittäessä vaikuttamaan työntekijän kykyyn suoriutua omasta työstä, mutta vain positiivisilla tunteilla on merkitystä, kun pyritään aktivoimaan työntekijää vapaaehtoisessa toiminnassa organisaation sisällä. (Warr & Nielsen 2018, 5.)

Työntekijöiden kokema stressi on merkityksellinen tekijä niin työhyvinvoinnissa, työssä suoriutumisessa kuin myös organisaation hyvinvoinnissa. Stressi vaikuttaa työntekijöillä fyysiseen, psykologiseen ja mentaaliseen terveyteen. Organisaatio vaikuttaa työntekijöillä stressin tunteeseen muun muassa työn kuvalla, työkuultuurilla, sosiaalisilla suhteilla, työntekijän roolilla, johtamistavoilla, työn organisoinnilla ja työn sekä henkilökohtaisen elämän erottamisella. Organisaatiolla on mahdollisuus parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja suoriutumista ja näin parantaa myös organisaation hyvinvointia, puuttamalla työntekijöiden stressiä aiheuttaviin tekijöihin. (Cooper & Cartwright 1994, 1-2, 9.)

Työssä suoriutumisen ja sen vaikutus työtyytyväisyyteen on riippuvainen persoonallisuus tyyppistä sekä työntekijän henkilökohtaisista arvo- ja motivaatiotekijöistä. Terveystila, taitotaso tai henkilökohtaiset tekijät, kuten tavoitteet ja motivaatio vaikuttavat työntekijän kokemaan tyytyväisyyteen työssä. Esimerkiksi terveydentilaan sopimaton työ, taitotasot ylittävä työ, joka ei vastaa työmäärältään työntekijän toiveita tai työ, joka aiheuttaa stressiä sitä karttavalla, voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä. Pienempi työmäärä ja huonompi suoriutuminen voi myös olla hyvinvointia lisäävä tekijä työntekijällä, joka painottaa rauhallisempaa työtahtia. Vastaavasti korkeaa tulosta ja haastetta tavoittelevilla työntekijöillä hyvä työssä suoriutuminen lisää työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia. (Warr & Nielsen 2018, 9.)

Työn innostavuus, eli työn imu vaikuttaa suoraan työntekijän suoriutumiseen työssä. Mitä innostuneempi työntekijä on työstään, sitä paremmin hän suoriutuu. Työtyytyväisyys on myös vaikuttava tekijä työssä suoriutumisessa, samoin kuin sitoutuminen organisaatioon. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat työn organisointi, työssä kehittymisen mahdollisuudet, työturva, reilu palkitseminen, työn kuva ja työn stressaavuus. (Tsitmideli, Skordoulis, Chalikias, Sidiropoulos & Papagrigoriou 2016, 5; Qodariah ym. 2019, 822.)

4.3 Organisaatioon sitoutumisen vaikutus ja sitoutumisen vahvistaminen

Työhyvinvointi ja lojaaliuus organisaatiota kohtaan ovat yhteydessä toisiinsa. Organisaatioon sitoutuminen tarkoittaa yksilön monimuotoista psykologista kiintymystä organisaatioon. Sitoutumista kuvaa työntekijän suhde työorganisaatioon ja työntekijän halukkuus jatkaa tai päättää työsuhde. Sitoutumista organisaatioon voi käyttää mittarina lojaaliudelle. Organisaatioon sitoutuminen luo yhteishenkeä ja työkuultuurin, jossa autetaan toisia työntekijöitä. Sitoutuminen organisaatioon on myös merkittävä vaikuttaja työssä suoriutumisessa. (Qodariah, Akbar & Mauluddin 2019, 815-818.)

Qodariah, Akbar ja Mauluddin (2019, 815-822) mukaan työn imu ja työhyvinvointi ovat vaikuttavia tekijöitä organisaatioon sitoutumisessa. Organisaatio voi vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen vetoamalla lojaalisuutta herättäviin tunteisiin ja panostamalla osa-alueisiin, jotka korostavat uskollisuuden syntymistä. Drosos ym. (2021, 602-603) mukaan näitä ovat työn luonne, työn itsenäisyys, annettu vastuu, sosiaalisten suhteiden laatu ja etenemismahdollisuudet. Myös kokemus palkkauksen ja palkitsemisen reiluudesta vaikuttavat työntekijöiden tyytyväisyyteen ja lisäävät uskollisuutta organisaatiota kohtaan.

Organisaatio saavuttaa parhaan lopputuloksen työntekijöiden sitouttamisessa, kun se onnistuu herättämään työntekijöissä positiivisen reaktion, jonka kautta työntekijällä syntyy tunne-side, eli tunnevinouma organisaatioon. Tunnevinoumat syntyvät nopeasti ja tekijät vinoumien syntymiseen eivät ole selvät. Yksi tapa tunnevinouman rakentamiseen on samaistumalla ja vetoamalla yhteisiin piirteisiin. Tunnevinouman synnyttyä se automatisoi työntekijässä tunnereaktion, jonka pohjalta toimitaan (systeemi 1) etenkin kiireessä ja painetilanteissa. (Bazerman, Moore 2017, 10, 212).

Positiivisen kuvan synnyttyä se voi aktivoida työntekijässä vahvistusharhan, jolloin negatiiviset tiedot ja kokemukset, joita työssä ilmenee, on helpompi ohittaa. Positiiviset kokemukset vahvistavat vahvistusharhaa, koska se tukee työntekijän luomaa kuvaa organisaatiosta. Samaa ajattelumallia tukee myös ankkurointivinouma, jolloin luotuun ajattelumalliin on sitouduttu, sekä strutsi-ilmiö, jolloin negatiiviseksi koetulta tiedolta piiloudutaan. (Bazerman, Moore 2017, 46-47.)

Työntekijän sitouduttua organisaatioon ja työsuhteen pidentyessä tulee vaikuttavaksi tekijäksi myös sitoutumisen eskaloituminen. Miten pidempään organisaatiossa työskentelee, mitä sitoutuneempi sen toimintaan on ja mitä merkityksellisempänä kokee oman roolinsa, sitä vaikeammaksi lähteminen tulee. Vaikuttavan tekijänä voi olla myös kokemus työyhteisön hylkäämisestä tilanteessa, jossa tehdään tiivistä yhteistyötä ja oma rooli nähdään merkittävänä muiden hyvinvoinnin kannalta. Jopa työsuhteissa, joissa työtyytyväisyys laskee, työsuhteen päättäminen siihen käytettyjen ajallisten ja henkisten investointien jälkeen voi

aktivoida menettämisen harhan ja katumuksen välttämisen harhan. (Bazerman, Moore 2017, 119-121, 139-140.)

Organisaatiolla on siis mahdollisuus hyödyntää työntekijöiden kognitiivisia voimavaroja sitoutumisen aktivoimiseen ja vahvistamiseen. Voimavarojen hyödyntäminen, kuten sitoutumisen syntyminenkin riippuu yksilöstä ja työntekijän tunteminen ja ymmärtäminen auttaa voimavarojen aktivoimisessa. Onnistuessaan, voimavaroja hyödyntämällä voi luoda pitkäkestoisempaa sitoutumista, joka auttaa organisaatiota pitämään työntekijöistään kiinni myös vaikeammissa tilanteissa. Voimavarojen ja harhojen tunnistamista ja hyödyntämistä työhyvinvoinnin toteuttamiseksi pohditaan lisää luvussa 6.

4.4 Terveydentilan vaikutus tuottavuuteen

Tuottavuus vaikuttaa suoraan organisaation kykyyn toimia kannattavasti. Työntekijöiden kykeneväisyys olla paikalla, tehdä työnsä ja olla tehokkaita määrittää organisaation tuottavuutta. Tentama, Subardjo, Mulasari ja Meilani (2019, 127) mukaan työn tuottavuudella tarkoitetaan kykyä tuottaa, synnyttää ja kehittää työn kannalta oleellisia asioita. Boyle (2006, 4) taas määrittää tuottavuutta vertaamalla tulosten saamisen määrää siihen käytettyyn vaivannäköön. Tämä näkökulma katsoo tuottavuutta puhtaasti organisaation näkökulmasta, jossa pohdintaan tuottavuutta ainoastaan sen tuoman arvon näkökulmasta. (Alvesson & Sveningsson 2008) ja Meilanin (2019) näkemystä määrittämällä tuottavuutta niin yksilön, kuin organisaation kannalta. Yksilön näkökulmasta tuottavuus on yksilön persoonallisuuden ja luonteenpiirteiden tulosta, jolla tähdätään elämänlaadun parantamiseen. Organisaation näkökulmasta tarkastellaan puhtaasti työn tulosta, vaivannäköä, laatua ja määrää.

Schulte ja Vainion (2010, 424) tutkivat tuottavuutta sekä työntekijän, että organisaation näkökulman mukaan. Heidän mukaansa työntekijän tuottavuus rakentuu terveyden ja hyvinvoinnin varaan. Terveyden katsottiin voivan vaikuttavan tuottavuuteen neljän eri tekijän välityksellä. Näitä ovat terveen työvoiman kyky toimia tuottavammin, pidempi eliniän odotus kannustaa kouluttautumaan paremmin, pidempi eliniän odotus kannustaa säästämään enemmän eläkettä varten ja lasten elinodotusten ja terveyden paranemisen myötä, äitiys- ja vanhempainvapaiden määrä pienenee ja työuran kesto pitenee. Terveydellä on siis laajat vaikutukset työntekijöiden työssä oloon ja näin tuottavuuteen ja työssä suoriutumiseen.

Terveyden ja näin myös hyvinvoinnin katsotaan olevan vaikuttava tekijä työntekijöiden poissaoloissa ja paikallaoloissa. Niin ammatilliset tekijät kuin myös yksilöiden valinnat vaikuttavat työntekijöihin. Ammatillisia vaikuttajia voi olla muun muassa työn fyysinen tai mentaalinen rasite ja työergonomia. Yksilöiden omista valinnoista vaikuttavia voivat olla muun muassa tupakoiminen tai ylipaino. (Schulte & Vainio 2010.)

Työorganisaatioilla on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden terveyteen ja tätä kautta tuottavuuteen ja työssä suoriutumiseen. Mahdollisia vaikutuskeinoja ovat investoinnit työolosuhteisiin, työergonomiaan tai henkilökohtaisten päätösten ohjaaminen. Henkilökohtaisia päätöksiä voi ohjata esimerkiksi työpaikkaruokailua ja työajalla tupakoimista ohjaamalla. Organisaatiolla on myös osaamisen puitteissa mahdollisuus toteuttaa tuuppauksia, joilla he voivat ohjata työntekijöiden päätöksiä rajoittamatta kuitenkaan vaihtoehtoja. Tuuppauksilla tarkoitetaan toimia, joissa ihmisten toimintaa ohjataan toivottuun suuntaan ilman muiden vaihtoehtojen kieltämistä. Mahdollisia tuuppauksia voi olla esimerkiksi terveellisemmän ruuan edullisempi hinta tai erillinen tarjoilulinjasto, jossa välttyy jonottamiselta. Tupakoinnin vähentämisessä mahdollisia tuuppauksia voisi olla vaikeutettu kulkureitti tupakointipaikalle tai esimerkiksi kilpailu tupakoinnin vähentämisestä.

4.5 Organisaation kulttuurin vaikutus

Organisaation kulttuuri, eli yhteiset olettamukset ja toimintatavat yrityksen sisällä on vaikuttava tekijä työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Organisaation työkuulttuuri määrittää yrityksen sisäisen vuorovaikutuksen sävyn ja mallin. Yksi vaikuttava keino on muutosvastaisuuden voittaminen. Tyytyväinen työntekijä vastustaa muutosta vähemmän kuin tyytymätön työntekijä. Ihmiset vastustavat luonnostaan muutosta ja työorganisaatiossa, muutos koetaan helposti aina negatiivisena. Voidakseen tehdä tarvittavia muutoksia, organisaation tulee ylittää sekä yksilöiden, että organisaation kulttuurin asettamat esteet. Liiallinen tai väärin toteutettu muutos vaikuttaa työtyytyväisyyteen negatiivisesti. Organisaation haasteena onkin löytää muutosstrategia, johon työntekijät ja työyhteisö ovat

valmiita osallistumaan. Vaikuttavia tekijöitä ovat muutoksen mukautumiskyky nykyiseen työn verrattaessa, muutoksen osa-alueista ja hyödyistä informoiminen ja muutokset toteuttaminen ilman, että se vaikuttaa tehokkuuteen. (Drosos, ym. 2021, 603.)

Sosiaaliset normit, eli jaetut uskomukset hyväksyttävästä käytöksestä ryhmässä rajoittavat yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuuksia työyhteisössä (Akahori ym. 2023, 1). Ryhmän toimintatapojen vakiintuessa yksittäisen työntekijän arvojen ja tunteiden vaikutus vähenee ja ryhmän luoma paine sopeutua olemassa oleviin normeihin kasvaa. Ryhmässä voi korostua korkean tai matalan tehokkuuden käyttäytymisnormi, joka määrittää ryhmän toimintatapaa organisaatiossa. Mitä vahvemmin yksilö samaistuu ryhmään sitä enemmän ryhmän normit vaikuttavat yksilön toimintaan. Ryhmän normeista poikkeava käytös voi aiheuttaa syyllisyyden tunteita yksilölle, jotka motivoituvat yhteisistä tavoitteista, yksilöllisten tavoitteiden sijaan. (Warr & Nielsen 2018, 8.)

Normeja on erilaisia ja ne vaikuttavat ihmisten toimintaa eri tavoin riippuen tilanteesta, ryhmästä ja yksilöstä. Chung & Rimal (2016) kokosivat yhteen normien eri tyyppisiä. Kollektiiviset normit määrittävät yleisesti hyväksytyä käyttäytymismallia ja auttavat ihmisiä toimimaan ryhmässä. Havaittavat normit ovat ihmisten havaitsemia oleellisia toimintoja tai yhdenmukaisuuksia, joita seuraamalla voidaan välttää erimielisyyksiä ryhmässä. Velvollisuus normit kuvaavat ihmisten kokemusta paineesta toimia yhdenmukaisesti välttääkseen sosiaalisia rangaistuksia. Velvollisuus normeilla voidaan hakea hyväksyntää ryhmästä. Kuvailevat normit ovat ihmisten havaitsemia tärkeimpiä toimintamalleja, jotka antavat lisätietoa ryhmän sosiaalisesta toiminnasta. Subjektiiviset normit taas tarkoittavat itselleen tärkeiden henkilöiden odotusten havainnointia ja niiden hyödyntämistä sosiaalisen suhteen ylläpitämiseen. Sosiaalisten normien vaikutus voi siis olla hyvin laaja ja tilanteesta riippuen vaikuttaa työntekijään eritavoin. Esimerkiksi kollektiiviset ja subjektiiviset normit voivat olla ristiriidassa keskenään, jolloin yksilön toiminta määräytyy hänen sisäisen motivaationsa mukaan. Organisaatiossa, jossa työntekijöiden toimintaa pyritään ohjaamaan organisaatiolle edulliseen suuntaan, normeja voidaan hyödyntää ihmisten johtamisessa. Ymmärtämällä eri normien vaikutusta ja yksilöiden toimintamalleja, voidaan rakentaa tiimejä, joissa normit vaikuttavat positiivisesti organisaation toimintaan. Chung & Rimal (2016, 6-7.)

Sosiaalisen toiminnan on tutkittu lisäävän hyvinvointia ja hyvinvoinnin taas lisäävän sosiaalista toimintaa. Hyvinvointi lisää näin myös altruistista käyttäytymistä töissä ja luo pohjaa vastavuoroiselle käyttäytymiselle. Vastavuoroisessa käyttäytymismallissa työntekijät auttavat toisiaan, jolloin voidaan myös miettiä, johtuuko työntekijöiden hyvä suoriutuminen heidän saamastaan avusta. Tämä on yksi tutkimuksissa tiedostettava ulkopuolinen vaikuttava tekijä, kun pyritään selvittämään hyvinvoinnin vaikutusta työssä suoriutumiseen. (Warr & Nielsen 2018, 9.)

Työntekijän kokemus päätöksenteon ja toiminnan rajoittamisesta vaikuttaa työntekijän työtyytyväisyyteen ja työssä suoriutumiseen. Ulkoiset rajoittavat tekijät, kuten esimiehen oheistus, vahvat sosiaaliset normit tai työvälaineiden asettamat rajoitteet vähentävät työntekijän kokemusta työhön vaikuttavuusmahdollisuuksista. Tutkittaessa esimiesten suoriutumista työtehtävissä organisaation asettaman aika- ja suoriutumispaineen alla, todettiin työtyytyväisyyden ja työssä suoriutumisen olevan korkeampi, kun esimiehet kokivat vähemmän painetta ja kiirettä suoriutua työstä. (Warr & Nielsen 2018, 7.)

Tsitmideli, Skordoulis, Chalikias, Sidiropoulos ja Papagrigorioun (2016, 10-11) tutkimuksen mukaan esimiehen kanssa muodostunut suhde vaikuttaa työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen. Esimiehellä on mahdollisuus hyödyntää tätä suhdetta ja vaikuttaa näihin osaluokkiin palkitsemalla hyvästä suoriutumisesta, antaa tunnustusta hyvästä suoriutumisesta ja seuraamalla yksilöllistä suoriutumista. Tutkimuksessa todettiin myös esimiehen suosion olevan suoriutumiseen vaikuttava tekijä, samoin kuin tasapuolisuuden, tiimihengen, rehellisyyden ja luottamuksen.

Cialdini ja Goldstein (2004, 595-597) kokosivat yhteen tutkimustietoa johtajuuden ja auktoriteetin vaikutuksesta työntekijöihin. Tutkijat nostivat esiin pehmeät ja kovat toimenpiteet ja erovaisuudet niiden vaikutuksessa. Pehmeillä vaikutuksilla tarkoitetaan sisäistä auktoriteettia, jota hyödyntämällä luodaan työntekijälle tunne vaikuttamismahdollisuuksista, reiluudesta ja kunnioituksesta. Kovilla toimenpiteillä tarkoitetaan sosiaalisesta asemasta luotua auktoriteettia, jolloin työntekijöistä käskytetään valta-asemasta käsin. Pehmeillä vaikutteilla on todettu olevan yhteys parempaan työtyytyväisyyteen. Mitattaessa työntekijöiden suoriutumista annetuista tehtävissä todettiin kuitenkin, että yhdistämällä pehmeät ja kovat keinot saatiin parhaat mahdolliset tulokset, kunhan kovilla keinoilla ei poistettu pehmeistä keinoista saatuja positiivisia vaikutuksia.

Cialdini & Goldstein (2004, 596) nostivat esille myös auktoriteetin vaikutuksen normien seuraamiseen. Organisaation normien seuraamisesta voi olla sekä positiivisia, että negatiivisia seurauksia. Jos työntekijät eivät seuraisivat organisaation normeja olisi yhteistyö ja tehokas toiminta haastavaa. Joskus organisaation normien vaikutus työntekijöihin on kuitenkin niin voimakas, että se ohittaa arvojen, muiden normien ja mahdollisesti myös lainsäädännön asettamia rajoitteita.

Hyvästä suoriutumisesta saatava mahdollinen palkkio lisää työntekijän hyvinvointia ja suoriutumista työssä. Hyvästä suoriutumisesta saatavat palkkiot voivat olla sisäsyntyisiä tai ulkoisia. Työntekijöiden arvojen ja henkilökohtaisesti asettamien tavoitteiden mukainen palkinto on sisäsyntyistä palkitsemista. Raha tai muu konkreettinen palkitseminen on ulkoista. Oleellinen vaikuttaja palkitsemisessa on koettu reiluus. Reiluksi koettu palkitsemisjärjestelmä

edesauttaa työn innostavuudessa ja parantaa työtehtävissä suoriutumista sekä altruistista käytöstä organisaation sisällä. (Warr & Nielsen 2018, 8.)

Ihmisen kokema reiluus tai epäoikeudenmukaisuus vaikuttaa henkilön käyttäytymiseen ja toimintaan. Organisaation toiminnassa reiluksi koettu toimintamalli parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja mahdollistaa tehokkaan, muut huomioivan työskentelyn. Reiluus heuristiikka teoria määrittää henkilökohtaisen panostuksen ja osallistumiseen määrän organisaatiossa, koetun reiluuden perusteella. Kray, Lind & Thompson (2001) määrittelevät teoriassa koetun reiluuden koostuvan ulosjättämisen ja hyväksikäytön todennäköisyytenä. Molemmat voivat johtaa oman identiteetin hävittämiseen ja ovat näin suurin uhka sosiaalisille suhteille. (Kray, Lind & Thompson 2001, 190; Jordan ym. 2021, 110.)

Reiluus heuristiikka aktivoituu, kun odotuksena on merkittävää sosiaalista kanssakäymistä ryhmässä tai samaistutaan ryhmään henkilökohtaisella tasolla. Organisaatiossa reiluus heuristiikan vahvistumiseen tarvitaan ryhmäytymistä. Jos sosiaalisia suhteita ja samaistumista ei synny ei toiminta ole tarpeeksi kannattavaa henkilökohtaiseen panostamiseen. Heuristiikan aktivoituessa, ympäristön tarjoama informaatio määrittää sen vaikutuksen. Vaikuttavia tekijöitä ovat kokemus oman identiteetin kohtelusta, virallisten sääntöjen ja käytäntöjen piirteet ja seurausten ja palkintojen jakautuminen. Organisaation toiminnan kannalta positiivisen reiluuden käsitys on oleellinen, sillä se määrittää kunnioitetaanko auktoriteettia, hyväksytäänkö kompromissit, toimitaanko vastavuoroisesti ja luotetaanko toisiin ryhmän jäseniin. Heuristiikan muodostuttua sen muuttaminen on vaikeaa ja vaatii organisaatiolta voimavaroja. Muutoksen tulee olla työntekijöille näkyvää ja konkreettista, esimerkiksi uusi toimintamalli yhdistettynä esimiesten vaihtamiseen. (Kray, Lind & Thompson 2001, 190-192.)

5 Kehittämisasetelma

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii suomalainen palveluyritys. Yritys toimii 15 eri paikkakunnalla ja heillä on työntekijöitä noin 2400. Organisaatio tuottaa ruoka-, ravintola-, kiinteistö-, siivous-, turvallisuus- ja toimitilapalveluita niin yksityiselle kuin myös julkiselle sektorille, kuten kaupungeille ja kunnilla.

Organisaatio kävi läpi suuren muutoksen vuonna 2022 kun yritys myytiin pääomasijoitusyhtiölle. Organisaatio kuitenkin jatkoi kasvuaan ja vuonna 2023 yritys muun muassa voitti merkittävän palvelukilpailutuksen ja laajentui uusille alueille. Yrityksen liikevaihto (n. 122,7miljoonaa euroa vuonna2022) jatkaa positiivista kehittymistä, vaikka kannattavuus on edelleen haasteena vaikeiden koronavuosien jälkeen.

Organisaatio antoi opinnäytetyölle toimeksiannon, sillä heillä on haasteita henkilöstön pitovoiman kanssa. Vuonna 2022 henkilöstön vaihtuvuus oli 38,75 %, joista 21,48 % päätti työsuhteen omasta aloitteestaan. Opinnäytetyön tavoitteeksi annettiin selvittää mistä korkea vaihtuvuusprosentti voisi johtui ja toimia sen pienentämiseksi. Keskusteluiden edetessä työn aihe päätettiin keskittää työntekijöiden työhyvinvointiin ja sen vaikutukseen organisaatiossa.

Tutkimussuunnitelma ja menetelmällisten ratkaisuiden valitseminen lähti liikkeelle tästä tutkimusongelmasta: Mitä haluttiin selvittää? Tässä opinnäytetyössä oli kolme tutkimusongelmaa, joihin pyritään löytämään vastauksia: työntekijöiden työhyvinvointi, työntekijöiden suoriutuminen työssä ja työntekijöiden työhyvinvoinnin vaikutus työssä suoriutumiseen. Tutkimusongelma ratkaisu, millaista tutkimusasetelmaa käytettiin, millaista aineistoa hankittiin ja millä menetelmällä aineisto kerättiin. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 17-18.)

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvailla ja luoda tulkintoja tutkimuskohteiden näkökulmasta omaan hyvinvointiin ja suoriutumiseen. Aineiston kerääminen vaati läheistä vuorovaikusta tutkimuskohteiden kanssa ja aktiivista toimintaa aineistonkeruun aikana. Kerätyn aineiston perusteella saatiin näkökulma työhyvinvoinnin ja suoriutumisen tilanteesta sekä korrelaatiosta. Tutkimuksen voi toistaa niin halutessaan organisaation sisällä tai toisessa organisaatiossa, jossa halutaan selvittää työntekijöiden työhyvinvoinnin ja suoriutumisen tilannetta.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin käyttämällä kvalitatiivista tutkimusmetodia. Kvalitatiivisella metodilla pyrittiin saamaan kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta aiheesta ja tutkittavien todellisesta kokemuksesta. Metodilla tavoiteltiin tutkimuskohteen ymmärtämistä. Tutkittaessa työhyvinvointia, työssä suoriutumista ja niiden vaikutusta toisiinsa, oli tärkeää ymmärtää tutkimuskohteiden aitoa kokemusta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161, 181.)

5.1 Tutkimuksen menetelmälliset ratkaisut

Opinnäytetyssä suoritettiin kaksiosainen haastattelututkimus, jossa molemmissa osissa käytettiin teemahaastattelua. Ensimmäisessä osassa haastateltiin työntekijöitä ja pyrittiin vastaamaan tutkimusongelmiin. Toisessa osassa haastateltiin työntekijöiden esimiehiä. Esimiehiltä saatavan tiedon avulla kartoitettiin työntekijöiden työssä suoriutumista organisaation näkökulmasta ja pyrittiin selvittämään kokevatko työntekijä ja esimies työntekijän suoriutumisen saman tasoisesti. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelussa keskitytään valittujen teemojen ympärille ja annetaan haastateltavalle mahdollisuus kertoa vapaammin omista kokemuksistaan,

ajatuksistaan, uskomuksistaan ja tunteistaan. Tutkimuskohde voi näin vaikuttaa haastattelun kulkuun ja sisältöön valittujen teemojen sisällä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 89-94.)

Työhyvinvoinnin määrittäminen ja kysymysten luominen haastatteluja varten aloitettiin tekemällä laaja kirjallisuuskatsaus työhyvinvointii, hyvinvointiin ja työkykyyn.

Työhyvinvoinnin eri osa-alueita ryhdyttiin kartoittamaan ja erittelemään omiksi kokonaisuusikseen. Tämän jälkeen lähdettiin etsimään Suomessa jo käytössä olevia työhyvinvointikyselyitä ja vertamaan kirjallisuuskatsauksen tuloksia löydettyihin kyselyihin. Työhyvinvointikyselyissä pyrittiin löytämään kyselyitä, jotka ovat yleisesti hyväksytyjä, ovat olleet jo pidempään käytössä ja joita useampi organisaatio hyödyntää.

Kyselyiksi valikoitu Työterveyslaitoksen ja Työturvallisuuskeskuksen työhyvinvointikyselyt: Työkykytalon Yksilötutka ja Miten voit? -työhyvinvointikysely. Miten Voit? -testissä arvioidaan työhyvinvointia työn herättävien tunteiden ja vireystason avulla (Työterveyslaitos 2023). Työkyky-indexi on apuväline, jolla työntekijä itse arvioi omaa työkykyään suhteessa työn vaatimukseen (Työturvallisuuskeskus 2023). Kyselyiden sisältö purettiin ja luokiteltiin, jonka jälkeen kirjallisuuskatsauksen ja kyselyiden sisällöstä rakennettiin teemoja ja tarkennettuja kysymyksiä, joiden avulla työhyvinvointia voitiin lähteä selvittämään.

Teemojen ja kysymysten muotouduttua ryhdyttiin tarkastelemaan syvällisemmin kysymysten sisältöä ja luotiin kattavampia teemakokonaisuuksia, joiden pohjalta haastattelu oli mahdollista toteuttaa. Aloittamalla haastattelu työhyvinvoinnin eri osa-alueiden kartoittamisella varmistettiin haastateltavan ymmärrys siitä, mitä työhyvinvointi tarkoittaa ja alustettiin haastateltavan kokemusta omasta työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin osa-alueiden kartoittamisen jälkeen siirryttiin kokonaisvaltaiseen kokemukseen työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista merkityksellisimmistä tekijöistä. Kysymysten muotoilulla pyrittiin saamaan käsitys haastateltavan henkilökohtaisesta kokemuksesta työhyvinvoinnin osa-alueiden vaikutuksen suhteen. (Liite 1)

Toinen haastatteluissa käsiteltävä aihe oli työssä suoriutuminen. Työssä suoriutumiseen liittyvät kysymykset perustuivat tehtyyn kirjallisuuskatsaukseen suoriutumisesta ja sen vaikuttavista osa-alueista. Teeman kysymykset aloitettiin suoriutumisen eri osa-alueista ja viimeiseksi kysyttiin kokonaisvaltaisempia kysymyksiä haastateltavan suoriutumisen kokemuksesta ja työhyvinvoinnin vaikutuksesta työssä suoriutumiseen. (Liite 1)

Työntekijöiden suoriutumisen arviointi vaatii sekä organisaation, että työntekijän arvion (Warr & Nielsenin 2018), joten tutkimuksen seuraavassa vaiheessa selvitettiin esimiesten näkemystä työntekijöiden suoriutumisesta. Haastattelun sisältöä ohjattiin tarpeen mukaan tarkentavilla kysymyksillä. Tarkentavat kysymykset muotoiltiin vastaavalla tavalla kuin työntekijöille tehdyssä haastattelussa suoriutumis- teeman alla. Tutkimuksen toisen osan tavoitteena oli selvittää arvioivatko työntekijät ja organisaatio, jonka puolesta esimies

puhuu, työntekijän suoriutumisen saman tasoisesti ja lisätä ymmärrystä työntekijän suoriutumiseen. (Liite 2)

Itse haastattelu tilanne eteni Hirsjärven ja Hurmeen (2022) esimerkin mukaisesti avauskysymyksistä selventäviin ja määritteleviin kysymyksiin, jonka jälkeen voitiin siirtyä syventäviin kysymyksiin, kokoaviin kysymyksiin ja lopuksi lisäkysymyksiin. Avauskysymysten tarkoituksena on esittää laajoja ja helppoja kysymyksiä, joihin haastateltavan on helppo vastata. Avauskysymykset myös avaavat aihetta ja luovat mielenkiintoa aihealueeseen. Selventävillä ja määrittelevillä kysymyksillä tarkoitetaan kysymyksiä, joilla pyritään avaamaan tai selkeyttämään aihealuetta haastateltavalle. Tämä voi olla tarpeen esimerkiksi, jos haastateltava ei ymmärrä jotakin termiä tai jos on tarpeen johdatella vastauksia tarkemmin tietyn aihealueen ympärille. Tärkeää on käyttää samoja määritelmiä ja selvennyksiä kaikille haastateltaville. Syventävillä ja lisäkysymyksillä pyritään avaamaan haastateltavan vastauksia. Joskus haastateltavan vastaus jää pinnalliseksi, jolloin voidaan esittää syventäviä kysymyksiä aiheen avaamiseksi. Jos vastaus on jäänyt epäselväksi, voidaan lisäkysymyksillä laajentaa käsiteltävää aihealuetta ja selkeyttää haastateltavan näkemystä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 237-247.)

5.1.1 Haastatteluiden ensimmäinen osa

Teemahaastattelut suoritettiin kesäkuussa 2023 Espoossa kohdeorganisaation toimitilahuoltajien keskuudessa. Haastattelujen ajankohta järjestettiin yksikön esimiesten avustuksella ja haastateltavat valikoituivat tutkijan etukäteen antamien rajoitusten mukaisesti. Rajoituksiksi oli määrätty vähintään vuoden jatkunut työsuhde ja että sekä naisia, että miehiä osallistuisi haastatteluihin. Haastatteluita tehtiin lopulta kuusi. Organisaatiolta tiedusteltiin mahdollisuutta toteuttaa toinen haastattelukierros toisessa yksikössä, mutta tätä ei ollut mahdollista toteuttaa.

Haastattelukysymykset olivat etukäteen luotu käytetyn tutkimuskirjallisuuden ja työhyvinvointitutkimusten avulla. Haasteeksi nousi se, että haastateltavista työntekijöistä kaikki eivät puhuneet suomea tai englantia äidinkielenään. Tutkimuskysymykset olisivat mahdollisesti aiheuttaneet epäselvyyttä ja vaikeuttaneet tarvittavan tutkimusmateriaalin keräämistä. Tutkimuskysymyksiä ryhdyttiin vielä yksinkertaistamaan ja muuttamaan helpommin ymmärrettävään muotoon. Kysymykset tehtiin englanniksi. Haastatteluun oltiin myös valmistautunut selittämään termejä tarkemmin ja käyttämään tarpeen mukaan eri sanastoa tärkeiden termien selittämiseen. Toinen haaste tutkimuskysymysten asettelussa tuli itse kysymysten sisällöstä. Osa tutkimuskysymyksistä käsitteli henkilökohtaisia ja vaikeita aiheita, joihin haastateltavalta olisi vaikeaa saada rehellistä tietoa. Tällaisia aiheita olivat esimerkiksi työnantajan laitteista huolehtiminen, töiden vältteleminen ja työpaikkakiusaaminen. Aiheet olivat kuitenkin tutkimusaiheen kannalta merkityksellisiä, joten

niiden pois jättäminen ei ollut mahdollista. Ongelma ratkaistiin muuttamalla kysymysten asettelu koskemaan yleisesti koko työpaikkaa, jolloin työntekijällä olisi helpompi vastata aiheita koskeviin kysymyksiin, mutta tutkija saisi silti tarvittavaa tietoa aiheesta. Lisäksi esimiehiltä kysyttiin asiasta suoraan, jolloin saatiin tarkempaa tietoa työntekijöiden käyttäytymisestä.

Haastattelutilanteessa tutkija tallensi haastattelun Microsoft Teams- ohjelman transkriptio toiminnon avulla, nauhoitti puheen erillisellä sanelimella ja otti lisäksi muistiinpanoja. Muistiinpanojen ottaminen oli erityisen hyödyllistä haastattelutilanteessa, jossa haastateltavan ja haastattelija välillä oli kielimuuri. Muistiinpanoihin pystyi merkitsemään haastateltavan ymmärtämiä ja itse käyttämiä termejä ja käyttämään haastattelun aikana näitä samoja termejä. Tämä auttoi haastattelua etenemään ja tekemään siitä mahdollisimman helposti ymmärrettävää haastateltavalle.

Haastatteluiden alkuun haastateltaville kerrottiin, että kyseessä on kohdeorganisaation toimeksianto, jonka avulla pyritään selvittämään työntekijöiden työhyvinvointia ja suoriutumista. Haastateltaville painotettiin haastatteluiden yksityisyyttä sekä haastattelijan roolia organisaation ulkopuolisena toimijana. Tutkimuskysymyksistä osa oli hyvin henkilökohtaista ja työntekijälle mahdollisesti haitallista, joten yksityiseen korostaminen tarpeen mukaan myös haastattelun aikana oli tärkeää tarpeellisen materiaalin saamiseksi.

Jokaiselta haastateltavalta kerättiin taustatietona ikä, sukupuoli, työsuhteen kesto kohdeorganisaatiossa ja synnyinmaa. Taustatiedoilla haluttiin selventää mahdollisia yhtenäisyyksiä tai eroavaisuuksia vastauksissa. Tutkimusotteen rajallisuuden takia luotettavien tulkintojen tekeminen taustatietojen perusteella on mahdotonta, mutta niiden hyödyntäminen eroavaisuuksien tai samankaltaisuuksien mahdollisena selittäjänä voi onnistua.

Jokainen haastattelu aloitettiin samalla kysymyksellä, mutta muiden kysymysten järjestys riippui haastateltavan tavasta puhua ja kertoa asioista. Haastattelija merkitsi muistiinpanoihin kysymykset, joihin haastattelija oli vastannut ja palasi esittämään tarkentavia kysymyksiä aiheista tarpeen mukaan.

Jo ensimmäisen haastattelun aikana nousi esiin uusia aiheen kannalta oleellisia teemoja, jotka haastattelija merkitsi ylös ja kysyi aiheista myös muilta haastateltavilta. Työntekijöiden näkökulma aiheisiin tarjosi uusia ajatuksia tutkimuskysymyksiin ja sen mahdollisiin kehittämiskohteisiin. Haastatteluista nousi muun muassa esille kohdeorganisaatiossa viikoittain tehtävä vire- työhyvinvointi mittaus ja kokemukset siitä. Mittaus nousi uudeksi teemaksi haastatteluissa ja sen merkitys korostui entisestään esimiehiä haastatellessa.

Jokaisen haastattelun jälkeen haastattelumuistiinpanot kirjoitettiin auki ja omat ajatukset sekä huomiot kirjattiin ylös. Tutkimusaineistossa oli tärkeää huomioida myös sanaton viestintä

ja huomioida sen tarjoama informaatio. Sanattoman viestinnän tulkitsemisen avulla haastattelija pystyi myös rauhoittamaan haastateltavaa ja esimerkiksi korostamaan tutkimusaineiston yksityisyyttä, jos haastateltava osoitti epämukavuuden tai salailun merkkejä.

5.1.2 Haastatteluiden toinen osa

Työntekijöiden haastatteluiden suorittamisen jälkeen haastateltiin vielä kohteen esimiehiä. Tavoitteena oli saada esimiesten näkökulma työntekijöiden suoriutumiseen ja näin saada kokonaisvaltainen käsitys työntekijöiden suoriutumisen tasosta.

Haastattelukysymykset, jotka esimiehiltä kysyttiin, olivat suurempi kuin työntekijöiden haastattelukysymykset samasta aiheesta. Tämä oli mahdollista ja tarpeellista useammasta syystä. Ensinnäkin esimiesten kanssa ei ollut kielimuuria, joka olisi vaikeuttanut kommunikointia. Toiseksi esimiesten koulutustaso ja työkokemus mahdollistivat monimuotoisempien kysymysten esittämisen. Kolmanneksi esimiehiä haastatellessa aiheena oli työntekijöiden suoriutumisen arvioiminen eikä heidän, joten tarvittavan informaation saaminen oli helpompaa. Neljänneksi oli tärkeää saada suorat vastaukset aiheeseen esimiehiltä, jotta yksittäisten työntekijöiden suoriutuminen saataisiin arvioitua.

Jokaisen työntekijän arviointi aloitettiin samalla kysymyksellä, mutta muuten esimiesten vastaukset ja kerronta tapa määrittivät haastattelun etenemisen. Haastattelija merkitsi ylös kaikki saadut vastaukset ja palasi avoimeksi jääneisiin kysymyksiin ja esitti tarkentavia kysymyksiä tarpeen mukaan. Esimiesten vastaukset ulottuivat myös aiheen ulkopuolelle ja käsittelivät myös työhyvinvointia kohdeorganisaatiossa. Esimiesten tarjoama tieto työhyvinvoinnin tilasta ja vaikuttavista tekijöistä oli tutkimuksen kannalta myös merkityksellistä ja herättivät lisäkysymyksiä. Haastatteluiden perusteella haluttiin laajentaa tutkimusaluetta koskemaan kokonaisvaltaisemmin kohdeorganisaation tarjoamia edellytyksiä työhyvinvoinnille. Ensimmäiset tutkimuskysymykset keskittyivät selvittämään työntekijöiden kokemusta työhyvinvoinnista, mutta nyt esimiehet tarjosivat myös omaa näkemystään samaan aiheeseen.

Haastatteluiden seurauksena kävi ilmi, että yksittäisen yksikön työntekijöiden ja esimiesten haastattelut tarjoama informaatio riittää alustavan analyysin tekemiseen, mutta saadakseen kattavamman ja yleistettävämmän kuvan organisaation tilanteesta, tulisi tutkimusta laajentaa myös muille toimialoille ja yksiköihin. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen laajentamiselle ei tarjoutunut mahdollisuutta.

Haastatteluista nousi myös esille kohdeorganisaatiossa viikoittain tehtävä vire- työhyvinvointi mittaus ja kokemukset siitä. Kohdeorganisaatiolta pyydettiin pääsyä Espoon toimitila yksikön ja mahdollisuuksien mukaan koko organisaation mittaustuloksiin, mutta tämän toteuttaminen

ei ollut mahdollista. Toistaiseksi on epäselvää, onko vire- mittauksen vastauksista hyötyä tutkimuskysymyksiin vastaamisessa, mutta pelkästään tieto työntekijöiden kokemuksesta kertoo mittauksen toiminnallisuudesta ja sen vaikutuksesta työntekijöihin. Mittaustulosten lisäksi, tutkija pyysi haastattelua mittauksesta vastaavan tahon kanssa. Tämä haastattelu antaisi syvällisempää kuvaa yrityksen nykyisestä työhyvinvoinnin seuraamisesta ja vaikuttamiskeinoista. Tämä ei myöskään ollut mahdollista organisaatiossa vallitsevan kiireen johdosta.

5.2 Aineiston analysointi

Opinnäytetyön analyysin tavoitteena oli luoda aineistosta ymmärrettävä kokonaisuus, jonka pohjalta voidaan tuottaa perusteltuja johtopäätöksiä ja tulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, 139.) Kuten laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, kerättyä aineistoa analysoidaan jatkuvasti tutkimusprosessin aikana ja käytössä on useita eri aineiston keruunmenetelmiä. Tutkijan tekemät havainnot, muistiinpanot, äänitteet ja nauhoitteet auttavat aihealueiden luokittelussa ja niistä löytää johtolankoja, joiden avulla kokonaisuutta voi hahmottaa. Kerätty aineisto analysoitiin mahdollisimman nopeasti tehdyn haastattelun jälkeen. Aineiston analyysissä haastattelijat tulkitsee kerättyä, litteroitua aineistoa ja järjestellee, selventää sekä suorittaa varsinaisen analyysin. (Puusa & Juuti 2020, 134; Hirsjärvi & Hurme 2022, 312-316.)

Kerätty aineisto litteroidaan ja analysoidaan sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysissä yhdistyy sekä laadullinen, että määrällinen aineiston analysointi. Se mahdollistaa joustavan aineiston analysoinnin, jossa aineistoa voi tarkastella monipuolisesti. Käytännössä analysointi tapahtuu vaiheittain. Vaiheita ovat analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston kategorisointi ja teemoittelu sekä tulkinta. (Puusa & Juuti 2020, 141.) Puusa ja Juuti (2020, 122) kuvailevat laadullista tutkimusta salapoliisityöksi, jossa tutkijalta vaaditaan taitoa yhdistellä aineistossa esiintyviä yksityiskohtia ja rakentaa niistä kokonaisuus. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 335-337.)

Ennen haastatteluiden aloittamista haastattelukysymykset oli jaettu kahteen suurempaan teemaan: **työhyvinvointi ja suoriutuminen**. Tämän jälkeen kummankin teeman alle rakentui rajatumpia teemoja tutkimuskirjallisuuden ja yleisesti käytössä olevien työhyvinvointikyselyiden avulla. Taulukko 3 esittää pääteemat ja tarkennetut teemat, joita haastatteluissa käsiteltiin. Haastatteluiden aikana pääteemojen alla olevat teemat tarkentuivat. [Liitteessä 1](#) on ensimmäisen haastatteluosa: haastattelukysymykset työntekijöille. [Liitteessä 2](#) on haastatteluiden toisen osan kysymykset: haastattelukysymykset esimiehille. Näiden pohjalta haastatteluista ryhdyttiin suorittamaan.

Pääteema	Tarkennetut teemat	Pääteema	Tarkennetut teemat
Työhyvinvointi	Arvot ja asenteet Työn organisointi, yhteistyö ja johtaminen Työ kyky Työn innostavuus Työ uupumus Yksityiselämä ja työaddiktio	Suoriutuminen	Työn laatu Kehittymis halu Avuliaisuus Työ tehtävien välttely Työvälineiden kohtelu Kiusaaminen työpaikalla Poissaolot

Taulukko 1: Haastattelukysymysten teemat

Tehdyn haastattelututkimuksen perusteella työntekijöiden työhyvinvoinnista ei voi tehdä yleistävää lausuntoa: kolmella haastateltavalla työhyvinvointi oli hyvällä tasolla, kahdella haastateltavalla heikolla tasolla ja yhdellä haastateltavalla tyydyttävällä tasolla.

Työntekijöiden suoriutumisen tason voi kuitenkin tulosten perusteella tulkita olevan yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin: työntekijät, jotka kokivat työhyvinvointinsa hyväksi, suoriutuivat työssään kohtalaisesti, heikosti työssään voivat työntekijät suoriutuivat heikosti ja tyydyttävästi työhyvinvointinsa arvioinut työntekijä suoriutui tyydyttävästi.

Pääteema: Työhyvinvointi

Työhyvinvointi rakentuu arvojen ja asenteiden, työn organisoinnin, yhteistyön ja johtamisen, työkyvyn, työn innostavuuden, työ uupumuksen sekä yksityiselämän ja työaddiktioon varaan. Jokainen teema kattaa alleen pienempiä tekijöitä, joista vaikutus rakentuu.

Työntekijöiden **arvoista ja asenteista** työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisimmiksi nousivat työntekijöiden kulttuuri, vaihtoehdot tyouralla, arvostuksen kokeminen ja lojaalius organisaatiota kohtaan. Haastatteluihin osallistui maahanmuuttaja taustaisia työntekijöitä sekä suomalaisia työntekijöitä. Jo pienen haastatteluotannon perusteella voi tehdä tulkintoja kulttuurin merkittävydestä. Suurimpia eroavaisuuksia suomalaisten ja ulkomaalaisten työntekijöiden vastausten välillä oli ulkomaalaisten lojaalius organisaatiota kohtaan. Se näkyi muun muassa kunnioittavana puheena ja varovaisempana työn kritisointina. Ulkomaalaiset työntekijät korostivat työn positiivisia puolia ja toivat esille, kuinka työssä täytyy suoriutua hyvin, koska kohdeorganisaatio tarvitsee sitä menestyäkseen.

Eri kulttuurista olevat työntekijät myös poikkeuksetta halusivat edetä tyourallaan organisaatiossa ja olivat kunnianhimoisempia kuin suomalaiset. Useamman ulkomaalaisen haastateltavan kohdalla nousi esille myös tieto, että työntekijöille ei ollut töiden osalta vaihtoehtoja. Työstä pidettiin, mutta katsottiin myös, että töitä on pakko tehdä ja heillä ei ole muita vaihtoehtoja, kuin työ siivouksen parissa. Tämän voi tulkita olevan yksi vaikuttava tekijä organisaatio loyaliteetin syntymisessä: työntekijät arvostavat enemmän työnantajaa, kun heillä ei ole muita vaihtoehtoja. Toisaalta ulkomaalaisilla työntekijöillä oli myös kokemusta siivousalalta muiden yritysten palveluksesta ja kohde organisaation

toimintamalleja keuhuttiin verrattuna muihin toimijoihin. Tämä voi olla myös toinen syy lojaliteetin syntymiseen. Työntekijät kokivat poikkeuksetta, että heidän työtään arvostetaan. Useampi nosti esille työn tärkeyden, kuin myös asiakkailta saadun arvostuksen tunteen.

(Organisaatio) on parempi kuin toinen työpaikkani. Tuntuu että työnantaja välittää minusta (Haastateltava 3a).

Olemme heillä (organisaatiolla) töissä. On meidän vastuumme varmistaa, että kaikki tehdään hyvin ja asiakaspalvelu on hyvää (Haastateltava 4a)."

Miten täällä pärjättäisiin, jos kukaan ei siivoaisi? Miten esimerkiksi viikon kuluttua selvittäisiin (Haastateltava 5a)?

Talo ei pysyisi pystyssä ilman meitä (Haastateltava 6a).

Työn **organisoinnin, yhteistyön ja johtamisen** teemasta merkityksellisiä asioita olivat ohjeistaminen, kielimuuri, esimiehet ja kommunikaatio. Työpaikalla ohjeistamisen koettiin olevan poikkeuksetta hyvää. Kaikki työntekijät tiesivät mitä tulee tehdä ja avun pyytäminen koettiin helpoksi. Kommunikointia keuhuttiin muutenkin helpoksi ja toimivaksi. Esimiesten toiminnasta löydettiin hyvin vähän moitittavaa. Esille nousseet asiat olivat enemmän persoonallisuuteen kuin pätevyYTEEN liittyviä. Yksi työntekijä nosti esille, että toivoisi esimiesten viettävän enemmän aikaa työkohteessa. Yleisesti työntekijät kokivat, että esimiehet tekivät työnsä hyvin.

Hän (esimies) yrittää aina auttaa meitä ja antaa meille neuvoja (Haastateltava 4a).

Ongelmia työssä aiheuttaa kielimuuri, niin työntekijöiden, kuin myös esimiesten ja työntekijöiden välillä. Työstä nousi esille useita virheitä ja väärinymmärryksiä, jotka johtuivat pelkästään kielimuurin aiheuttavista haasteista. Ulkomaalaiset työntekijät kokivat myös olevansa heikommassa asemassa, koska eivät puhuneet suomea. Suomen kieli katsottiin pakolliseksi, jotta eteneminen uralla olisi mahdollista. Työpaikalla on kuitenkin käytössä toimintaa ohjaavat tabletit, joista työntekijä voi seurata mitä hänen tarvitsee työpäivänsä aikana tehdä ja millä aikataululla. Tabletin avulla on saatu selkeytettyä ohjeistusta ja pienennettyä kielimuurin aiheuttamia haasteita.

On selkeää mitä pitää tehdä. Se on tommoisille iPadeille laitettu, että hirveä hyvä kun kertoo suurin piirtein kellonajan milloin tehdään ja ohjeistus on todella selkeä (Haastateltava 6a).

Työkyky kattaa alleen tiimihengen, työn kuormittavuuden, kiireen ja sen vaikutukset, kouluttamisen ja työpaikkakiusaamisen. Tiimihengessä ei koettu ongelmaa. Kaikki haastateltavat sanoivat yhteisen hengen olevan hyvällä tasolla ja että työpaikalla ei esiinny kiusaamista. Esille nousi kuitenkin konfliktitilanteita muiden työntekijöiden kanssa. Tiimihenkeä haastava asia, mikä nousi esille, oli yhteisten hetkien kuten kokousten tai

virkestystilaisuuksien puuttuminen. Työntekijät eivät näe toisiaan muuten kuin työnlomassa tai tauoilla. Tiimiytymistä ei näin pääse tapahtumaan.

-- olis hyvä jos olis jotain semmoista yhteistä hetkeä viikossa, että kaikki nähtäisiin ja vois vaikka tiedottaa jostain. Semmosta ei oikeastaan enää ole. Viestiminen on nyt ton puhelimen avulla (Haastateltava 1a).

Työn kuormittavuuden kokemisessa oli paljon eroja työntekijöiden kesken. Suurin osa haastateltavista työntekijöistä ei kokenut työtä kuormittavana, mutta muutama koki taas työn hyvinkin kuormittavana. Kuitenkin kun verrattiin kuormittavuuden kokemista ja vapaa-ajan aktiivisuutta ja jaksamista, löydettiin että suuri osa haastateltavista olivat väsyneitä töiden jälkeen, eivätkä jaksaa tehdä fyysisiä aktiviteettejä. Myös kulttuurilla saattoi olla kuormittavuuden kokemuksessa vaikutusta. Ulkomaalaiset työntekijät, joista useat tekevät myös toista työtä tämän lisäksi, eivät kokeneet työtä kuormittavana, mutta myös usein vertasivat työtä toiseen tai edelliseen työhönsä, joka oli paljon raskaampaa. Voidaan siis arvioida, että kokemus vaikuttaa kuormittavuuden tunteeseen. Sama pätee myös kiireen kokemiseen. Osa työntekijöistä sanoi, että työssä ei ole kiire, mutta toisiin kysymyksiin vastatessa, esimerkiksi virheiden tekemiseen vastasi, että tapahtuu koska on kiire. Yksi työntekijä myös kertoi, että työssä ei ole kiire, mutta myöhemmin kertoi, miten kiireestä tulee vain selviytyä. Kulttuurin ja kokemuksen voi katsoa vaikuttavan myös kiireen kokemiseen. Toinen vaikuttava tekijä tässä voi olla lojaalius organisaatiolle, jota ilmeni juuri ulkomaalaistaustaisilla työntekijöillä.

Saamme omat alueemme, työskentelemme kahdeksan tuntia ja pääsemme kotiin. Yleensä olemme ajoissa, jolloin valmistelemme seuraavan päivän tehtäviä. Tämä on normaalia siivoamista minulle. Ei liian väsyttävää (Haastateltava 3a).

Olen tehnyt töitä monissa rankoissa työpaikoissa ja tämä on okei (Haastateltava 3a).

Työntekijät olivat hyvin tyytyväisiä organisaation kouluttamiseen. Organisaatio tarjoaa kattavan perehdytyksen lisäksi työntekijöille kahden kuukauden pituisia täysin vapaaehtoista koulutusta, jonka avulla voi kehittyä työssään. Suurin osa haastateltavista olikin osallistunut kurssille ja palaute siitä oli yksinomaan hyvää. Työntekijät, jotka eivät olleet osallistuneet kurssille olivat myös ainoa haastateltavat, joilla ei ollut halua edetä urallaan. Kurssista nostettiin esille sellaisia tekijöitä kuin työn kiireen hallittavuuden helpottaminen ja työergonomian paraneminen.

Opin (kurssilta) miten säästää omaa jaksamista, miten käyttää kemikaaleja, eri materiaaleista. Käytännön tieto ja lasten tietoa ovat täysin eri asia. Tässä työssä täytyy tietää kaikki (Haastateltava 4a).

Työn **innostavuudessa ja työ uupumuksessa** merkittäviä tekijöitä ovat vaihtelevuus työssä, työssä eteneminen, palautteen saaminen ja antaminen, organisaatio tunteminen, työaika ja

työajan kuluminen. Haastatteluissa nousi esille työn vaihtelevuuden vähäisyys. Haastateltavien mielipiteet jakoutuivat sen suhteen, koettiin vaihtelemattomuus positiivisena vai negatiivisena. Osa haastateltavista koki työnsä tylsäksi ja näki, että työkohteen vaihtuminen aika ajoin parantaisi työssä jaksamista ja lisäksi olisi hyvin opettavaista. Suurempi osa työntekijöistä oli kuitenkin sitä mieltä, että yksi työalue on hyvä ja toistuvuus on positiivinen asia.

Uusi kohde veisi enemmän aikaa ja energiaa. Nyt tiedän miten tehdä kaiken ja kaikki tuntevat minut täällä. (Haastateltava 2a).

Palautteen saamisessa oli paljon vaihtelevuutta työntekijöiden kesken. Osa koki saavansa palautetta usein ja osa ei koskaan. Työntekijät, jotka kokivat saavansa palautetta liian vähän, olivat myös yleisesti tyytymättömämpiä työhönsä, kuin työntekijät, jotka kokivat saavansa tarpeeksi palautetta. Esille nousi myös kehityskeskustelut, jotka muutamalla haastateltavalla oli järjestetty paperisena ja yksi mainitsi myös ryhmähaastattelun. Työntekijät kokivat, että paperinen kehityskeskustelu, jossa työntekijä täyttää lomakkeen ei ollut toimiva ratkaisu, mutta ryhmäkeskustelusta pidettiin.

En mä oikein tiedä mitkä ne kriteerit on, eikä kukaa oo sanonu suoriudunko hyvin vai huonosti. Jos suoriutuu huonosti ni sitten yleensä joutuu siitä tehtävästä muualle, että varmaa mä tässä suoriudun (Haastateltava 1a).

Kyllä, saan (palautetta) yleensä ehkä 15 päivän välein tai viikoittain (Haastateltava 3a).

Organisaatiossa on käytössä vire- mittaukset, eli kerran viikossa työntekijöitä pyydetään vastaamaan sähköiseen kyselyyn, jonka avulla mitataan työntekijöiden vointia. Kaikki paitsi yksi haastateltavista kokivat mittauksen kuitenkin turhana ja joko jättivät vastaamatta tai vastasivat koska kokivat painostusta esimiesten osalta. Yksi työntekijä, joka vastasi mittaukseen ja piti sitä tärkeänä tapana vaikuttaa organisaation toimintaan, oli työskennellyt organisaatiolle vasta vuoden. Muut haastateltavat eivät ymmärtäneet mitä hyötyä palautteen antamisesta on ja kokivat sen merkityksettömänä.

Ei ole tärkeää. En itseasiassa ymmärrä miksi se (palautteen antaminen) pitää edes tehdä, kukaan ei ole selittänyt minulle tätä. Tein sen aikaisemmin, mutta mikään ei muuttunut, joten nyt en tee. Se on merkityksetön. (Haastateltava 4a).

Työaika koettiin työssä positiivisena tekijänä. Työntekijät aloittavat työnsä klo06 ja pääsevät lähtemään klo14. Muutama työntekijä mainitsi aikaisten aamujen olevan väsyttäviä, mutta aikainen kotiin pääsy koettiin hyvin positiivisena. Työajan myös koettiin poikkeuksetta kuluvan nopeasti.

Työpäiväni loppuu jo klo14. Tuntuu kuin tekisi puolikasta päivää, kun pääsee jo niin aikaisin (Haastateltava 4a).

Työn innostavuuteen ja uuvuttavuuteen vaikuttaa vielä organisaation tunteminen. Tämä nousi esille jo heti ensimmäisessä haastattelussa, jossa kävi ilmi, että työntekijä ei tiennyt yhtään mikä on organisaation strategia tai mitä organisaatio tavoittelee. Sama kysymys esitettiin jokaiselle haastateltavalle ja heistä kukaan ei osannut vastata kysymykseen. Yksi työntekijä osasi kertoa, että vuosittain järjestetään Teams- kokous, jossa organisaatio esittelee vuoden tavoitteensa ja strategiansa, mutta esitystä ei saa katsoa työajalla, joten se jää katsomatta. Työntekijöistä kaikki paitsi yksi olivat kuitenkin kiinnostuneita tietämään organisaation toiminnasta ja haluaisivat olla osana strategian toteuttamista.

Aikaisemmin oli tavoite olla paras yritys, paras työnantaja. Sitten ne tavoitteet niinku katos ilmaan ja se puhe on jääny kokonaan. Vähemmän on sitä semmosta strategiaa, niinku musta se on jääny nyt kokonaan pois (Haastateltava 1a).

Kun olen täällä töissä, olisi hyvä tietää heistä ja mitä he haluavat. Haluaisin tietää mitä he haluavat tehdä tulevaisuudessa (Haastateltava 4a).

Yksityiselämän ja työaddiktion ilmeneminen työhyvinvoinnissa näkyy työntekijöiden oman ajan arvostuksessa ja työskentelyajoissa. Moni haastateltavista kertoi arvostavansa enemmän työaika kuin omaa vapaa-aikaansa. Työtä arvostettiin paljon ja katsottiin, että ilman työtä ei olisi mitään. Muutama työntekijä nosti esille vapaa-ajan arvostuksen yli työajan ja heille vastaus tuntui loogiselta. Muut haastateltavat kuitenkin valitsivat työajan vapaa-ajan yli tai arvottivat näitä samoin. Yksi työntekijä osoitti lieviä työaddiktion merkkejä suhtautumisessaan työajan ja vapaa-ajan priorisointiin. Työajasta keskustellessa suurin osa haastateltavista ei halunnut nostaa tai laskea työaika, mutta osa olisi ottanut enemmän työtunteja ja osa vähemmän. Vähennetyt työtunnit olisivat sopineet tosin vain, jos vähennys ei olisi vaikuttanut palkkaan.

Mulle se työ on niinku yks hirveän tärkeä elämän sisältö- --se ikään kuin paranee se maailma sillä työllä. Mä vaan tykkään tehdä töitä, mä oon semmosesta taustasta (Haastateltava 1a).

Voisin työskennellä enemmän. Vaikka iltaisin tai viikonloppuisin, kunhan se olisi vain noin viisi tuntia kerrallaan (Haastateltava 4a).

Yleisesti ottaen voi sanoa työntekijöiden voivan työssä hyvin. Työssä viihdytään, sitä ei koeta liian uuvuttavana, työntekijät on koulutettu työhön hyvin ja heille tarjotaan myös mahdollisuus lisäkoulutukseen, työpaikalla ei esiinny työpaikka kiusaamista ja esimiesten koetaan suurimmaksi osaksi suorittavansa työnsä hyvin. Työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä työpaikalla on tiimihengen vähäisyys, työn innostavuus, tavoitteiden puuttuminen, palautteen saaminen ja antaminen, kommunikaatio sekä organisaation tunteminen.

Päätteema: Suoriutuminen

Suoriutuminen rakentuu **työn laadun, kehittymisen halun, avuliaisuuden, työtehtävien välttelyn, työvälineiden kohtelun, kiusaamisen ja poissaolojen** mukaan. Jokainen alateemoista ilmentää työntekijöiden toimintaa ja motivaatiota työssä ja rakentaa näin arvioin heidän suoriutumisestaan. Arvioinnin suorittamiseksi haastateltiin sekä työntekijöitä, että heidän esimiehiään, jotta saataisiin totuudenmukainen kuvan työntekijöiden tilanteesta.

Työn laatua arvioidessa suurin osa haastateltavista arvioi osaamisensa samalle tasolle kuin heidän esimiehensä. Yleisesti työntekijöiden työn laatu arvioitiin hyväksi tai erinomaiseksi niin työntekijöiden kuin esimiestenkin osalta. Esille nousi kuitenkin myös eroavaisuuksia työntekijöiden ja heidän esimiestensä arvioinneissa. Erityisesti kahden työntekijän suhteen esimiehet arvioivat työntekijöiden suoriutumisen laadun huomattavasti heikommalle tasolle, kuin työntekijät itse. Molemmissa tapauksissa yhdistävänä tekijänä oli työntekijöiden kulttuuri(suomalainen), heidän kokemuksensa, että he eivät saa työstä tarpeeksi palautetta ja pitkä uran saman organisaation työntekijänä. Tästä voi tulkita ongelman olevan joko huonossa kommunikoinnissa, jossa työntekijät eivät tiedä suoriutuvansa huonosti tai työntekijän taustassa, joko voi vaikuttaa joko työntekijän asenteeseen tai kokemukseen tai esimiesten asenteeseen. Työhyvinvointia arvioidessa nousi esille ulkomaalaisten työntekijöiden kokemus työn helppoudesta, mahdollisesti koska heillä oli kokemukusta vieläkin rankemmista töistä. Suomalaisilla työntekijöillä, jota ovat olleet samassa organisaatiossa töissä vuosikymmentä ei välttämättä ole tällaista kokemusta. Pitkä työura samassa työssä ja samalla työnantajalla on myös voinut uuvuttaa työntekijöitä ja laskea näin työnlaatua.

Haastateltava 4a: *Jos minulle antaisi arvosanan 1-10 sanoisin että olen kahdeksan tai yhdeksän.*

Esimies: *(Työntekijä) suoriutuu hyvin työstään, hän on luotto tekijä. Tärkeä osa talon tiimiä.*

Haastateltava 3a: *Olen hyvä työssäni. Sanoisin, että kymmenen parhaan joukossa.*

Esimies: *Hän on persoona. Taitava työssään. Tekee hassuja virheitä, mutta pidetty asiakkaiden keskuudessa. On löytänyt oman paikkansa ja on iloinen, positiivinen "velikulka".*

Haastateltava 6a: *Saako nyt kehua? Rehellisesti mä oon erittäin hyvä, aina kiitettävät palvelut. Mulla on hyvä siivous silmä.*

Esimies: *Ei suoriudu erityisen hyvin, ongelmia työn laadussa. Laatukierroksilla tulee negatiivista palautetta"*

Työntekijöistä kaikki paitsi kaksi halusivat **kehittyä työssään**. Työssä kehittymistä selvitettiin kyselemällä työntekijöiden osallistumista vapaaehtoiselle kurssille ja kysymällä halusta edetä työuralla. Työntekijät olivat motivoituneita kehittymään ja nousemaan organisaation sisällä parempaan asemaan. Työntekijät, jotka eivät olleet kiinnostuneita kehittymään työssään ilmaisivat kuitenkin tyytyväisyyttään nykyiseen työhönsä ja asemaansa. Esimiesten tietämys työntekijöiden motivaatiosta kehittyä työssään oli hyvä paitsi yhden työntekijän kohdalla,

joka oli hyvin innostunut työssä etenemisestä, mutta esimiehet eivät olleet tästä tietoisia. Tämän työntekijän kohdalla myös työn laadun arvioinnista oltiin eri mieltä. Sama työntekijä oli nostanut myös esille kasvokkain tapahtuvan kehityskeskustelun puuttumisen. Toisaalta esimiesten mielestä työntekijälle on annettu työstä palautetta, mutta hetkellisen parannuksen jälkeen vanhat tavat alkavat taas toistua. Voi pohtia onko kyseessä ongelma kommunikaatiossa vai mahdollisesti työntekijän asenteessa tai motivaatiossa.

Haastateltava 3a: Kyllä ehdottomasti haluaisin(kehittyä). Kerroin jo esimiehelleni, että haluaisin edetä. Haluaisin olla pomo tai esimies. Esimies: Kiinnostusta kehittyä löytyy, mutta motivaatio epäselvä.

Haastateltava 6a: Just sen takia(etenemisen) mä tein sen koulutuksen. Ajattelin, että se on niinku etu. Olen hakenut talon sisällä parempi vastaavan töitä, mutta tiesin jo etukäteen että niihin palkataan omasta talosta tekijät. Esimies: Ei hänellä ole toiveita nousta ylemmäs, hän on tyytyväinen nykyiseen tehtävään.

Avuliaisuuden suhteen jokainen työntekijä sanoi, että auttaa muita työntekijöitä, myös jos on kiire. Esimiehet kuitenkin sanoivat kaikista paitsi yhdestä työntekijästä, että työntekijät auttavat muita vain erikseen pyydettyä, ei ikinä vapaaehtoisesti. Työntekijän, jonka sanottiin auttavan muita, arvioitiin kuitenkin olevan liian avulias ja käyttävän työaika väärin asioihin. Tästä, työn tekijöiden yhteisen ohjauksen vähäisyydestä ja tiimihengen kannustamisen vähäisyydestä voidaan tulkita, että työpaikalla muiden auttamisen ei katsota olevan tärkeää hyvän suoriutumisen kannalta vaan enemmänkin hidaste työssä. Työntekijöiden arviointien mukaan työssä on kiire ja vaatii ajanhallinnallisia taitoja saada omat työt ajallaan suoritettua. Työkavereiden auttaminen voidaan näin kokea työn laatua alentavana tekijänä: jokaisen tulee selvittää omista tehtävistään itsenäisesti.

Haastateltava 1a: Neuvoisin mielelläni muita enemmän, mutta työssä ei ole tarpeeksi aikaa siihen. Esimies: Hyvin avulias työntekijä, joka auttaa muita liikaakin. Omat työt ja vastuut jäivät tekemättä, kun tekee muidenkin tehtävät.

Esimes: Työntekijät ovat avuliaita, mutta aina vain erikseen pyydettyä. Ei täällä kukaan vapaaehtoisesti auta.

Työn välttelyllä tarkoitetaan työtehtävien tekemättä jättämistä tahallisesti. Tahallinen töiden välttely voi kertoa motivaation puutteesta, uupumuksesta tai esimerkiksi asenteellisesta ongelmasta. Kukaan työntekijöistä ei kertonut välttelevänsä töitä ja muutama nosti esille työtehtäviä, joissa virheet sattuivat muista seikoista, kuin välttelystä. Esimiehet kuitenkin toivat esille usean työntekijän tavan vältellä työtehtäviä ja jopa työntekijän, joka valehteli omasta toiminnastaan välttääkseen tehtävän tekemistä. Kuudesta haastateltavasta kahdesta sanottiin, että he eivät välttele työtehtäviä, mutta muilta nostettiin esille eri tasoista välttelyä. Työntekijöiden töiden välttelyn ei kuitenkaan ollut vaikuttava tekijän työn laadun arvioimisessa, sillä työntekijä, joka ei vältellyt töitä katsottiin kuitenkin suoriutuvan työssä huonommin, kuin työntekijöiden, joiden oli huomattu välttelevän töitä.

Esimies:

*Työntekijä välttelee joskus töitä, kuten imurointia mistä ei pidä.
Työntekijällä huolimattomuutta työssä ja valehtelee myös, kun kysytään, onko joku tehtävä tehty.
Välttelee (työtehtäviä) kun vain mahdollista.*

Työntekijöistä kukaan ei sanonut työpaikalla esiintyvät **kiusaamista** tai itse kiusanneensa muita. Muutama työntekijä nosti esille työpaikalla tapahtuneita kiistoja ja yksi kertoi pyytäneensä vaihtoa toiseen kohteeseen, kun ei tullut toisen työntekijän kanssa toimeen. Esimiehet olivat työntekijöiden kanssa samaa mieltä, että työpaikalla ei ole esiintynyt kiusaamista. Esimiehet kuitenkin kertoivat yhden työntekijän levittäneen tarkoituksella valheellista, negatiivista tietoa työpaikalla, mikä oli aiheuttanut aiheetonta stressiä muissa työntekijöissä.

Kukaan työntekijä ei kertonut **työvälineiden kohtelussa** olevan mitään ongelmia. Haastatteluista ei myöskään ilmennyt, että työpaikalla olisi yleistä ongelmaa rikkinäisten työvälineiden suhteen. Laitteet ja välineet olivat kunnossa ja jos työvälineitä meni joskus rikki, esimiestä oli helppo lähestyä asian suhteen. Esimies oli sama mieltä, että työvälineitä ei kaltoinkohdeltu, paitsi yhden työntekijän osalta. Yhden työntekijän katsottiin käyttäneen ongelmallisesti työvälineen suhteen ja teon olleen tahallinen. Työntekijä itse oli sitä mieltä, että hän ei ole aiheuttanut toiminnallaan mitään haittaa ja enemmänkin hän on ylittänyt vastuualueensa kertomalla esimiehille rikkinäisestä laitteesta.

Haastateltava 6a: Ei, ei ole mitään mennyt rikki. Meillä oli kerran pesukone muun muassa rikki ja mä sanoin palveluohjaalle ja hänen piti ilmottaa esimiehelle mutta ei ilmottanut. Mä sitten ilmotin viikonkuluttua (esimiehelle), että millon tää oikee korjataan ja sitten ku esimies sai tietää ni hommat lähti pyörimään.

Esimies: Työntekijällä on ongelmia työvälineiden kanssa. Esimerkiksi käytti imurissa väärän kokoisia pusseja, vaikka tiesi että kone menee rikki. Sano että syynä oli kun ei ollut oikean kokoisia pusseja, mutta ei ollut kertonut tästä eteenpäin.

Pidempi aikaisia, odottamattomia **poissaoloja** ei suurimmaksi osaksi myöskään todettu työntekijöiden keskuudessa. Yksi työntekijä oli ollut pois töistä yhden pidemmän pätkän henkilökohtaisista syistä, mutta muuten poissaoloja ei ollut, normaaleja sairasteluja lukuun ottamatta.

Työntekijöiden kokonaissuoriutumista arvioidessa otetaan huomioon sekä työntekijöiden, että esimiesten arviot eri alueilla. Vaikka esimies ja työntekijä itse olisi arvioinut työntekijä työn laadun hyväksi, mutta hänen on todettu välttelevän työtehtäviä tai levittävän tarkoituksella negatiivista tietoa työpaikalla voidaan katsoa työntekijän suoriutuvan työssä heikommin.

Esimiesten huomioita työhyvinvointiin liittyen

Haastattellessa yksikön kahta esimiestä heidän työntekijöidensä suoriutumisesta esille nousi myös esimiesten omia näkemyksiä ja kokemuksia työhyvinvointiin liittyen.

Espoon toimialahuoltajien esimiesten mielipide organisaation työhyvinvointiin panostamisessa oli huono. Esimiehet nostivat esille organisaatiossa tapahtuneet muutokset vuoden 2015 aikoihin ja vaikutukset etenkin työsuhde-eduissa ja koulutuksen vähenemisessä. Työsuhde-eduista esille nostettiin työterveysetujen huononeminen, virkistys- ja tiimitapahtumien väheneminen ja myöhemmin kokonaan poistuminen, e-passi edun vähäisyys verrattuna muihin työnantajiin, palkitsemisten väheneminen ja eläkekahvien sekä joululahjojen poistuminen. Koulutuksen osalta tuotiin esille, että aikaisemmin organisaatiossa tarjottiin enemmän koulutuksia ja jopa tiimien sisällä toimi omia kouluttajia, jotka varmistivat toimipisteen osaamisen. Näin ei enää ole.

Työhyvinvoinnin koettiin nojaavan hyvin paljon esimiesten varaan ja rakentuvan joko heidän tekemisensä tai tekemättömyytensä päälle. Jos esimiehet esimerkiksi halusivat antaa työntekijöille muistamista hyvästä työstä, tuli heidän kustantaa se itse. Työntekijöiden palkitseminen oli myös haastavaa. Organisaation puolesta oli mahdollista saada esimerkiksi ravintolalahjakortteja, joilla saattoi palkita poikkeuksellisen hyvin suoriutuvaa työntekijää. Pyydettyä ja luvattua lahjakortti ei kuitenkaan koskaan saatu ja palkitseminen ei tästä syystä onnistunut.

Ongelmaksi nostettiin myös HR-osaston toimimaattomuus. Esimiehet olivat sitä mieltä, että HR ei kyennyt tarjoamaan heille kaivattu konkreettista apua vaan ongelma jäi esimiesten osaamisen ja HR-osaston tarjoamien materiaalien varaan. Lisäksi haasteita asetti kielimuurin asettamat vaikeudet. Organisaation materiaaleista ja työntekijöiden kannalta oleellisista ohjeistuksista ja koulutusmateriaaleista läheskään kaikki eivät olleet myös englanninkielisiä. Toimialalla jos työskentelee paljon ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä, englanninkielinen materiaali on välttämätöntä. Esimiesten vastuulle oli jäänyt pakollisen materiaalin kääntäminen.

Esimehet kokivat, että organisaatio tiedottaa strategiastaan ja tavoitteistaan. Strategiasta informoiminen tapahtuu vuosittaisen Teams- palaverin välityksellä ja samalla käydään läpi edellisen vuoden tulokset. Ongelmaksi työhyvinvoinnin kannalta muodostui, että tuloksista ei palkita ja näiden merkitys jää näin hyvin pieneksi.

Työhyvinvoinnin ja työssä suoriutumisen ilmeneminen työntekijöissä

Verratessa työntekijöiden työhyvinvointia ilmentäviä teemoja ja työssä suoriutumisen arvioimista voidaan löytää yhdistäviä tekijöitä hyvän työhyvinvoinnin ja työssä suoriutumisen välillä sekä huonon työssä viihtyvyyden ja huonon suoriutumisen välillä. Kahden työntekijän työhyvinvointi oli heikolla tasolla kokonaisuutta tarkasteltaessa ja heillä myös työssä

suoriutuminen oli heikolla tasolla. Yhdellä työntekijällä työhyvinvointi ja suoriutuminen olivat molemmat tyydyttävällä tasolla. Muilla työntekijöille työhyvinvointi oli hyvällä tasolla ja suoriutumisen voi arvioida kohtalaiseksi. Haastatteluiden analyysi löytyy kootusti taulukosta 2.

Tulosten perusteella voi olettaa, että työhyvinvoinnilla on vaikutusta suoriutumisen tasoon. Tutkimusotoksen koko on kuitenkin hyvin rajallinen ja luotettavan tulokset vahvistamiseksi tulisi suorittaa laajempi haastattelututkimus organisaation eri toimipisteissä. Nykyisissä tutkimustuloksissa täytyy huomioida mahdolliset muut vaikuttajat. Suurimpana näitä vaikuttaa olevan työntekijöiden kulttuurin vaikutus tutkimustuloksiin. Kaikki työntekijät, jotka arvioivat työhyvinvointinsa hyväksi ja suoriutuminen arvioitiin kohtalaiseksi ovat kotoisin muualta kuin Suomesta. Tyydyttävästi arvioitu työntekijä oli kotoisin Virosta, mutta puhui kuitenkin sujuvasti suomea. Kulttuurin voi vaikuttaa työntekijän asenteeseen, motivaatioon, luonteeseen tai mahdollisesti epäkohtien ilmaisemiseen. Kukin kohtalaisesti suoriutuvista työntekijöistä korosti omaa lojaaliuttaan organisaatiolle, joten on mahdollista, että työntekijät eivät ole olleet yhtä avoimia tyytymättömyydestään suojellakseen organisaatiota. Työntekijät myös nostivat esille rajalliset vaihtoehdonsa töiden ja työnantajan suhteen, joten tämä on myös voinut vaikuttaa väärentävästi heidän tarjoavaansa tietoon. Tuloksissa täytyy myös huomioida mahdollinen luonteen vaikutus tuloksiin. Muun muassa juuri kulttuurin on todettu olevan yksi vaikuttaja luonteen muodostumisessa (Bergbom, Kinnunen & Väänänen 2007, 665), joten se voi olla myös vaikuttajana tässä. Riippumatta luonteen rakentumisen syistä se täytyy kuitenkin huomioida yhtenä mahdollisena selittäjänä työntekijöiden eroissa. Suoriutumisen arvioimiseen kulttuurilla ei kuitenkaan ole vaikutusta. Tulosten mukaan ulkomaalaiset työntekijät suoriutuvat työstä paremmin, kuin suomalaiset. Täytyy kuitenkin nostaa esille mahdollisuus esimiesten puolueellisuudesta ulkomaalaisia työntekijöitä kohtaan, mutta tämä vaikuttaa epätodennäköiseltä vaihtoehdolta.

Haastateltava	Työhyvinvointi	Suoriutuminen	Yhteys
1a	Arvostaa työtä Heikko motivaatio Tyytymätön esimiesten toimintaan Huono työkyky (taidot, ajanhallinta) Kaipaa vaihtelua työhön Ei saa organisaatiolta kaipaamaansa tukea/tietoa Kokee työn uuvuttavana Henkilökohtainen elämä kärsii työn seurauksena	Ei tiedä suoriutuuko hyvin (puutteellinen palaute) Esimiehen mukaan suoriutuu heikosti Avulias Luotettava Tunnollinen Ei poissaoloja Väärät taidot kyseiseen työhön Ei halua kehittyä työssä tai edetä uralla	Työhyvinvointi ja suoriutuminen heikkoa
2a	Tyytyväinen työhönsä Valitsisi toisen ammatin jos olisi mahdollista Kuormittuu työstä kohtalaisesti Tyytyväinen esimieheensä Tyytyväinen organisaatioon Tyytyväinen työn organisointiin Kielimuuri ongelma	Lojaali organisaatiolle Suoriutuu hyvin työstä Motivoitunut Haluaa kehittyä työssä ja edetä uralla Välttelee työtehtäviä Ei poissaoloja	Työhyvinvointi hyvä, suoriutuminen kohtalainen
3a	Tyytyväinen työhönsä Kuormittuu työstä vähän Tyytyväinen esimieheensä Tyytyväinen organisaatioon Saa työstään palautetta Lievä työaddiktio Kielimuuri ongelma	Lojaali organisaatiolle Kokee suoriutuvansa työstä hyvin Suoriutuu työstä tasaisesti Haluaa kehittyä työssä ja edetä uralla Tunnollinen Ei poissaoloja	Työhyvinvointi hyvä, suoriutuminen kohtalainen
4a	Tyytyväinen työhönsä Ei kuormitu työstä Tyytyväinen esimieheensä Tyytyväinen työn organisointiin Kielimuuri ongelma	Lojaali organisaatiolle Suoriutuu hyvin työstä Huolimattomuutta Epärehellinen Haluaa kehittyä ja edetä uralla Ei poissaoloja	Työhyvinvointi hyvä, suoriutuminen kohtalainen
5a	Tyytyy työhönsä Kuormittuu työstä vähän Kaipaa vaihtelua työhön Motivaatio pulaa Tyytyväinen esimieheensä	Suoriutuu työstä tasaisesti Luotettava Ei tule toimeen kaikkien työntekijöiden kanssa Välttelee työtä Epäluotettava Ei halua kehittyä tai edetä urallaan Yksi pidempiaikainen poissolo	Työhyvinvointi ja suoriutuminen tyydyttävää
6a	Tyytyy työhönsä Kuormittuu työstään vähän Tyytymätön esimieheensä Ei saa esimiehiltä tarpeeksi palautetta Arvostaa työtään	Kokee itse suoriutuvansa hyvin Esimiehen mukaan suoriutuu heikosti Ei ota palautetta vastaan Haluaa kehittyä ja edetä uralla, mutta esimiehet eivät tästä tietoisia Välttelee työtehtäviä Ei poissaoloja	Työhyvinvointi ja suoriutuminen työssä heikkoa

Taulukko 2: Työhyvinvoinnin ja suoriutumisen ilmeneminen haastateltavissa

6 Tulokset ja niihin vaikuttavat vinoumat

Tehty haastattelututkimus pyrki kartoittamaan organisaation Espoon toimitilahoitajien yksikön työhyvinvoinnin tilaa ja löytämään mahdolliset kompastuskivet työntekijöiden hyvinvoinnissa. Organisaatiolla on myös mahdollisuus ennaltaehkäistä tulevia haasteita työntekijöiden hyvinvoinnissa, joten myös mahdolliset tulevat haasteet on hyvä ottaa huomioon. Ennaltaehkäisyn kannalta oleellista on ymmärtää työntekijöiden kokemusta ja toimintaa. Tutkimalla esille nousseiden haasteiden perimmäisiä syitä, voidaan rakentaa seesteisempää tulevaisuutta, jolloin haasteita ratkotaan jo ennen ristiriitojen syntyä. Tässä kappaleessa pohditaan haastatteluissa esille nousseita haasteita ja niiden mahdollisia perimmäisiä syitä, tuomalla esille työntekijöiden käyttäytymiseen vaikuttavia vinoumia ja heuristiikkoja. Tarkoituksena on tarjota syvällisempää ymmärrystä siitä, miksi työntekijöiden keskuudessa on noussut esille kyseisiä haasteita ja kuinka organisaatio voi vaikuttaa haasteiden syntymiseen ja helpottamiseen.

Haastatteluiden ja organisaation tarjoaman tiedon perusteella ei voi tulkita kohdeorganisaation kärsivän heikentyneestä työhyvinvoinnista. Esille nousi kuitenkin

haasteita, jotka vaikuttivat negatiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin riippumatta työntekijän hyvinvoinnin arviosta. Haastatteluiden tulosten perusteella yksikön suurimmat ongelmat työhyvinvoinnissa ovat **tiimihenki, työn innostavuus ja tavoitteiden puuttuminen, palautteen saaminen ja antaminen, kommunikaatio sekä organisaation sisäinen viestintä**. Huonon tiimihengen suurimmaksi syyksi paljastui yhteisen ajan puute ja kiire. Organisaatio ei järjestä tai mahdollista työntekijöille yhteisiä tilaisuuksia, joissa tiimihenkeä voisi rakentaa. Muita työntekijöitä ei näe muuten kuin työnlomassa tai taukotilassa. Työntekijät tekevät töitä itsenäisesti tai pienissä ryhmissä ilman muiden tuomaa vertaistukea. Työssä hyvin suoriutuminen vaatii oman tarkasti määritellyn aikataulun seuraamista mikä myös tarkoittaa, että työntekijöillä ei ole aikaa tai mahdollisuutta auttaa muita työntekijöitä ilman, että se laskee työntekijän omaa suoriutumista. Näin ollen työntekijöiden ei ole mahdollisuutta rakentaa positiivista, altruistista toimintamallia, jossa työkavereita autetaan ja yhteistyöllä pyritään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.

Työn innostavuuden puutteet syntyivät työn yksitoikkoisuudesta. Työ ei tarjoa työntekijöille mahdollisuutta kehittyä tai haastaa itseään alun perehdytyksen ja kouluttautumisen jälkeen. Tavoitteiden puuttuminen ilmenee työntekijöiden työhyvinvoinnissa tylsistymisenä ja motivaation laskuna. Työntekijöille asetetut tavoitteet liittyvät päivittäisen aikataulun seuraamiseen ja työtehtävien suorittamiseen. Työalueet ja -tehtävät pysyvät samana ja työpäivät toistavat itseään. Työn merkittävyyttä lisäävät tavoitteet puuttuvat, samoin kuin hyvän suoriutumisen huomioiminen ja palkitseminen. Työntekijöillä on myös hyvin vähän mahdollisuuksia kehittää toimintaa tai toimia työssä luovasti.

Työntekijöiden kokemus palautteen antamisen ja saamisen vähäisyydestä vaikuttaa sekä työssä suoriutumiseen, että motivaatioon. Kehityskeskusteluiden puuttuminen, päivittäisestä työskentelystä saatavan palautteen vähyys ja vire- kyselyiden tulosten puuttuminen ovat esimerkkejä organisaatiossa tapahtuvasta heikosta palautteen antamisesta ja saamisesta.

Suurimman haasteen kommunikaatiossa aiheuttaa työntekijöiden välinen kulttuuri- ja kielimuuri. Monikansallisen työorganisaation tulisi panostaa tavallista enemmän kommunikaation ja viestinnän tasapuolisuuteen. Tällä hetkellä kommunikoinnin tuoma haasteet liittyvät työntekijöiden ryhmäytymiseen, päivittäisten asioiden hoitamiseen, yhteistyöhön ja ohjeistukseen. Organisaatiolla on myös haasteita sisäisen viestinnän taidoissa: työntekijät eivät tunne organisaatiota, sen toimintamalleja, tavoitteita tai vuosittaista suoriutumista. Tehdyn tutkimuksen mukaan työntekijät ovat lojaaleja organisaatiolle ja heillä olisi motivaatiota olla mukana kehittämässä organisaatiota, mutta heille ei ole tarjottu tähän mahdollisuutta. Työntekijöiden lojaalius on voimavara, jota organisaatio voisi käyttää strategiansa toteuttamisessa ja paremmassa suoriutumisessa, mutta tämä vaatisi selkeää ja tavoitteellista viestintää.

6.1 Tiimihengen parantaminen

Haastatteluista nousi esille ongelmia tiimihengessä ja yhteisen ajan vähäisyydessä. Itsenäinen työ, jossa kontaktit työn puolesta ovat vähäiset altistaa työntekijöitä erinäisille vinoumille ja heuristiikoille. Tällaiset toimintaan vaikuttavat harhat vaikeuttavat entisestään hyvän tiimihengen syntymistä ja voivat pahimmassa tapauksessa, jopa johtaa syrjäytymiseen ja työpaikan vaihtamiseen. Seuraavissa kappaleissa tutustutaan vinoumiin, jotka ovat voineet olla kohdeorganisaatiossa aiheuttamassa haasteita tiimihengelle ja pohditaan tapoja, joilla organisaatio voi helpottaa näiden vinoumien vaikutusta.

Yksi tiimihengen vaikuttava vinouma on **in-group vinouma**, joka aiheuttaa ihmisissä oman ryhmän ihmisten suosimista. Luokittelu oman ja toisen ryhmän välillä voi tapahtua kansalaisuuden, uskonnon, sukupuolen, koulutuksen tai minkä tahansa muun luokittelevan tekijän perusteella. In-group vinouman vaikutuksesta ihmiset suosivat, tekevät palveluksia tai ovat alttiimpia auttamaan ”oman ryhmän” ihmisiä. Vinouman seurauksena oman ryhmän ulkopuolelle jääviä henkilöitä syrjitään ja heidät asetetaan muita heikompaan asemaan. (Bazerman & Moore 2017, 146-147).

Työpaikalla in-group vinouma voi olla erityisen haitallinen työntekijöille, jotka eivät taustansa tai muiden ominaisuuksiensa perusteella kuulu mihinkään ryhmään sisälle. Työntekijät voivat tällöin kokea työympäristön epäreiluna, mikä voi johtaa heikomman työhyvinvoinnin lisäksi jopa työn lopettamiseen (Eren 2023, 296.) Epäreilun työympäristön lisäksi vinouma voi aiheuttaa vaikeuksia tiedon jakamiseen työpaikalla, jolloin vain osa työntekijöistä saa tarvittavan tai työnkannalta hyödyllisen tiedon käyttöönsä (Zhu 2016, 1174). Organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa in-group vinouman haitallisiin vaikutuksiin pyrkimällä luomaan työyhteisöstä yhtenäisempää ryhmää, jossa kaikki jäsenet olisivat osana. Tämän mahdollistamiseksi työyhteisölle tarvitsee luoda yhtenäinen ”me- henki”. Yhdessä vietetty aika, tiimiharjoitukset, yhteiset tavoitteet ja palkinnot auttavat tiimiä löytämään heitä yhdistäviä tekijöitä.

Vahvistusharha (confirmation bias) voi vaikuttaa ihmisten kykyyn tulkita saatavilla olevaa informaatiota ja tehdä päätöksiä. Vinouman vaikutuksen alaisena ihmiset tulkitsevat tietoa jo olemassa olevien uskomustensa avulla. Heidän uskomuksiaan tukeva tieto hyväksytään helposti, mutta uskomuksia vastaan esitetty tieto hyväksytään vain informaation ollessa tarpeeksi vakuuttavaa. Kaksi tekijää vaikuttaa erityisesti vahvistusharhan syntymiseen. Ensinnäkin ihmisten tapa hyödyntää oma muistiaan saatavilla tiedon prosessoinnissa ja toiseksi ihmisten tapa etsiä tietoa, joka tukee heidän alkuperäistä tulkintaansa. Ihmisen tapa luottaa omaan muistiinsa tiedon vahvistamisessa tarkoittaa sitä, että ihmiset tulkitsevat

tietoa perustuen omiin kokemuksiinsa tai kuulemaansa. Tiedon rajattu etsiminen taas johtaa saataville olevan tiedon yksipuoliseen tulkitsemiseen. (Bazerman & Moore 2017, 10, 47-48).

Työyhteisössä vahvistusharhan vaikutus voi vahvistaa tai heikentää tiimihenkeä. Harha voi ilmetä tiimissä esimerkiksi saadun palautteen huomioimisella tai huomiotta jättämisellä, riippuen palautteen sisällöstä tai antajasta. Harha voi myös johtaa epäsuotuisien olosuhteiden tai muiden henkilöiden syyttelyyn palautetta vastaan ottaessa. Nämä harhan vaikutukset voivat johtaa vääristyneeseen kuvaan tiimin tai yksilöiden suoriutumisesta tai luoda vääristyneen kuvan tiimihengen tilanteesta. Ongelma on vahvistusharhan vaikutuksen tunnistaminen ja vääristyneen mielikuvan tunnistaminen. Organisaatio voi pyrkiä neutralisoimaan vahvistusharhan vaikutusta kannustamalla tiimiä ja esimiehiä avoimeen ja rehelliseen keskusteluun. Keskusteluissa tulisi painottaa eriävien mielipiteiden tärkeyttä ja tiimin mahdollisuutta kehittyä jatkuvasti. Palautteen antaminen ja objektiivinen suoriutumisen seuraaminen ja arvioiminen niin yksilöille kuin tiimille on erityisen tärkeää, kun halutaan antaa työntekijöille realistinen kuvan omasta ja tiimin suoriutumisesta. (Bazerman & Moore 2017, 10, 47-48).

Status Quo vinouma aiheuttaa tiimin jämähtämistä vanhoihin toimintamalleihin. Tiimi, joka on tämän harhan vaikutuksen alaisena vastustaa muutosta ja kehitystä, vaikka vanhat toimintamallit olisivatkin vanhentuneita ja tehottomia. Kahnemanin, Knetchin ja Thalerin (1991, 197-198) mukaan Status Quo johtuu **menetyksen kaihtamisesta** (Loss aversion). Muutoksen edessä ihmiset automaattisesti ajattelevat sen johtavan jonkun olemassa olevan hyödyn menettämiseen. Ihmiset välttävät menetyksen tunnetta ja kokevat menetetyt hyödyt paljon merkityksellisimpinä kuin mahdollisesta saatavat parannukset. (Ritov & Baron 1992, 49).

Status Quo vinouman vaikutuksen alaisena tiimi vastustaa muutosta, ei halua kehittää toimintaansa, toimii tehottomasti, ei mukaudu ympäristöönsä eikä kykene suoriutumaan odotusten mukaisesti. Tiimihengelle vinouma voi aiheuttaa ongelmia luomalla ristiriitoja tiimin sisällä. Tiimi koostuu yksilöistä, joilla on erilaiset suhtautumiset muutokseen ja muutoksen tarpeeseen. Yksilöt, jotka ovat valmiita ottamaan riskin ja muuttamaan toimintaa voivat turhautua muutosvastaisuuteen ja kehityksen puutteeseen. Organisaatio voi pyrkiä vähentämään työyhteisön muutosvastaisuutta korostamalla muutoksen tuomia hyötyjä, kannustamalla avoimeen kommunikaatioon, jossa jokainen pääsee tuomaan näkemystään esille, ottamalla työntekijät mukaan muutoksen toteutukseen, tarjoamalla koulutusta ja tukea sekä palkitsemalla muutoksesta johtuvaa positiivista tulosta. Tärkeää on vähentää työntekijöiden kokemaa pelkoa tuntematonta kohtaan ja tehdä muutoksesta positiivinen asia. (Ritov & Baron 1992, 47-49).

Muita käytännön keinoja tiimihengen parantamiseksi on sosiaalinen todistusaineisto, eli tiimin jäsenten onnistumisten korostaminen esimerkkinä muille, kannustimet ja palkinnot tiimin jäsenille, jotka luovat hyvää yhteishenkeä ja auttavat muita, autonomisen toiminnan korostaminen, eli vapaus päättää oman työn suorittamistavasta ja tiedon jakamiseen kannustaminen, konkreettiset tavoitteet, joita voi mitata ja edistymistä voi seurata sekä positiivisen ja rakentavan palautteen säännöllinen antaminen.

6.2 Työn innostavuus

Kohdeorganisaatiolla on haasteita ylläpitää työn innostavuutta, eli työn imua. Työpäivät ja -viikot toistavat itseään ja työssä on hyvin vähän vaihtelua. Työn innostavuuteen vaikuttaa juuri työn monipuolisuus, vaikuttamismahdollisuudet työssä ja työn kokeminen merkityksellisenä. Tällä hetkellä työntekijöillä ei ole mahdollisuuksia kehittää itseään tai toimintaa työpaikalla tai tehdä muutoksia omaan työhönsä. Myös harhoilla voi olla vaikutusta työntekijöiden alhaiseen innostukseen ja organisaatio voi tietämättään tukea näiden harhojen syntymistä ja vahvistumista. Muun muassa seuraavaksi esiteltävät harhat voivat olla vaikuttavina tekijöinä kohdeorganisaation työntekijöiden innostuksen puutteeseen.

Innostus työhön lähtee työntekijästä itsestään. Työntekijä voi kuitenkin syyttää jotakin työn osa-aluetta, kuten esimiehen toimintaa omasta innostuksen puutteestaan. Tällöin hän antaa yksittäisen negatiivisen kokemuksen vaikuttaa hänen kokonaisvaltaiseen kokemukseensa. Tällöin kyseessä on **fundamentaaliattributio** **erhe**, eli FAE (fundamental attribution error). Berry ja Frederickson (2015, 45-55) määrittävät FAE:tä ihmisten taipumuksena yliarvioida ympärillään olevien ihmisten persoonallisuuden vaikutusta toimintaan ja unohtaa tilannekohtaiset tekijät. Ihmiset näkevät toiminnan ja tekevät helposti johtopäätöksiä, näkemättä kokonaiskuvaa. Samaan aikaan ihmisten on vaikea nähdä oman käytöksensä vaikutus toisten käytökseen.

Työympäristössä FAE voi tuoda haasteita niin esimiesten ja työntekijöiden välille kuin myös työyhteisössä. Työntekijä voi esimerkiksi kokea esimiehen tekemän päätöksen tai toiminnan vääryytenä itseään kohtaan. Esimiesten tulee tehdä päätöksiä organisaation toiminnan mukaisesti ja samalla huomioida työntekijät ja heidän hyvinvointinsa. FAE:n vaikutuksen alaisena työntekijä helposti kuitenkin unohtaa esimiehen kokonaisvastuun, näkee toiminnassa vain häntä kohtaan tehdyn vääryyden eikä ota vastuuta omasta toiminnastaan. Työntekijöiden kesken FAE vaikuttaa samalla tavoin, mutta haasteita aiheuttava toiminta voi olla esimerkiksi toisen työntekijät tapa suorittaa työtehtäviä. Toiminta voi vaikuttaa työntekijän mielikuvaan toisesta työntekijästä negatiivisesti, vaikka todellisuudesta kyseessä voi olla esimerkiksi esimieltä tullut pyyntö tai asiakkaan toive. Organisaatio keinot vähentää FAE:n negatiivisia vaikutuksia perustuvat avoimeen viestintään. Työntekijä, jolla FAE on negatiivisesti vaikuttanut työn imuun ja innostukseen tarvitsee tietoa, joka kumoaa syntyneen mielikuvan.

Esimiesten ja organisaation viestintä tulevista muutoksista ja tehtyjen päätösten selittäminen työntekijöille auttaa kokonaiskuvan ymmärtämisessä. Työntekijöiden tulee myös kommunikoida keskenään työtehtävistä ja keskustella avoimesti toiminnan muutoksista. Tämän mahdollistamiseksi organisaation tulee järjestää esimiehille ja työntekijöille aikaa ja tilaisuuksia keskustella työstä ja sen vaatimuksista. Luottamuksen rakentaminen on myös erittäin tärkeää, jotta työntekijöiden on helpompaa viesti keskenään ja ottaa informaatiota vastaan.

Liiallisen itseluottamuksen harha (overconfidence bias) taas vaikuttaa työntekijöiden innostukseen, kun työntekijät kokevat työssä haasteita tai saavat palautetta, joka ei sovi heidän omaan näkemykseensä suoriutumisesta. Työntekijät voivat myös tehdä huonoja päätöksiä, jättää tärkeän informaation huomioimatta ja toimia huonosti ryhmässä, mikäli tämä harha vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä. Liiallista itseluottamusta voi jakaa kolmeen kategoriaa: liialliseen tarkkuuteen, yliarvioimiseen ja harhalliseen sijoittumiseen. Liiallisella tarkkuudella tarkoitetaan ihmisten taipumusta uskoa omien arviointien ja päätösten olevan oikeita, vaikka tarjolla olisi tietoa, joka todistaa toisin. Yliarvioimisessa ihmiset yliarvioivat omia taitojaan, ominaisuuksiaan tai esimerkiksi älykkyyttään korkeammalle kuin ne todellisuudessa ovat. Tämä johtaa helposti ongelmiin ajan- tai elämänhallinnassa, kun omat taidot eivät vastaa niille asetettuja odotuksia. Harhallisessa sijoittumisessa ihminen arvottaa itsensä muita ihmisiä korkeammalle. Tämä johtaa liialliseen kilpailuviettiin. (Bazerman & Moore, 2017, 15.)

Organisaatio voi auttaa työntekijöitä pääsemään yli liiallisen itsevarmuuden harhasta, mutta se vaatii organisaation kulttuurin ja johtamiskäytäntöjen muuttamista. Työntekijöitä tulisi tukea erityisesti itsätuntemuksen, muiden kunnioituksen ja itsensä kehittämisen saralla. Organisaation voi lähestyä näitä tavoitteita muun muassa parantamalla palautekulttuuriaan avoimemmaksi ja tarkemmaksi, korostamalla yksilöiden mahdollisuuksia kehittyä, asettamalla realistisia tavoitteita, joiden avulla kehitystä voi seurata, korostamalla yhteistyön tärkeyttä ja etuja, muuttamalla päätöksentekoa muidenkin näkemykset huomioon ottavaksi ja mahdollisesti tärkeimpänä johtamalla esimerkin kautta, eli huomioimalla harhan vaikutus johtajien käyttäytymiseen ja heidän toimintansa muuttaminen uuden toimintamallin mukaiseksi.

Keinoja työn innostavuuden parantamiseksi on aikaisemmin mainittujen lisäksi muun muassa sisäisen motivaation parantaminen monipuolistamalla työn sisältöä ja korostamalla työn merkityksellisyyttä, autonomisen toiminnan lisääminen, säännölliset palautteen tarjoaminen, tavoitteiden konkretisoiminen ja seuraaminen, kehitymis- ja etenemismahdollisuuksien tarjoaminen sekä työntekijöiden saavutuksien huomioiminen ja niistä palkitseminen.

6.3 Palautekulttuuri

Organisaation palautekulttuuri ei tue työntekijöiden tarpeita tai kannusta heitä optimaaliseen suoriutumiseen töissä. Haastatteluiden aikana ilmeni, että moni työntekijä kokee saavansa liian vähän palautetta tai, että saatu palaute annettiin väärällä tavalla eikä se tavoittanut työntekijöitä. Esimiesten haastattelussa esille nousseet haasteet työntekijöiden suoriutumisessa eivät vastanneet työntekijöiden ymmärrystä heidän omista haasteistaan. Esimiehet eivät myöskään olleet tietoisia kaikkien työntekijöiden toiveista tai ongelmista työssä. Näistä voi päätellä, että yksikössä on ongelmia tiedon kulkeutumisen ja kommunikaation välillä. Palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen voi olla haastavaa, etenkin tiedon ollessa negatiivista. Esimiesten tulee uskaltaa ja osata antaa niin positiivista kuin negatiivistakin palautetta. Työntekijöillä voi taas olla vaikeuksia ottaa palautetta vastaan ja hyödyntää sitä. Monet käyttäytymisharhat ja heuristiikat lisäävät palautteen antamisen ja vastaanottamisen vaikeutta. Niiden tiedostaminen ja tunnistaminen niin esimiesten kuin työntekijöidenkin osalta voi auttaa organisaatiota kehittämään tehokkaamman palautekulttuurin.

Aikaisemmin esille tuotu **status quo- vinouma**, jonka todettiin voivan vaikuttaa tiimihengen rakentumiseen voi vaikuttaa myös palautteen vastaanottamiseen. Työntekijä voi vastustaa ajatusta palautteen saamisesta tai esimies voi haluta jättää palautteen antamatta, sillä palaute voi johtaa muutokseen. Pahemmassa tapauksessa työntekijä voi myös vältellä palautetta **menetyksen pelossa**. Tällöin hän näkee palautteen saamisen uhkana omalle itsetunnolleen tai mahdollisesti työpaikan menettämisenä. Menetyksen pelkoa ja tiedolta piiloutumista kuvaa myös **strutsi- ilmiö** (ostrich effect), jolloin negatiiviseksi koetulta tiedolta halutaan piiloutua ja mieluummin niin sanotusti haudataan pää hiekkaan, kuin otetaan tietoa vastaan (Karlsson, Loewenstein & Seppi 2005, 97) Toinen palautteen vastaanottamiseen vaikuttava harha, joka myös vaikutti tiimihenkeen, on **vahvistusharha**. Työntekijät voivat tällöin olla vastaanottavaisia palautteelle, joka tukee heidän omaa näkemystään ja kokemustaan, mutta jättää kaiken muun palautteen huomiotta. Saatua palautetta käytetään oman mielikuvan vahvistamiseen, jolloin alueet, joissa työntekijän tarvitsisi kehittyä jätetään huomioimatta. Saman tyyppistä harhakäyttäytymistä aiheuttaa työn innostavuuteenkin vaikuttava **liiallisen itseluottamuksen harha**. Tällöin työntekijä kokee, että hän ei tarvitse palautetta ollenkaan sillä hän suoriutuu jo optimaalisella tasolla.

Yksi niin työntekijöihin, kuin myös esimiehiin vaikuttava harha on **ankkurointi**. Tällöin ihminen kytkee päätöksensä tai käyttäytymisensä aikaisemmin saamansa informaation varaan. Saatu informaatio voi olla päätöksenteon kannalta turha, mutta ihmisen mielessä se kytkeytyy tehtävään päätökseen ja luo sille pohjan. Palautteen antamisessa ankkurointi voi vaikuttaa esimiesten toimintaan esimerkiksi palautteen antamisen määrässä tai epätasa-arvoisen palautteen antamisena. Esimiehellä voi olla taustalla kokemus, jossa työntekijä on kokenut

kehityskeskustelut turhina ja toivonut niiden toteuttamista esimerkiksi lomakkeen avulla. Esimies on tällöin voinut luoda olettamuksen, että työntekijät eivät arvosta kehityskeskusteluja ja lopettanut niiden pitämisen myös muiden työntekijöiden kanssa. Toinen esimerkki ankkuroinnin vaikutuksesta esimiesten toimintaa on epätasa-arvoisen palautteen antaminen, jolloin esimies perustaa antamansa palautteen muihin tekijöihin, kuin itse työntekijän suoriutumiseen. Tällöin **saatavuusheuristiikka** (availability heuristic) voi olla yksi epäasiallista ankkurointia aiheuttava tekijä. Saatavuusheuristiikassa ihminen tekee päätöksiä ja luo mielipiteitä parhaiten muistissa olevan tiedon perusteella (Bazerman & Moore, 2017, 7-8.) Palaute voi tällöin perustua esimiehen valikoivaan havainnointikykyyn tai esimerkiksi syrjiviin perusteisiin, kuten ulkomaalaisten työntekijöiden tarkempaan arvioimiseen aikaisempien kokemusten perusteella. Työntekijöillä ankkurointi voi taas näkyä palautteen vastaanottamisessa esimerkiksi negatiivisten kokemusten jälkeen. Työntekijä, joka on aikaisemmin saanut negatiivista palautetta työstään voi työuran aikana vältellä palautteenantamistilaisuuksia, koska uskoo niiden vastaavan aikaisempaa kokemusta. (Bazerman & Moore, 2017, 10, 49-51).

Organisaation keinot palautteen antamiseen ja sen vastaanottamiseen lähtevät liikkeelle esimiesten kouluttamisesta. Palautteen antaminen työympäristön ja työntekijöiden kehittämiseksi vaatii esimiehiltä taitoa, jonka kehittäminen vaatii organisaatiolta investointeja. Esimiesten tulee ymmärtää niin oma rajoitteitaan kuin myös työntekijöiden haasteita ja tunnistaa vaikuttavien harhojen olemassaolo. Palauteantamistilaisuuksien, kuten kehityskeskusteluiden tulisi huomioida työntekijän henkilökohtaisia haasteita ja luoda avoin ja turvallinen ympäristö, jossa molemmat osapuolet pääsevät osallistumaan keskusteluun. Työntekijät tulisi nähdä yksilöinä, joilla on yksilölliset tarpeet ja henkilökohtainen urapolku, jonka edistämässä työntekijää tulee tukea ja kannustaa. Tavoitteena on saada työntekijät näkemään palaute positiivisena, heitä hyödyttävänä työkaluna.

Työntekijöiden osallistumisen ja vaikuttamismahdollisuuksien lisäämiseksi organisaatio voi hyödyntää Sandrin ja Tranin (2000, 231) esittelemää MPG prosessia, eli **Managing personal growth prosessia**. MPG opettaa työntekijöille avointa viestintää esimiesten ja työntekijöiden välillä ja antaa heille työkaluja, joiden avulla he voivat itse lähteä parantamaan omaa työhyvinvointiaan. Prosessin on todettu parantavan työntekijöiden asennoitumista työhön, kokemusta työnhallinnasta ja voimaantumista työstä. MPG lisää myös työntekijöiden työssä suoriutumista, lisäämällä heidän tietoisuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia. MPG rakentuu neljään eri vaiheeseen. Näistä ensimmäisenä (1) on valmisteleva työpaja vaihe, jonka aikana työntekijä ja hänen esimiehensä yhdessä määrittävät työntekijän vastualueet työpaikalla ja pohtivat mitä merkittäviä taitoja ja vahvuuksia työntekijällä on. Työntekijä arvioi omaa osaamistaan ja opettelee ottamaan vastuun omista onnistumisistaan ja epäonnistumisistaan työssä. Toisessa vaiheessa (2) siirrytään työpaja vaiheeseen, jossa työntekijät käyttävät päivän

tai kaksi omien arvojensa ja motivaattoriensa pohtimiseen ja keksivät tapoja työtyytyväisyytensä lisäämiseen. Tämän jälkeen työntekijä vertaavat prioriteettejaan ja vahvuusalueitaan esimiehen tekemään arvioon. Työpajan tavoitteena on auttaa työntekijää luomaan oma henkilökohtainen kehityssuunnitelmansa. Kolmas vaihe MPG prosessissa on kehityskeskustelu (3), jossa esimiehen kanssa käydään rehellinen ja tavoitteellinen keskustelu. Keskustelussa työntekijä ja esimies käyvät yhdessä läpi työntekijän henkilökohtaisen kehityssuunnitelman ja sopivat sen perusteella työntekijän työnkuvasta, vastuualueista, kehitysaluista ja vahvuuksien käyttämisestä työssä. Keskustelussa esimies toimii valmentavassa, eikä tuomitsevassa asemassa. Prosessin viimeinen vaihe on seuranta vaihe (4), joka toteutetaan kaksi tai kolme kertaa vuoden aikana. Seurantavaiheessa työntekijä ja työ esimies keskustelevat tapahtuneesta kehityksestä ja pohtivat yhdessä, miten kehittymistä voisi ja tulisi jatkaa. MPG prosessi ei ole vain keino työntekijän ja esimiesten välisen palautteen antamisen kehittämiseen vaan sen avulla pyritään myös luomaan toimivaa viestintää, josta hyötyy niin työntekijä kuin organisaatiokin. Prosessin avulla voidaan parantaa työntekijöiden innostusta ja luoda jokaiselle työntekijälle yksilöllinen urapolku organisaatiossa.

Muita keinoja palautekulttuurin parantamiseksi on välittömän palautteen tarjoaminen heti kun toiminta on huomattu, annettavan palautteen kehystäminen positiiviseksi, konkreettisen palautteen tarjoaminen, sosiaalinen todistusaineisto, avoin palauteen anto kollegoiden välillä, kiitoskulttuuri, eli kannustaminen kiitollisuuden esille tuomisella sekä palkitseminen palautteen antamisesta.

6.4 Kommunikaatio ja viestintä

Sekä yksikön sisäinen, että organisaation sisäinen viestintä aiheuttaa työntekijöissä epävarmuutta ja vaikeuttaa heidän suoriutumistaan työssä. Yksikön sisällä etenkin työntekijöiden monikulttuurisuus ja usea käytössä oleva kieli vaikeuttavat työntekijöiden kommunikaatiota. Yksikössä yhteisenä kielenä toimii englanti, mutta suomenkieliset työntekijät edelleen kommunikoivat suomeksi, joko tottumuksen tai kielitaidon takia. Työpaikalla ei ole vaatimuksena osata englannin kieltä. Tämä aiheuttaa haasteita työntekijöiden väliseen yhteistyöhön ja myös esimiesten toimintaan, kun kaikilla ei ole käytössä yhteistä kieltä. Organisaation toteuttama viestintä ei myöskään tavoita työntekijöitä. Organisaatiolla olisi mahdollisuus hyödyntää työntekijöiden sitoutuneisuutta ja motivoituneisuutta toiminaan kehittämiseen panostamalla viestintään. Jos organisaatio kertoisi työntekijöille, miten yrityksellä menee, mitä he tavoittelevat ja miten toiminta on kehittynyt, työntekijät voisivat osallistua toimintaan enemmän ja saada työlleen merkityksellisyyttä. Joskus kommunikaation ja viestinnän tehottomuus johtuu ihmisten haasteista ottaa tietoa vastaan. Tällaisia haasteita aiheuttavat vinoumat voivat johtaa väärinymmärryksiin ja erimielisyyksiin työympäristössä.

Palautteen antamiseenkin vaikuttanut **ankkurointi** vinouma, vaikuttaa myös kommunikaation ja viestinnän tehokkuuteen. Työntekijällä, tai esimiehellä voi olla taipumus keskittyä ensimmäiseen asiaan, joka viestintätilanteessa nousee esille ja jättää muut aiheet huomioimatta. Myös **vahvistusharha** voi vaikeuttaa kommunikaatiota ja välitettävän informaation vastaanottamista. Tällöin kuunteleva osapuoli on altis vastaanottamaan vain omaa näkemystään vahvistavaa informaatiota ja jättämään muun tiedon huomioimatta. **Liiallisen itseluottamuksen harha** voi taas vaikuttaa koko organisaatioon ja olla yksi syy siihen, miksi toteutettu viestintä ei tavoita työntekijöitä. Organisaatio voi olla liian luottavainen omaan toimintamalliinsa, jolloin se ei sisäistä mahdollisuutta, että toteutettu viestintä ei saavuta kaikkia työntekijöitä. Tällöin organisaatio voi ajatella, että työntekijät ovat hyvin perillä organisaation toiminnasta ja heidän matala osallistumisensa kehittämistoiminnassa, johtuu työntekijöiden heikosta motivaatiosta. **Avoimuuden illuusio (illusion of transparency)** on toinen harha, joka aiheuttaa organisaatiolle perusteetonta luottamusta oman viestinnän tehokkuuteen. Avoimuuden illuusiossa ihminen uskoo muiden ympärillään olevien ihmisten ymmärtävän heidän toimintansa tarkoitusta ja heidän välittämäänsä viestiä. Todellisuudessa ulkopuoliset ihmiset eivät ymmärrä ihmisten sisäisiä aikomuksia ja tarkoituksia, mutta harha vaikutuksesta tätä ei välttämättä ymmärretä. Saman kaltaista harha-ajattelu aiheuttaa **spotlight- harha**, jossa ihminen kokee muiden kiinnittävän erityistä huomiota heidän ulkoiseen olemukseensa. Viestinnässä ulkoisella olemuksella ei ole niin suurta roolia kuin tarjottavalla informaatiolla, mutta spotlight- harha voi vaikuttaa ihmisten itsevarmuuteen ja kykyyn välittää informaatiota selkeästi. Avoimuuden illuusion vaikutuksessa organisaatio voi taas uskoa viestivänsä tehokkaasti, mutta todellisuudessa tarjottava informaatio on epäselvää ja tavoiteltu viesti ei välity kuuntelijoille. (Gilovich, Medvec & Savitsky 1998, 332-333.)

Viestintä ja kommunikaatio ovat taito, jonka osaamiseen organisaation kannattaa panostaa. Etenkin monimuotoisessa työympäristössä, jossa esiintyy paljon eri kieliä ja kulttuureja organisaation tulisi panostaa avoimeen ja selkeään viestintään. Epäreiluksi ja ei säännönmukaiseksi koettu viestintä voi aiheuttaa työntekijöissä epämuavuutta, syrjinnän tunteita ja vieraantumista työyhteisöstä (Sandri & Tran 200, 230). Säännölliset tapaamiset, avoimuus ja työntekijöiden kuunteleminen mahdollistavat toimivan viestinnän ja kommunikaation työyhteisössä ja organisaatiossa. Samalla voidaan lisätä työntekijöiden kokemusta omasta työnhallinnasta, kun heille annetaan mahdollisuus osallistua viestintään (Larsson & Vinberg 2010, 327-328). Kaikessa kommunikoinnissa ja viestinnässä tulisi huomioida ihmisten rajoituksen ja mahdolliset harhat tiedon sisäistämässä. Vastavuoroinen kommunikaatio ja tiedon kulkeutumisen varmistaminen auttaa ohittamaan näitä vaikeuksia.

Organisaation tulee tunnistaa puutteet omassa viestinnässään ja muuttaa toimintamallia enemmän työntekijälähtöiseksi. Vuosittainen verkossa tapahtuva informaatiotilaisuus ei haastatteluiden perusteella tavoita työntekijöitä. Myöskään viikoittain tehtävä vire- mittaus

ei tarjoa työntekijöille toimivaa viestintäkanavaa. Vire- mittaus vaikuttaa haastatteluiden perusteella sen sijaan vähentävän työntekijöiden kokemusta omista vaikuttamismahdollisuuksista työssä. Organisaatio voisi muuttaa viestintäänsä enemmän Juholinin (2017, 122) esittelemän strategisen työyhteisöviestinnän mukaiseksi. Tällöin organisaatiolla olisi selkeä viestintästrategia, jolla varmistettaisiin työntekijöiden kuuleminen. Strategisen työyhteisöviestintä jakautuu neljään osa-alueeseen: selkeään tiedottamiseen ja faktaan, johdettuun keskusteluun, yhteisöllisyyttä rakentavaan viestintään ja vastuulliseen dialogiin. Osa-alueiden tarkoituksena on tarjota selkeää ohjeistusta ja tietoa, ymmärtää ja johtaa toimintaa strategian mukaisesti, sitouttaa ja luoda yhtenäinen työyhteisö sekä antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa, kokea merkityksellisyyttä ja omistautumista omaan työhön. Strategisen työyhteisöviestinnän avulla organisaatio ei olisi niin altis mahdollisten harhojen vaikutuksille.

Kommunikaatiota ja viestintää voisi parantaa myös seuraavilla keinoilla: Yksinkertaistamalla viestintää ja toistamalla viestiä esimerkiksi eri kanavissa (Kahneman 2011, 20-21, 59-60), viestin esittäminen konkreettisten esimerkkien avulla ja toiminnan vaikutuksen esille tuominen, vuorovaikutteisuuden, eli keskusteleavan viestinnän toteutus, sosiaalisten normien hyödyntäminen toivotussa viestintätavassa, tunteita herättävän viestinnän hyödyntäminen viestinnän ajoitus hetkiin kun työntekijöillä on aikaa sisäistää annettu tieto sekä visuaalisuuden hyödyntäminen viestien sisällön kiinnostavuuden lisäämisessä.

7 Toimenpidesuunnitelma

Organisaatio voi säästää työhyvinvoinnin kustannuksista toimimalla ennakkoiden. Ongelman löytämisen jälkeen siitä koituvat kustannukset nousevat ja korjaustoimet pitkittyvät jatkuvasti mitä pidempään ongelman annetaan jatkua. Suunnitelmallisen ja pidemmän aikavälin toimenpidesuunnitelman avulla organisaatiolla on mahdollisuus rakentaa työhyvinvointia, joka tukee niin organisaation, kuin myös sen työntekijöiden hyvinvointia. (Manka & Manka 2023, 130-131).

Toimenpidesuunnitelman rakentaminen organisaatiolle etenee vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan lähtötilanne. Lähtötilanteesta kertoo organisaation määrälliset tunnusluvut sekä vaikuttavuutta kuvaavat tunnusluvut. Tunnuslukujen perusteella voidaan tehdä tulkinta organisaation tai kuten tässä opinnäytetyössä, organisaation yhden yksikön työhyvinvoinnin tilanteesta. Tulkinnan perusteella voidaan lähteä rakentamaan itse työhyvinvointisuunnitelmaa. Työhyvinvointisuunnitelma sisältää tavoitteet, toimenpidesuunnitelman, vastuut ja seurannan. Suunnitelman laatimisen jälkeen organisaation voi ryhtyä toteuttamaan laadittuja toimenpiteitä ja seuraaman toiminnan

vaikutusta. Tässä opinnäytetyössä tavoitteena ei kuitenkaan ole koko työhyvinvointisuunnitelman suunnitteleminen vaan keskitytään rakentamaan toimenpidesuunnitelma havaittujen ongelmien helpottamiseksi.

Toimenpiteiden suunnitteleminen vaatii perehtymistä kehitettävänä oleviin työhyvinvoinnin osa-alueisiin niiden taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään käyttäytymistaloustieteen tarjoamia näkökulmia haasteiden syvällisempään ymmärtämiseen. Yleiset heuristiikat ja vinoumat selittävät työhyvinvoinnissa löydettyjen haasteiden syntymistä ja niiden ymmärtäminen auttaa niiden ratkaisemisessa. Ymmärtämällä ja korjaamalla ihmisten sisäistä näkökulmaa voidaan toivottavasti luoda pidempiaikaisia ratkaisuja ja auttaa organisaation työntekijöitä kehittymään myös yksilöinä. Tavoitteena on luoda ratkaisuja, jotka muuttavat ihmisten ajattelumallia ja toimintaa, yksittäisten korjaustoimenpiteiden sijaan.

Organisaatiolla on monia keinoja parantaa työntekijöidensä työhyvinvointia ja puuttua tyytymättömyyttä aiheuttaviin asioihin. Monet keinoista vaativat organisaatiolta rahallista sijoitusta, mutta on myös monia toimia, jotka voi toteuttaa ilman merkittäviä lisäkustannuksia. Haastatteluiden perusteella todetut haasteet tiimihengessä, työn innostavuudessa, palautekulttuurissa ja viestinnässä jakavat keskenään myös monia korjaavia toimenpiteitä. Haasteena organisaatiossa on toimenpiteiden käyttöönotto tavoilla, jotka tukevat niiden perimmäistä tarkoitusta: työntekijöiden hyvinvoinnin lisääminen ja organisaation kannattavuuden paraneminen organisaation voimavaroja kunnioittaen. Perinteiset keinot työhyvinvoinnin parantamiseksi, kuten vuosittaiset juhlat, tiimipäivät ja palkitseminen eivät ole realistinen tai kauaskantoinen vaihtoehto organisaatiossa. Toimivan ratkaisun tulee pystyä huomioimaan sekä työntekijöiden tarve, että organisaation rajoitteet.

Ratkaisu organisaation haasteisiin voi olla työn ja työympäristön **pelillistäminen** (gamification), joka tarkoittaa pelillisten ominaisuuksien tuomista osaksi ei-pelillistä ympäristöä (Seaborn & Fels 2014, 16). Pelillistämistä voi käyttää toiminnan kehittämiseen, kouluttamiseen, asiakasosallistumiseen tai esimerkiksi tuuppaamiseen (Wunderlich, Gustafsson, Hamari, Parvinen & Haff 2020, 3). Toiminnan avulla voidaan edesauttaa positiivisen työympäristön luomista, jossa muun muassa pistejärjestelmällä, sijoitustauluilla, palkinnoilla ja sosiaalisella todistusaineistolla vedotaan ihmisten sisäiseen onnistumisen, kilpailemisen ja sosiaalisen tunnistuksen tarpeeseen. Pelillisyyden vaikutus työhön itseensä tekemällä siitä hauskeempaa ja päivittäisistä askareista jännittävämpiä (Khan, Zhang, Zada, Saeed & Khattak 2024, 9-10). Pelillistäminen rakentuu perusosista, joita ovat kaava, kohteet, periaatteet, mallit, ja metodit (Seaborn & Fels 2014, 17). Pelillisyyden käyttöä on monilla eri aloilla, kuten vähittäiskaupassa, mediassa, kulutustavarakaupassa ja terveydenhuollossa. (Khan, Zhang, Zada, Saeed & Khattak 2024, 1-2; Wunderlich, Gustafsson, Hamari, Parvinen & Haff 2020, 3).

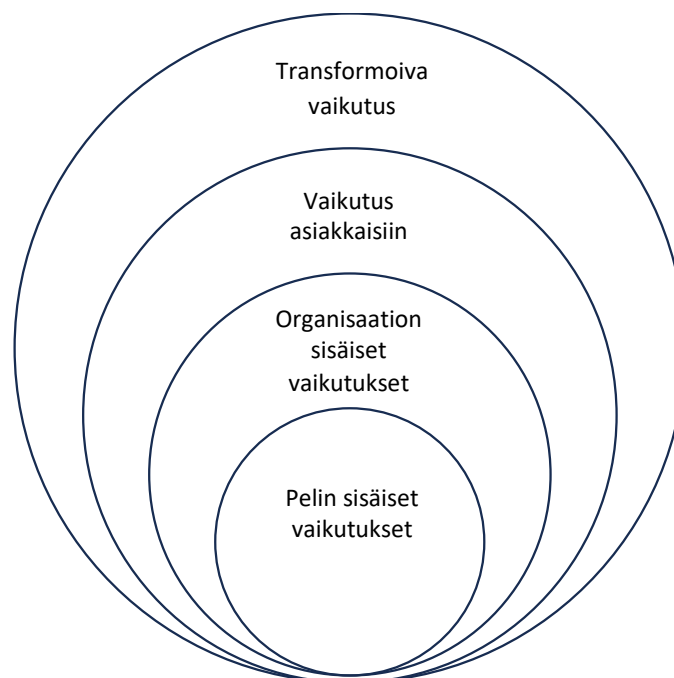
Pelillistäminen vaikutusta on tutkittu monien eri teorioiden näkökulmasta. Teorioita yhdistävä näkökulma on syy pelillistämiseen toteuttamiseen: motivaation, toiminnan muutoksen ja innostuksen luominen. Sisäisen ja ulkoisen motivaation teoria luo pohjan tälle ajattelutavalle. Ajattelumallin mukaan pelillisyyden voi synnyttää sekä sisäistä, että ulkoista motivaatiota. Teorian mukaan ulkoinen motivaatio, kuten rahallinen palkitseminen ei automaattisesti tarkoita sisäisen motivaation vähentymistä. Sisäinen motivaatio voi syntyä ”merkittävän pelillisyyden” (meaningful gamification) avulla, jolloin toimintamallista täytyy rakentaa käyttäjälleen merkityksellinen. Tämä tarkoittaa, että käyttäjän täytyy kokea tehtävät päätökset tärkeiksi, toiminta ja sen syyt täytyy pystyä ymmärtämään, toiminnassa on huomioitu ihmisten erilaiset tarpeet: toimintaympäristön on monipuolinen, tehtävät erilaisia ja oppiminen voi tapahtua eri tavoin. (Seaborn & Fels 2014, 19).

Myös itsemääräämisoikeuden teoria (self-determination theory), joka nojaa sisäisen ja ulkoisen motivaation teoriaan, toimii vahvana teoreettisena pohjana pelillistämislle. Teorian mukaan yksilöt motivoituvat helpoiten, kun heidän psykologisiin autonomian, pätevyyden ja yhteisöllisyyden tarpeisiin osataan vastata. Teorian viitekehys pyrkii tunnistamaan pelillisyydestä neljä vaikuttavaa osa-aluetta: Perimmäinen syy pelillistämislle, mitä pelillistämislle pyritään motivoimaan, mitä pelitekniikkaa tulee käyttää tavoitteen saavuttamiseksi ja miten viitekehystä voi arvioida (Seaborn & Fels 2014, 19).

Khan, Zhang, Zada, Saeed ja Khattak (2024, 3) mukaan työympäristön pelillistäminen kehittää yhteistyötaitoja, kommunikointia, palautteen antamista, työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Luomalla jaettuja kokemuksia, yhteisiä tavoitteita ja konfliktien ratkaisutaitoja voi työntekijöille opettamalla avointa keskustelua sekä empatiaa toisia kohtaan (Khan, Zhang, Zada, Saeed & Khattak 2024, 1-2). Pelillistämiseen kuuluu vahvasti palkitseminen, jonka tarkoituksena on huomioida työntekijöiden onnistumisia, edistymistä ja omistautumista. Deterding (2012, 16) nosti esille ajatuksen, että vaikka toiminnasta ei makseta se ei tarkoita, että sitä tehdään ilmaiseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka toiminnasta, kuten pelillisyyteen osallistumisesta ei makseta, sillä kuitenkin ansaitaan muita arvostettavia asioita, kuten onnistumisen elämyksiä, ryhmäytymisen tunnetta tai sosiaalista hyväksyntää. Palkitseminen voi tapahtua esimerkiksi arvomerkeillä, pisteillä tai virtuaalisilla palkinnoilla, joilla nostetaan esille osallistujan onnistumisia ja vahvistetaan henkilön omaa identiteettiä. Palkinnoissa on erittäin tärkeää kuitenkin pystyä huomioimaan kohderyhmä ja -ympäristö, jotta ne säilyttävät asemansa positiivisena tavoittelemisen arvoisena asiana. (Deterding 2012, 16.)

Wunderlich, Gustafsson, Hamari, Parvinen ja Haff (2020) tutkivat Delfi- metodin avulla pelillistämisen vaikutuksia liiketoiminnan eri osa-alueisiin. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää paremmin pelillistämisen seurauksia ja vaikutusta liiketoiminnan pelikentällä. Kuvio 3 esittää pelillisyyden neljä eri osa-aluetta. **Pelin sisäisissä vaikutuksissa** tuotiin esille

tarkan pelisuunnittelun tärkeys, jotta se vastaa liiketoiminnan tavoitetta. **Organisaation sisäisellä vaikutuksella** tarkoitetaan pelillisyyden vaikutusta työntekijöihin. Tutkimustulosten mukaan työntekijöiden työtyytyväisyys ja suoriutuminen paranevat pelillistämisen myötä ja toiminnalla voi olla positiivisia vaikutuksia myös yritysten rekrytointiin, sillä se tekee yrityksestä vetovoimaisemman. Pelillistäminen voi kuitenkin tuoda mukanaan myös negatiivisia vaikutuksia, kuten sisäisen motivaation laskua, huijaamista ja lyhytkestoista innostusta. **Pelillistämisen vaikutukset asiakasrajapinnassa** vaikuttavat myös erittäin lupaavilta. Tutkimuksen ennustuksen mukaan noin 75% asiakkaista tulee kokemaan pelillistämisen positiivisena muutoksena, jonka johdosta palveluihin käytetään enemmän rahaa ja asiakastyytyväisyys tulee nousemaan. **Transformoivalla vaikutuksella** tarkoitetaan työntekijöissä ja asiakkaissa tapahtuvaa kestävää muutosta. Pelillistämisen nähdään olevan toimiva ratkaisu, kun pyritään aktivoimaan tai luomaan myötämielisyyttä jotakin toimintaa kohtaan ja muuttamaan näin ihmisten toimintaa. Tutkimus nostaa esimerkiksi esille kestävämmän kulutuskäyttäytymisen ja terveellisemmän elämäntavat toimintoina, joita pelillisyydellä voisi lähteä rakentamaan. (Wunderlich, Gustafsson, Hamari, Parvinen ja Haff 2020, 4-10.)



Kuvio 3: Pelillistämisen vaikutuksen osa-alueet (mukaillen Wunderlich, Gustafsson, Hamari, Parvinen & Haff 2020, 6)

7.1 Pelillistämisen toteuttaminen organisaatiossa

Kuten Seaborn ja Fels (2014, 19) tunnistivat pelillisyydestä neljä vaikuttavaa osa-aluetta, myös Deterding (2012, 16) nostaa esille samoja vaikuttavia tekijöitä. Toimivan pelillistämisen käyttöönotto vaatii pelillistä suunnittelua, ei vain erilaisten pelillisten rakenneosien käyttöönottoa. Suunnittelussa lähdetään liikkeelle organisaation tarpeesta ja tavoitteesta: Miksi pelillistäminen tulee ottaa käyttöön ja mitä toimintaa sen avulla pyritään luomaan. Mitkä työntekijöiden toimintatavat lisäävät arvoa organisaatiolle? Opinnäytetyön haastattelututkimus ja organisaation toimeksianto tarjoavat vastauksen näihin kysymyksiin. Organisaatiolla on haasteita työntekijöiden pitovoimassa: työntekijät eivät viihdy työssään. Haastattelututkimuksen perusteella erityisiä haasteita organisaatiolla on työntekijöiden tiimihengen, työn innostavuuden, palautekultuurin sekä kommunikaation ja viestinnän osa-alueilla. Voidakseen tuottaa tarvittavaa arvoa organisaatiolla, työntekijöiden suoriutumisen täytyy parantua ja työsuhteen jatkua pidempään. (Deterding 2012, 16.)

Tämän jälkeen tutustutaan käyttäjiin, eli tässä tapauksessa työntekijöihin ja pyritään ymmärtämään heidän motivaation rakentumistaan mahdollisimman hyvin. Tärkeää olisi ymmärtää miten käyttäjät hyötyvät toiminnasta: miksi työntekijät työskentelevät organisaatiossa? Tämän tiedon avulla on helpompaa luoda palkintoja, joita työntekijät arvostavat ja kokevat merkityksellisinä. Tehdyn haastattelututkimuksen perusteella voi sanoa, että työntekijät työskentelevät organisaatiossa koska he arvostavat organisaatioita, vaihtoehtoisia työnantajia on vaikea löytää ja organisaation tarjoamat työolot ovat hyvällä tasolla verrattuna toisiin alan työnantajiin. Organisaatio tarjoaa työntekijöille luotettavan, jatkuvan ja mukavan työpaikan, josta ansaita elanto. (Deterding 2012, 16).

Organisaation ja työntekijöiden tarpeiden ymmärtämisen jälkeen voidaan siirtyä suunnittelemaan pelillistämisen tuomista osaksi työympäristön toimintastrategiaa. Kerätyn tiedon avulla luodaan pelillinen suunnitelma, joka palvelee organisaation tarpeita aktivoimalla työntekijöitä kohti haluttua toimintamallia. Pelillinen suunnittelu rakentuu tavoitteiden, reaaliaikaisen palautteenantamisen, läpinäkyvyyden, osaamisen, kilpailun, tiimien ja muiden tekijöiden ympärille. Tuloksia tulee pystyä seuraamaan ja mittaamaan toiminnan tehokkuuden varmistamiseksi. Tärkeää on myös tehdä tarkka suunnitelma toiminnan viestinnästä työntekijöille. (Deterding 2012, 16).

Maan (2013, 11) rakentaa pelillistämisen kolmen elementin ympärille: pelin suunnittelun, käyttäytymisen ja käyttäjäkokemuksen ympärille. **Peli täytyy suunnitella** loogiseksi kokonaisuudeksi: pelaajien mielenkiinto ja innostus eivät pysy yllä, jos peli ei seuraa logiikka ja asetettuja sääntöjä. **Käyttäjäkokeumuksella varmistetaan**, että pelillisyydessä on toteutunut pelimaisuus ja leikkimielisyys. **Käyttäytymisessä** varmistetaan toivotun käyttäytymismallin toteutuminen ja varmistetaan, että suunniteltu toimintamalli sopii

kohdekäyttäjryhmälle, eli organisaation työntekijöille tässä tapauksessa. Haasteena on työntekijöiden erilaisuus ja heidän erilaiset toimintamallinsa. Maan (2013, 11) nostaa esille neljä eriliasta pelaajatyyppeä. Näistä ensimmäinen on suorittaja, joka on hyvin keskittynyt saavuttamaan pelissä asetetut tavoitteet. Seuraavaksi on tutkija, joka on innovatiivinen ja löytää pelistä mahdolliset piilotetut elementit. Sosialisoiija, on pelaaja, joka keskittyy pelin sosiaalisiin ulottuvuuksiin ja jakaa mielellään tietoa ja sekä toimii yhteistyössä muiden kanssa. Viimeisenä pelaajaryhmänä on tappaja, joka haluaa luoda ongelmia muille pelaajille ja vaikeuttaa heidän peliään.

Pelillistämisen suunnittelussa voidaan erotella Maan (2013,11-12) mukaan vielä neljä eri tekijää, jotka mahdollistavat hyvän pelisuunnittelun. Näitä ovat säännöt, tavoitteet, informaatio ja resurssit. **Säännöt** määrittävät pelin: ilman niitä pelillisyyttä ei toteudu. Saman voi sanoa **tavoitteista**. Pelisuunnittelussa osallistujien edistymistä ja onnistumisia seurataan ja palkitaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Voidakseen pelata peliä suunnitelman mukaisesti ja tehdä ratkaisuja, pelaajat tarvitsevat kaiken tarpeellisen **informaation**. **Resurssien** avulla pelaaja tietää oman edistymisensä pelissä ja kuinka paljon suorituksessa on vielä jäljellä.

7.2 Pelillistämisen suunnitelma kohdeorganisaatiolle

Pelillistämisen suunnittelu kohdeorganisaatiolle aloitetaan nostamalla esille haasteet, joita pelillistämällä pyritään korjaamaan. Korjaamalla organisaation haasteet työntekijöiden työhyvinvoinnissa pyritään korjaamaan organisaation perimmäinen haaste työntekijöiden pitovoimassa. Samalla pyritään vahvistamaan työntekijöiden suoriutumisen tasoa ja tekemään toiminnasta kannattavampaa organisaatiolle. Työntekijöiden työhyvinvoinnista esille nousseita haasteita olivat tiimihenki, työn innostavuus, palautekulttuuri ja kommunikaatio sekä viestintä. Kustakin haasteesta tulee ymmärtää pelilliset elementit sekä taustalla vaikuttava motiivi, jotta avulla voidaan rakentaa toimiva pelillinen suunnitelma haasteiden ratkaisemiseksi. Taulukko 3 kuvaa pelillisiä elementtejä ja motiiveja näiden taustalla.

Pelin elementti: mekaniikka	Pelin elementti: dynamiikat	Motiivit
Käyttäytymisen dokumentointi	Tutkiminen	Älyllinen uteliaisuus
Pisteytysjärjestelmät, merkit, pokaalit	Keräily	Saavutus
Sijoitukset	Kilpailu	Sosiaalinen tunnustus
Sijat, tasot, mainepisteet	Statuksen hankkiminen	Sosiaalinen tunnustus
Ryhmätehtävät	Yhteistyö	Sosiaalinen vaihto
Aikapaine, tehtävät, haasteet	Haaste	Kognitiivinen stimulaatio
Avatarit, virtuaalimaailmat, virtuaalikauppa	Kehitys/organisointi	Itsemääräämisoikeus

Taulukko 3: Pelin suunnittelulementit, dynamiikat ja motiivit (mukaillen Blohn, Leimeister 2013,19)

Organisaation kohdetyöryhmä toimii Espoossa toimitilahuoltajina, useassa eri rakennuksessa. Jokaiselle työntekijällä on oma kohteensa ja toimialueensa, jonka siivouksesta hän vastaa.

Vaihtelua on hyvin vähän. Samoissa kiinteistöissä toimii useita eri siivoojia, jotka työskentelevät joko yksin tai pienessä tiimissä. Työntekijät eivät jaa yhteistä kieltä, työkielenä toimii englanti mutta senkin osaamisessa on puutteita. Työtä ohjataan organisaation puolelta hyvin tarkasti: työntekijät toteuttavat päivittäiset työtehtävät tabletilla olevan ohjeistuksen mukaisesti ja sen asettaman aikataulun mukaan. Taulukko 4 esittää yhteenvetona kehittämiskohteet sekä niiden hyödyt, esteet ja pullonkaulat, vaikuttavat heuristiikat, toimenpiteet, vaikuttavat motiivit ja pelilliset keinot niiden helpottamiseksi.

Tiimihengen haasteet organisaatiossa syntyivät **kiireen, yhteisen ajan puutteen, itsenäisen työskentelyn sekä kulttuurin ja kielimuurin takia**. Näiden haasteiden helpottamiseen voidaan hyödyntää sosiaalista todistusaineistoa, kannustimia ja palkintoja, yhteisöllistä toimintaa, selkeitä ja saavutettavia tavoitteita sekä positiivista ja rakentavaa palautetta. Pelillisessä suunnittelussa nähdään, että pelillistämiseen osallistumisen motivaationa toimii sosiaalinen tunnustus, sosiaalinen vaihto, saavutukset ja kognitiivinen stimulaatio.

Työn innostavuuden haasteet syntyivät organisaatiossa **työtehtävien yksitoikkoisuuden ja toistuvuuden, pysyvien työkohteiden, haasteiden puuttumisen ja kehittymismahdollisuuksien puuttumisen takia**. Haasteita helpottavia toimenpiteitä olisi sisäisen motivaation vahvistaminen, autonominen toiminta, säännöllinen palaute, selkeät ja saavutettavat tavoitteet, työn monipuolistaminen, yhteisöllisyys, kehitymis- ja etenemismahdollisuudet sekä palkitseminen ja tunnustaminen. Pelillistämisen osallistumiseen motivoi sosiaalinen vaihto, sosiaalinen tunnustus, kognitiivinen stimulaatio, itsemääräämisoikeus ja saavutukset.

Palautekulttuurissa ilmenneet haasteet taas syntyivät taas **kiireen, kommunikaation, kulttuuri- ja kielimuurin, johtamistaitojen sekä organisaatiokulttuurin johdosta**. Näitä haasteita helpottaisi välitön, positiivinen ja konkreettinen palaute, sosiaalinen todistusaineisto, työntekijöiden välinen palautteen antaminen, kiitollisuuskulttuuri sekä palkitseminen palautteen antamisesta. Motivoivana tekijänä pelillistämiseen on sosiaalisen vaihdon, sosiaalisen tunnustuksen, älyllisen uteliaisuuden ja itsemääräämisoikeuden saaminen.

Viimeisimpänä on **kommunikaatiossa ja viestinnässä** ilmenneet haasteet, joita aiheuttavat **organisaatiokulttuuri, kulttuuri- ja kielimuri sekä johtamistaidot**. Tämä kehittämiskohde eroaa muista mainituista siinä määrin, että kehityksen tulisi kohdistua myös organisaation johdon ja esimiesten toimintaan, eikä vain toimintayksikön henkilökuntaan. Tässä opinnäytetyössä pelillistämistä ei suunnitella toteutettavaksi organisaation johdolle tai pyritään korjaamaan heillä olemassa olevia toimintamalleja. Organisaation toiminnasta johtuvat, työhyvinvointia alentavat haasteet kommunikaatiossa ja viestinnässä tulee tutkia ja

korjata organisaation sisäisesti. Kommunikaatiossa ja viestinnässä on kuitenkin myös haasteita, joihin voidaan puuttua pelillistämisen keinoilla tässä työyhteisössä. Keinoja näiden haasteiden helpottamiseen on viestin yksinkertaistaminen ja toistaminen, konkreettisten esimerkkien käyttäminen ja toiminnan vaikutuksen esille tuominen, vuorovaikutteisuus, sosiaaliset normit, tunteiden huomioiminen, ajoitus ja visuaalisuus. Motivoivana tekijänä on sosiaalisen tunnustuksen saaminen, sosiaalinen vaihto, itsemääräämisoikeuden lisääntyminen ja älyllinen uteliaisuus.

Kehittämiskohde	Hyödyt	Esteet/Pullonkaulat	Vaikuttavia heuristikkvoja	Toimenpiteet	Motivi	Pellillinen keino
Tiimihenki	Kommunikaatio ja tiedonjakaminen Motivaatio Sitoutuminen Innovaatiokyky Vähentyneet konfliktit Työtyytyväisyys Suoriutuminen Tuottavuus	Klire Yhteisen eijan puute Itäinen työ Kulttuurit ja kiellimuri	In-group- vinouma Vahvistusharha Status Quo- vinouma Menetyksen kaltaaminen- harha	Sosiaalinen todistusaineisto (Social proof) Kannustimet ja paljinnot Yhteisöllinen toiminta Selkät & saavutettavat tavoitteet Positiivinen & rakentava palaute	Sosiaalinen tunnustus Sosiaalinen vaihto Saavutus Kognitiivinen stimulaatio	Pellillinen keino Stuksen hankinta: mainepisteet, sijat & tasot Yhteistyö: Ryhmiätehtävät Keräily:Pisteytyjärjestelmä, merkit, pokaalit Haaste: aikapaine, tehtävät, haasteet
Työn innostavuus	Motivaatio ja omistaatunelisuus Vähemmän työuupumusta ja sairastumista Työtyytyväisyys Työn merkityksellisyys Innovaatiokyky Tiedonjakaminen ja tiimityöskentely Työnantajajämellikuva Asiakastytyväisyys Suoriutuminen Tuottavuus	Työtehtävien toistuvuus ja yksitoikkoisuus Pysyvät työkohteet Haasteiden puute: ei kehittymismahdollisuuksia	Fundamentaalin attribuutio erhe Liiallisen itseluottamuksen harha	Sisäisen motivaation vahvistaminen Autonominen toiminta Säännöllinen palaute Selkät & saavutettavat tavoitteet Työn monipuolistaminen Yhteisöllisyys Kehittymis- ja etenimismahdollisuudet Palkitseminen & tunnustaminen	Sosiaalinen tunnustus Kognitiivinen stimulaatio Itsemääräämiskokeus Saavutus	Klipallu: sijoitukset Haaste: aikapaine, tehtävät, haasteet Stuksen hankkiminen: sijoitukset, tasot & mainepisteet Kehitys: avatari & virtuaalimaailmat Keräily:Pisteytyjärjestelmä, merkit, pokaalit
Palautekulttuuri	Motivaatio Kommunikaatio Arvostuksen tunteminen Työn merkityksellisyys Sitoutuminen Vähentyneet konfliktit Kehittyminen Innovaatiokyky Johtamistaidot Organisaation kehittyminen Suoriutuminen	Klire Kommunikaatio Kulttuuri ja kiellimuri Johtamistaidot Organisaatiokulttuuri	Status quo- vinouma Menetyksen kaltaaminen- harha Strutsi- ilmiö Vahvistusharha Liiallisen itseluottamuksen harha Ankkurointi- vinouma Saataavuusheuristikka	Välitön palaute Positiivinen kehys palautteelle Konkreettinen palaute Sosiaalinen todistusaineisto Palauteen antaminen kollegoille Kiitollisuuskulttuuri Palkitseminen palautteen antamisesta	Sosiaalinen vaihto Sosiaalinen tunnustus Älyllinen utelaisuus Itsemääräämiskokeus	Yhteistyö: ryhmätehtävät Stuksen hankkiminen: sijoitukset, tasot & mainepisteet Tutkiminen: käytettyminen dokumentointi Kehitys: avatari & virtuaalimaailmat
Kommunikaatio ja viestintä	Tiimityöskentelytaidot Vähentyneet konfliktit Tiedonkulu Yhtäinen organisaatio Organisaation kehittyminen Sitoutuminen Työn merkityksellisyys Innovaatiokyky Työtyytyväisyys Päätöksenteko	Organisaatiokulttuuri Kulttuuri ja kiellimuri Johtamistaidot	Ankkurointi- vinouma Vahvistusharha Liiallisen itseluottamuksen- harha Avoimuuden illuusio Spotlight- harha	Viestin yksinkertaistaminen & toistaminen Konkreettiset esimerkit ja vaikutuksen esille tuominen Vuorovaikutteisuus Sosiaaliset normit Tunteiden huomiointi Ajoitus Visuaalisuus	Sosiaalinen tunnustus Sosiaalinen vaihto Itsemääräämiskokeus Älyllinen utelaisuus	Stuksen hankkiminen: sijoitukset tasot & mainepisteet Yhteistyö: ryhmätehtävät. Kehitys: avatari & virtuaalimaailmat Tutkiminen: käytettyminen dokumentointi

Taulukko 4: Kehittämissuunnitelman osa-alueet

7.3 Kolme malliesimerkkiä pelillistämisen toteuttamiseen

Seuraavat esimerkit on suunniteltu parantamaan kaikkia haasteena olevia kehittämiskohteita. Kehittämiskohteilla on paljon jaettuja hyötyjä ja motiiveja, jonka johdosta pelillisissä tehtävissä voi yhdistää samoja pelillisiä keinoja.

Ryhmätehtävillä, kuten **tiimihaasteilla** vahvistetaan työntekijöiden välistä suhdetta ja kehitetään palautekulttuuria luomalla yhteisöllistä toimintaa. Ryhmätehtävien aikana tsemptataan muita työntekijöitä ja annetaan palautetta toiminnasta. Tiimihaasteissa on selkeitä tavoitteita ja tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan. Yksilöt keräävät pisteitä, joilla saavutetaan kokonaistavoite. Palkitseminen voi olla koko tiimille yhteinen tapahtuma tai muu yhdessä nautittava palkinto. Näin vahvistetaan yksilöiden tunnustuksen tarvetta sekä tiimihengen vahvistumista, kun yhteistyöllä saavutetaan kaikille merkityksellinen palkinto. Toiminnalla vahvistetaan myös tiimin sisäistä palautteen antamista ja toisten työntekijöiden auttamista sekä kouluttamista. Kielimuuria ja kulttuurisia eroavaisuuksia tiimihaasteilla on vaikeaa ratkoa, mutta haasteet suunnitellaan niin, että kielellinen ymmärrys ei ole esteenä osallistumiselle.

Esimerkki 1: Tiimien välinen kilpailu.

Työryhmän työntekijät jaetaan kahteen joukkueeseen. Tavoitteena tiimeillä on kerätä positiivista palautetta asiakkailta. Jokaisesta positiivisesta palautteesta sen saanut työntekijä saa pisteen ja hänen tiiminsä saa pisteen. Työntekijöiden pisteiden määrä on kaikkien nähtävillä sijoitustaululla. Lisäpisteitä saa, jos auttaa muita työntekijöitä pisteiden keräämisessä. Tiimi, joka saa ensimmäiseksi kasaan ennalta sovitun määrän pisteitä voittaa yhteisen kahvihetken tarjoiluineen.

Kaikkia mainittuja kehittämiskohteita voi kehittää myös luomalla palkitsemisjärjestelmän. Työhön voi tuoda uusia haasteita ja lisätä autonomiaa järjestämällä kilpailun, jossa työntekijät pääsevät kehittämään toimintaa sekä itseään. Kilpailussa kerätään pisteitä tai merkkejä, jotka kertovat kaikille osallistujien onnistumista ja nostavat näin heidän sosiaalista statustaan. Työntekijät pääsevät arvioimaan toistensa toimintaa ja antamaan palautetta toisilleen. Työntekijät viestivät löytämistään kehitysideoista sähköisessä viestintäkanavassa tai taukahuoneessa sijaitsevalla ideataululla. Viestintä tapahtuu aina omalla nimellä ja vain positiivinen kommentointi on sallittua positiivisen ilmapiirin ylläpitämiseksi. Sekä ideoiden esittämisestä, että niiden kommentoinnista voi saada pisteitä.

Esimerkki 2: Kehittämiskilpailu

Työntekijöille järjestetään kilpailu uusien toimintamallien kehittämisestä. Kilpailu järjestetään tietyn aikaikkunan sisällä, esimerkiksi kolmen kuukauden ajan. Työntekijät tekevät kilpailun aikana työvuoroja toistensa kohteissa

kiertävästi, niin että työkohde vaihtuu aina kahden viikon välein. Kilpailun tavoitteena on kehittää uusia parempia toimintamalleja kohteisiin. Kehitysehdotus voi olla hyvin pieni, mutta jos muilta työntekijöiltä tai esimiehiltä tulee positiivista palautetta ehdotuksesta, siitä saa kaksi pistettä. Työntekijä, joka kokeilee toisten työntekijän antamaa kehitysehdotusta ja antaa siitä palautetta, ansaitsee yhden pisteen. Kilpailun loputtua parhaat pisteet keränneet työntekijät palkitaan ylimääräisellä vapaa-ajalla. Parhaat kehitysehdotukset julkaistaan ja otetaan käyttöön uusissa toimintaohjeissa.

Merkittävä organisaation viestinnässä esille noussut ongelma kohdistui työntekijöiden tietämättömyyteen organisaation toiminnasta ja tavoitteista. Suurin osa (5/6) opinnäytetyön haastatteluihin osallistuneista työntekijöistä halusi tietää organisaatiosta enemmän ja olla osana strategian toteuttamista. Organisaation tulisi kertoa työntekijöille yrityksen tilanteesta, tavoitteista ja toiminnasta sekä siitä miten toiminta on kehittynyt. Kattavalla ja inklusiivisellä viestinnällä organisaatio mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen toimintaan ja antaa samalla heidän työlleen merkityksellisyyttä. Kuuntelemalla ja antamalla työntekijöille mahdollisuuden osallistua aktiivisesti organisaation toimintaan, yritys voi edesauttaa niin työn innostavuuden, palautekulttuurin kuin myös tiimihengen paranemista. Tämän tiedon valossa päätettiin kehittää vielä yksi pelillinen esimerkki, jossa hyödynnetään organisaatiossa käytössä olevaa vire- mittausta. Vire- mittaus tapahtuu tällä hetkellä kerran viikkoon, aina perjantai iltapäivisin. Mittauksessa selvitetään työntekijöiden työhyvinvointia ja mahdollisia haasteita työssä viikoittain toistuvilla kysymyksillä. Työntekijät kuitenkin kokivat mittauksen merkityksettömänä toimena, johon vastattiin vain esimiehen painostuksesta. Seuraavat toimet ovat tarpeellisia, jotta mittauksen jatkaminen olisi organisaation kannalta järkevää: Vire- mittaus tulisi siirtää pois perjantai iltapäivältä, kun työntekijöillä on kiire kotiin. Mittauksen kysymykset tulee uudistaa: mitä organisaation todella tarvitsee tietää työntekijöiltä? Kaikkea tarvittavaa informaatiota ei voi kerätä joka viikko: se menettää merkityksellisyytensä ja annettu tieto ei enää ole relevanttia. Tietoa voi kysyä aihealueittain, jolloin pyydetty tieto on tarpeeksi rajallista merkittävän vastauksen pohtimiseen. Jokaisella viikolla voi olla oma teema, johon kysymykset perustuvat. Vuorovaikutteisuuden säilyttäminen on suositeltavaa, mutta vain jos organisaatiolla on voimavaroja saadun tiedon läpi käymiseen ja valikoituun toteuttamiseen. Kehitysehdotusten ja vaikeuksien tiedusteleminen vaatii myös sitoutumista toiminnan kehittämiseen. Vire- mittaukseen vastaaminen voidaan lisäksi pelillistää lisätäkseen työntekijöiden motivaatiota vastaamiseen ja nostaakseen annettujen vastausten merkitystä.

Esimerkki 3: Vire- mittauksen kehittäminen

Pelillistämisen voi tuoda vire-kyselyihin palkitsemalla työntekijöitä vastausten antamisesta ja kilpailuttamalla vastausten sisältö, jotta vastausten laatu ei heikkene kilpailun myötä. Vastauksista voidaan palkita vastausprosentin

mukaan: Työntekijät, jotka ovat saavuttaneet 90-100 % vastausprosentin kyselyissä ansaitsevat ylimääräistä vapaata. Vastausten sisältö voidaan kilpailuttaa kehitysehdotusten laadun perusteella. Esihenkilöt tai ylempi johto valitsevat annetuista palautteista aina kehityskelpoisimmat ja nämä tehdään koko organisaatiolle avoimeksi. Kauden lopuksi parhaista kehitysehdotuksista valitaan kolme, jotka organisaatio toteuttaa. Työntekijät, joiden kehitysehdotukset toteutetaan voittavat 100euron lahjakortin.

7.4 Toimenpidesuunnitelman toteuttamisen haasteita

Pelillisyydessä täytyy huomioida, että aina se ei tuota toivottuja tuloksia. Alsawaier (2018, 133) tutki väitöskirjassaan pelillisyyden vaikutusta yliopisto opiskelijoiden oppimiseen. Tutkimuksen tulokset tukivat pelillisyyden positiivisia vaikutuksia oppimiseen, mutta kaikki pelillisyyden keinot eivät tuottaneet toivottua tulosta jokaisella osallistujalla. Oppilaiden eroavaisuudet ja persoonallisuudet vaikuttivat siihen mitkä toimintamallit motivoivat ja innostivat heitä eniten. Tämä on jotain mitä täytyy seurata, kun toimintamalli otetaan käyttöön. Pelillisyyden on myös pohdittu aiheuttavan ikäjakaumaa työntekijöissä, sillä vanhemmat työntekijät eivät olettamuksen mukaan olisi yhtä kiinnostuneita osallistumaan pelilliseen toimintaan. Kapp (2014, 44-45) mukaan tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, sillä Entertainment Software Associationin tekemän tutkimusten (2014) mukaan lähes puolet yli 50vuotiaista (48 %) pelaa videopelejä ja suhtautuu pelillisyyteen positiivisesti.

Haasteena pelillisyyden toteuttamisessa on Maan (2013,11) esille nostaman käyttäytymisen, eli toivotun käyttäytymismallin varmistuminen. Tästä elementistä nousee esille kaksi toteuttamisen haastetta. Ensinnäkin toivotun käyttäytymismallin toteaminen on itsessään jo haaste, mutta vaikeampaa vielä on selvittää muut toimintamallit, jotka syntyvät toiminnan ohessa. Kun seurataan tiettyä käyttäytymistä, voivat muut toimintatavat jäädä huomiotta. Toinen käyttäytymisestä esille nostettava haaste on erilaisten pelillisten persoonallisuuksien huomioiminen pelillisessä suunnittelussa. Vaikka tieto erilaisista kilpailijatyypeistä on nostettu esille, ei heitä välttämättä osata huomioida pelillisessä suunnittelussa riittävästi. Warr ja Nielsen (2018, 9) nostivat myös esille ihmisten erilaiset persoonallisuustyypit, jotka määrittävät kuinka henkilöt vastaanottavat stressaavan työympäristön. Työntekijä, joka arvostaa rauhallisempaa työtahtia ja kokee stressiä haasteista ja suoriutumisesta voi kokea pelillisyyden ahdistavana, Tämä on yksi syy lisää, miksi pelillisyyteen osallistumisen tulee olla vapaaehtoista. Myös kilpailullisuus voi aiheuttaa negatiivisia tunteita ja lisätä stressiä sekä konflikteja työyhteisössä. Tätä voi helpottaa korostamalla kilpailuissa yhteishenkeä ja toisten auttamista sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Vapaaehtoisen toiminnan

suunnittelemisessa tulee muistaa, että vain positiivisilla tunteilla on merkitystä, kun pyritään aktivoimaan työntekijää toimintaan osallistumisessa (Warr & Nielsen 2018, 5).

Onnistuneen pelillistämisen edellytyksenä oli kattava viestiminen työntekijöille. (Deterding 2012, 16). Työntekijöiden tulee ymmärtää miksi muutos pelillistämiseen tapahtuu ja mahdollisuuksien mukaan heitä tulisi osallistaa muutoksen toteuttamisessa (Drosos, ym. 2021, 603). Pelillisuus, kuten kaikki muutokset organisaation toiminnassa tulee kohtaamaan vastusta ja kritiikkiä. Organisaatio voi helpottaa muutosvastarintaa asettamalla itse vakaasti päätöksen taakse ja ohjaamalla esimiehiä toimimaan samoin (Martinkenaite, Breunig & Fjuk 2017, 79).

Tiimihengen parantaminen voi vaikuttaa organisaation toimintaan positiivisesti muutenkin kuin työhyvinvoinnin ja suoriutumisen paranemisella. Työntekijät, jotka kokevat vahvaa yhteenkuuluvuutta tiimin kanssa sopeutuvat helpommin tiimin asettamiin toimintamalleihin ja sosiaalisiin normeihin. Haasteena on luoda ympäristö, jossa on käytössä korkean tehokkuuden käyttäytymisnormi. Pelillistämällä pyritään luomaan tehokasta työilmapiiriä, jossa työntekijöiden toiminnalla on väliä ja aktiivisesta osallistumisesta seuraa palkitsemisia. Työntekijöiden täytyy kokea, että pelillistäminen on positiivinen muutos, jolloin osallistumisesta tulee osa normia, eli hyväksyttävää käytöstä. Normin vaikutus ei kuitenkaan saa olla liian rajoittava, jotta se ei vaikuta työntekijän kokemaan autonomiaan ja vaikuttamismahdollisuuksiin (Warr & Nielsen 2018, 7). Pelillistämisessä normien seuraaminen voi olla myös ongelmallista, jos työryhmän hyväksytyt normit eivät olekaan linjassa organisaation normien kanssa. Tästä voi seurata epärehellisyyttä ja huijaamisen kulttuuri. Tällöin pelillisuus aiheuttaa epäoikeudenmukaista toimintaa ja epäreilua palkitsemista. Palkitseminen, on se sitten sisä- tai ulkosyntyistä, toimii työntekijöitä motivoivana tekijänä, kunhan sen on toteutettu oikein. Palkitsemisen on todettu vaikuttavan työntekijöiden hyvinvointiin ja suoriutumiseen positiivisesti, kunhan työntekijät kokevat palkitsemisen reiluna (Warr & Nielsen 2018, 8). Organisaation tulee tiedostaa riski epärehelliselle toiminnalle ja tunnistaa millainen normisto työyhteisössä vallitsee, voidakseen ennaltaehkäistä näistä mahdollisesti koituvat haitat.

Kuten kaikki toiminta, myös pelillistäminen vaatii voimavaroja ja resursseja. Uuden toimintamallin käyttöönotto vie aikaa ja uuden opetteleminen ja toteuttaminen on suuri panostus niin organisaatiolla, esimiehille kuin työntekijöillekin. Organisaatiolla tulee olla mahdollisuus toteuttaa suunnittelu, käyttöönotto ja seuraaminen rauhassa ja mahdollisuuksien mukaan konsultoimaan asiantuntijaa, jotta toiminnalla ei aiheuteta haittaa. Pelillistäminen voi ratkaista organisaatiossa syntyneitä haasteita, mutta kuten kaikki muutokset ja parannukset, se ei toteuta itseään ja muutoksen mahdollistaminen vaatii investointeja.

8 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä opinnäytetyössä lähdettiin tutkimaan suomalaisen palvelualanyrityksen työhyvinvoinnin tilannetta ja selvittämään sen vaikutusta työntekijöiden suoriutumiseen työssä.

Tutkimuskysymyksiä nousi kolme: työntekijöiden työhyvinvointi, työntekijöiden suoriutuminen ja työntekijöiden työhyvinvoinnin vaikutus työssä suoriutumiseen. Näitä kysymyksiä lähdettiin selvittämään kaksiosaisella teemahaastattelulla, joka toteutettiin kohdeorganisaation toimitilahuoltajien toimintayksikössä kesäkuussa vuonna 2023.

Yhteistyö organisaation kanssa lähti liikkeelle heidän haasteestaan työntekijöiden vaihtuvuuden kanssa. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä organisaation ymmärrystä haasteiden perimmäisistä syistä ja luoda toimenpidesuunnitelma, jonka avulla kohdeorganisaatiolla on mahdollisuus puuttua työhyvinvoinnissa ilmenneisiin puutteisiin ja parantaa työntekijöiden suoriutumista.

Tehdyn haastattelututkimuksen perusteella työntekijöiden työhyvinvoinnista ei voi tehdä yleistävää lausuntoa: kolmella haastateltavalla työhyvinvointi oli hyvällä tasolla, kahdella haastateltavalla heikolla tasolla ja yhdellä haastateltavalla tyydyttävällä tasolla.

Työntekijöiden suoriutumisen tason voi tulosten perusteella kuitenkin tulkita olevan yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin: työntekijät, jotka kokivat työhyvinvointinsa hyväksi, suoriutuivat työssään kohtalaisesti, heikosti työssään voivat työntekijät suoriutuivat heikosti ja tyydyttävästi työhyvinvointinsa arvioinut työntekijä suoriutui tyydyttävästi. Tulos on yhtäläinen opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksessa esille tuotujen näkemysten (Tsitmideli, Skordoulis, Chalikias, Sidiropoulos & Papagrigoriou 2016, 5; Qodariah ym. 2019, 822; Cooper & Cartwright 1994, 1-2, 9; Warr & Nielsen 2018, 5) kanssa.

Haastatteluista saatuja tuloksia tulee tarkastella kriittisesti, sillä tutkimusotos oli pieni. Kuuden työntekijä haastattelu ja näistä yleistyksien tekeminen organisaation toiminnasta ei ole luotettavasti mahdollista. Voidakseen varmistua saatujen tulosten luotettavuudesta ja merkittävydestä, tulisi kyseinen haastattelututkimus toteuttaa organisaation eri yksiköissä ja tehtyjen haastatteluiden määrän tulisi olla suurempi. Tälle opinnäytetyölle ei kuitenkaan tarjoutunut mahdollisuutta laajentaa tutkimusta organisaatiossa organisaation rakennemuutoksen johdosta.

Tuloksia tarkastellessa täytyy myös nostaa esille tuloksia mahdollisesti väärentävä tekijä: työntekijöiden kulttuurin vaikutus. Opinnäytetyön luvussa 2.4 tuotiin esille kulttuurin mahdollisia vaikutuksia työhyvinvointiin, mutta tulosten valossa aihe osoittautui merkityksellisemmäksi kuin tehdyn kirjallisuuskatsauksen mukaan olisi voinut odottaa.

Työntekijät, jotka arvioivat työhyvinvointinsa hyväksi tai tyydyttäväksi olivat kotoisin muualta kuin Suomesta. Kukin työhyvinvointinsa hyväksi arvioinut työntekijöistä myös korosti omaa lojaaliuttaan organisaatiolle ja nostivat esille rajalliset vaihtoehdotnsa töiden ja työnantajan

suhteen. Tämän tiedon perusteella voi kyseenalaistaa työntekijöiden arvion työhyvinvoinnin tasosta: Vääristävätkö työntekijät arviota työhyvinvoinnistaan suojellakseen työpaikkaansa, estääkö kulttuurillinen tausta työntekijää puhumasta negatiivisesti työpaikastaan vai kokevatko ulkomaalaiset työntekijät työhyvinvointinsa positiivisemmin kuin suomalaiset työntekijät? Näihin kysymyksiin vastaaminen vaatisi lisätutkimusta kulttuurin vaikutuksesta työhyvinvointiin ja lojaalisuuteen. Muun muassa Ronald Burke (2010, 5-8) on perehtynyt kulttuurin vaikutuksen tutkimiseen työhyvinvoinnissa. Burke esittääkin kulttuuristen arvojen ja normien olevan vaikuttava tekijä työntekijöiden kokemukseen työhyvinvoinnista ja sen ilmenemiseen ja ne tulisi näin ollen huomioida työntekijöitä johdettaessa. Monikulttuuristen organisaatioiden, kuten kohdeorganisaation tulee perehtyä työntekijöiden kulttuurin vaikutukseen voidakseen toteuttaa mahdollisimman kannattavaa liiketoimintaa ja johtaa työntekijöitä suoritusta parantavalla tavalla.

Haastattelututkimuksessa nousi esille neljä toiminnan osa-alueita, jotka työntekijät kokivat vaikuttavan työhyvinvointiin negatiivisesti. Nämä osa-alueet olivat tiimihenki, työn innostavuus, palautteen antaminen ja saaminen sekä kommunikaatio ja viestintä. Näitä osa-alueita ja niiden taustalla vaikuttavia vinoumia ja heuristiikkoja tuotiin esille luvussa 6. Monet vinoumat, kuten status quo- harha, vahvistusharha, liiallisen itseluottamuksen harha ja ankkurointi nousivat esille eri osa-alueiden syntymistä pohdittaessa. Työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavissa osa-alueissa onkin paljon yhtäläisyyksiä, jos pohditaan kuinka ne ovat rakentuneet ja miten sekä miksi ne vaikuttavat työntekijöihin tutkitulla tavalla.

Tämän tiedon ja osa-alueiden ominaisuuksien perusteella ryhdyttiin rakentamaan toimenpidesuunnitelmaa. Pelillistäminen valikoitui toimenpidesuunnitelman toteuttamistavaksi sen tarjoamien monipuolisten työvälineiden ja kattavan vaikutuksen takia. Se tarjoaa työvälineen, jolla pystytään puuttumaan esille nousseisiin haasteisiin ja voidaan kehittää työyhteisöä kohti organisaation toivomaa suuntaa: kannattavampaa liiketoimintaa organisaation voimavaroja kunnioittaen. Pelillistämisen suunnittelussa keskitytään kahteen kysymykseen: Mitkä työntekijöiden toimintatavat lisäävät arvoa organisaatiolle ja mikä työntekijöitä motivoi? Pelillistämisessä hyödynnetään ihmisten sisäisen motivaation ja päätöksentekoon vaikuttavien ilmiöiden ymmärrystä. Tavoitteena ei ole kehittää yksittäisiä toimenpiteitä, joilla korjataan todettu ongelmaa, vaan tavoitteena on toteuttaa kattavia kokonaisuuksia, joilla ratkaistaan myös ongelman taustalla vaikuttavia syitä.

Pelillisyyteen liittyy myös paljon haasteita. Ensinnäkin toimintamalli on organisaatiolle uusi, joten sen opetteleminen, käyttöönotto ja seuranta kuluttaa organisaation resursseja enemmän kuin vanhat toimintamallit. Pelillisen toimintojen suunnittelu vaatii perusteellisuutta ja ymmärrystä työntekijöiden motivaatiotekijöistä ja päätöksenteosta, jota organisaatiolla ei välttämättä ole. Huonosti suunniteltu toiminta voi jopa pahentaa olemassa olevia haasteita.

Luvussa 7.3 esitellyt pelillistämisen esimerkit on suunniteltu varta vasten Espoon toimitilahuoltajien toimitilayksikön haasteiden helpottamiseen. Esimerkeissä on otettu huomioon juuri tässä työyhteisössä esille nousseet haasteet, jonka takia esimerkkejä ei ole suunniteltu käyttöön otettavaksi muissa työryhmissä tai organisaatioissa. Poikkeuksena tästä on esimerkki 3, joka on suunniteltu kaikille organisaation työntekijöille. Työyhteisön haasteet ovat kuitenkin sellaisia, että niiden ilmenemine muissa toimintayksiköissä on hyvin todennäköistä, jolloin myös suunnitellut esimerkit ovat toistettavissa muissa yksiköissä. Ennen esimerkkien käyttöönottoa, tulee kuitenkin aina perehtyä työryhmään ja varmistua suunnitelman sopivuudesta. Organisaatiolla on myös mahdollisuus jatkaa pelillistämisen suunnittelua ja kehittää muita pelillisiä toimintamalleja. Opinnäytetyön esimerkit on tehty ilman perusteellista tietoa organisaation voimavaroista ja voivat näin vaatia korjauksia toiminnan mahdollistamiseksi. Onnistunut pelillistämisen suunnittelu vaatii toteutuksen seuranta ja muutosten toteuttamista saatujen tulosten perusteella. Tässä opinnäytetyössä pelillistämiseen suunniteltuja esimerkkejä ei päästy toteuttamaan käytännössä ja näin tärkeä osa suunnittelusta jäi pois.

Opinnäytetyössä pyrittiin tekemään mahdollisimman kattava kirjallisuuskatsaus työhyvinvoinnin ja suoriutumisen aihealueisiin. Aihealueet ja niiden vaikutukset organisaatioon ovat kuitenkin niin laajat ja kauaskantoiset, että perusteellinenkin kirjallisuuskatsaus jää helposti vajaaksi, kun halutaan tutkia myös toiminnasta koituvia seurauksia. Jatkotutkimuksen osalta työhyvinvointi ja suoriutuminen tarjoavat molemmat paljon eri mahdollisuuksia, sekä yksin että yhdessä. Tämän opinnäytetyön perusteella jatkotutkimuksessa tulisi laajentaa tietoperustaa ja ymmärrystä kulttuurin vaikutuksen osalta. Tutkimukselle tulisi pyrkiä hakemaan luotettavuutta toteuttamalla lisää haastatteluita organisaation sisällä. Myös pelillistäminen tarjoaa paljon jatkotutkimusmahdollisuuksia, niin tässä organisaatiossa kuin muuallakin. Ei ole mitään estettä miksi samaan konseptia ei voisi kopioida ja toteuttaa myös muissa yksiköissä ja organisaatioissa.

Lähteet

Painetut

Alvesson, M. & Svingsson, S. 2008. Changing Organizational Culture: Cultural change work in progress. 2. painos. London and New York: Routledge.

Bazerman, M. H & Moore, D. A. 2017. Judgement in Managerial Decision Making. 8.painos. Hoboken: John Wiley & Sons.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Mathias, R. L. & Jackson, J.H. 2008. Human Resource Management. 12. painos. Ohio: Thompson.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus

Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. painos. Helsinki: Alma Talent

Warr, P., & Nielsen, K. 2018. Wellbeing and work performance. Handbook of well-being. Salt Lake City: DEF Publishers

Sähköiset

Akahori, W., Yamashita, N., Jamieson, J., Nakatani, M., Hashimoto, R. & Watanabe, M. 2023. Impacts of the Strength and Conformity of Social Norms on Well-Being: A Mixed-Method Study Among Hybrid Workers in Japan. Proceedings of the 2023 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems. Viitattu 1.5.2023.

<https://doi.org/10.1145/3544548.3581383>.

Alsawaier, R. S. 2018. The effect of gamification on motivation and engagement. The International Journal of Information and Learning Technology, 35(1):56-79. Viitattu 11.5.2023.

https://rex.libraries.wsu.edu/view/pdfCoverPage?instCode=01ALLIANCE_WSU&filePid=13350057080001842&download=true

- Anttonen, H., Tuula Räsänen, T., Markku Aaltonen, T., Päivi Husman, T., Kari Lindström, T., Matti Ylikoski, T., Hannu Jokiluoma, T., Karla Van Den Broek, Belgium Theodor Haratau, P., Foundation, R., Karl Kuhn, R. & Wynne, R. 2009. Työhyvinvointi- uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos 2009. Viitattu 22.3.2023.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytannotja.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Burke, R. 2010. Workplace Stress and Well-being Across Cultures. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(1): 5-9. Viitattu 12.6.2024.
<https://www.emerald.com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/13527601011016871/full/pdf?title=workplace-stress-and-wellbeing-across-cultures-research-and-practice>
- Boyle, R. 2006. Measuring Public Sector Productivity: Lessons from International Experience. Vol. 35. Institute of Public Administration. Viitattu 17.5.2023.
<https://www.researchgate.net/publication/264038179>.
- Chung, A. & Rimal, R.N. 2016. Social norms: A review. *Review of Communication Research*, 4: 1-28. Viitattu 3.5.2023.
<https://doi.org/10.12840/issn.2255-4165.2016.04.01.008>.
- Cialdini, R.B. & Goldstein, N.J. 2004. Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, 55: 591-621. Viitattu 29.5.2023.
 URL: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142015>.
- Cooper, C.L. & Cartwright, S. 1994. Healthy mind; Healthy organization-A proactive approach to occupational stress. *Human relations* 47.4: 455-471. Viitattu 22.5.2023.
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872679404700405>
- Daniels, K. 2000. Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human relations*, 53(2): 275-294. Viitattu 29.5.2023.
https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/a010564?casa_token=BOXIMerZX80AAAAA:7zxkqyfGmnw7wCWhq-bLCJFzttqHkPKa6bPpXAHorIfNmKNEtCX1OdbEnDSGFkCvS-US_yY_xOgYxA
- Dolan, P., Peasgood, T. & White, M. 2008. Do we really know what makes us happy? A review of the economic literature on the factors associated with subjective well-being. *Journal of Economic Psychology*, 29 (1): 94-122. Viitattu 16.5.2023.
<https://doi.org/10.1016/j.joep.2007.09.001>.
- Drosos, D., Kyriakopoulos G. L., Gkika, E., Komisopoulos, F., Skordoulis, M. & Ntanos S. Managing Change and Managerial Innovation towards Employees Satisfaction at Workplace. *TEM Journal*, 10(2), 598-603. Viitattu 3.5.2023.

https://www.researchgate.net/profile/Grigorios-Kyriakopoulos/publication/352006003_Managing_Change_And_Management_Innovation_Towards_Employees_Satisfaction_At_Workplace/links/60b52f3d299bf106f6ed971a/Managing-Change-And-Managerial-Innovation-Towards-Employees-Satisfaction-At-Workplace.pdf

Eren, O. 2023. Potential in-group bias at work: Evidence from performance evaluations. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 206: 296-312. Viitattu 15.9.2023.
<https://doi.org/10.1016/j.jebo.2022.11.030>.

Gilovich, T., Medvec, V.H. & Savitsky, K. 1998. The Illusion of Transparency: Biases Assessment of Others' Ability to Read One's Emotional States. *Journal of Personality and Social Psychology* 75(2): 332-346. Viitattu 18.10.2023.
https://www.researchgate.net/profile/Thomas-Gilovich/publication/13555041_The_Illusion_of_Transparency_Biased_Assessments_of_Others'_Ability_to_Read_One's_Emotional_States/links/5436805f0cf2dc341db35307/The-Illusion-of-Transparency-Biased-Assessments-of-Others-Ability-to-Read-Ones-Emotional-States.pdf

van Hooff, M.L.M. & van Hooft, E.A.J. 2014. Boredom at work: Proximal and distal consequences of affective work-related boredom. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19 (3): 348-359. Viitattu 11.5.2023.
<https://doi.org/10.1037/a0036821>

Ilies, R., Schwind, K.M. & Heller, D. 2007. Employee well-being: A multilevel model linking work and nonwork domains. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (3): 326-341. Viitattu 17.5.2023.
<https://doi.org/10.1080/13594320701363712>

Jernigan, I.E., Beggs, J.M. & Kohut, G.F. 2002. Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. *Journal of Managerial Psychology*, 17, (7):564-579. Viitattu 11.5.2023.
<https://doi.org/10.1108/02683940210444030>.

Jordan, S., Palmer, J. C., Daniels, S. R., Hochwarter, W. A., Perrewe P. L. & Ferris, G. R. 2021. Subjectivity in Fairness Perceptions: How heuristics and self-efficacy shape the fairness expectations and perceptions of organizational newcomers. *Applied Psychology*, 2022;71:203-128, 110. Viitattu 20.12.2022.
<https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/apps.12313>

Kahneman, D., Knetsch, J.L. & Thaler, R.H. s.a. Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion and Status Quo Bias. *Journal of Economic perspectives* 5.1 (1991): 193-206. Viitattu 18.9.2023.

<https://econweb.ucsd.edu/~jandreon/Econ264/papers/Kahneman%20et%20al%20JEP%201991.pdf>.

Kray, L., Lind, E. A & Thompson L. 2001. Primacy Effects in Justice Judgments: Testing Predictions from Fairness Heuristic Theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(2). Viitattu 20.12.2022.

https://laurea.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi_gale_infotrasmisc_A79274972

Kun, B., Takacs, Z.K., Richman, M.J., Griffiths, M.D. & Demetrovics, Z. 2021. Work addiction and personality: A meta-analytic study. *Journal of Behavioral Addictions*, 9 (4): 945-966. Viitattu 11.5.2023.

<https://doi.org/10.1556/2006.2020.00097>

Mchugh, M., Humphreys, P. & Mcivor, R. 2003. Buyer-supplier relationships and organizational health. *Journal of Supply Chain Management* 39.1: 15-25. Viitattu 22.5.2023.

<https://www.proquest.com/docview/235219468/fulltextPDF/44A743C0036A46A2PQ/1?accountid=12003>.

Moore, J.E. s.a. Why is this happening? A causal attribution approach to work exhaustion consequences. *Academy of Management Review* 25.2: 335-349. Viitattu 11.5.2023.

<https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=6a3cc873-29a0-4e01-bcf8-f5e6b080ae74%40redis>.

Mäki-Franti, Petri. 2009a. Henkilöstön työkyky ja toimipaikkojen tuottavuus. Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos. Viitattu 10.5.2023.

<https://www.ptt.fi/wp-content/uploads/media/liitteet/tp118.pdf>.

Mäki-Franti, Petri. 2009b. Henkilöstön työkyky ja toimipaikkojen tuottavuus. Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos. Viitattu 10.5.2023.

<https://www.ptt.fi/wp-content/uploads/media/liitteet/tp118.pdf>

Lübstorf, S., & Lehmann-Willenbrock, N. 2020. Are meetings really just another stressor? The relevance of team meetings for individual Well-Being. Emerald Publishing Limited.

Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A. & Santos-Rojo, C. 2020. Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*, 115: 69-474. Viitattu 18.4.2023.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.007>.

Qodariah, Akbar, M. & Mauluddin, M. 2019. Effect of work engagement, job satisfaction, and organizational commitment to employee performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8, (2): 815-822. Viitattu 3.5.2023.

<https://doi.org/10.35940/ijrte.B1164.07825419>.

Ritov, L. & Baron, J. 1992. Status-Quo and Omission Biases. *Journal of risk and uncertainty* 5.1 (1992): 49-61. Viitattu 18.9.2023.

<https://www.academia.edu/download/57140565/bf0020878620180806-12876-ptomr0.pdf>

Ryff, C.D. & Keyes, M. 1995. The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of personality and social psychology* 69.4 (1995): 719. Viitattu 16.5.2023.

<https://web-s-ebsohost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=15b99e2a-977f-44bd-b849-bcacd2ffe4c5%40redis>.

Schulte, P. & Vainio, H. 2010. Well-being at work - overview and perspective. *Scandinavian journal of work, environment & health* (2010): 422-429. Viitattu 16.5.2023.

<https://www.proquest.com/docview/749643150/fulltextPDF/2FCD809DAD984AA6PQ/1?accountid=12003>.

Seitamaa-Hakkarainen, P. 2014. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Viitattu 18.6.2023.

<https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>

Shih, S.P., Jiang, J.J., Klein, G. & Wang, E. 2013. Job burnout of the information technology worker: Work exhaustion, depersonalization, and personal accomplishment. *Information and Management*, 50, (7): 582-589. Viitattu 11.5.2023.

<https://doi.org/10.1016/j.im.2013.08.003>.

Singh, A. & Jha, S. 2022. Relationship between employee well-being and organizational health: symbiotic or independent? *Industrial and Commercial Training*, 54 (2): 231-249. Viitattu 22.5.2023.

<https://doi.org/10.1108/ICT-03-2021-0018>.

Tentama, F., Subardjo, S., Mulasari, S. & Meilani, E. 2019. The Role of Job Satisfaction on Employee Work Productivity. *First International Conference on Progressive Civil Society (ICONPROCS 2019)*. Atlantis Press, 2019. Atlantis Press. Viitattu 17.5.2023.

<https://doi.org/10.2991/iconprocs-19.2019.25>.

Tsitmideli, G., Skordoulis, M., Chalikias, M., Sidiropoulos, G. & Papagrigoriou, A. 2116. Supervisors and subordinates relationship impact on job satisfaction and efficiency: The case of obstetric clinics in Greece. *International Journal of Strategic Innovative Marketing* 3.3:1-12. Viitattu 9.5.2023.

<https://doi.org/10.15556/ijsim.03.03.001>.

Työsuojelusanasto 2006/2008. Työhyvinvointi. Viitattu 22.3.2023.

<https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/työhyvinvointi>

Työterveyslaitos 2023. Miten Voit? - työhyvinvointitesti. Viitattu 19.4.2023.
<https://hyvatyo.ttl.fi/mielityo/tyokalut/miten-voit-tyohyvinvointitesti>

Työturvallisuuslaitos 2023. Yksilötutka. Viitattu 27.4.2023.
<https://ttk.fi/julkaisu/yksilotutka/>

Työturvallisuuskeskus 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Viitattu 27.4.2023.
<https://www.selry.fi/wp-content/uploads/2021/05/tyohyvinvointia-kaikille-sukupolville.pdf>

Uegaki, K., de Bruijne, M.C., Anema, J.R., van der Beek, A.J., van Tulder, M.W. & van Mechelen, W. 2007. Consensus-based finding and recommendations for estimating the costs of health-related productivity loss from a company's perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 33, (2):122-130. Viitattu 21.3.2023.
<https://doi.org/10.5271/sjweh.1115>.

Vainio, H. Työ ja ihminen lisänumero 2/2017: Monikulttuurisuus. Viitattu 22.3.2023.
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136338/Tyojaihminen_2007_monikulttuurisuus.pdf?sequence=1.

Zhu, Y.Q. 2016. Solving knowledge sharing disparity: The role of team identification, organizational identification, and in-group bias. *International Journal of Information Management*, 36, (6):1174-1183. Viitattu 15.9.2023.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.08.003>.

Kuviot

Kuvio 1: Työhyvinvoinnin vaikuttavat osa-alueet	9
Kuvio 2: Suoriutuminen työssä	15
Kuvio 3: Pelillistämisen vaikutuksen osa-alueet (mukaillen Wunderlich, Gustafsson, Hamari, Parvinen & Haff 2020, 6)	54

Taulukot

Taulukko 1: Haastattelukysymysten teemat.....	31
Taulukko 2: Työhyvinvoinnin ja suoriutumisen ilmeneminen haastateltavissa	41
Taulukko 3: Pelin suunnitteluelementit, dynamiikat ja motiivit (mukaillen Blohn, Leimeister 2013, 19)	56
Taulukko 4: Kehittämissuunnitelman osa-alueet	59

Liitteet

Liite 1: Interview questions for assessing work-wellbeing and performance at work.....	75
Liite 2: Interview questions for supervisor to assess employee's performance at work.....	77

[Liite 1](#): Interview questions for assessing work-wellbeing and performance at work

1. Values & attitudes
 - do you trust your employer and feel you are treated fairly at work?
2. Work organization, collaboration & leadership
 - do you feel you work is well organized?
 - does your supervisor offer you support in difficult work situations?
 - does your supervisor give you feedback about how you are performing at work?
 - do your work colleagues offer you support in difficult work situations?
3. Work ability
 - do you feel you have enough energy to do your job?
 - have you had necessary training to do your job?
 - would you say your job offers you opportunities to keep learning more and grow your knowledge?
 - does your job require physical demands you cannot meet?
 - does your job require mental demands you cannot meet?
 - do you think your physical and mental health allows for you to do the same job two years from now?
 - do you think you can do the same job until you retire?
4. Work engagement
 - do you feel you are valued at your workplace?
 - are you excited about your work?
 - does your mind wander when trying to concentrate on work?
 - how fast does your workday go?
 - are you bored at work?
5. Work exhaustion
 - do you feel you can recharge after your workdays?
 - are you physically exhausted at your job?
 - are you interested and excited about your job?
 - are you repulsed by your job?
6. Boredom at work
 - would you say you make mistakes at work because you have trouble concentrating?
 - can you maintain your concentration at work?
 - do you trouble controlling your emotions at work?
 - do you think you have ever overreacted at work?

7. Private life and addiction to work

- would you like to work more?
- do you have enough time and energy after work to maintain your private life, such as friendships and hobbies?
- have you ever turned to work to ease your guilt, anxiety, helplessness or sadness?
- have other told you, you should work less?
- would you say you work so much that it has had a negative impact on your health?

8. Work satisfaction

- over-all how satisfied are you with your job?
- what other aspects would you say affect your job satisfaction? (other than the ones already discussed)
- what are the most significant factors that affect your work wellbeing?

9. Work performance

- how does your efficiency and abilities effect your employers' ability to meet their goals?
- how would you estimate your work quality?
- do you wish to grow your skills and abilities at work?
- do you aim to help other employees when needed, even when you have your own work task to finish?
- do you aim to help and instruct new employees when needed, even when you have your own work task to finish?
- have you ever avoided doing your work tasks?
- do respect the property and work tools of your employer?
- have you ever ridiculed, teased or bullied a work colleague?
- have you had any unforeseen prolonged absences from work?
- how would describe your work performance?
- would you say your work wellbeing affects how you perform at work?
- what aspects of your work wellbeing affect your performance at work?

[Liite 2:](#) Interview questions for supervisor to assess employee's performance at work

1. how does the employee's efficiency and abilities effect the organizations' ability to meet their goals?
2. how would you estimate employees work quality?
3. would you say the employee wished to grow his/her skills and abilities at work?
4. does the employee aim to help other employees when needed, even when they have their own work tasks to finish?
5. does the employee aim to help and instruct new employees when needed, even when they have their own work tasks to finish?
6. would you say the employee tries to avoid doing their work tasks?
7. does the employee respect the property and work tools of the comany?
8. has the employee ever ridiculed, teased or bullied a work colleague?
9. has the employee had any unforeseen prolonged absences from work?
10. how would describe the employees work performance?
11. would you say the employees work wellbeing affects how they perform at their job?