



Esihenkilön hyvinvointi muuttuvassa organisaatiossa

Mirka Ahlqvist

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Esihenkilön hyvinvointi muuttuvassa organisaatiossa

Mirka Ahlqvist
Strateginen johtaminen
Opinnäytetyö
marraskuu, 2024

Mirka Ahlqvist

Esihenkilön hyvinvointi muuttuvassa organisaatiossa

Vuosi 2024 Sivumäärä 69

Tämän opinnäytetyön tavoite on tuottaa lisää tietoa toimeksiantajayritykselle työyhteisön esihenkilöiden hyvinvoinnin edistämisen mahdollisuuksista. Kehittämishankkeessa, esihenkilön hyvinvointi muuttuvassa organisaatioissa, tutkitaan, millä tasolla esihenkilöiden työhyvinvointi on ollut syksyllä 2022 ja millaisia muutoksia siihen on tullut syksyyn 2023 mennessä. Tutkimuksen kohteena on myös, missä asioissa koetaan eniten kehittämisen tarvetta hyvinvoinnin saralla.

Opinnäytetyön kehittämishankkeen tarkoituksena on auttaa toimeksiantajaa löytämään juuri ne hyvinvoinnin osa-alueet, joissa työnantaja pääsee omalla toiminnallaan vaikuttamaan hyvinvointiin edistävästi. Hypoteesina on, että työhyvinvointia kehittämällä on työntekijöiden helpompi kohdata yritykselle eteen tulevia muuttuvia tilanteita.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu pääkaupunkiseudulla toimivalle yksityisomisteiselle organisaatiolle, joka haluaa pysyä tunnistamattomana, joten organisaatiosta käytetään nimeä Yritys X. Tässä yrityksessä työskentelevien henkilöjen lukumäärä on yhteensä 45 tutkimuksen toteuttamisen hetkellä ja heistä 8 henkilöä toimii esihenkilötehtävissä.

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön keskeisin viitekehys muodostuu työhyvinvoinnista, esihenkilöiden työstä yrityksen muutosten keskellä sekä työhyvinvoinnin edistämisestä. Opinnäytetyön kehittämishanke on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, jossa aineistoa on anonyymisti kerätty kahdella verkkokyselyllä. Tutkimuksen avulla saatujen vastausten pohjalta on tehty analyysi työhyvinvoinnin tilasta ja sen avulla on kartoitettu hyvinvointia edistäviä kehitysehdotuksia.

Tutkimuksen tuloksista huomaa, että monessa osa-alueessa ja yksittäisessä asiassa on tapahtunut positiivista edistystä hyvinvoinnissa. Muun muassa edistymistä on koettu omassa osaamisessa ja mahdollisuudet käyttää omia taitoja ja osaamista työtehtävissä ovat lisääntyneet. Analyysin pohjalta eniten kehittämistä on työntekijöiden toimintakyvyn ja voimavarojen osa-alueella sekä esihenkilötoiminnassa. Toimintakyvyn ja voimavaroihin liittyvät vahvasti omat elämäntavat, työstä palautuminen sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. Esihenkilön toimintaan puolestaan kehitystä kaivataan tasa-arvoiseen ja reiluun kohteluun sekä vuorovaikutukseen liittyviin asioihin.

Mirka Ahlqvist

The Wellbeing of the Manager in a Changing Organization

Year

2024

Pages

69

The goal of this thesis is to produce more information for the client company about the possibilities of promoting the wellbeing of the employees of the work community. The development project, the wellbeing of a manager in changing organizations, examines what the level of occupational wellbeing of managers was in the fall of 2022 and what changes took place by the fall of 2023. The study also examines which aspects of wellbeing are perceived to have the greatest need for improvement.

The purpose of the thesis development project is to help the client find those exact areas of wellbeing where the company can positively influence wellbeing through its own activities. The hypothesis is that by developing work wellbeing, it is easier for employees to face the changing situations the company encounters.

This thesis was carried out for a privately owned organization operating in the capital region, which wishes to remain anonymous, so the organization is called Company X. The number of people working in this company is a total of 45 at the time of the research, and 8 of them work in front-line positions.

The central reference framework of this research thesis consists of occupational wellbeing, the work of managers during company changes and the promotion of occupational wellbeing. The thesis development project is quantitative research, where the material was collected anonymously with two online surveys. Based on the answers obtained through the research, an analysis of the state of wellbeing at work was made and development proposals that promote wellbeing were mapped out.

From the results of the study, it can be seen that there was positive progress in wellbeing in many areas and in individual cases. Among other things, progress was experienced in one's own competence and the opportunities to use one's own skills and competence in work tasks had increased. Based on the analysis, the greatest need for improvement is in the areas of employees' ability to function and resources, as well as in front-line operations. Functional ability and resources are strongly related to one's lifestyle, recovery from work and the balance between work and free time. On the other hand, development is needed for the manager's activities in matters related to equal and fair treatment and interaction.

Keywords: wellbeing, manager, change, management

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Työhyvinvointi	7
2.1	Fyysinen hyvinvointi	10
2.2	Psykologinen hyvinvointi	11
2.3	Sosiaalinen hyvinvointi	13
2.4	Motivaatio.....	15
3	Työhyvinvointi muutostilanteissa	19
3.1	Resilienssi esihenkilötyössä	22
3.2	Ajattelumallit ja optimismi paremman työilmapiirin kehittämiseen	24
3.3	Muutosten vaikutus hyvinvointiin	26
3.4	Avaimet onnistuneeseen muutokseen muutosjohtamisen näkökulmasta.....	28
3.5	Tunteet muutoksessa	33
3.6	Hyvinvointia työstä	37
4	Työhyvinvoinnin edistäminen.....	39
4.1	Luova työympäristö	41
4.2	Hyvinvointia liikunnasta.....	43
5	Tutkimusmenetelmä	43
5.1	Tutkimuksen tulokset.....	49
5.1.1	Työkyky ja stressitaso.....	50
5.1.2	Oman työn hallinnan taso	51
5.1.3	Työyhteisön toimivuus	52
5.1.4	Esihenkilön toiminta	54
5.1.5	Oma osaaminen ja uudistuminen.....	55
5.1.6	Toimintakyky ja voimavarat	56
5.1.7	Työnantajaan sitoutumisen tarkastelu	57
5.2	Tulosten analysointi	58
5.2.1	Osa-aluekohtainen analysointi.....	59
5.2.2	Työnantajaan sitoutumisen analysointi	63
5.2.3	Tutkimuksen laadun arviointi	63
6	Kehitysehdotukset.....	65
7	Johtopäätökset	67
	Lähteet.....	70
	Kuviot	73
	Liitteet	74

1 Johdanto

Yleisesti voidaan olettaa, että työkäinen kokopäivätyössä oleva henkilö viettää kolmasosan päivistään työn parissa viitenä päivänä viikossa. Päivittäiseen hyvinvointiin vaikuttaa paljon myös vapaa-ajalla tapahtuvat asiat, joita on kolme neljäsosaa viikosta. Tässä opinnäytetyössä sivuutetaan myös vapaa-ajan vaikutuksia, mutta pääpainona ovat työssä esiin nousevat hyvinvointia nostavat ja laskevat asiat.

Työterveyslaitos (2023) määrittelee työhyvinvoinnin edistämisen työpaikalla niin työnantajan kuin työntekijöidenkin yhteiseksi asiaksi, jossa myös yhteiskunnan rakenteiden tulee olla tätä päämäärää tukevia. Tutkimuksen avulla tässä opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää, miten tuen tarve koetaan, onko tukea ollut tarpeeksi saatavilla arjen muuttuvissa tilanteissa, millaista esihenkilön työ on hyvinvoinnin näkökulmasta sekä millaisilla asioilla työhyvinvointia voitaisiin parantaa.

Tutkimuksessa kartoitetaan kokonaisvaltaisesti hyvinvointiin liittyviä asioita, jotta voidaan huomioida kehitysvaiheessa myös asioita, jotka ovat ehkä jääneet vähemmälle huomiolle yrityksen sisällä aiemmin. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, millä osa-alueilla työnantajalla on käytännössä mahdollisuuksia edistää hyvinvointia organisaation muutosten keskellä. Työnantajan näkökulmasta on tarkoitus löytää hyvinvointia edistäviä keinoja, kuten työn tauottaminen ja jaksamisesta huolehtiminen, kuulumisten kysyminen/sosiaalinen vuorovaikutus, työyhteisöön kuuluminen sekä hyvä työilmapiiri. Työhyvinvointia edistämällä on tarkoitus parantaa työntekijöiden kykyä ottaa vastaan organisaation muuttuvia tilanteita.

Toimeksiantaja on yksityinen pääkaupunkiseudulla toimiva Yritys X, jossa työskentelee tutkimuksen toteuttamisen hetkellä 45 työntekijää, joista 8 työskentelee esihenkilötehtävissä. Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tarkoitus on puretua esihenkilöiden työhyvinvointiin ja löytää hyödyllistä tietoa tämänhetkisestä tilanteesta sekä konkreettisia esimerkkejä esihenkilöiden hyvinvoinnin parantamiseksi työpaikalla.

Tutkimuksen tulosten analysoinnin jälkeen on käsitelty työhyvinvointia edistäviä kehittämiskeinoja ja työyhteisön sitouttamiseen vahvistavia toimia, joita voitaisiin ottaa käyttöön yrityksessä. Olen myös arvioinut tutkimuksen onnistumista sekä pohtinut omaa työhyvinvointiani koskevia asioita. Lopuksi olen koonnut kattavan yhteenvedon johtopäätöksistä, joita tämä opinnäytetyö on nostanut esiin.

2 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin tutkimuksen juuret ovat 1920-luvulla, jolloin asiaan alettiin paneutua lääketieteeseen ja fysiologiseen stressitutkimukseen pohjautuen. Tutkimuksen keskiössä oli yksilö ja työuupumuksen nähtiin syntyvän fysiologisista reaktioista esimerkiksi meluun, kylmyyteen tai työn fyysiseen raskauteen ("response based approach"). Myöhemmin reaktioperustaista stressimallia tutkimusten perusteella laajennettiin, jolloin mukaan on otettu myös ympäristön aiheuttamien ärsykkeiden tuomat stressivaikutukset, joita kohtaamme työn ja työolosuhteiden kautta. Yksilöön kohdistuvien tutkimusten lisäksi huomioitiin myös ympäristöä. Tutkimusten lisääntyessä stressin sijasta alettiin käyttää sanaa kuormitus. Työ on sen tekijälle kuormittavaa, jos työn vaatimukset ylittävät työntekijän edellytykset toimia vaatimusten täyttämiseksi. Tätä kautta syntyi tasapainomalli, jonka kautta työhyvinvointia voidaan tarkastella työn voimavarojen ja vaatimusten maailmasta eli työhyvinvointia voidaan kehittää joko työn kuormitusta vähentämällä tai voimavaroja vahvistamalla. (Manka & Manka 2016, 64.)

Myöhemmin tasapainomallin pohjalta kehitettiin työn vaatimusten ja hallinnan malli, jossa työn psykologisten vaatimusten ja mahdollisuuksien työtä alettiin pitää aktiivisena, työhyvinvointia lisäävänä tai passiivisena ja voimavaroja kuluttavana työnä. Työhyvinvointi onkin nykyään määritelty työntekijöiden kokonaisvaltaiseksi hyvinvoinniksi työpaikalla. Tähän liittyvät fyysinen, psyykinen sekä sosiaalinen hyvinvointi. Päätöksenteon mahdollisuuksien lisääntyessä myös psykologinen kuormitus lisääntyy ja työ on aktiivisempaa eikä tällöin kuluta työntekijän voimia niin paljon kuin passiivinen työ. (Manka & Manka 2016, 65.)

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ sekä sen mielekkyys, terveys, turvallisuus sekä hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa motivoiva ja hyvä johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri yhdessä työntekijöiden ammattitaidon kanssa. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen ja hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja sitoutuminen kasvaa, jolloin sairauspoissaolojen määrä laskee. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu kaikille, työnantajille sekä työntekijöille. Työnantajan tulee huolehtia työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta sekä työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. Myös työntekijällä on suuri vastuu omasta työkyvystään sekä ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä. Kaikki työpaikalla voivat vaikuttaa myönteiseen ilmapiiriin. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2023.)

Työhyvinvointiin liitetään usein käsitys ihmisten terveyteen tai fyysiseen hyvinvointiin. Kun työhyvinvointi ymmärretään käsitteenä, se jakautuu fyysiseen, psykologiseen sekä sosiaaliseen hyvinvointiin. Grant, Christianson & Pricen (2007) mukaan työhyvinvoinnin kokonaisuuden katsotaan muodostuvan näistä edellä mainituista ulottuvuuksista. Fyysinen lähestymistapa määrittelee työhyvinvoinnin kehon terveytenä sekä toimintakyknä, johon liittyy ravinto, suoja, terveydenhuolto, vaatteet sekä liikkuvuus. Psykologinen lähestymistapa määrittelee

hyvinvoinnin subjektiivisena kokemuksena ja toimintana, joka sisältää itsekunnioituksen, valmiudet sekä tyytyväisyyden tason. Sosiaalinen lähestymistapa sen sijaan määrittelee hyvinvoinnin sosiaalisena kokemuksena sekä toimintana, johon kuuluu osallistuminen työyhteisössä, julkisen hyväksymisen sekä toisten auttamisen. (Grant ym. 2007; Juuti & Vuorela 2002.) Mercer (2009) puolestaan kuvaa yksilön hyvinvointia hyvinvointikolmion avulla, jossa jokaisen kolmion sivun (fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen terveys) tulee olla samankokoinen eli tasapainossa keskenään. Jos joku näistä kolmion osista ottaa toista osaa suuremman roolin, syntyy epätasapaino, joka estää ihmistä kokemasta kokonaisvaltaista hyvinvointia (Mercer 2009).

Tasapainon tavoittelemisesta siirryttäessä aktiivisemman työn suuntaan, työn vaatimusten käsitetään synnyttävän positiivista tai negatiivista painetta, joka yksilöstä riippuen mahdollistaa oppimista ja tuo virkeyttä työn tekemisestä tai vastaavasti pahimmillaan passivoi ja sairastuttaa. Tähän malliin liitettiin myöhemmin myös sosiaalisen tuen ulottuvuus, jonka on todettu vaikuttavan ratkaisevasti työhyvinvointiin. Tietyt piirteet työssä tai työyhteisössä voivat aiheuttaa toisilla stressireaktioita, kun taas toiset eivät koe rasittuvansa niistä lainkaan. Tämän lähestymistavan mukaan erilaisten ympäristö- ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksesta muodostuu työhyvinvointi. (Manka & Manka 2016, 65; Dutscke, Jakobsohn, Dias & Combadao 2019, 706-709.)

Olenaisia piirteitä voimavaralähtöisessä ajattelussa ovat tavoitteellisuus ja suuntautuminen tulevaisuuteen. Toiveikkaus, positiivinen ajattelu ja pienin askelin etenevä edistyminen kohti yhteistä päämäärää ovat kulmakiviä voimavaralähtöisessä ajattelussa. Tärkeitä asioita ovat myös työntekijöiden tasavertaisuus ja arvostava kohtaaminen. Luovat ratkaisut ja näkökulman vaihtaminen tarpeen vaatiessa mahdollistavat vuorovaikutuksellista ilmapiiriä ja arvostuksen tunnetta työyhteisössä. Ajatteluprosessia vahvistaa se, että vuorovaikutustilanteissa kysymykset muotoillaan avoimiksi ja kaikista asioista voidaan puhua asiallisesti, jolloin saavutetaan myönteistä muutosta koko työyhteisön parissa. (Mannström-Mäkelä & Saukkola 2009, 48-49.)

Voimavaralähtöisessä hyvinvointimallissa, kuten kuviossa 1 on havainnollistettu, yhdistyvät organisaation kulttuuri ja sen toimintatavat muodostamaan perustan hyvinvoinnille. Tässä mallissa on huomioitu myös työn sisällöt ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, jotka liittyvät rakennetekijöihin. Toisin sanoen työn pitäisi olla mahdollisimman monipuolista, jotta siinä pystyy oppimaan uutta ja vaikuttamaan tavoitteisiin. Nämä rakennetekijät muodostavat kuviossa yrityksen rakennepääoman. Työyhteisön henkiseen tilaan eli sosiaaliseen pääomaan puolestaan vaikuttavat johtamisen laatu ja työilmapiiri. Jokainen työntekijä tulkitsee omaa työyhteisöään hieman eri tavalla omien asenteidensa kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka työpaikalla olisi kaikki osatekijät kunnossa, saattaa hänellä itsellään olla huono olla. Asteiden lisäksi psykologinen pääoma eli työntekijän henkinen kunto ja fyysinen kuntokin tuovat näihin kokemusmahdollisuuksiin oman lisänsä. (Manka & Manka 2016, 76-77.)



Kuvio 1: Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka & Manka 2016, 76.)

Maailmanlaajuisesti tarkasteltuna työhyvinvointi ei ole niin yleinen kuin meillä Suomessa. Työterveyden ja työkyvyn lisäksi suomalainen käsite sisältää myös työn sujumisen arjessa. Työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttavat yrityksen toimintatapa ja johtaminen, ilmapiiri työpaikalla, itse työ ja sen tekijä omien kokemustensa kautta. (Manka & Manka 2016, 74-75.)

Keskeistä on tutkia, miten yksilön ominaisuudet sekä osaaminen sopivat työympäristön tuomiin vaatimuksiin ja mahdollisuuksiin. Nämä huomioiden myös voimavarat jaetaan yksilöllisiin ja ympäristöstä johtuviin. Yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ovat esimerkiksi terveys, energisyys, myönteinen asenne ja ongelmanratkaisu- sekä vuorovaikutustaidot. Ympäristön tuomia voimavaroja ovat puolestaan yhteisön sosiaalinen tuki ja aineelliset edellytykset kuten varallisuus. (Manka & Manka 2016, 65.)

Turvalliseksi koettu työilmapiiri vaikuttaa yksilöllisesti työntekijöiden oppimishalukkuuteen, työpaikkaan sitoutumiseen ja pystyvyyssuskon kokemiseen. Työelämän on tutkittu olevan nykyään monesti hyvin vaativaa monesta eri näkökulmasta katsottuna. Niinpä on havaittu, että

työhyvinvoinnin kannalta on merkityksellistä turvalliseksi koettu työyhteisö. Turvallisuuden tunteesta aiheutuvat myönteiset tunteet vaikuttavat myös positiivisesti palautumiskykyyn, joten voidaan todeta, että hyvällä työilmapiirillä on terveyttä edistäviä vaikutuksia työntekijöihin. (Ruutu 2020, 42-44.)

Sosiaali- ja terveysministeriön strategisessa linjauksessa ”Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet 2005” työhyvinvointi määritellään sillä, miten yksilö selviytyy työtehtävistään. Tähän vaikuttavat työntekijän oma fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto, työyhteisön toimivuus sekä työympäristötekijät. Näihin kaikkiin liittyy työ- ja toimintakykyyn vaikuttavia tekijöitä, mahdollisia välillisiä ja välittömiä henkisiä terveysriskejä sekä fyysisiä ja psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Näiden lisäksi työhyvinvointiin oleellisesti vaikuttavat työsuhteeseen, palkkaukseen ja työsopimustoimintaan liittyvät asiat. Lisäksi vaikutusta on yksityis- ja perhe-elämään liittyvät tekijät, taloudellinen tilanne, elämän- sekä ympäristön muutokset. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 17.)

2.1 Fyysinen hyvinvointi

Työpaikoilla voidaan monin tavoin edistää työkykyä sekä terveellisiä elintapoja esimerkiksi mahdollistamalla ja kannustamalla terveellisiin valintoihin. Henkilökohtaiset valinnat sekä yhteisön tavat vaikuttavat sekä oman että työtoverien ja läheisten terveyteen, työkykyyn sekä työstä palautumiseen ja hyvinvointiin. (Työterveyslaitos 2023.)

Työikäisen väestön toimintakykyä ja terveyttä heikentävät liikunnan puute, epäterveellinen ruokavalio, riittämätön tai huonolaatuinen uni, mielenterveysongelmat sekä tupakointi ja liiallinen alkoholin käyttö. Liikunnalla on keskeinen rooli työ- ja toimintakykyä uhkaavien tai heikentävien sairauksien ennaltaehkäisyssä ja hoidossa liikunnan vahvistaessa sekä fyysisiä että psyykkisiä voimavaroja ja vähentäen työntekijöiden sairastumisia. Hyvä toimintakyky ja kunto etenkin fyysisesti kuormittavissa töissä on tärkeää työkyvyn näkökulmasta ja joillain aloilla kuten palo- ja pelastusalalla fyysinen toimintakyky on työväline ja siten välttämätön. (Työterveyslaitos 2023.)

Jokainen voi vaikuttaa omaan terveyteensä noudattamalla säännöllistä liikuntaa, syömällä terveellistä ravintoa, käyttämällä kohtuullisesti alkoholia, lepäämällä ja nukkumalla riittävästi sekä välttämällä tupakointia. Terveysteen saa helposti positiivisia vaikutuksia kohtuullisen, säännöllisen sekä monipuolisen liikunnan avulla. Hyvä fyysinen kunto auttaa jaksamaan sekä työssä että vapaa-ajalla. (Rauramo 2008, 60.)

Liikunnan lisäksi terveellinen ravinto parantaa terveyttä ja hyvinvointia. Hyvään ravitsemukseen kuuluu fyysisen terveyden ylläpitämiseen kuuluva energian saannin ja kulutuksen tasapaino, kovan rasvan sekä natriumin saannin vähentäminen ja tasapainoinen ravintoaineiden

saanti. Yhdistämällä oikeat ruokatottumukset fyysiseen aktiivisuuteen ylläpitää terveyttä sekä ehkäisee lihavuutta. (Rauramo 2008, 64.)

Tupakointi on yleisin estettävissä oleva kuolleisuuden aiheuttaja länsimaissa tupakoinnin lisä-
tessä vaaraa sairastua keuhkohtaumaan, osteoporoosiin, sydän- ja verisuonitauteihin sekä
erilaisiin syöpiin. Päihteiden käyttöön työssä suhtaudutaan työpaikoilla tiukasti sen ollessa
selkeästi terveyttä heikentävän asian lisäksi myös työturvallisuuskysymys. (Rauramo 2008, 70-
73.) Työpaikan tulee olla terveyttä edistävä ympäristö, missä varhaisella puuttumisella sekä
ehkäisevällä päihdetyöllä pyritään ehkäisemään alkoholihaittoja (Husman & Liira 2010, 199).

Unen tarve vaihtelee yksilöllisesti kuudesta yhdeksään tuntia. Riittämätön uni näkyy väsymyk-
senä keskittymisvaikeutena sekä ärtyisyytenä. Unihäiriöt voivat olla usein myös työperäisiä.
Esimerkiksi ylityöt sekä poikkeavat työajat eivät välttämättä mahdollista riittävää unta. Stres-
sin, ahdistuneisuuden sekä työperäisin masennuksen lisäksi pitkät työrupeamat, kolmivuoro-
työ, psykofysiologinen unettomuus sekä huono unihygienia aiheuttavat työperäistä unetto-
muutta. Riittävä uni on aivojen toiminnolle välttämätöntä. Riittävä uni toimii myös demen-
tian estohoitona. Liian vähäinen uni on yksi riskitekijä aikuisiän diabetekselle sekä sydän- ja
verisuonitaudeille. (Rauramo 2008, 68-70.)

2.2 Psykologinen hyvinvointi

Psykologisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan työhön liittyvää subjektiivista kokemusta, siihen liit-
tyviä tunteita sekä työssä saavutettua merkityksellisyyttä. (Santos & Lousä 2022, 101.) Työ-
tyytyväisyys ja sitoutuminen työhön ovat voimavaratekijöitä, joita työpsykologiassa keskei-
sesti tutkitaan. On todettu, että pelkällä ahkeruudella ja kuuliaisuudella ei tulevaisuuden työ-
elämässä pärjätä, vaan ratkaiseviksi tekijöiksi nousevat innostuneisuus, aloitteellisuus ja luo-
vuus. (Manka & Manka 2016, 69.)

Työhyvinvointia on mahdollista kohentaa lisäämällä toimia työn voimavarojen kehittämiseksi
ja samalla pitämällä työn vaatimukset kohtuullisella tasolla. Voimavarat voidaan jakaa yksilöl-
lisiin, yhteisöllisiin ja rakenteellisiin tekijöihin. (Manka & Manka 2016, 69; Dutscke ym. 2019,
708-710.) Yhteisöllisissä voimavaroissa korostuu vuorovaikutus ja työilmapiirin tuki. Raken-
teelliset voimavarat puolestaan ovat organisaatiosta tulevia vaikutuksia, jotka usein ovat ti-
lanteista riippuvaisia ja niihin pystytään muuttamaan. Yksilöt kokevat myös kielteisiä tunteita
työssä, eikä niitä tule poissulkea ja unohtaa, vaan niilläkin on oma paikkansa työyhteisössä.
Kielteisiä tunteita tulee osata käsitellä rakentavasti, jotta niistä voidaan saada positiivisia
vaikutuksia. On tärkeää, että myönteisiä voimavaroja on enemmän kuin kielteisiä, jolloin hy-
vinvointi työssä pysyy positiivisessa tasapainossa. Työhyvinvointi ei ole koskaan pysyvä tila,
vaan muuttuu jokaisen tekijän ja kuormittavuuden muutosten seurauksena jatkuvasti. (Manka
& Manka 2016, 69.)

Pohjoismaisen ministerineuvoston rahoittaman ”positiiviset tekijät työssä”-projektin pääta-voitteena on ollut kehittää työn myönteisiä tekijöitä koskevia menetelmiä ja teoriaa. Projektissa luotiin malli, jonka mukaan työn ja yksilön voimavarat yhdessä mahdollistavat työn imun, jota arkikielessä kutsutaan työniloksi. (Manka & Manka 2016, 69.)

Työhyvinvoinnin painopisteen siirtäminen voimavaretekiäjien vahvistamiseen tarkoittaa erityisesti myönteisen ajattelutavan oppista ja onnellisuuden aikaansaamista. Tutkimusten mukaan onnellisuutta voidaan vahvistaa tunnistamalla ihmisissä jo olemassa olevia tunnusomaisia vahvuuksia ja hyödyntämällä niitä luonteenpiirteitä, jotka lisäävät onnellisuutta. (Manka & Manka 2016, 68-69; Blanch & Cervantes 2010, Dutscke ym. 2019, 707-709 mukaan.) Tällaisiksi luonteenpiirteiksi lasketaan muun muassa ystävällisyys, itsenäisyys, huumori, optimismi ja anteliaisuus. Kiinnittämällä toistuvasti huomiota näihin tekijöihin työelämässä, ihmiset oppivat rakentamaan luonnollisella tavalla puskuria vastoinkäymisiä ja negatiivisten tunteiden kohtaamista varten. Suuntaamalla huomio myönteisiin asioihin myös elämä siirtyy uudelle positiivisemmalle tasolle. Positiivisen psykologian määritelmän mukaan tämä on tieteellisesti muotoilu näkökulmiksi, jotka tekevät elämästä elämisen arvoisen. Tällöin erilaisissa tutkimuksissa keskitytään onnellisuuden, täyttymyksen ja kukoistuksen aikaansaaviin inhimillisiin olosuhteisiin ja piirteisiin. (Manka & Manka 2016, 68-69.)

Työn voimavaroja voimaannuttavasti edistäviä piirteitä ovat esihenkilön antama sosiaalinen tuki, innovatiivinen ilmapiiri, työn hallinta ja aktiivisuus, johon sisältyy vaikuttamisen ja kehittymisen mahdollisuudet, ennustettavuus ja oman roolin selkeys. Yhteisöllisiä voimavaroja puolestaan lisäävät ryhmän keskinäinen yhtenäisyys ja autonomia. Näiden lisäksi yksilöllisiä voimavaroja ovat yksilön omien piirteiden kaltaiset ominaisuudet kuten usko tehokkuudesta, optimismi sekä toiveisuus. (Manka & Manka 2016, 70.)

Myönteisten tunteiden merkitystä työpaikan hyvinvoinnin kuin yksilönkin hyvinvoinnin näkökulmista on tutkittu paljon ja myönteisyydellä on huomattu olevan useita vaikutuksia. Se muun muassa laajentaa ja palauttaa ihmisen kognitiivista, sosiaalista, psykologista ja fyysistä toimintakykyä sekä havaintokenttää. Myönteisyys myös lisää sosiaalisesti suotuisia käyttäytymisvaihtoehtoja ja edistää luovuutta sekä avoimuutta uusille kokemuksille. (Manka & Manka 2016, 70-71; Diener 2000, Strack & Swartz 1991, Dutscke ym. 2019, 710 mukaan.) Se myös lisää ihmisten yhteisöllisyyden kokemusta, luottamusta työkavereihin ja kykyä lukea paremmin muiden tunneilmaisuja, jolloin myös dialoginen vuorovaikutus mahdollistuu paremmin. Myönteisyyden on myös havaittu olevan yhteydessä psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin, joilla on vaikutuksia yksilön pitkäikäisyyteen ja terveyteen. (Manka & Manka 2016, 70-71.)

Vuorovaikutuksen lisäämiseksi tarvitaan aitoja kohtaamista ja kiinnostusta toisia ihmisiä ja heidän ajatuksiaan kohtaan. Vaikeampien tai ikävämpienkään asioiden esiin tuominen ei saisi työyhteisössä tuntua kiusalliselta, vaan omia ajatuksia pitäisi voida asiallisesti ilmaista ja

saada niistä keskustelua syntymään. Psykologinen turvallisuuden tunne pystytään säilyttämään, kun kysymyksiin ja toteamuksiin saadaan arvostavia, kunnioittavia ja eteenpäin vieviä vastauksia. Rohkeus ilmaista virheitä, ongelmia ja erilaisia näkökulmia asioihin ja näiden nostaminen keskusteltaviksi, on pohjimmiltaan hyvinvoinnille tärkeää ja tarkoitus olisi löytää näihin aina faktoihin perustuvia ratkaisuja. (Edmondson 2019, 156-157.)

2.3 Sosiaalinen hyvinvointi

Fyysinen hyvinvointi on konkreettisesti vammojen ja sairauksien riskien huomioimista työympäristössä, sosiaalisten suhteiden toimivuutta ja vuorovaikutusta sekä oman jaksamisen rajojen asettamista. Sosiaalinen hyvinvointi puolestaan sisältää työssä tapahtuvan sosiaalisen käyttäytymisen toteutumisen, hyväksymisen ja johdonmukaisuuden sekä kaikkien näiden eettisesti oikeudenmukaisen valvonnan. (Santos & Lousä 2022, 101.)

Viime vuosia muuttanut Covid-19-pandemia on nostanut esiin työntekijöiden käsityksiä heidän sosiaalisista arvoistaan hyvinvoinnin näkökulmasta. Työntekijöiden vapaa-ajan ja työelämän sekä työaikojen ja aikataulujen kunnioittaminen ovat korostuneet sosiaalisena arvona, joka puolestaan edistää myönteisesti työhyvinvointia. Viimeaikaiset tutkimukset ovat vahvistaneet niiden organisaatioiden asemaa, jotka toteuttavat johdonmukaisia ja avoimia viestintätoimia henkilösuhteiden vahvistamiseksi työpaikalla, epävarmuuden vähentämiseksi sekä turvallisuuden, hyvinvoinnin ja motivoivan ilmapiirin luomiseksi. (Santos & Lousä 2022, 101.)

Sosiaalisen hyvinvoinnin merkittävin käsitteellistäminen Keyesin teorian mukaan julkaistiin puoli vuosisataa sen jälkeen, kun Maailman terveysjärjestö WHO tunnusti hyvinvoinnissa sosiaalisen ulottuvuuden fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin vierelle. Keyesin teorian lähtökohtana on ollut positiivinen mielenterveydellinen lähestymistapa sosiaalisessa elämässä toimimiseen. Keyes tutki yksilön integroitumista yhteisöön, jossa ihminen tuntee olevansa osana ryhmää. Ihmisten erilaisuuden ja erilaisten ominaisuuksien hyväksyminen liitettiin osaksi mukavuuden tunnetta, joka työyhteisössä syntyy. Keyes huomioi, että yksilöllinen panos, jonka jokainen yhteisön jäsen antaa, tuottaa yksilöllistä arvostusta ja nostaa myös sosiaalisen hyvinvoinnin tasoa. Usko yhteisen tekemisen tuottavuuteen ja etenemisestä antaa Keyesin mukaan yksilölle toivoa ja mahdollisuuksia tulevaan, mutta pitää myös elämän kiinni hetkessä, jolloin jokainen yhteisön jäsen kokee tekevänsä tärkeitä asioita juuri tällä hetkellä. (Colenberg, Appel-Meulenbroek, Romero Herrera & Keyson 2021, 338; Keyes 1998, 121-123.)

Keyes (1998, 122-123) liittää sosiaalisen hyvinvoinnin viiteen erilaiseen dimensioon. Näitä ulottuvuuksia ovat sosiaalinen integraatio (yksilön tunne ryhmään kuulumisesta), sosiaalinen kontribuutio (yksilön näkemys omasta arvostaan ja tärkeydestään ryhmässä), sosiaalinen hyväksyntä (yksilön luottamus muihin ja usko muiden hyvyyteen), sosiaalinen koherenssi (yksilön ymmärrys maailmasta ja sen tapahtumista) sekä näkemys yhteiskunnan kasvupotentiaalista (kokemus siitä, että ryhmä kykenee hallitsemaan tulevaisuuttaan). Nämä elementit yhdessä

indikoivat, miten ja millä tasolla yksilöt voittavat sosiaaliset haasteensa sekä miten hyvin he toimivat sosiaalisessa maailmassaan muiden kanssa (Gallagher, Lopez & Preacher 2009, 1027.)

Myönteisyys ei tarkoita sitä, että ihmisen täytyisi olla koko ajan hyvällä mielellä ja hymyillä. Normaaliin elämään kuuluu myös negatiivisuutta, mutta ongelmien aiheuttamista kielteisistä tunteista täytyy oppia toipumaan. Yhteisöllisyydellä on vahva perusta myötätunnon tuntemisessa ja toisten ihmisten tunteiden havaitsemisessa, jolloin ymmärtäminen tuo onnellisuutta. Tutkijat ovat päätelleet, että läsnäolotaito ja hetkessä eläminen ovat ihmiselle hyväksi. Onnellisesti hetkessä elävä ihminen ei murehdi menneitä eikä tulevaa, mutta saattaa toisinaan irrottautua arjesta ja haaveilla. Tulevaisuuden haaveilu helpottaa ikävienkin rutiinien kanssa elämistä ja auttaa hyväksymään elämän vaihtelevat asiat. Myönteisyyden on todettu vaikuttavat henkilökohtaisten voimavarojemme määrään ja lisäävän niitä. (Manka & Manka 2016, 73.)

Yhteisöllisyys yrityksen sisällä ja työyhteisön jäsenten välinen sosiaalinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalisen pääoman. Sosiaalinen pääoma voidaan ymmärtää koko työyhteisön voimavaraksi tai eritellä yksilön voimavaraksi. Käsitteenä se korostaa sosiaalisten suhteiden merkitystä ja niiden roolia osana ihmisten elämää sekä sosiaalista hyvinvointia. Yhteisöllisissä piireissä sosiaalinen pääoma vahvistaa koko yhteisön toimintaa, edistää luottamusta, vastavuoroisuutta sekä lisää verkostoitumista, kuten kuviossa 2 on havainnollistettu. On tärkeää, että yhteisössä siedetään erilaisuutta, jotta jokainen tuntee olevansa arvostettu ja osallistuminen yhteisöön on helppoa. Sopimalla yhteiset arvot ja normit taataan se, että yhteisössä ei ala ilmetä ei-toivottavia ilmiöitä, kuten esimerkiksi kiusaamista. (Manka & Manka 2016, 132.)



Kuvio 2: Sosiaaliseen pääomaan vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka & Manka 2016, 134.)

2.4 Motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa kahteen eri osaan, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio tulee muiden määrittelemänä, kuten palkkioina, lahjontana tai rangaistuksena. Ulkoisesti motivoituneena työskentely on suorittamista, jossa tyytyväisyyden tunteen saa tavoitteen saavutettuaan. Sisäinen motivaatio tulee ihmisestä itsestään. Se on innostusta ja iloa tekemistä kohtaan. Yleensä teemme sisäisen motivaation ohjaamia asioita vapaa-ajallamme tai harrastusten parissa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ett-eikö sisäistä motivaatiota voisi löytää myös työn tekemiseen tai puolestaan suorittaa esimerkiksi urheilusuoritusta ulkoista voittoa tavoitellen. (Hyppänen 2013, 140; Martela, Jarenko & Järvilehto 2015, 32, 34-35.) Käytännössä jokaisella meistä on kumpaakin motivaation puolta työssämme, eikä näiden välille tarvitsekaan vetää tarkkaa rajaa. Olennaista on osata ajatella, miten pystyisi vahvistamaan sisäisen motivaation määrää.

Työstä saatava rahallinen korvaus tai pelko irtisanotuksi joutumisesta ovat ulkoisia motivaation lähteitä, mutta eivät yksistään kannusta tehokkaaseen työskentelyyn. Olennaista on se, kuinka ihminen suhtautuu työhönsä. Tuntuuko työ pakolliselta velvollisuudelta ja tavalta saada rahaa sekä menestystä vai ovatko työtehtävät innostavia samalla kun työn tekeminen tuntuu merkitykselliseltä? (Martela ym. 2015, 34-35.)

Monet yritysjohtajat eivät huomioi alaistensa sisäisen motivaation olemassaoloa tarpeeksi. He pyrkivät kontrolloimaan työn tehokkuutta sopivilla palkkioilla ja vastavuoroisesti valvovat, ettei työn tekemisestä luisteta. Tällaisella tavalla on kuitenkin tutkittu olevan juuri päinvastaisia vaikutuksia työn tekemistä kohtaan. Mitä enemmän työntekijöitä kontrolloi, sitä vähemmän he tekevät ylimääräisiä tehtäviä pakollisten töiden lisäksi. Oman tekemisen innostus laantuu ja työnkuvan kehittäminen hiipuu pois, jolloin työntekijöistä tulee passiivisia. He suorittavat vain koneen omaisesti välttämättömät työt ja saattavat jopa pelätä tekemästä mitään luovaa tai ideoimaan uusia asioita. (Hyppänen 2013, 140-141; Martela ym. 2015, 35.)

Aikuinen työelämässä oleva ihminen viettää noin kolmasosan elämästään töissä. On siis huomattavan tärkeää, miten merkitykselliseksi hän oman tekemisensä siellä tuntee. Erään kyselytutkimuksen mukaan ihmisten työssään kokema innostus ja työn imu olivat suoraan yhteydessä heidän elämäntyytyväisyyteensä. Yleisesti huomioiden ne henkilöt, jotka tuntevat työn imua tehtäviinsä ovat onnellisempia ja kokevat vähemmän masennuksen oireita tai ahdistusta. (Martela ym. 2015, 48-49; Nicholls, Dweck & Pintrich, Nurmi & Salmela-Aro 2017, 11 mukaan.) Samaan tutkimukseen liittyen on todettu, että työn imua kokevat työntekijät myös arvioivat oman mielenterveytensä sekä työkykynsä paremmaksi, joten työn imulla on suora yhteys itse arvioituun terveyteen ja biologista terveyttä edistäviin prosesseihin. Sisäisesti motivoituneiden työntekijöiden voisi näin ollen päätellä olevan tuottavampia ja omaavan paremman hyvinvoinnin kuin ulkoisesti motivoituneet. (Martela ym. 2015, 48-49.)

Sisäistä motivaatiota eli draivia ei voi yhdistää kuitenkaan työnarkomaniaan, jossa on pakonomainen tarve tehdä työtä (Martela ym. 2015, 49; Nicholls, Dweck & Pintrich, Nurmi & Salmela -Aro 2017, 11-12 mukaan). Työnarkomanian voidaan tulkita olevan vakava uhka ihmisen perhe-elämälle sekä terveydelle, kun työntekijä ei vaan osaa lopettaa työn tekemistä. Terveellä tavalla innostuneena ihminen on valmiimpi heittäytymään työhönsä koko energiallaan, mutta hän osaa kuitenkin irtautua siitä työpäivän loppuksi. Tällä tavoin innostuneena työntekijät monesti kokevat työn jopa rikastuttavan perhe-elämää ja samalla nukkuvansa yöt paremmin. Työtä tehdessä koettu innostus antaa virtaa myös vapaa-ajalle, jolloin jaksetaan työn jälkeen nauttia vielä harrastuksista ja muista iloa tuovista asioista. (Martela ym. 2015, 49.)

Draivi parantaa työn tulosta siksi, että innostuneet ihmiset panostavat enemmän energiaa työhönsä ja osaavat katsoa tehtäviään laajemmassa kokonaisuudessa. (Martela ym. 2015, 50; Ryan & Deci 2017, 13.) Tämän lisäksi draivi lisää työntekijän jaksamista ja sinnikkyyttä, luovuutta sekä innovaatiokykyä, joiden ohella he kohtaavat myös asiakkaat myönteisemmällä tavalla. Tämän kokonaisuuden on todettu vaikuttavan siihen, että hyvällä draivilla työskentelevät ihmiset vaihtavat työpaikkaa harvemmin, heillä on vähemmän sairauspoissaoloja ja he voivat paremmin myös vapaa-ajallaan. Voidaan todeta, että tällainen innostunut tehokkuus on niin sanotusti kestävää tehokkuutta. Työviikon aikana koettu draivi kehittää valmiuksia ja voimavaroja seuraavan viikon tehtäviin. Kova stressi ja tiukat aikataulut voivat saada ihmisen tekemään hetkellisesti enemmän töitä, mutta pidemmällä tähtäimellä se vaikuttaa negatiivisesti jaksamiseen ja näkyy fyysisenä oireiluna. (Martela ym. 2015, 50.)

Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat Martelan ym. (2015, 50) mukaan vähemmän alttiita palamaan loppuun ja siksi he tekevät parempaa tulosta tänään ja saavat siitä voimaa myös huomiseen. Koska he ovat sitoutuneempia organisaatioon, heidän työpanoksensa jatkaa positiivisella kiertoradalla kohti yrityksen päämääriä. Jos siis yrityksellä on tavoitteena löytää kestävä työn malli, on sen pyrittävä lisäämään työntekijöiden sisäistä motivaatiota. (Martela ym. 2015, 50; Ryan & Deci 2017, 13.)

Organisaation sisäistä motivaatiota tukeva kulttuuri houkuttelee tuottavampia työntekijöitä. Draivin omaavilla työntekijöillä on varaa valita työpaikkansa ja heille palkan lisäksi myös koko organisaation kulttuuri on tärkeässä roolissa valintaa tehdessä. Yrityksen hyvä maine leviää työntekijöiden kautta, jolloin myös muut tehokkaat osaajat haluavat liittyä mukaan. Organisaation onnistuessa luomaan kulttuurin, jossa työntekijät työskentelevät hyvä draivi päällä, on todennäköistä, että maine haluttuna työnantajana nousee. (Martela ym. 2015, 51; Ryan & Deci 2017, 15-17.)

Martelan ym. (2015, 56) mukaan hyvinvoivan elämän resepti sisältää neljä elementtiä, jotka ovat vapaaehtoisuus eli omaehtoinen toiminta, kyvykkyys eli osaaminen ja aikaansaaminen, yhteenkuuluminen eli yhteisöllisyys ja hyväntekeminen eli oman toiminnan myönteinen

vaikutus. Työn tuloksellisuuteen vaikuttaa paljon se, kuinka sitoutunut työntekijä on. Henkilökohtainen sopeutuminen ja arvojen kohtaaminen yhdessä oman elämän merkityksellisyyden ja yhteisöön kuulumisen tunteen kanssa vaikuttavat paljon yksilön tehokkuuteen työtehtävissä. (Riasudeen & Singh 2021, 109-111.)

Sisäistä motivaatiota kehittää myös arvokkaan elämän tunne, joka tulee siitä mahdollisuudesta, jolla saamme toteuttaa itseämme ihmisinä. Mahdollisuus elää omannäköistä elämää ja tehdä niitä asioita, jotka ovat itselle innostavia ja merkityksellisiä. Sisäisesti motivoituneena työskentelevä ihminen kokee pääsevänsä toteuttamaan itseään oman työnsä kautta. (Martela ym. 2015, 57; Ponteva 2010, 33-35.)

Psykologiset tarpeet eli kyvykkyys, autonomia ja yhteisöllisyys nähdään tavoiteorientaatioiden kanssa pohjana, joka vaikuttaa motivaation muodostumiseen. Sisäinen motivaatio nähdään psykologisten tarpeiden toteutuessa mielenkiintona ja nautintona sekä arvon ja hyödyn tunteena. Psykologiset tarpeet ovat universaaleja ja kestäviä asioita, joita ihmisinä pyrimme toteuttamaan. Ne ovat asioita, mitkä koemme tärkeiksi ja niihin vaikuttavat kulttuuri ja lähipiiri. (Ryan & Deci 2000.) Psykologisesti tarkasteltuna itsensä toteuttaminen muodostuu kolmesta perustarpeesta. Ensimmäinen näistä tarpeista on omaehtoisuus, joka tarkoittaa sitä, että ihminen kokee olevansa päättävänä omista tekemisistään ja ilmaisemaan itseään tekemisen kautta. Tämä tarve luo pohjan, jossa työntekijällä on toiminnan- ja valinnanvapautta sekä omaehtoista aloitteellisuutta, joiden ansiosta hän kokee työskentelyn mielekkääksi. Tällaisen vapaaehtoisuuden ansiosta työntekijä tuntee olevansa vapaa toteuttamaan itseään tekemällä kiinnostavia ja inspiroivia asioita. Vapaus ei tässä yhteydessä tarkoita totaalista vapautta tehdä asioita ilman mitään rajoja tai suuntaa, vaan pikemminkin siitä, että organisaation kohdentama suunta tuntuu työntekijästä omien arvojen mukaiselta. (Martela ym. 2015, 57-58.)

Toinen psykologisista perustarpeista on kyvykkyys. Se tarkoittaa työntekijän kokemaan osaamisen ja aikaansaamisen tunnetta. Itsensä kyvykkääksi tunteva ihminen uskoo pystyvänsä suorittamaan hänelle annetut tehtävät menestyksekkäästi. Yleisesti ottaen on tutkittu, että ihminen nauttii sellaisesta tekemisestä, jossa hän kokee olevansa taitava. Tyytyväisyyttä koetaan silloin, kun asioita saadaan aikaan, päätöksiä saadaan tehtyä ja kokonaisuudet valmistuvat. Kun osaaminen on riittävää ja työstä syntyy tulosta, niin tekeminen kulkee eteenpäin vahvalla tavalla. Tämä tekemisen sujuva virtaavuuden kokemus on työntekijälle motivoivaa ja se saa työn tuntumaan mielekkäältä. Kyvykkyuden vastakohtana on kokemus paikallaan junaavasti työstä, joka ei etene tai valmistu. Tämä aiheuttaa turhautumista nopeasti eikä kyvykkyyttä pääse syntymään. Vähäinen osaamisen tunne tulee jo siitä, kun oppimisen koetaan olevan kasvamaan päin. Asteittain nousevan kehittymisen myötä myös kyvykkyys kasvaa ja motivaatio sekä aikaansaaminen sen mukana. (Kilpinen 2022, 132-135; Martela ym. 2015, 59; Ryan & Deci 2017, 10-11.)

Kyvykkyyden vahvistaminen koko organisaatiossa vaatii usein häiriötekijöiden poistamista, jotta työntekijöillä on mahdollisuus keskittyä tekemisen virtaan. Kyvykkyyden ollessa huipussaan puhutaan Flow-tilasta. Flow-tilaan pääseminen vaatii selkeää päämäärää sekä mahdollisuutta jatkuvaan palautteeseen omasta etenemisestään. Hyvää kyvykkyyden johtamista on osata tarjota työntekijöille riittävän haastavia tehtäviä. Liian haastavat tehtävät omaan osaamiseen nähden tuntuvat ahdistavilta, mutta liian helpot tehtävät koetaan nopeasti tylsiksi. Työtehtävien oikean järjestelyn lisäksi on tärkeää huomioida työntekijöiden kouluttaminen, jotta heidän osaamisensa pysyy ajan tasalla. Kun sekä kyvykkyys että vapaaehtoisuus ovat kunnossa, pääsee työntekijä tekemään niitä asioita, jotka ovat hänelle läheisiä ja kokee hän pystyvänsä vielä edistämäänkin niitä. Tästä syntyy voimaannuttava kokemus, joka vaikuttaa positiivisesti luovuuden käyttämiseen ja tekemisen iloon. (Kilpinen 2022, 137-140; Martela ym. 2015, 59-60.)

Kolmas perustarve on yhteisöllisyys, jolla tarkoitetaan ihmisten perustavaa tarvetta olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Ihmiset välittävät toisista ihmisistä ja haluavat kokea, että meistä välitetään. Meitä ympäröivät ihmiset vaikuttavat niin hyvällä kuin pahallakin motivaatioomme ja hyvinvointiimme. Sosiaaliselta ympäristöltämme kaipaamme erityisesti kahta asiaa, välittämistä ja vaikuttamista. Näiden avulla määrittelemme kuinka paljon haluamme olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Kokemus yhteenkuuluvuudesta ja läheisyydestä syntyy, kun ihminen tuntee välittävänsä toisista ja muut välittävät hänestä. Tämän kautta syntyy yhteys, jota voisi kuvailla lämpimäksi tunteeksi vuorovaikutuksessa ollessamme. Työpaikalla on tärkeää saada tuntee kuuluvansa joukkoon ja kokevansa, että kelpaa ja hyväksytään juuri sellaisena kuin on. Kokemus siitä, että jokaisesta välitetään yksilönä ja jokainen kuuluu työyhteisöön, myös sitouttaa työntekijöitä yritykseen ja edistää hyvinvointia työssä. (Hyppänen 2013, 142-144; Martela ym. 2015, 61.) Esihenkilöllä on tässä tärkeä rooli esimerkin näyttäjänä, jotta jokainen meistä kohtelisi toisia kunnioittavalla ja arvostavalla otteella. Välittämisen kokemus työpaikalla syntyy juuri keskinäisen arvostamisen ja hyvän yhteishengen kautta.

Hyväntekemisen tarve kuuluu osaksi hyvinvoinnin kokemistamme. Se syntyy, kun tunnemme pystyvämmekä vaikuttamaan myönteisesti ympärillämme olevien ihmisten elämään. Tunne siitä, että levittää ympärilleen positiivista energiaa ja hyvää mieltä, antaa myös itselle positiivista voimaa. Hyväntekemisellä voidaan nostaa myös merkityksellisyyden tunnetta. Aikaan saamalla jotain arvokasta muille tulee myös tunne, että oma elämä on arvokasta. Hyväntekemisen vastakohtana on pahantekeminen eli tunne siitä, että omalla toiminnalla vahingoittaa muiden ihmisten elämää. (Hyppänen 2013, 143-145; Martela ym. 2015, 61-62; Ponteva 2010, 29-30.) Uskomalla, että oma työ aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia maailmaan, tulee ahdistava ja lamauttava tila. Pahantekemisen tunnetta kokemalla ei kukaan pysty työskentelemään kovin kauaa. Tällöin vaihtoehtoina on joko vaihtaa työtä tai jos työllä ei konkreettisesti ole negatiivisia vaikutuksia, vaan kyseessä on pelkkä tunne, on mahdollista kääntää tunne kohti

positiivisempaa suuntaa psykologisen defenssin avulla. Hyvää tekemällä sekä työyhteisö että työntekijä itse kokevat hyvinvointia parantavan vaikutuksen. (Martela ym. 2015, 61-62.)

Monissa organisaatioissa on käytössä jonkinlainen tulokseen perustuva bonusjärjestelmä. Tarkoituksena näissä on motivoida työntekijöitä tehokkaampaan työhön ja tarjota tuloksellisesta sekä tavoitteet täyttävästä työstä ylimääräinen korvaus. Kyseessä on yleensä rahallinen korvaus, joka on suoraan yhdistettävissä ulkoiseen motivointiin. On tutkittu, että sisäisen motivaation lisäämisen kannalta tämän tyyppinen ulkoinen motivointi on haitallista. Haitallisuus ilmenee muun muassa niin, että ulkoinen motivointi vie huomion pois sisäisen motivaation syistä eli siitä minkä vuoksi työntekijä alun perin halusi työtä tehdä. Yksinkertaistamalla asiaa, voidaan ajatella nuorta, joka pitää nurmikonleikkuusta ja tekee sitä vapaaehtoisesti ilman korvausta. Jos vanhemmat alkavat antaa hänelle korvausta leikkuutyöstä, on varmaa, ettei nuori suostu jatkossa leikkaamaan nurmikkoa ilman korvausta. Aiheesta on tehty useita tutkimuksia ja niiden tulokset viittaavat usein siihen, että ulkoinen palkitseminen laskee sisäistä motivaatiota ja voi näin ollen olla haitallista jopa ihmisen kokonaismotivaatiolle. (Martela ym. 2015, 89-90.)

Organisaatioissa käytössä olevien palkitsemisjärjestelmien rakentaminen oikeudenmukaisiksi on monesti haastavaa. Tämän hetken modernissa työelämässä tarvitaan usein yhteistyötä, jotta tulosta saadaan aikaiseksi. Yhteistyö näkyy niin tiimin sisäisenä työskentelynä kuin usean tiimin yhteistyönä. Yksilö- ja tiimikohtaiset bonukset kannustavat kuitenkin keskittymään vain oman edun edistämiseen ja työkavereiden auttamiseen käytetään vähemmän aikaa. Harvassa työpaikassa on keksitty niin hyvää mittaria, jolla voitaisiin yksiselitteisesti seurata ja todentaa, että yhden henkilön työ palvelisi kokonaisuutta. Jotkin mittarit saattavat johtaa osapittimointiin, jossa työntekijät tekevät ensisijaisesti niitä asioita, jotka maksimoivat heidän omissa mittareissansa näkyvät tulokset, sen sijaan, että pyrkisivät tekemään koko organisaation kannalta järkeviä ratkaisuja. Voidaan todeta, että mittareiden ollessa epätäydelliset eivät työntekijät ole tyytyväisiä bonuksiinsa. Useimpien motivaatioon vaikuttaa alentavasti se, että joku työntekijöistä saa enemmän bonuksia kuin hänelle kuuluisi ja joku toinen taas vähemmän. Tämän vuoksi bonusjärjestelmiä tulisi ensisijaisesti välttää, jos halutaan tavoitteellisesti nostaa henkilökunnan sisäistä motivaatiota. (Martela ym. 2015, 90.)

3 Työhyvinvointi muutostilanteissa

Työelämässä on menossa muutosmyllerrys, joka jatkuu monilla tavoin. Työn kuormittavuuden arvioidaan kasvavan muun muassa monipaikkaisen työn ergonomisten haasteiden, informaatiotulvan, yleisen työn haastavuuden kasvun, kiihtyvän muutos- ja oppimistahdin, teknologisen kehityksen, kognitiivisen sekä eettisen kuormituksen kasvun sekä muuttuvien

työyhteisöjen vuorovaikutushaasteiden vuoksi. Toisaalta muutokset työelämässä tuovat esille myös uusia voimavaratekijöitä sekä näitä tukevia ratkaisuja. (Työturvallisuuskeskus 2013, 5.)

Viime vuosikymmenten aikana tapahtunut muutos on saanut aikaan työelämän murroksen monella tasolla yhteiskunnan muutosvaltavirtojen heijastuessa myös työelämään. Osa muutoksista on lisännyt työhön liittyvien joustojen tarvetta niin organisaatioiden kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Joustotarvetta ovat aiheuttaneet muun muassa taloudelliset haasteet, kilpailu ja 24/7 päiväinen palveluyhteiskunta. Alla olevassa kuviossa 3 on listattu työelämään liittyviä muutoksia ja haasteita. (Työturvallisuuskeskus 2013, 5.)

Työelämä, organisaatiot	Yksilö, työyhteisö	Työsuojelu ja -hyvinvointi
Teknologian, tietotekniikan ja siihen liittyvien sovellusten kehitys	Tietotekniikan ja sosiaalisen median hyödyntäminen	Riskien monimuotoisuus
Kansainvälistyminen	Monikulttuurisuus ja -kielisyys	Psykososiaalisten riskien korostuminen
Ydinliiketoimintaan ja ydinosaamiseen keskittyminen, palveluiden ulkoistaminen	Vuorovaikutukseen liittyvien tapojen ja kokouskäytäntöjen uudistuminen	Henkilöstön ikääntyminen
Ekologisesti kestävien ratkaisujen kehittäminen	Organisaation rakenteiden ja toimintatapojen muutokset	Emotionaalinen ja eettinen kuormitus
Työsuhteiden monimuotoisuus	Muutos johtajuudessa: itsensä johtaminen, jaettu johtajuus	Yhteisen työpaikan turvallisuuden hallinta
	Sosiaalisten taitojen ja tunneällyn merkityksen lisääntyminen	Yhteistoiminta ja työhyvinvointi monimuotoisessa työsuhteessa
		Yhteistyön kehittäminen työterveyshuollon kanssa

Kuvio 3: Työhön liittyviä muutostrendejä ja haasteita (mukaillen Työturvallisuuskeskus 2013, 6)

Osaaminen on niin yksilöiden, yhteisöjen, organisaatioiden kuin yhteiskunnankin kilpailukyvyn perusta ja työpaikan osaamisen kehittämisessä on ennakoitava tulevaisuutta. Osaamisen johtaminen on tärkeää. Työelämässä tarvitaan osaamiskulttuuria, jossa ihmiset jatkavat osaamistaan ja kannustavat hankkimaan uutta osaamista. (Työturvallisuuskeskus 2013, 7.)

Luottamuksen rakentaminen on taito, jota on mahdollista kehittää. Luottamuksellisessa työyhteisössä työ sujuu ja kehittyy, ihmiset tietävät, mitä heiltä odotetaan ja he antavat toisilleen työrauhan. Peruselementtejä luottamukselliselle työyhteisölle ovat yhteiset arvot ja pelisäännöt, jotka ovat kaikkien tiedossa. Päätöksiä tehdään ja niissä pysytään. Luottamuksen perustana olevia asioita on muun muassa hyvä esimies-alaissuhde. Muita elementtejä on esimerkiksi työyhteisön yhdenvertaisuus ja tasa-arvo, avoin ja arvostava vuorovaikutus sekä

viestintä, konfliktien ratkaisukyky ja ongelmiin puuttuminen, oma osaaminen ja asema sekä työn mielekkyys, vaikutus mahdollisuudet, fyysinen terveys, työterveyshuolto, oma elämäntilanne sekä joustavuus. Luottamuksen rakentamisella on esimiehellä merkittävä rooli. Mikäli työntekijät eivät luota esimieheen ei häntä seurata eikä tueta. Esimies voi päivittäisellä toiminnallaan rakentaa mutta myös tuhota organisaatiossa vallitsevan luottamuksen. Päivittäisessä toiminnassa sanojen ja tekojen on kohdattava. (Työturvallisuuskeskus 2013, 11.)

3.1 Esihenkilön rooli työn muutoksessa

Muutosta edeltää monesti vaihe, jossa levottomuus lisääntyy, huhuja saattaa lähteä liikkeelle yrityksen sisällä ja yksilöt kokevat ristiriitaisia tunteita. Tämä uhkaavaltakin tuntuva negatiivisen sävyn saanut vaihe on monille haastava ja esihenkilökin saattaa reagoida tähän varmistelemalla asemaansa ja kilpailemalla toisten esihenkilöiden kanssa. Yhteistyö saattaa tällöin vähentyä ja omia toimenkuvia korostetaan. Uhan väistyessä seuraa vastustuksen vaihe, jolloin vanhoja tapoja ja asioita kaivataan ja uudistumista saatetaan jopa vihata. Vasta, kun vanhasta luopumiselle antaa tarpeeksi tilaa, on mahdollista sitoutua uuteen. Tässä asiassa auttaa yhteisöllisyys, joka antaa voimavaroja muutoksesta selviytymiseen. Parhaimmillaan hyvin toimiva yhteisö voi myös estää eri yksilöiden vastakkainasettelut uhan levottomassa vaiheessa. (Ponteva 2010, 23-24.)

Muutos merkitsee aina luopumista jostakin ja se on yleensä vaikeaa, koska luopumiselle ei ole varattu tarpeeksi aikaa (Ponteva 2010, 23-24). Ihminen pystyy hyväksymään uuden todellisuuden vasta, kun hänellä on edellytykset uuden omaksumiselle (Pessi & Martela 2017, 21). Vasta, kun muutoksen aiheuttamat asiat on käsitelty perinpohjaisesti, ihmiset ovat valmiita sitoutumaan sen mukaisiin normeihin. Haasteelliseksi asian vakautumisen tekee se, että organisaatiossa on paljon ihmisiä, joista kaikkien on käsiteltävä muutoksen aiheuttamat ajatukset ja tunteet. Muutoksen onnistuneesti läpi vienyt esihenkilö ansaitsee työyhteisönsä luottamuksen ja pystyy kohtaamaan seuraavia vastaan tulevia muutoksia. (Ponteva 2010, 23-24.)

Muutoksen johtamisen vaiheita ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus sekä vakiinnuttaminen. Kaikkiin muutoksiin ja niiden johtamiseen liittyy aina vastarinta, jonka käsittely on hyvin kriittinen asia muutoksen onnistumisessa. Muutosvastarintaa ilmenee sitoutumattomuutena, samaistumattomuutena, suunnan epävarmuutena sekä pettymyksinä. Tarvitaan johdonmukaista ja jatkuvaa muutosviestintää, jotta muutosvastarinta saadaan käännettyä tavoitellun suunnan mukaiseksi toiminnaksi. (Ponteva 2010, 23-24.)

Esihenkilötyön ja kaiken johtajuuden perusta tulee hyvästä itsensä johtamisesta ja itsetuntemuksesta. Vastuullinen esihenkilö kykenee tutkimaan itseään ja omia reaktioitaan erilaisissa tilanteissa. Hyvällä itsensä johtamisella esihenkilö pystyy parantamaan omaa elämänlaatuaan muuttamalla asenteitaan ja ajattelumallejaan sekä säätelemään omia tunteitaan ja käyttäytymistään. Harjoittamalla omia vahvuuksiaan hän pystyy lisäämään motivaatiotaan ja samalla

hyödyntämään omaa potentiaaliaan ja kykyjään optimaalisemmin työssään. (Salmimies & Ruutu 2013, luku 1.)

Tutkimusten perusteella on todettu, että jokainen ihminen voi lisätä myönteisyyttään ja tyytyväisyyttään omalla tietoisella toiminnallaan. Ihmisten kokemasta onnellisuuden tunteesta lähes puolet koostuu heidän omasta käyttäytymisestään, ajattelutavoista ja päivittäisistä toiminnoista, joita he voivat itse hallita. Jokainen pystyy valitsemaan omissa toiminnoissaan, ryhtyykö päättäväisesti toimeen vai jättääkö tarjoutuvat tilaisuudet käyttämättä. Jotta voi kasvaa ihmisenä, tarvitaan itsekuria ja sinnikkyyttä sekä rohkeutta heittäytyä toisinaan omalle epämukavuusalueelleen. Elämisen merkityksellisyys löytyy tietoisesti toteutetun itSENSÄ johtamisen keinoin. (Salmimies & Ruutu 2013, luku 1.)

3.1 Resilienssi esihenkilötyössä

Maailma, jossa me elämme, muuttuu koko ajan monimutkaisempaan suuntaan. Näyttäisi siltä, että tulevaisuudessa ei ole enää helposti ennustettavia ratkaisuja, vaan menestyäkseen tulevaisuudessa, ihmisen on kehitettävä sellaisia ominaisuuksia, jotka eivät perustu pelkästi logiikkaan. Intuitio auttaa toisinaan aavistamaan ja vaistoamaan erilaisia asioita ja muutoksia ennen kuin ne ovat edes tapahtuneet. Empatiakyky puolestaan auttaa meitä ymmärtämään ja näkemään pintaa syvemmälle. Tietoisien ja alitajuisen mielen tiivis yhteistyö korostuu viisautena, jolla voi yhdistellä asioita, jotka eivät näytä alkuun liittyvän toisiinsa ollenkaan. Luovuudella voidaan kehittää uutta ajattelua ja löytää sitä kautta uusia näkökulmia asioihin. Luovien ratkaisujen avulla pystytään myös parantamaan sopeutumista yllättäviin tapahtumiin ja tilanteisiin. (Salmimies & Ruutu 2013, luku 1.)

Tämän hetken maailmantilanteessa tarvitaan myös entistä enemmän sitkeyttä. Kansainvälisessä yritysmaailmassa sitkeydestä ja sinnikkyudesta puhutaan yhä useammin termillä resilienssi. Monelta osin tätä voisi verrata meidän suomalaisten kulttuuriperimäämme, joka nostetaan usein esiin vahvana suomalaisena sisuna. (Salmimies & Ruutu 2013, luku 1.) Jatkuvat muutokset, taloudelliset epävarmuudet, muuttuvat roolit ja rajalliset resurssit vaativat sisua, jotta vaikeuksista selviää. Tällaisissa tilanteissa vaaditaan myös vahvaa uskoa tulevaisuuteen, kykyä reagoida nopeasti yllättäviinkin tilanteisiin, osaamista mukautua muutoksiin, selviytymis- ja palautumiskykyä sekä ennen kaikkea sitkeyttä vaalia toimintakykyä kaikista vastoinkäymisistä huolimatta. (Salmimies & Ruutu 2013, luku 1; Sitra 2019.)

Resilienssi muodostuu suuresta joukosta erilaisia ajattelumalleja, toimintavalmiuksia ja ominaisuuksia, joita hyödyntämällä esihenkilö kykenee säilyttämään oman tulevaisuudenuskonsa ja pyrkimään eteenpäin kohti uusia haasteita. Nämäkään ominaisuudet eivät ole synnynnäisesti joillekin luotuja, vaan ne ovat taitoja, joita jokainen meistä voi halutessaan opetella. Resilientti ihminen on vetovoimainen ja hän asettaa itselleen sekä elämälleen korkeita päämääriä ja haasteita, joissa hän pystyy hyödyntämään koko potentiaaliaan. Resilienttiä ihmistä

voidaan luonnehtia ominaisuuksiltaan niin, että hänellä on hyvä päätöksentekokyky sekä tunteiden säätelykyky, impulssien ja yllykkeiden hallinta, tehokas ongelmanratkaisutaito, uskoa omaan pystyvyyteen, myötäelämisen kykyä, rohkeutta sekä optimismia. (Salmimies & Ruutu 2013, luku 1.) Mikään näistä taidoista ei yksistään riitä, vaan taitojen kokonaisuus muodostaa ihmisen, joka on tehokas työssään, vaalii terveitä ihmissuhteita sekä huolehtii omasta terveydestään ja toimintakyvystään. Oman joustavuutensa avulla ihminen kokee, että asiat ovat hallinnassa niin työelämässä kuin yksityisestikin. (Kilpinen 2022, 221; Salmimies & Ruutu 2013, luku 1.)

Resilientti johtajuus on osin verrattavissa rohkeaan johtajuuteen, josta on myös tehty tutkimuksia. Psykologisen turvallisuuden tutkimuksia on tehnyt Brown (2019, 33-34), joka on määritellyt rohkean johtajuuden tuottavan onnistuessaan työntekijöille psykologista turvallisuuden tunnetta. Rohkea johtaja sitoutuu kohtaamaan vastaan tulevia asioita eikä sivuuttamaan niitä, suhtautumaan vuorovaikutustilanteisiin kiinnostuneesti ja reilusti sekä ratkaisemaan ongelmatilanteita viipyilemättä. Voidakseen olla rohkea johtaja, ei tarvitse olla täysin peloton. Rohkeus kumpuaa itsetietoisuudesta ja siitä, miten suhtautuu pelkoon. Organisaatioon on luotava rohkea kulttuuri, joka mahdollistaa kaikkien työntekijöiden tulla kuulluksi. Vaikeitakin keskusteluja on mahdollista käydä, kun työntekijät kokevat psykologista turvallisuuden tunnetta ja saavat osakseen arvostusta nähdänsä ja kuulluksi tulemisesta. (Brown 2019, 33-34; Rinne 2021, 31.)

Etiikassa ja arvoissa on puolestaan kyse ihmisen toiminnan taustalla vaikuttavista periaatteista. Yrityksellä näitä arvoja voivat olla avoin ja rehellinen viestintä, asiakastyytyväisyys, palvelun laatu, sosiaalinen vastuu, kaikkien ihmisten arvostaminen, kannustava palaute sekä oikeudenmukaiset mahdollisuudet. Yrityksessä työskentelevien ihmisten toimintaa ja siihen liittyvää päätöksentekoa ohjaavat nämä arvot ja etiikka. (Salmimies & Ruutu 2013, luku 1.)

Olenneisinta on ymmärtää, että sanojen ja niihin kohdistuvien tekojen on vastattava toisiaan. Mikäli sanat ja teot eivät kohtaa, ihmiset arvoivat eettisyyttä tekojen kautta. Ensimmäisenä muutoksena yrityksessä olisikin tärkeää huomioida, että mitä on sanottu tehtävän, myös toteutuu. (Salmimies & Ruutu 2013, luku 1.)

Jokaisella meillä on kyky tarkkailla ja pohtia omia ajatuksia sekä emotionaalisia kokemuksia. Omia ajattelumalleja ja uskomusjärjestelmää kriittisesti tarkastelemalla ihminen voi itse muuttaa tunnekokemuksiaan sekä niihin liittyviä reaktioita. Tapahtumat, tilanteet tai asiat eivät itsessään aiheuta meissä syntyviä tunteita, vaan ne syntyvät merkityksistä, joita ihminen tapahtumille tai asioille antaa sekä niistä ajatuksista, joita hän niihin liittyy. (Rauramo 2013, 5; Salmimies & Ruutu 2013, luku 1.)

3.2 Ajattelumallit ja optimismi paremman työilmapiirin kehittämiseen

Ajattelumallit ovat mielen sisäisiä ehdotuksia siitä, kuinka olisi hyvä toimia aiemmin opittujen mallien mukaan. Esihenkilön tulisikin kiinnittää erityistä huomiota omiin ajattelumalleihinsa, niihin ajattelutottumuksiin, jotka ovat juurtuneet syvälle mieleen, ja tarvittaessa pyrittävä muuttamaan niitä. Usein automaattisesti muodostuneet ajattelumallit sisältävät paljon pelkistettyjä havaintoja, ne aikaansaavat liian pikaisia ja harkitsemattomia johtopäätöksiä. Ajattelumallin aktivoituessa myös siihen liittyvät tunteet, käyttäytyminen ja fysiologiset reaktiot aktivoituvat. Tästä johtuen, vaikka tapahtuma olisi jokaisella henkilöllä sama, jokainen heistä havaitsee erilaisia asioita, jolloin syntyy erilaisia tulkintoja, tunteita ja kokemuksia. (Kilpinen 2022, 223-225; Salmimies & Ruutu 2013, luku 1.)

Paremman työilmapiirin kehittämiseen voidaan käyttää uudelleenmäärittelyn menetelmää. Sen kohteina voivat olla kehitettävien asioiden lisäksi myös tietyt ominaisuudet, jotka on koettu ärsyttäväksi tai kielteisiä tunteita herättäväksi. (Rauramo 2004, 76-77; Salmimies & Ruutu 2013, luku 1.) Jokaisella ihmisellä on ominaisuuksia, joista henkilö itse tai sitten muut ihmiset eivät pidä. Kuitenkin myös näitä ei-toivottuja ominaisuuksia voidaan hyödyntää sillä ajatuksella, että jokaisella huonollakin ominaisuudella voisi olla jokin hyvä perimmäinen tarkoitus. Näiden ominaisuuksien muuttaminen positiiviseksi auttaa kyseistä henkilöä huomaamaan, miten muut hänet kokevat. Samalla muodostuu mahdollisuus hioa näitä ominaisuuksia hyväksyttävämpään suuntaan. (Salmimies & Ruutu 2013, luku 1.)

Ajatusväärityksillä tarkoitetaan näköalaton ja yksipuolista ajattelua. Esihenkilön on tarpeellista tunnistaa itselleen tyypilliset ajatuskulkunsa ja huomioida niihin liittyvät ajatusvääritykset, sillä ne ovat suoraan vaikuttamassa omaan asenteeseen ja tapaan, jolla lähestytään alaisia. Pahimmassa tapauksessa ajatusvääritykset muuttavat esihenkilön ja alaisen vuorovaikutuksen suppeaksi ja silloin tulee helposti väärinkäsityksiä puolin ja toisin. Ajattelutavalla on suuri merkitys omiin uskomuksiin. Jos ajattelee usein kielteisiä asioita tai tulevaisuuden uhkia, alkaa lopulta itsekkin uskoa niihin ja samalla kylvää epätoivoa ympärilleen. Alitajunta ei osaa eritellä huonoja ja hyviä ajatuksia toisistaan, tästä syystä käytettävillä sanoilla on suuri merkitys oikean ymmärryksen luomiseen vuorovaikutustilanteissa. (Salmimies & Ruutu 2013, luku 1.)

Sisäinen motivaatio, itsensä toteuttaminen ja autonomia ovat pystyvyysuskon osia ja kuuluvat ihmisen vahvuuksiin. Pystyvyysusko on luottamista työssä pärjäämiseen ja omaan asiantuntijuuteen sekä elämässä onnistumiseen ja selviytymiseen. Esihenkilö, jolla on vahva pystyvyysusko, on hyvin tietoinen omista kyvyistään ja osaa arvioida niiden perusteella mahdollisuutensa suoritua eteen tulevista tehtävistä ja haasteista (Salmimies & Ruutu 2013, luku 1; Väisänen 2000, 258-262). Hän myös saavuttaa hyviä tuloksia ja pääsee asetettuihin tavoitteisiin ja päämääriin. Luottamus omaan pystyvyyteen onkin suoraan yhteydessä omaan itsetuntoon.

Itseensä luottava esihenkilö ei epäile omaa pärjäämistään, vaan uskaltaa rohkeasti suunnata urallaan eteenpäin. Rohkeuden ohella myös aloitteellisuus, luovuus, riskinotto ja rajojen ko-keilu nousevat esiin. Pystyvyyden tunne edesauttaa sinnikkyyttä ponnistella eteenpäin keksien uusia ratkaisuja kohdattaviin haasteisiin ja monimutkaisiinkin tehtäviin. (Salmimies & Ruutu 2013, luku 1.)

Pystyvyyden osana on myös vahvasti optimismi, joka on luottamusta ja uskoa siihen, että eteen tulevista haasteista sekä asioista selvittää ja niitä voidaan kehittää edelleen entistä parempaan suuntaan. Optimismi on uskoa siihen, että ihminen voi vaikuttaa omalla käyttäytymisellään asioiden kulkuun ja toimia ennakoivasti eikä vain reagoida vasta jälkikäteen tapahtuneisiin asioihin. Optimismin on todettu olevan uusia näkökulmia avaava ja luovia ratkaisuja aktiivisesti etsivä lähestymistapa (Rauramo 2004, 86; Salmimies & Ruutu 2013, luku 1). Realistisen optimismin kehittämiseen tarvitaan luovuuden ja älyn lisäksi hyvää harkintakykyä, asioihin perehtymistä, erilaisten kokemusten hyödyntämistä, riskinottokykyä sekä uteliaisuutta. Tulevaisuuden pohtiminen ja uusien mahdollisuuksien tutkiminen ohjaavat haasteista ratkaisuihin ja toiminnallisuuteen. (Salmimies & Ruutu 2013, luku 1.)

Esihenkilö voi optimismin avulla nostaa vahvuuksia ja voimavaroja omaan fokukseen tietoisesti. Aikaisempien onnistumisten ympärille on luontevaa rakentaa toiveikkautta ja uutta tulevaisuutta. Epäonnistumisten ja virheiden sijaan esihenkilön tulee kiinnittää huomionsa työntekijöiden vahvuuksiin ja piileviin kykyihin, jotka voidaan ottaa hyötykäyttöön. Tutkimusten mukaan ihmistä motivoi se, että omaa osaamistaan voi käyttää monipuolisesti ja haastaa itseään. Kun osaaminen ja haasteet ovat sopivasti tasapainossa, ihmisen on mahdollista tuntea työn iloa. (Rauramo 2013, 7; Salmimies & Ruutu 2013, luku 1.)

Optimismin voisi sanoa olevan suhtautumistapa asioihin ja elämään. Se on positiivinen elämänasenne, jonka voi oppia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että missä tahansa tilanteessa pitäisi ajatella positiivisesti ja kieltää ongelmien olemassaolo. Uskoa tulevaisuuteen tarvitaan juuri silloin, kun ongelmia ja tyytymättömyyttä tulee eteen tai syntyy tarve asioiden kehittämiseksi (Salmimies & Ruutu 2013, luku 1; Väisänen 2000, 248-249). Optimismin avulla toimintaa voidaan pitää yllä ja toiveikkaus antaa mahdollisuuden uusien ideoiden ja luovien ratkaisujen käyttämiselle. Näin tulevaisuuteen luottavan työryhmän on helpompi löytää keinot annettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Salmimies & Ruutu 2013, luku 1.)

Hyvä ongelmanratkaisukyky on yksi realistisen optimismin perusedellytys. Sillä on myös vaikutusta pystyvyyduskoon, joka puolestaan lisää uskoa parempaan tulevaisuuteen. Ongelmien ratkaiseminen edellyttää nopeaa päätöksentekokykyä, sillä usein aikaperspektiivi, jossa päätökset tehdään, on lyhyt. Ulkoisen toimintaympäristön jatkuva muuttuminen ja nopea toiminta vaativat esihenkilöltä hyvää impulssikontrollia ja riskienhallintakykyä. Ottaessaan riskejä

esihenkilön on oltava realistinen ja osattava erottaa onko muutos tai kehitys toteutettavissa. (Salmimies & Ruutu 2013, luku 1.)

Esihenkilö voi harjoitella myönteisyyttä fokuoimalla tietoisesti vahvuuksia, mahdollisuuksia ja valoisampaa mielikuvaa tulevaisuudesta. Menneisyyttä ei voi muuttaa, mutta nykyhetken ja tulevaisuuteen voi vaikuttaa. Omia ajatuksia arvioimalla voi myös tietoisesti siirtää painopistettä aikaperspektiivissä nykyhetken. (Pessi & Martela 2017, 12-13; Salmimies & Ruutu 2013, luku 1.)

3.3 Muutosten vaikutus hyvinvointiin

Muutosprosessin on todettu vaativan paljon energiaa, mutta se myös antaa energiaa. Energia muutokseen syntyy innostuksesta ja taitava esihenkilö osaa tartuttaa oman innostuksensa myös koko johtoryhmään ja omaan tiimiinsä. (Korhonen & Bergman 2019, 148-149.)

Terveet elämäntavat ja säännöllinen elämänrytmi, johon kuuluu myös riittävä uni, ovat hyvä pohja energiatason ylläpitoon. Liikunnan laatu ja määrä voivat vaihdella, mutta oman työenergian varmistamiseksi olisikin tärkeää löytää juuri itselle sopiva liikkumismuoto ja -tapa. Oman energisyyden lisäksi olisi ajatustasolla hyvä huomioida jo töihin mennessä, että oma mieli on avoin ja vastaanottavainen. Tärkeää on tiedostaa myös se, että johtajan liikkeitä ja eleitä seurataan työpaikalla. Tämän vuoksi kärsimättömyyttä, kyllästyneisyyttä ja turhautuneisuutta on hyvä opetella pitämään piilossa. Vuorovaikutus-tilanteissa jokainen hetki on mahdollisuus viedä organisaation toimintaa eteenpäin, siksi energiatasolla ja pienillä huomioilla on merkitystä. (Korhonen & Bergman 2019, 148-149.)

Innostuksen on todettu monissa tilanteissa tarttuvan ihmisestä toiseen. Positiivista virettä voi saada aikaan jo pienillä asioilla. Uteliaisuus ja kiinnostus uusia asioita kohtaan auttavat innostumaan ja kun elää hetkessä ja on aidosti läsnä, niin oma innostus yleensä syttyy. Muiden innostukseen kannattaa tarttua ja kannustaa jatkamaan eteenpäin. (Kalakoski, Selinheimo, Valtonen, Turunen, Käpykangas, Ylisassi, Toivio, Järnefelt, Hannonen & Paaajanen 2020; Korhonen & Bergman 2019, 148-149.) Usein juuri esimerkin voima lisää muidenkin innostusta. Yhdenkin ihmisen positiivinen energia voi sytyttää ympärillä oleviin innostuksen liekin ja tiimissä alkaa nousta esiin luovia ideoita. (Korhonen & Bergman 2019, 148-149.)

Esihenkilön tulisi pyrkiä osoittamaan kiinnostusta yksilötasolla (Kalakoski ym. 2020). Jokainen työntekijä haluaa tulla kuulluksi, siksi on tärkeää kysyä ja kuunnella mitä tiimin jäsenillä on mielessä. Arjen toimintojen keskellä tulee usein vastaan hetkiä, jolloin yksilöllinen huomiointi mahdollistuu. Lyhyetkin kohtaamiset ja vuorovaikutustilanteet ovat monille työntekijöille merkityksellisiä. Johtoryhmä ja esihenkilöt vievät uudistumisenergiaa esimerkilleen eteenpäin. Tervehtiminen, hymyileminen ja kiittäminen ovat nopeimmat, mutta silti merkitykselliset kohtaamisen muodot arjessa. Esihenkilön on oltava läsnä omana itsenään ja hänen

äänensä on kuuluttava ja näyttävä suoraan vuorovaikutuksessa ja viestintäkanavissa. (Korhonen & Bergman 2019, 148-149.)

Kun työ on merkityksellistä, se innostaa. Innostus syntyy siitä, että on tekemässä jotain isompaa tehtävää tai osaa suuremmasta kokonaisuudesta. Tämän vuoksi jokaisen yrityksen työntekijän tulisi tietää, mikä on hänen työnsä tarkoitus. Esihenkilön tarkoitus on ilmaista asia niin, että työstä löytyy suurempi merkitys arjen rutiineihin. (Kalakoski ym. 2020; Korhonen & Bergman 2019, 150.) Uusiutumista ajatellen on tärkeää ottaa huomioon, että ihmisten omaksumiskyky on erilainen. Nopeisiin muutoksiin kykenevät lähtevät heti mukaan ja innostuvat, mutta suurin osa työntekijöistä on varovaisen kiinnostuneita ja he lähtevät mukaan vasta, kun on todisteita siitä, että uusi on vanhaa parempi vaihtoehto. Joukkoon voi kuulua myös heitä, jotka tarvitsevat erityisen paljon tukea uuteen siirtymiseen. Muutoskykyäkin on mahdollista oppia ja esihenkilön tehtävä on varmistaa, että yrityksessä tapahtuu jatkuvaa oppimista. Käytännössä yrityksen toiminnan kehittäminen tapahtuu pienin askelin niin yksilötasolla kuin tiimeissäkin. (Kotter 1995; Korhonen & Bergman 2019, 150.)

Muutoskyky ei ole kokemuksesta tai iästä kiinni, vaan sen voisi luokitella olevan ennemminkin ominaisuus, johon pystyy vaikuttamaan. Esihenkilön tehtävänä onkin keksiä keinoja, joilla eri työntekijät saadaan innostumaan uudistumisesta. Yksilön muutoskyvykkyyttä kutsutaan resilienssiksi, johon liittyy positiivinen minäkuva ja luottaminen omaan kykyihinkin sekä yhteistyön voimaan. (Korhonen & Bergman 2019, 152.) Muutoskyvykkyyttä tukevat myös ihmisen henkinen kypsyys ja kyky ottaa vastuuta. Eroja muutoksessa selviytymiseen tuo koetut epävarmuudet ja turvallisuuden tunteen vaaliminen. Rohkeasti mukavuusalueelta poistuttaessa voi löytää uusia ja innostavia asioita. Työn hallinnan tunne tulee, kun selviää useammasta uudistumistilanteesta ja koetaan jatkuvaa kehittymistä. (Niemelä 2000, 23; Korhonen & Bergman 2019, 152; Sitra 2019)

Yrityksen sisäisissä tiimeissä parhaiten toimintaa ja asioita edistää positiivinen ilmapiiri sekä esihenkilöltä saatu kiitos ja kannustus. Positiivista ja kannustavaa vuorovaikutusta voi tietoisesti lisätä ja erilaisia palautteen antamisia pystyy harjoitella. Esihenkilön tulisi pyrkiä luomaan itselleen luonnollinen rooli ja olla esimerkkinä. Kiitos hyvin tehdystä työstä ja saatu arvostus merkityksellisistä asioista ovat monille tärkeitä asioita kuulla. Tiimin kesken on suositeltavaa kiittää ja kannustaa, sillä se luo myös innostavan ja energisen positiivisen vireen yhteistyöhön. (Korhonen & Bergman 2019, 153.)

Yritys muuttuu vähitellen uudistumiskykyisemmäksi, kun työntekijät kokevat saavansa arvostusta itselleen ja tekemälleen työlle. Esihenkilöillä ei välttämättä useinkaan ole aikaa toistuvasti tsemptata jokaista työntekijää erikseen, joten on kannattavaa pyrkiä luomaan arvostuksen ilmapiiriä koko työyhteisöön. Hyvää ja kehittävää palautetta on hyödyllistä saada niin esihenkilöltä kuin kollegoiltakin. Tehdyissä johtamisen tutkimuksissa on pidemmän aikaa

tiedetty, että positiivinen puhe ja palaute on suoraan yhteydessä työpaikan tiimien hyvään suoriutumiseen ja työn tehokkuuteen. Muutostilanteissa erottuvat parhaiten ne yritykset, joissa aidosti välitetään työntekijöistä ja vuorovaikutuksella ilmaistaan kaikkien työn arvostaminen. Tutkimusten mukaan arvostusta kokevat henkilöt välittävät yrityksen toiminnan jatkuvuudesta myös vaikeina aikoina. (Työterveyslaitos 2018.)

3.4 Avaimet onnistuneeseen muutokseen muutosjohtamisen näkökulmasta

Muutosjohtaminen edellyttää erilaisten taitojen hallintaa. Muutoksen johtamisessa on mahdollista onnistua parhaiten ottamalla eri viitekehykset huomioon esimerkiksi lähestymällä muutosta henkilöstöjohtamisen, organisaatiokulttuurin, organisaatiomallin ja vallan näkökulmista. Uudenlaiset organisaatorakenteet vaativat tukea uusista toimintaperiaatteista ja säännöistä, jotka luovat puitteet, joihin organisaation muuttanutta toimintaa peilataan. (Juuti & Virtanen 2009, 160-161.)

Muutosjohtamista voidaan käsitellä John Kotterin kahdeksan portaisen mallin avulla. Kotterin malli on yksi malli useista vaihtoehtoista. Tähän työhön valikoitiin Kotterin muutosjohtamisen malli, koska se on yksi klassisista ja tunnetuimmista malleista toimien samalla perustana monille muille teorioille. Kotterin tutkimusten tuloksena on ilmennyt, että suuria sekä merkittäviä muutoksia on hankala johtaa johtuen erilaisista negatiivisista syistä kuten kieltäminen, perääntyminen ja luovuttaminen. (Kotter & Whitehead 2011, 181-182.)

Tutkiessaan yhdessä Whiteheadin kanssa muutosta organisaatioissa, onnistuneissa muutoksissa on havaittavissa selkeä toimintamalli. Ensimmäisenä muutoksen askeleena ja sen perustana on muutostahto. Pohjana onnistumiselle on se, että henkilöstö ymmärtää muutostarpeen. Toisena askeleena on ohjaava ryhmä, jossa tulee olla ihmisiä, joilla on uskottavuutta henkilöstön edessä. Ohjausryhmän jäsenillä tulee olla hyvät kontaktit organisaation sisällä ja heillä tulee olla kyky johtaa joukkoa. Kolmantena askeleena on visio, jonka määrittää ohjausryhmä. Ryhmällä tulee olla selkeä visio siitä, mihin organisaatio on muutoksen myötä kehittymässä ja missä se haluaa olla. Neljäntenä askeleena on viestintä. Viestinnän merkitys on tärkeä, koska ilman viestintää organisaation henkilöstö ei tiedä tilasta, jossa organisaatio kulloinkin on. Ilman viestintää ei haluttuja toimintatapoja saa jalkautettua. Viidentenä askeleena on toimintamahdollisuudet eli muutoshalukkaat henkilöt antavat toisille muutokseen sopeutuneille vaikuttamismahdollisuuksia sekä päätäntävaltaa. Näin ollen ohjaavan ryhmän tulee luoda ympäristö, jossa henkilöstölle annetaan mahdollisuus toteuttaa muutoshankkeen edellyttämiä toimia. Kuudentena askeleena on nopeat tulokset, joka on mahdollista muutostahtoisten ja -kyvykkäiden henkilöiden toimesta. Seitsemäntenä askeleena on periksiantamattomuus. Onnistumisen myötä tulee jatkaa määrätietoisesti eteenpäin kunnes muutos on kokonaisuudessaan jalkautettu. Kahdeksantena eli viimeisenä askeleena on muutoksen vakiinnuttaminen.

Toimintatapa voi olla vielä heikko ja työt muutoshankkeen parissa loppuvat vasta vakiintumisen onnistuttua. (Kotter & Whitehead 2011, 184, Kotter 2009, 11.)

4.1 Oma osaaminen ja sen kehittäminen muutoksen tueksi

Oma osaaminen ja vahvuudet ovat muutoksessa tärkeitä. Teknologia, digitalisaatio ja muut suuret muutostrendit muuttavat työelämän tarpeita. Työelämässä on herätty jatkuva oppimisen kasvavaan tarpeeseen osaavan työvoiman saatavuuden vähenemisen myötä. (Viitala 2005, 144.)

Työntekijän osaamiskartoitus voidaan esimerkiksi liittää kehityskeskusteluun tai se voidaan tehdä erillisenä suoritteena. Osaamiskartoituksessa osaamista tarkastellaan oman tehtävän ja myös sijaisuuksien kannalta. Erillisessä osaamisen arvioinnissa pääasiallinen arvioija on itse työntekijä, joka pohtii omaa työtehtäväänsä, sen haasteellisuutta sekä siinä selviytymistä ja tunnistaa tehtäviinsä liittyvät osaamisvajheet sekä niiden vaikutukset koko prosessissa. Tunnistuksen kautta työntekijä on motivoituneempi osaamisvajaiden hoitamiseen sekä itsensä kehittämiseen. (Viitala 2005, 144.) Henkilöstöjohdolle kartoitus tuo lisäarvoa resurssien käytön suunnitteluun.

4.2. Muutoksen johtaminen esihenkilönä

Organisaatioiden muutoksia käsittelevissä tutkimuksissa on selkeästi osoitettu, että muutoksilla on suoraan vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja terveyteen. Valitettavaa on, että useimmiten nämä vaikutukset ovat negatiivisia. Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisen tulisikin olla yksi organisaatiomuutoksen keskeisimmistä päämääristä muutosta toteutettaessa, sillä hyvinvoivat työntekijät ovat yrityksen olennaisin voimavara, kun yritys jatkaa toimintaansa muutoksen jälkeen. (Pahkin, Mattila-Holappa, Nielsen, Wiezer, Widerszal-Bazyl, de Jong & Mockatto 2011, 8.)

Onnistumisten tunnistaminen arjessa on tärkeää. Yhteisten tavoitteiden seurannan kautta kaikki ovat tietoisia onnistumisista. Tunnetason kokemukset nostattavat yhteishenkeä ja tiimin kesken pystytään näin ollen toimimaan vieläkin tiiviimmällä yhteisellä innostuksella. (Korhonen & Bergman 2019, 154.) Osaavien työntekijöiden avulla yrityksen on mahdollista olla kilpailukykyisillä markkinoilla mukana. Tämän vuoksi jokaisen yrityksen tulisi pyrkiä parantamaan työntekijöiden suorituskykyä, joka voidaan osittain saavuttaa kiinnittämällä enemmän huomiota psyykkisen hyvinvoinnin ylläpitoon. (Reno, Yurniardi & Salis 2020, 94.)

Johtajana ei koskaan voi olla täysin valmis. Työelämässä on monia muuttujia ja niihin on pyrittävä mukautumaan. Omien vahvuudet tunnistamalla ja niiden päälle rakentamalla pystyy itseään kehittämään uusien muutosten vaatimalla tavalla. Hyvä itsetunto ja omaan osaamiseen luottaminen tuovat vahvuuksia esiin. Omaa toimintaa on osattava sopeuttaa ympäristöön

sopivaksi. Kuunteleminen ja avoin keskustelu ovat tärkeitä asioita huomioida, kun luodaan suuntaa johtajuudelle. Jokainen meistä on erilainen ja erilaisuutta kannattaa pitää rikkautena. Terveellä ammatillisella itsetunnolla sekä omien vahvuuksien ymmärtämisellä ja taitavalla hyödyntämisellä saavutetaan johtajuudessa onnistumisia. (Korhonen & Bergman 2019, 164-165, 173.)

Esihenkilöllä on monia taitoja, joita ylläpitämällä ja kehittämällä voi kasvaa ja oppia vieläkin paremmaksi. Hyvä johtajuus perustuu terveeseen itseluottamukseen ja omiin kykyihin uskomiin. Muiden ihmisten kustannuksella ei voi nostaa omaa itsetuntoaan. Tiimin johtajana tarvitsee myös nöyryyttä ja avoimuutta muiden näkökulmille, jotka saattavat muuttaa myös omaa näkemystä. Työntekijöille ja heidän osaamiselleen osoitettu arvostus luo perustaa avoimelle vuorovaikutukselle, ja ne lisäävät työn merkityksellisyyden tunnetta. (Korhonen & Bergman 2019, 165-166; Reno ym. 2020, 95.)

Yksi tärkeimmistä taidoista esihenkilöllä on visioida ja suunnata yrityksen toimintaa eteenpäin. Tähän tarvitaan johdonmukaisuutta ja viestintäosaamista. Sisäinen innostus ja positiivisuus osana työhön kohdistuvaa energiaa ovat tarpeen koko tiimin innostamisessa ja osallistamisessa. Inspiraatiota jaettaessa oma persoona ja aitous saavat näkyä, kunhan käyttäytyminen on asiallista ja toiset huomioivaa. Epätäydellisyys, haavoittuvuus ja myös epäonnistumiset ovat osa arkea, eikä niitä kannata alkaa peitellä. Aitoutta on myös olla rohkea ja arvostava erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, erityisesti silloin, kun odotukset eivät täyty. Rohkeutta vaaditaan myös organisaation uusien haasteiden ja tavoitteiden asettamiseen. (Korhonen & Bergman 2019, 165-166.)

Johdonmukaisesti, rehellisen suoraselkäisesti ja linjakkaasti omasta kannastaan kiinnipitävä esihenkilö luottaa omaan intuitioon ja kokemukseen. Tällä integriteetillä esihenkilö luo itsevarmuutta myös ympärilleen muutosten ja uudistuksien keskellä. Poikkeuksena on kuitenkin tärkeää huomata, että omasta johdonmukaisuudesta ei kannata väkisin pitää kiinni silloin, kun tutkitut faktat ja yhteinen ymmärrys ovat omaa näkemystä vastaan. (Korhonen & Bergman 2019, 165-166.)

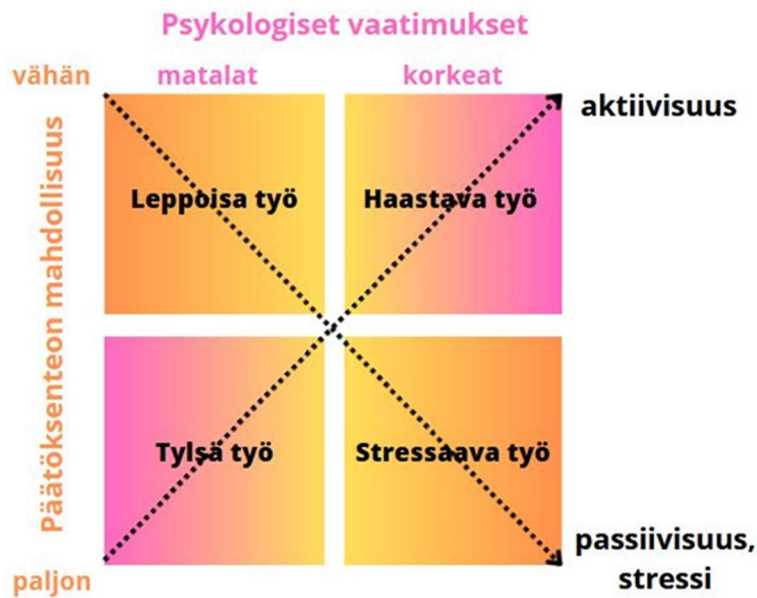
Esihenkilön keskeisimpiin taitoihin kuuluu myös strategisten ja käytännön asioiden yhtäaikaisten hallinta. Uudistumisten alkuvaiheessa tai ongelmatilanteita kohdatessa on tarpeellista siirtyä käytännön tasolle ja asioiden ratkettua nousta takaisin strategiselle pinnalle. Selkeä kuva nykytilanteesta erilaisten raporttien ja informaatioiden avulla antaa suuntaa tulevaisuuden suunnan rakentamiselle. Tämänhetkisen tilanteen jatkuva kirkastaminen ja vision mielessä pitäminen ovatkin olennainen osa esihenkilön roolia. (Korhonen & Bergman 2019, 165-166.)

Esihenkilön tehtäviin kuuluu vastata oman tiimin toimintakyvystä organisaatiossa. Osaavasti työnsä hoitava esihenkilö saa tiimin joustamaan organisaation muuttuviin tarpeisiin ja niin

tehtävät kuin roolitkin kehittyvät uusiutumisen mukaan. On todettu, että jokainen tiimin on juuri niin vahva kuin sen yksittäiset jäsenet ovat. Tiimin yhteinen kantokyky mahdollistaa heidän esihenkilönsä onnistumisen työssään. Tiimin kehittäminen on onnistunut kiitettävästi sitten, kun arki pyörii ilman esihenkilön panostusta ja näin ollen esihenkilölle jää aikaa ulkopuolisten sidosryhmien ja tulevaisuuden muuttujien rakentamiseen. (Korhonen & Bergman 2019, 167; Reno ym. 2020, 99.)

Työntekijät suhtautuvat usein työhönsä ja työpaikkaansa tunteiden pohjalta. Innostus, sitoutuminen ja motivaatio ovat positiivisina tunnetiloina eduksi niin työntekijälle kuin koko organisaatiollekin. Yrityksen arvot, toimintatavat ja tavoitteet herättävät tunteita ja yhteiseen päämäärään tähtäävällä asenteella myös yritystä kehittävä muutokset ovat helpompia hyväksyä ja toimeenpanna. (Ponteva 2010, 33.) Työhyvinvoinnin ja yksilön laajemman inhimillisen pääoman kytkeminen yhteen tarjoaa kestävä työelämää ja antaa samalla tuottavuutta tukevan perustan yrityksen johtamiselle. Henkilöstön hyvinvointi on yksi yrityksen strategisista menestystekijöistä, joten sitä kannattaa johtaa suunnitelmallisesti. Tavoitteiden asettaminen, toimenpiteiden suunnittelu niiden saavuttamiseksi sekä tarvittavien tunnuslukujen käyttöönotto toimenpiteiden vaikuttavuuden ja seurannan arvioimiseen. Nykypäivän työelämän haasteet liittyvät vahvasti psykososiaaliseen työhyvinvointiin, joten eri tekijöiden riippuvuussuhteita on tärkeää tarkastella yrityksen sisällä. (Manka & Manka 2016, 74-75.)

Vuorovaikutusmalleja, jotka keskittyvät yksilön ja ympäristön suhteeseen, on monia. Yksi tunnetuimmista malleista on työn hallinnan ja vaatimusten malli. Tämä kuvion 4 mukainen malli esittää työn psykologisten vaatimusten ja omassa työssä päättämisen mahdollisuuksien perusteella, kuinka voimavaroja kuluttavaa työ on. Tässä mallissa on kaksi diagonaalia, joista ensimmäisellä kuvataan aktiivisuustasoa ja toisella stressitasoa. Esimerkiksi kun päätöksenteon mahdollisuuksia on vähän, mutta työn psykologisia vaatimuksia paljon, tuntuu työ stressaavalta. Jos taas päätöksenteon mahdollisuuksia on paljon, mutta psykologisia vaatimuksia vain vähän, tuntuu työ leppoisalta, mutta se ei välttämättä anna työntekijälle tarpeeksi haastetta, jolloin motivaatio työtä kohtaan laskee. Aktiivinen työ edistää työssä oppimista ja kehittymistä, joka on yrityksen kannalta paras tilanne, kun otetaan huomioon työntekijöiden mahdollisuuden vastata muuttuviin tilanteisiin. Samalla on todettu, että se on myös työntekijöiden terveyden kannalta turvallisin tavoite, koska se ehkäisee haitallisen stressin syntymistä. (Manka 2012, 56-57.)



Kuvio 4: Työn hallinta ja vaatimukset (mukaillen Manka 2012, 57.)

Organisaation tavoitteellisuuteen kuuluu olennaisesti se, että jokainen työyhteisön jäsen tietää mikä on hänen toimenkuvansa ja millaisia asioita hänen tulisi tehtävissään saavuttaa (Manka 2012, 83). Organisaation joustava rakenne tarjoaa mahdollisuuden siihen, että jokainen työntekijä voi tehdä päätöksiä omalla alueellaan ja saada tarvittavan määrän tietoa työnsä pohjaksi. Näin ollen tieto kulkee läpi yrityksen ja työntekijöiden aloitteellisuus lisääntyy. Tiimityön on myös koettu lisäävän aloitteellisuutta, vastuullisuutta, itsenäisyyttä ja myös sitoutumista yrityksen tavoitteisiin. Tiimityön avulla pystytään hyödyntämään henkilöstön osaamista monipuolisemmin kuin yksintyöskentelyssä. Työn mielekkyyden kannalta on merkityksellistä, kuinka paljon työntekijällä on mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon joko suoraan tai osana omaa tiimiään. (Manka 2012, 84.)

Muutostilanteissa oman hallinnan tunteemme saattaa horjua, koska tulevaisuudesta ei voi olla täysin varma. Tunteilla suojelemme itseämme ja ohjaamme elämäämme. Tunteiden johdosta muotoutuu suhtautumisemme muutokseen ja samalla käynnistyy järjen ja tunteiden välinen sisäinen vuoropuhelu. Emme pysty pakottamaan itseämme tuntemaan jotakin, joten erityisesti muutostilanteissa on tärkeää, että olemme rehellisiä omille tunteillemme, jotta muutos ei jää vaivaamaan mieltä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, Pontevan 2010, 29-30 mukaan.)

Ryhmässä tunteet muodostuvat sen jäsenten yksilöllisistä tunteista, joihin kuuluu sekä tietoinen että tiedostamaton taso. Jos työyhteisössä tunteiden käsittely on jollain tapaa vajavaista, nämä tasot eivät ole tasapainossa ja tällöin tilanne yhteisön sisällä saattaa tuntua hankalalta. Esihenkilö pystyy auttamaan työyhteisöään ja sen jäseniä sisäistämällä itse muutoksen vaiheet ja niihin liittyvät tunteet, jotta niistä keskustelu tuntuu luontevalta. Positiivinen tunnetila

ryhmässä on voimavara, jota kannattaa vaalia ja jonka saavuttamiseksi pyritään yhdessä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, Pontevan 2010, 29-30 mukaan.)

Motivaatio ja innostus työtä kohtaan pysyvät korkealla, kun osaamiseen kiinnitetään huomiota. Jatkuvalle kehittämiselle koko työyhteisö pysyy oppivana, jolloin sillä on paremmat selviytymismallit nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Oppivassa organisaatiossa niin yksilön, työryhmien kuin koko organisaationkin oppiminen kulkee samaan suuntaan ja on tiiviisti yhteydessä organisaation tavoitteisiin. Tämä tarkoittaa myös sitä, että yrityksessä olisi kyettävä määrittelemään niin nykyinen kuin tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Osaamisen kehittäminen vaatii aikaa ja tahtoa oppia uutta. On kuitenkin selvää, että kehitys kulkee eteenpäin, eikä nykyisellä osaamisella välttämättä pärjää enää tulevaisuudessa. (Manka 2012, 84-85.)

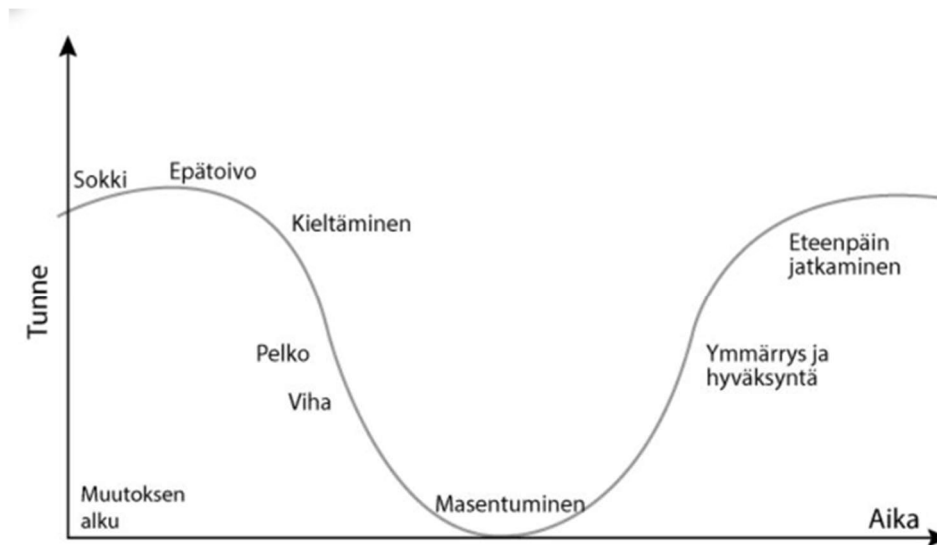
Uuden oppiminen vaatii aikaa, vuorovaikutusta ja innovatiivista ilmapiiriä. Kohtaamiset työyhteisön jäsenten ja asiakkaiden kanssa kartuttavat kokemustietoa. Jännittynyt ilmapiiri, työkiireet ja henkinen kuormitus hidastavat oppimista ja voivat johtaa sairastumiseen ja pidemmällä aikavälillä koko organisaation oppimisen vähenemiseen. Riittävän tiedon puuttuessa ihminen alkaa täyttää tyhjää tilaa kuvitelmillä ja negatiivisessa ilmapiirissä alkaa puolustaa omaa reviiriään ja etsiä virheitä ja syyllisiä niihin. (Manka 2012, 85.)

3.5 Tunteet muutoksessa

Muutosprosessia kuvataan usein Elisabeth Kübler-Rossin vuonna 1969 luoman muutuskäyrän (Change Curve) pohjalta luodun elinkaarimallin mukaisesti. Muutuskäyrän avulla voidaan kuvata työntekijän näkökulmasta muutoksen eri vaiheita. Elinkaarimallin avulla esihenkilö pystyy paremmin ymmärtämään omaa sekä työntekijöiden käyttäytymistä muutoksen eri vaiheissa sekä ennakoimaan muutosjohtamisen tarpeet ja valmistautumaan eri vaiheiden johtamiseen. (Pirinen 2015, luku 3.)

Kuvion 5 mukainen muutoksen elinkaarimalli voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen. Ensimmäisenä muutoksen kohdatessa tulee sokki, epätoivo ja muutoksen kieltämisen vaihe. Näitä seuraa pelko ja viha, joiden jälkeen kolmantena tulee masentuminen. Kun näistä negatiivisuutta huokuvista vaiheista päästään ohi on vuorossa ymmärrys ja hyväksyminen, joiden jälkeen voidaan toimintaa jatkaa eteenpäin. Tämän muutuskäyrän on todettu kuvaavan ihmisen tyyppillistä käyttäytymistä kriisitilanteessa. Kaikilla ihmisillä ei välttämättä ole kaikkia näitä elinkaaren vaiheita, vaan joku saattaa hypätä muutoskuilun yli. Ihmiset usein myös kokevat nämä muutuskäyrän vaiheet eri tavoin. Tunnereaktion vahvuus voi vaihdella suurestikin eri työntekijöiden välillä. Myöskään eri vaiheiden rajat eivät välttämättä ole selkeitä. Esihenkilön johtaessa parhaillaan tapahtuvaa muutosta ovat hän itse sekä hänen alaisensa eri vaiheessa muutuskäyrällä. Pelon tunne saattaa kestää joillakin työntekijöillä pidempään, kun taas toiset eivät välttämättä koe sitä ollenkaan. (Pirinen 2015, luku 3.) Nämä ovat asioita, joissa

esihenkilön täytyy osata kohdata työntekijät yksilöllisellä tasolla, jotta muutoksessa päästään lopulta haluttuun päämäärään.



Kuvio 5: Muutoksen elinkaari (Pirinen 2015, luku 3.)

Sokki on usein ensimmäinen reaktio muutokseen. Muutoksen julkaisun jälkeen alkavat ajatukset pyöriä muutoksen ympärillä ja oman tulevaisuuden pohdinta nousee esiin. Sokista yli päästyään työntekijä yleensä kieltää muutoksen. Monesti ilmenee kysymyksiä miksi asioita pitää muuttaa, kun kaikki on mennyt hyvin tähänkin asti. (Pirinen 2015, luku 3.) Tuntematon tulevaisuus epätietoisuuksineen nostaa esiin pelon tunteita ja tämä saattaa aiheuttaa sen, että ihminen ajattelee muutoksen epäonnistuvan tai ettei se kosketa häntä itseään. Muutoksen kieltäminen ja negatiivisten asioiden esiin nostaminen ovat tunteiden ilmaisua, joihin esihenkilön on tartuttava auttavana ja kuuntelevana tukena. Kuuntelemisen taito on monessakin kohtaa esihenkilön tärkein tehtävä muutoksessa. Sen enempää analysointia tai kommentointia ei esihenkilöltä tarvita kuin, että hän pyrkii olemaan läsnä, kuuntelemaan ja hyväksymään työntekijän tunteet sekä ymmärtämään, että kaikki muutuskäyrän vaiheet on käytävä läpi, jotta henkilö pystyy lopulta hyväksymään muutoksen. (Kotter 1995; Pirinen 2015, luku 3.)

Moni esihenkilö kokee työssään kiirettä. Useat kokoukset ja koulutukset, soittopyyntöihin vastaamiset sekä sähköpostin läpikäynti vievät aikaa, jota ei tunnu olevan koskaan tarpeeksi kaiken hoitamiseen. Erilaisissa muutostilanteissa olisi kuitenkin hyvä pysähtyä itse muutoksen äärelle ja ottaa aikaa miettimiselle ja suunnittelulle. Kerralla hyvin pohditun muutossuunnitelman päivittäminen onnistuu helpommin, kun pohjatyö on tehty kunnolla. (Ponteva 2010, 27-28.) Käynnissä olevat muutokset perustellaan usein järjellä, mutta ihmiset ajattelevat niitä tunteiden kautta. Muutoksen kulkua ja tunnereaktioita kannattaakin käydä läpi yhdessä, koska muutuskäyrän vaiheita avaamalla pystytään edesauttamaan ymmärryksen muodostumista ja tapahtumien hyväksymistä. Esihenkilön tehtäviin kuuluu puhua muutostunteista

työntekijöiden kanssa, mutta sitä ennen on hyvä olla selvillä omista ajatuksistaan muutoksen suhteen. (Kotter 1996; Pirinen 2015, luku 3.)

Esihenkilön taito johtaa muutosta vaikuttaa paljon siihen, millä vauhdilla muutuskäyrän eri vaiheet etenevät. Muutoksen onnistumisen kannalta olisi tärkeää, että yrityksessä on myös sellaisia esihenkilöitä tai johtajia, jotka kykenevät keskittymään tulevaisuuteen ja hyppäämään muutuskäyrän kuilun yli. (Kotter 1996; Pirinen 2015, luku 3.) Omaa muutokseen reagoituaan pystyy kehittämään, kun tunnistaa omat tunteensa ja vertaa niitä muutuskäyrän vaiheisiin. Positiivisella suhtautumisella, uusista asioista kiinnostumisella ja uteliaalla muutosten kohtaamisella on hyviä vaikutuksia muutuskäyrällä etenemiseen. Positiivisesti muutoksiin suhtautuva ihminen näkee muutoksen mahdollisuutena ja tuo samalla ympärilleen innostusta, joka voi auttaa myös muita työntekijöitä muutoksen elinkaarella eteenpäin.

Edmondson (2019) on tutkinut useiden vuosien ajan johtamiskäytänteitä ja vuorovaikutuksen monimuotoisuutta työyhteisöissä. Psykologinen turvallisuus ja sen merkitys on noussut entistä näkyvämmiin esiin useissa työyhteisöissä (Edmondson 2019). Turvallisuushakuinen työntekijä suhtautuu muutoksiin epävarmasti ja varautuneesti. He kokevat epävarmuuden tunteita ja riittämättömyyden tunnetta etenkin muutoksen alussa. Tällöin esihenkilön on huomioitava riittävä tuki ja keskustella muutoksessa eteen tulevista asioista, jotta ymmärrys ja varmuus kasvavat. Epävarmaksi itsensä kokeva henkilö haluaa tietää itseään koskevat asiat sekä muutoksessa eteen tulevat asiat ennakkoon, jotta pystyy mielessään valmistautua ja olla varma omasta osallisuudestaan. Muutos tuo epävarmuustekijöitä, jotka eivät ole täysin kontrolloitavissa, jonka vuoksi tarkat yksityiskohdat antavat turvaa selviytyä eteenpäin. (Niemelä 2000, 29-30; Pirinen 2015, luku 3.) Esihenkilön tehtävänä on tällaisen tilanteen kohdatessaan luoda luottamuksen ilmapiiriä, keskustella asioista avoimesti ja kehittää koko työyhteisön turvallisuuden tunnetta, jotta muutoksessa päästään siirtymään eteenpäin.

Turvallisuuden tunteen syntyminen edellyttää luottamusta, jota voidaan rakentaa keskustelujen ja yhteisten kokemusten kautta. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä ihminen tuntee itsensä arvostetuksi ja hyväksytyksi. Erityisesti kuulluksi tulemisen kokemukset sekä riittävä perehdytys ja palautteen saaminen lisäävät hyvinvointia ja psykologisesti positiivisen turvallisuuden tunteen syntyä. Osallisuuden kokemusten on todettu hyvinvoinnin kohentumisen lisäksi myös tuottavan työhön tuloksellisuutta työn laadun kehittämiseksi. (Edmondson 2019.)

Jotkin asiat saattavat näyttää paperilla hyvältä, mutta ne joudutaan toteamaan käytännössä toimimattomiksi. Näiden asioiden huomaaminen vain ottamalla aikaa muutoksen seurantaan ja keskustelemalla alaisten kanssa. Esihenkilön tärkeimmäksi tehtäväksi muutoksessa voisikin todeta ihmisten kohtaamisen. On molemminpuolinen oikeus, että esihenkilö ja alinen tapaa- vat säännöllisesti toisiaan. Aikaa keskustelulle ja kuuntelemiselle kannattaa varata muiden

tärkeiden päivittäisten asioiden väliin. Monesti on huomattu, että lyhyetkin tapaamiset työntekijöiden kanssa voivat olla avain koko organisaation kehittymiselle. (Ponteva 2010, 27-28.)

Vuorovaikutus, viestintä ja avoin ilmapiiri edesauttavat luottamuksen syntymistä. Kun vaikeita muutoksen vaiheita ei piilotella, vaan ne käsitellään siinä missä positiivisetkin, niin vastuu esihenkilönä on kannettu oikein ja muutos etenee perustuen luottamukseen. On myös tärkeää huomioida, että toiset ihmiset tarvitsevat enemmän aikaa miettiä tulevia muutoksia kuin toiset. Kun aikaa muutoksen aiheuttamien tunteiden läpikäymiseen on annettu tarpeeksi, työntekijä kokee arvostuksen ja oman työnsä hallinnan tunnetta, joilla on positiivisia vaikutuksia hyvinvointiin. (Pirinen 2015, luku 3.)

Muutoksessa on tärkeää keskittyä olennaiseen ja erityisesti asioiden positiivisiin puoliin, jolloin monet työntekijät saadaan helpommin mukaan ja he ovat valmiimpia mukautumaan muutoksen vaatimiin toimiin. Yrityksen johdon ymmärtäessä, että kaikkea ei kannata muuttaa kerralla, ovat edellytykset muutoksen onnistumiseen hyvät. Liian monen asian muuttaminen kerralla saattaa ajaa esihenkilön tilanteeseen, jossa kaikkien muutosten seurantaan ei riitä aikaa ja positiivisuus muutoksen ympäriltä häviää. (Ponteva 2010, 27-28.)

Toimintaympäristön muutokset pakottavat myös yritykset ja työntekijät muuttumaan. Olisi helppoa jäädä paikoilleen, mutta silloin liiketoiminta voi hiipua, kilpailijoista jäädään jälkeen, menetetään markkinat eikä tulosta saavuteta samaan tapaan kuin ennen. Muutos vaatii rohkeutta ja pahinta yritykselle onkin juuri se, ettei uskalleta muuttua juuri silloin kuin pitäisi. Muutokset toimivat yleensä parhaiten silloin, kun niitä on suunniteltu ja toteutettu ennakkoivasti, eikä vasta sitten, kun on ollut ulkoisista syistä johtuen pakko toimia. (Kotter 1996; Pirinen 2015, luku 1.)

Ihmisten kanssa keskusteleminen on monissa muutoksissa parhain keino edistää yhteistä ymmärrystä ja käsitystä toiminnan muuttamisen mahdollisuuksista. Keskusteluissa voi nousta esiin monia tunteita ja esihenkilön olisikin hyvä tiedostaa omat tunteensa suhteessa muutokseen, jotta voi olla avuksi alaistensa tunteiden käsittelyssä. Muutoksesta saadun tiedon määrä muuttaa epäuskoisia tuntemuksia nopeasti aktiiviseksi toiminnaksi ja yhteiseen päämäärään katsomiseksi. (Ponteva 2010, 29-30.)

Ideaalitalanne yritykselle olisi se, että muutoksia tapahtuu vähitellen koko ajan. Pienillä korjaavilla liikkeillä edistettäisiin ja parannettaisiin toimintoja jatkuvasti. Tällöin ei edistysaskelien ottaminen tuntuisi niin suurelta harppaukselta eteenpäin. Tulevaisuuden ennustaminen muutosten suhteen on vaikeaa ja sen vuoksi tämän kaltainen jatkuva muutosten tekeminen on harvinaisempaa, kun yllättäen eteen tulevat muutokset. (Pirinen 2015, luku 1.)

Toisinaan yritykselle voi olla menestymisen kannalta etunakin se, että se joutuu tekemään ulkoisista syistä johtuvia pakollisia muutoksia. Yrityksen uudistuminen, strategian

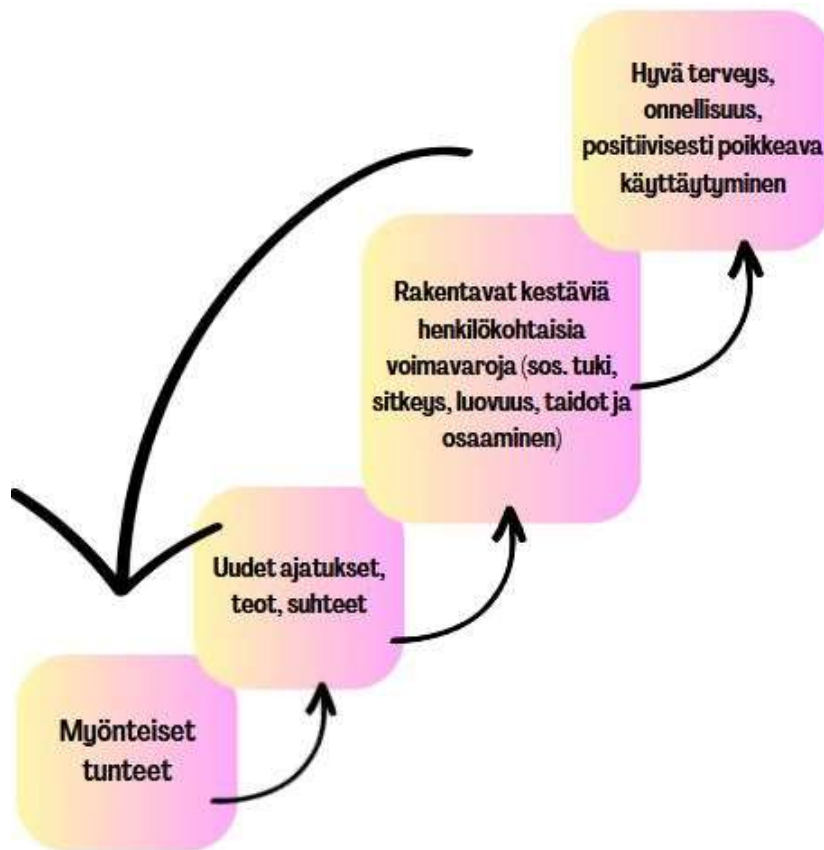
päivittäminen, vanhentuneesta liiketoiminnasta luopuminen, uusien tuotteiden tai palveluiden kehittäminen ja uusille markkina-alueille suuntaaminen voivat luoda menestyksekkäitä vaikutuksia koko organisaatiolle. Taloudellisessa paineessa suorituskykyä on pakko tehostaa, jolloin yrityksessä katseet suunnataan perusasioiden äärelle. Tehokkaammalla ja resursseja säästävällä toiminnalla saavutetaan kilpailukykyä, joka avaa vuorostaan uusia mahdollisuuksia yritykselle. (Pirinen 2015, luku 1.)

3.6 Hyvinvointia työstä

Työhyvinvoinnin painopisteen siirtäminen voimavaratekijöiden vahvistamiseen tarkoittaa erityisesti myönteisen ajattelutavan oppista ja onnellisuuden aikaansaamista. Tutkimusten mukaan onnellisuutta voidaan vahvistaa tunnistamalla ihmisissä jo olemassa olevia tunnusomaisia vahvuuksia ja hyödyntämällä niitä luonteenpiirteitä, jotka lisäävät onnellisuutta. Tällaisiksi luonteenpiirteiksi lasketaan muun muassa ystävällisyys, itsenäisyys, huumori, optimismi ja anteliaisuus. Kiinnittämällä toistuvasti huomiota näihin tekijöihin työelämässä, ihmiset oppivat rakentamaan luonnollisella tavalla puskuria vastoinkäymisiä ja negatiivisten tunteiden kohtamista varten. Suuntaamalla huomio myönteisiin asioihin myös elämä siirtyy uudelle positiivisemmalle tasolle. Positiivisen psykologian määritelmän mukaan tämä on tieteellisesti muotoilu näkökulmiksi, jotka tekevät elämästä elämisen arvoisen. Tällöin erilaisissa tutkimuksissa keskitytään onnellisuuden, täyttymyksen ja kukoistuksen aikaansaaviin inhimillisiin olosuhteisiin ja piirteisiin. (Manka & Manka 2016, 68-69.)

Pohjoismaisen ministerineuvoston rahoittaman ”positiiviset tekijät työssä”-projektin päätavoitteena on ollut kehittää työn myönteisiä tekijöitä koskevia menetelmiä ja teoriaa. Projektissa luotiin malli, jonka mukaan työn ja yksilön voimavarat yhdessä mahdollistavat työn imun, jota arkikielessä kutsutaan työniloksi. (Manka & Manka 2016, 69.)

Kielteiset tunteet koetaan voimakkaampina, joten myönteisten tunteiden määrän pitäisi olla moninkertainen, jotta niiden kokonaisvaikutuksesta jää positiivinen olo. Myönteisten tunteiden ylijäämä rakentaa yksilöllisesti persoonallisia voimavaroja, ja ne suojelevat hyvinvointia esimerkiksi vaikuttamalla tapaan arvioida stressaavia tilanteita joustavammin, rauhallisemmin sekä positiivisemmin. Nämä yhdessä palauttavat kehon toimintakykyisyyttä nopeammin, joka puolestaan vaikuttaa havainnointiin myönteisemmin ja sitä kautta syntyvään myönteiseen kierteeseen. Tähän kierteeseen on Barbara Fredrickson kehittänyt avarra ja rakenna -teorian, jonka mukaan myönteiset tunteet laajentavat tarkkaavaisuutta ja huomiointikykyä mahdollistaen uudenlaisten yhteyksien ja luovien ideoiden syntymisen. Henkilökohtaisten voimavarojen lisääntyessä myös yksilön elämäntyytyväisyys lisääntyy, kuten kuviosta 6 näemme. (Manka & Manka 2016, 71.)



Kuvio 6: Myönteisyyden terveydelliset vaikutukset. (Manka & Manka 2016, 72.)

Työhyvinvoinnin johtamista ei pitäisi jättää pelkästi johtoryhmän harteille, vaan parhaiten se sujuu niin sanotulla voimaannuttavalla eli jaetun johtamisen periaatteella. Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan ja ottamalla myös muut huomioon, edesautamme koko työyhteisöä jaksamaan paremmin. (Manka 2012, 80.)

Myönteisten tunteiden syntyyn vaikuttavat myös tiedolliset asiat kuten kyky tarttua hetkeen, psykologisten hallinnan tunteiden säilyttäminen, sosiaaliset taidot sosiaalisen tuen antamiseen ja vastaanottamiseen sekä huomion kiinnittäminen päivittäin arjen hyviin asioihin. (Manka & Manka 2016, 71-72.)

Työpaikan psykososiaalisista olosuhteista eli työyhteisön toimivuudesta huolehtiminen rakentaa perustaa, joka mahdollistaa työniloa luovan toiminnan. Jotta työpaikan psykososiaalista tilaa voidaan seurata, on tarpeellista koota tietoa ja tehdä säännöllisesti kattavia selvityksiä yrityksen tilasta esimerkiksi työhyvinvointikyselyillä tai kehityskeskusteluilla. (Manka 2012, 82.)

4 Työhyvinvoinnin edistäminen

Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että suomalaisilla työpaikoilla työntekijöillä on keskimääräistä enemmän mahdollisuuksia olla osallistumassa työhyvinvoinnin kehittämiseen kuin muulla EU-maissa. Samassa tutkimuksessa on kuitenkin todettu, että työpaikkojen välillä voi olla suuriakin eroja. Koko henkilöstön osallistuminen kehitystyöhön on tärkeää, koska silloin epäkohdista saavat äänensä kuuluviin juuri ne henkilöt, joita asiat eniten koskettavat. Osallistuminen vaatii työyhteisöltä luottamusta ja oikeudenmukaisuutta, mutta samalla nämä ominaisuudet myös lisääntyvät. (Puttonen, Hasu & Pakkin 2016, 10-11, 21.)

Työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen on moniammatillista yhteistyötä ja se on menestyksellistä vain, jos kaikki keskeiset tahot osallistuvat siihen ja ovat motivoituneita edistämiseen. Terveyttä edistävä työpaikka tukee työn, työyhteisön ja työympäristön kehittämistä siten, että ne mahdollistavat työntekijöille terveellisiä valintoja. Yritys myös kannustaa työntekijöitään aktiiviseen osallistumiseen ja terveyttä edistäviin tekoihin päivittäin. Tällöin työnantaja myös rohkaisee henkilöstöään kehittämään itseään. (Rauramo 2013, 8-10; Työterveyslaitos 2023.)

Tällä hetkellä monilla organisaatioilla on käynnissä ohjelmia työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin tukemiseksi. Tämä nähdään positiivisena asiana niin yrityksille kuin työntekijöillekin. Ihmisille vuorovaikutus ja suhteet ympärillä oleviin ihmisiin ovat ratkaisevan tärkeässä asemassa heidän terveydelleen ja hyvinvoinnilleen. Luotettavat ja yhteistyöhön pyrkivät työ-kaverit lisäävät työn tekemisen intoa ja sitouttavat työpaikkaan pidemmäksi ajaksi. Tämä vaikuttaa positiivisesti myös organisaation tuottavuuteen ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. (Colenberg ym. 2021, 334-336.)

Pysyvää ja pitkäkestoista hyvinvoinnin ylläpitoa ei saavuteta työstä irrallisilla terveyttä edistävillä tempauksilla, vaan terveyden edistäminen on kokonaisvaltaista ja laaja-alaista. Terveyttä edistävä toiminta kohdistuu yrityksen henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin, johtamiseen sekä sen tarjoamiin palveluihin, kuten työterveyshuoltoon ja liikuntapalveluihin. Kokonaisvaltaiseen terveyttä edistävän toiminnan periaatteisiin työpaikalla kuuluu esimerkiksi terveyden edistäminen kaikessa päätöksenteossa, koko henkilöstön toiminnassa mukana oleminen, osallistava johtaminen sekä toiminnan ratkaisu- ja voimavarakeskeisyys. (Rauramo 2013, 11-12; Työterveyslaitos 2023.)

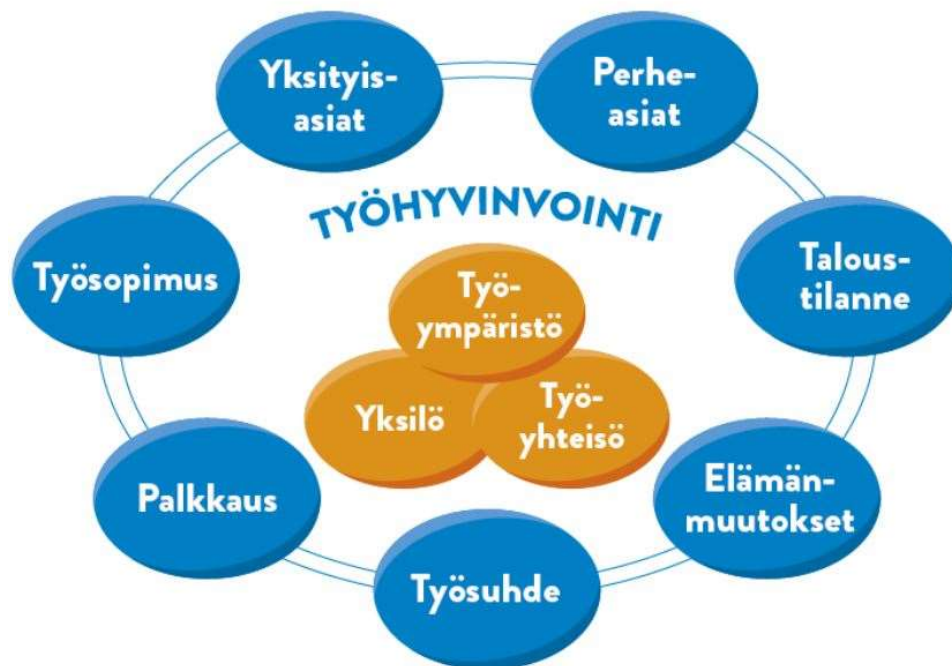
Koska kaikkien työpaikalla toimijoiden olisi tärkeää osallistua terveyden edistämiseen, voisi ratkaisuna olla yhteiskehittämisen kautta löydetty prioriteetit. Keskeistä tällaiselle yhteiskehittämismenetelmälle on henkilöstön osallistuminen ja sitoutuminen siihen. Esimerkiksi työpajana toteutettu yhteiskehittäminen antaa henkilöstölle mahdollisuuden tuottaa terveyttä edistävän työpaikan kriteerit, valita kehittämiskohteet, suunnitella kehittämistoimet sekä arvioida kehittämisen onnistumisen. Osallistuminen työpajaan voimaannuttaa jokaisen

edistämään terveyttään ja työhyvinvointiaan työpaikalla. Samalla yhteiskehittäminen edistää vuorovaikutusta ja vahvistaa henkilöstön yhteistyötä. (Työterveyslaitos 2023.) Arvioisin, että tällainen yhteiskehittäminen työpajassa voisi olla Yritys X:lle hyvä tapa saada henkilöstö osallistumaan terveyttä edistäviin tekoihin. Kehittäminen vie toki aikaa ja resursseja, koska vaihteita on useita, mutta lopputuloksena saattaisi olla paremman työhyvinvoinnin saavuttanut henkilöstö, joka on yksilöllisesti sitoutunut ylläpitämään omaa terveyttään.

Työterveyslaitoksen erityisasiantuntijan mukaan psykologinen turvallisuus työpaikalla pitäisi olla yksi peruspilareista, vaikka se onkin viime vuosina noussut eräänlaiseksi trendiksi keskusteluissa. Käytännössä työelämän turvallisuus tarkoittaa sitä, että jokainen hyväksytään juuri sellaisena kuin hän on, eikä ihmisten energiaa kulu epävarmuuden peittelyyn tai virheiden tekemiseen. Turvallisessa työympäristössä ei tarvitse pelätä avun pyytämistä tai naurunalaiseksi joutumista. Tällainen työympäristö on myös yrityksen menestykselle kannattava, sillä psykologisesti turvallisen työyhteisön on todettu menestyvän muita paremmin. Tämä johtuu siitä, että turvallisuuden tunne edistää työhön ja organisaation sitoutumista, työn tehokkuutta, uudistumista sekä myönteisyyttä muutoksiin. (Hurri 2023.)

Sujuva yhteistyö on sitä, että ihmiset uskaltavat tulla vuorovaikutustilanteisiin myös virheiden vuoksi tai epävarmuudesta huolimatta. Tämänhetkisen jatkuvan muutoksen vuoksi ihmiset kokevat turvattomuutta myös työn ulkopuolella, joten on erityisen tärkeää, että työpaikalla ei tarvitse kokea ylimääräistä kuormitusta turvallisuuteen liittyen. Esihenkilön on hyvä muistaa, että esimerkin voima on valtava myös työpaikalla. Rohkeus kertoa tehdyistä virheistä ja epävarmuuksista sekä niihin suhtautumisesta on tärkeää luottamuksellisen ilmapiirin luomiseksi. On kuitenkin hyvä huomioida, että vaikka virheitä tapahtuu, niin epäasiallinen käytös ja tahallinen huolimattomuus ovat asioita, joihin tulee puuttua. (Hurri 2023.)

Työ ja työn tekemisen olosuhteet vaikuttavat paljon hyvinvointiimme niin työssä kuin myös vapaa-ajalla. Asiaa tarkasteltaessa toisin päin, myös vapaa-aika elämäntapojen, harrastusten ja ihmissuhteiden kautta vaikuttaa paljon työssä jaksamiseen. Näin ollen voi olla vaikeaa erottaa työhyvinvointia muusta hyvinvoinnista. Laaja-alaisesti käsitetty hyvinvointi sisältääkin paljon erilaisia työ- ja toimintakykyyn vaikuttavia tekijöitä, mahdollisesti välillisiä ja välittömiä henkisiä terveysriskejä sekä niin fyysisiä kuin psykososiaalisia kuormitustekijöitäkin, kuten kuviossa 7 on havainnollistettu. Työhön kuuluvina asioina myös työsuhteeseen, palkkaan sekä työsopimustoimintaan liittyvät asiat vaikuttavat oleellisesti työhyvinvointiin. Lisäksi hyvinvoinnin edistämistä ajateltaessa tulee ottaa huomioon henkilön yksityis- ja perhe-elämään liittyvät tekijät, taloudellinen tilanne, elämänmuutokset ja ympäristönmuutokset, jotka vaikuttavat omalta osaltaan hyvinvointiin. (Rauramo 2020.)



Kuvio 7: Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (Rauramo 2020.)

4.1 Luova työympäristö

Luovalla työympäristöllä on todettu olevan monia positiivisia vaikutuksia työpaikalla. Näitä ovat muun muassa lisääntynyt luova ja innovatiivinen käyttäytyminen, sitoutuminen työpaikkaan, motivoituminen ja positiivisempi työilmapiiri. (Mayfield, M., Mayfield, J. & Ma, K. 2021, 14-16.)

Yksi etu luovasta työympäristöstä on korkeampi työtyytyväisyys. Työntekijät kokevat olevansa onnellisempia työssään ja heillä on enemmän motivaatiota mennä töihin sekä suhtautua positiivisemmin työpaikkaan. He kokevat saavansa enemmän itsenäisyyttä ja hallintaa päivittäisiin tehtäviinsä, tällä toteutuu myös lisääntynyt monimuotoisuus työssä. (Mayfield ym. 2021, 14-16.)

Työtyytyväisyyden lisäämisellä on se etu, että työntekijät eivät todennäköisesti vaihda niin herkästi uuteen työpaikkaan. Yritykselle suuria kustannuksia aiheuttavat poissaolot myös vähenevät. Poissaoloja on kahden tyyppisiä. Väistämättömät poissaolot johtuvat sairaudesta, jolloin on pakko olla töistä pois, jottei tartuta muita työntekijöitä. Harkinnanvaraiset poissaolot johtuvat puolestaan esimerkiksi stressistä, johon työnantajan puolelta voidaan pyrkiä vaikuttamaan ennakoivasti. Juuri harkinnanvaraisten poissaolojen on todettu vähenevän, kun työntekijä kokee työympäristön olevan luova ja joustava. (Mayfield ym. 2021, 14-16.)

Kuuntelemisen taitoa on tutkittu työelämässä niin esihenkilöiden kuin alaistenkin näkökulmasta. Useimmiten kuuntelemisen taidot koetaan puutteellisiksi ja johtajat yliarvioivat kuuntelemisen taitojaan. (Brownell 2017.) Vaikuttamisen mahdollisuudet koettiin kyselyn mukaan olevan hyvällä tasolla, joten siitä voi päätellä, että työntekijöitä kuunnellaan. Tätäkin taitoa on kuitenkin kehitettävä myös jatkossa, jotta vuorovaikutus työyhteisössä säilyy.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että esihenkilöiden kuunnellessa tehokkaasti alaisiaan, työntekijöiden sitoutuminen yritykseen ja heidän itsetuntonsa kasvavat. Kuulluksi tuleminen tunnetta ja sen tunteen merkitystä työntekijän työhyvinvointiin on tutkittu ja näiden puutteellisuudesta on havaittu aiheutuvan usein epävarmuuden tunteita. (Brownell 2017.)

Työyhteisössä jäsenten välinen kuunteleminen puolin ja toisin lisää luottamusta ja arvostusta, jotka ovat olennaisia osia tiimityöskentelyssä ja ongelmanratkaisuisissa. (Brownell 2017.) Kuuntelemisella ja molemminpuolisen vuorovaikutuksen lisäämisellä voitaisiin saada työntekijöiden arvostuksen tunnetta kehitettyä paremmaksi. Tiimityöskentelyn kannalta tärkeää kuuntelemisen taitoa voisi tiimin kesken harjoitella esimerkiksi fasilitoinnin avulla. Tietyn ongelman pohdintaan kohdistettu työpaja voisi toimia, jossa jokainen saa puhua omalla vuorollaan ja muut kuuntelevat yrittäen ymmärtää hänen näkökulmaansa.

Työpajatyöskentelyn lisäksi esihenkilöiden tukemiseksi voisi olla hyödyllistä kokeilla hyvinvointikoulutusta, jonka pitäisi kyseiseen ammattiin erikoistunut yrityksen ulkopuolinen henkilö (Luoma 2021, 187.) Pahkin ym. (2011, 23) ovat todenneet, että keskijohdossa työskentelevät esihenkilöt tarvitsevat tukea, jotta pystyvät suoriutumaan omasta vaativasta roolistaan organisaation muutoksessa. Esihenkilön on osattava olla oman tiiminsä jäsenten tukena, mutta samaan aikaan he ovat itse muutoksen kohteena. Esihenkilöt ovat mukana kehittämässä organisaatiomuutosprosessia, johtavat omaa osastoaan ja reagoivat tiimin työntekijöiden epävarmuuteen tai stressiin, joita muutos aiheuttaa. Jokaisen osaston esihenkilöt muodostavat työntekijäryhmän, joka itsessään tarvitsee paljon tukea muutoksesta johtuvien asioiden läpikäymiseen. (Pahkin ym. 2011, 23.) Tässä vaativassa tehtävässä omaa hyvinvointia ylläpitämällä voi positiivista kehitystä helpommin jakaa myös eteenpäin.

Esihenkilöiden tukemiseen on käytettävissä useita eri toimenpiteitä. Organisaatio voi tarjota ulkopuolelta ostettavaa valmennusta, järjestää yrityksen sisäisiä ryhmäohjaustilanteita tai antaa tukea mentoroinnin avulla. Muutoksista enemmän kokemusta hankkineet esihenkilöt voivat toimia mentoreina niille, joilla kokemusta on kertynyt vähemmän. (Luoma 2021, 187; Pahkin ym. 2011, 23.) Mielestäni tällaiset tukitoimet voisivat sopia Yritys X:n esihenkilöiden hyvinvoinnin tukemiseen ja muutosten läpikäymiseen. Hyvinvoinnin parantamiseen ja ylläpitämiseen kouluttautunut ammattilainen voisi pitää valmennuksen, jonka jälkeen yrityksen sisällä pidettäisiin säännöllisesti ryhmäohjaustilanteita. Ryhmäohjaus voisi parantaa myös

työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta, jolloin kaikki tuntisivat olevansa vahvemmin osana yhteisöä.

4.2 Hyvinvointia liikunnasta

On todettu, että säännöllisesti liikkuvien ihmisten henkinen hyvinvointi on korkeampi. Liikunnan tiedetään olevan hyväksi ihmisen fyysiselle sekä henkiselle terveydelle. Näiden lisäksi fyysinen harjoittelu edistää myös palautumista työn henkisestä ja fyysisestä rasituksesta. Hyvä palautuminen edellisestä työpäivästä on osoittanut, että työntekijä on sitoutuneempi myös seuraavan päivän työtehtäviin. (Gil-Beltran, Meneghel, Llorens & Salanova 2020, 64-68.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että liikunta lisää endorfiinin, serotoniinin ja dopamiinin tasoja. Nämä ovat kehomme välittäjäaineita, jotka vaikuttavat kivun ja stressin vähenemiseen, tunteiden säätelyyn sekä ilon kokemiseen. (Gil-Beltran ym. 2020, 68.)

Pidemmällä aikavälillä liikunnan harrastaminen johtaa myös organisaation eduksi. Terveillä työntekijöillä on parempi suorituskyky taloudellisten ja laadukkaiden tulosten tekemiseen. Liikkuvat ihmiset tuntevat olonsa hyväksi, he ovat joustavia stressaavissa tilanteissa ja he kokevat positiivisia tunteita myös muuttuvissa tilanteissa. (Gil-Beltran ym. 2020, 70-72.)

Liikkuminen paitsi kuluttaa energiaa myös antaa sitä takaisin kehollemme kolmella eri tavalla. Fyysisesti liikunta parantaa aerobista lihasvoimaa, kognitiivisesti henkistä hyvinvointia ja emotionaalisesti se aktivoi vasemman aivopuoliskon vapauttamaan välittäjäaineita, jotka edistävät hyvinvointia ja motivaatiota. Työpäivän jälkeen harrastettu liikunta edesauttaa positiivisten tunnetilojen muodostumista ja seesteisyyttä, josta on hyötyä ennen nukkumaanmenoa. (Gil-Beltran ym. 2020, 70-72.) Työpäivän jälkeen tapahtuviin liikunnallisiin suorituksiin ei työnantaja pysty vaikuttamaan muuten kuin kannustamalla. Yritys X tarjoaakin työntekijöilleen liikunnan tukemiseksi liikuntaseteleitä, joita voi käyttää esimerkiksi kuntosalimaksuihin tai muihin palveluntarjoajan ilmoittamiin kuluihin.

5 Tutkimusmenetelmä

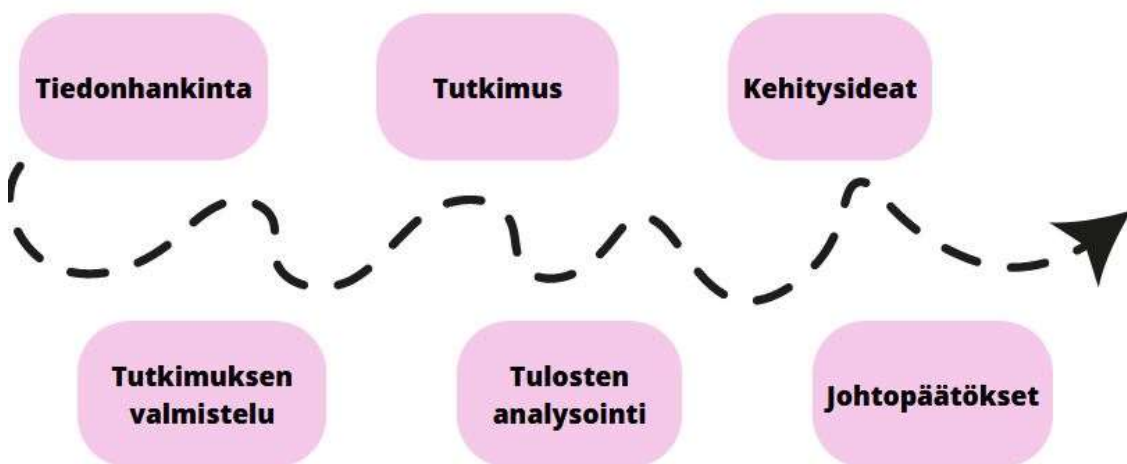
Työhyvinvoinnin kehittämiseen kuuluu useita vaiheita, joihin voidaan käyttää prosessikonsultaation mukaisia yleisiä menetelmiä, kuten kuviossa 8 on havainnollistettu. Ennen kuin lähdetään tekemään muutoksia, on syytä tutkia yrityksen nykytilannetta huolella. Oleellisinta on tunnistaa yhdessä muutostarve, johon lähdetään etsimään ratkaisuja. Lähtötason selvitys, yrityksen strategian ja kulttuurin määrittely sekä henkilöstön rakenne ovat asioita, joita kehitystyö lähtee liikkeelle. (Puttonen ym. 2016, 20-21.)



Kuvio 8: Työhyvinvoinnin kehittämisen vaiheet (Puttonen ym. 2016, 21.)

Lähtötason selvittämisen jälkeen on tärkeää tutkia tarkemmin työhyvinvoinnin nykytilaa, esimerkiksi kyselyjen ja haastattelujen avulla. Näiden vaiheiden jälkeen on hyvä huomioida minikälaisia suunnitelmia ja toimenpiteitä lainsäädännön osalta edistäminen vaatii, jotta voidaan lähteä kehittämään uusia toimintatapoja ja valitsemaan toimenpiteitä, joihin pystytään sitoutumaan. Kehittämisen loppuvaiheessa muutokset toteutetaan ja arvioidaan niiden vaikutuksia työhyvinvoinnin edistämässä. (Puttonen ym. 2016, 20-21.)

Opinnäytetyön tutkimus eli nykytilan analyysi on tehty kuvion 9 mukaisen suunnitelman mukaisesti. Ennen tiedonhankintaa on valittuna ollut aihe, jota työn edessä hiottu ja tarkennettu vastaamaan case-organisaation tarvetta. Teoriana käytetty tieto pohjautuu aiemmin tehtyihin tutkimuksiin ja kansainvälisesti tunnettuihin mallinnuksiin. Tässä opinnäytetyössä aineiston keräämisen ja tiedon sisäistämisen jälkeen toteutetaan tutkimuksen analysointia kootusta tiedosta teoreettisen viitekehyksen puitteissa. Ensimmäisen kyselyn jälkeen tuloksia analysoidaan ja valitaan työryhmät, jotka paneutuvat tarkemmin eniten kehitystä vaativiin osa-alueisiin. Tämä toteutetaan osastokohtaisesti ja työryhmän ideoita käydään läpi johtoryhmän kokouksessa. Myöhemmin totutetun uusintakyselyn jälkeen voidaan analysoida muutoksen tuomat edistys- ja edelleen kehitysaskleet organisaation työhyvinvoinnin kehittämisen osalta.



Kuvio 9: Suunnitelma opinnäytetyön tutkimuksen kulusta

Tutkimus on suoritettu kahdessa eri vaiheessa, koska kyselyn tuloksiin haluttiin vertailuarvoja. Tutkimuksen tuloksia on käsitelty anonyymisti, eikä niistä pysty päättämään tutkimukseen osallistuneiden ihmisten henkilöllisyyksiä. Tulosten analysoinnin jälkeen on kartoitettu kehitysideoita, jotka pohjautuvat aiempaan tutkimustietoon esihenkilöiden hyvinvoinnin edistämiseksi.

Tässä opinnäytetyössä käytetty määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus on menetelmä, joka Vilkan (2007, 13-14) mukaan antaa yleisen kuvan tutkimuksen kohteena olevien muuttujien välisistä suhteista ja eroista. Määrällistä tutkimusta käytettäessä on tutkija puolueeton eli objektiivinen, jotta tutkimustulos on tutkijasta riippumaton. Toisin sanoen tutkija ei vaikuta tekemänsä tutkimuksen lopullisiin tuloksiin. Tutkimuksessa muuttujia ovat henkilöä koskettavat asiat, toiminta ja ominaisuudet, joista tutkimuksen avulla halutaan saada tietoa. Mittariksi sanotaan välinettä, jolla saadaan määrällinen tieto tutkittavasta asiasta. Tällaisia mittareita ovat haastattelu-, havainnointi- ja kyselylomakkeet. (Vilka 2007, 13-14.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään mittarina kyselylomaketta, jolla tutkimukseen käytettävä aineisto kerätään. Kyselyt tehdään kahdessa osassa koko henkilöstölle, ja kyselyissä on eriteltynä eri osastojen työntekijät. Koko henkilöstölle kohdistettua kyselyä käytetään Yritys X:ssä yhteisen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Esihenkilöryhmälle lähetettyjen kyselytutkimuksen tuloksia käytetään tämän opinnäytetyön viitekehyksen mukaisesti heidän hyvinvointinsa tason analysointiin ja kehittämiseen. Kyselyt on tehty koko yrityksen henkilöstölle, koska case-yritys haluaa laajemman kuvan yrityksen työhyvinvoinnin tasosta. Samalla aloitetaan seuraamaan vuosittain hyvinvoinnin tason muuttumista. Pidän tärkeänä, että koko yrityksen hyvinvoinnin tutkimusta käytetään tässä opinnäytetyössä sivuosassa, koska siitä peilaa yleinen työhyvinvoinnin taso yrityksessä. Keskityn tarkemmin esihenkilöiden hyvinvoinnin tutkimiseen, koska juuri tällä johtamistasolla on yrityksessä havaittu muun muassa väsymistä, turhautumista sekä motivaation puutetta.

Määrällisellä tutkimusmenetelmällä tietoa tarkastellaan numeerisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään yleisesti numeroiden avulla kuvailen. Määrällisellä tutkimusmenetelmällä saadaan vastauksia sellaisiin kysymyksiin kuin kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Tutkija saa tutkimustiedon numeroina, joita ryhmitellään laadullisen aineiston numeeriseen muotoon. Tutkimuksen tulokset esitellään numeroina, joita voi olla esimerkiksi tunnusluvut. Tuloksia tulkitaan ja selitetään olennaisilta osin sanallisesti. Tutkija myös kertoo tutkimuksen tuloksista eri asioiden liittymistä toisiinsa ja myös niiden eroavaisuuksia. (Vilka 2007, 14.)

Tutkimuksia tehdään, koska jokaisella niistä on jokin tarkoitus. Määrällisen tutkimuksen tarkoitus on joko selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa ihmisiä koskevia asioita ja ominaisuuksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 129-130; Vilka 2007, 19.) Määrällisissäkin

tutkimuksissa on erilaisia perustason tutkimustyyppisiä, kuten selittävä tutkimus, jota tässä opinnäytetyössä käytetään. Selittävä tutkimus tarkoittaa sitä, että tutkija antaa selityksen avulla tutkitusta asiasta perusteltua lisätietoa ja esittää asioiden taustalla olevia syitä. Selityksellä on tavoitteena tehdä tutkittu asia aiempaa selvemäksi ja ymmärrettävämmäksi. Tällaisella selittävällä tutkimuksella on tavoitteena myös esittää asioiden välisiä syy-seuraussuhteita eli kausaalisuhteita. Tutkimuksessa pyritään myös osoittamaan, millä tavalla tapahtumat, käsitykset, mielipiteet tai asenteet eroavat toisistaan tai liittyvät toisiinsa. Tällaisen aineiston keräämiseksi soveltuvat parhaiten postikyselyt tai nykyaikaisemmat internetkyselyt, joita myös tässä opinnäytetyössä on käytetty. (Vilka 2007, 19.)

Teoreettisilla käsitteillä on määrällisessä tutkimuksessa keskeinen rooli. Teoreettiset käsitteet muodostuvat järjestelmällisen tutkimustyön tuloksena, eivätkä ne ole paikka- tai aiksidonnaisia vaan yleisiä. Nämä käsitteet ovat myös laaja-alaisia ja toimivat siten uusien teorioiden ja käsitteiden muodostuksessa. Näiden käsitteiden avulla tutkija voi löytää säännönmukaisuuksia eri asioiden, ilmiöiden, piirteiden, kohteiden, tilanteiden ja tapahtumien välillä. (Hirsjärvi ym. 2007, 147; Vilka 2007, 26.) Tässä opinnäytetyössä käytetään teoreettisia käsitteitä kuten psykologinen ja sosiaalinen hyvinvointi, motivaatio sekä tunteiden kokeminen muutoksessa.

Kyselyn teoreettinen viitekehys rakentui työhyvinvoinnista, sen johtamisesta, henkilökunnalle tehtävästä työhyvinvointi -kyselystä sekä sen analysoinnista. Tässä työssä käsitellään työhyvinvointia yleisellä tasolla ja syvennyttään teorioiden avulla siihen, mikä on esimiehen rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä omalta sekä tiimensä näkökulmasta. Työhyvinvointikysely perustuu työhyvinvoinnin teorioihin ja sen antaa organisaatiolla luotettavan keinon kartoittaa ja kehittää henkilöstön hyvinvointia.

Työhyvinvointikyselyjä on useita, jotka pohjautuvat erilaisiin tarpeisiin. Yleiskuva-kyselyn avulla voi selvittää, miten työhyvinvoinnin tekijät toimivat organisaatiossa. Kysely voi olla ensimmäinen askel kohti kehittämistä. Työfiilis-kyselyn avulla voi seurata, millaisia tunnetiloja on töissä. Työolokyselyn avulla voi selvittää, miten työolot tukevat organisaation työhyvinvointia. Yhteisö-kyselyn avulla voi selvittää, millainen ilmapiiri organisaatiossa on ja miten vuorovaikutus sujuu. Esimiestyö-kyselyn avulla voi selvittää, miten esimiehen ja alaisten välinen suhde toimii. Asiakastyö-kyselyllä voi selvittää, miten asiakastyöhön suhtaudutaan ja miten se tukee työhyvinvointia. (Tampereen yliopisto 2023.) Toteutetussa analysoitavassa kyselyssä selvitettiin työyhteisön ilmapiiriin liittyviä asioita eli kyselyllä pyritään selvittämään, miten yhteistyö sujuu organisaatiossa. Samalla esitetään esimiestoimintaan liittyviä kysymyksiä, jonka avulla pyritään selvittämään, mikä on organisaatiossa esimies-työntekijä-suhde ja mitä kehitettävää mahdollisesti löytyy tältä osalta työhyvinvointia. Kyselyssä myös kartoitetaan työoloon liittyviä asioita eli miten koetaan työolojen tukevan yksilön työhyvinvointia.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan eli TENK:in tekemä ohjeistus hyvästä tieteellisestä käytännöstä määrittelee hyväksyttävän, luotettavan ja uskottavan tutkimuksen. Ohjeistus koostuu yhteensä yhdeksästä eri kohdasta, jotka tulee kaikki huomioida koko tutkimuksen ajan. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tutkimustyön jokainen vaihe on tehtävä huolellisesti ja tarkasti. Tiedonhankinta sekä tutkimus- ja arviointimenetelmät tulee olla tehty tutkimukselle ominaisten kriteerien mukaisesti ja tekijänoikeuksia eettisesti kunnioittaen. Tutkimuksen eri vaiheet tulee toteuttaa yksityiskohtaisesti suunnittelusta raportointiin saakka. Ennen tutkimuksen aloittamista on määriteltävä tutkimuksen tekijän vastuut ja velvollisuudet sekä käytettävän aineiston säilytykseen liittyvät tekijät. (Hirsjärvi ym. 2007, 23-24.)

Tutkimuksen kysely on aineiston keräämisen tapa, jossa kysymysten muoto on standardoitu eli vakioitu. Vakiointi tarkoittaa sitä, että kaikilta kyselyyn vastaajilta kysytään samat kysymykset, samassa järjestyksessä ja täysin samalla tavalla. Kysely toteutetaan niin, että vastaaja lukee kysymyksen itse ja vastaa siihen itse. Aikaa hän voi käyttää oman vastauksensa miettimiseen niin paljon kuin haluaa. Tällaista kyselylomaketta käytetään, kun havaintoyksikkönä on henkilö ja kysymykset kohdistuvat häntä koskeviin asioihin. (Hirsjärvi ym. 2007, 182; Vilkkä 2007, 28.)

Internetkysely soveltuu aineiston keräämiseen, kun tutkittavia on paljon tai kysyttävät asiat ovat hyvin henkilökohtaisia. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi ihmisen koettu terveys, työhön liittyvät asiat, ansiotulot tai ruokatottumukset. Tavallisesti tutkija tekee myös uusintakyselyn, jonka jälkeen tuloksia voidaan vertailla edelliseen kyselyyn johtopäätösten tekemisen vuoksi. (Vilkkä 2007, 28.)

Kyselyn ajoitus kannattaa miettiä tarkkaan, jotta kyselyyn vastanneiden prosentti ei jää alhaiseksi sen vuoksi. Esimerkiksi vuodenaikoihin ja sesonkeihin kiinteästi liittyvät asiat kannattaa huomioida, jotta kysely ei jää kiireen tai stressin vuoksi ohitetuksi. (Vilkkä 2007, 28.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa suoritettiin kaksi internetkyselyä, joista ensimmäinen ajoitui vuoden 2022 loppupuolelle ja toinen vuoden 2023 syksyn alkuun. Kyselyjen välissä on ollut riittävästi aikaa muutoksille ja hyvinvoinnin kehittämiseksi, jotta kyselyjen tuloksia voidaan vertailla. Kyselyjen tuloksia on analysoitu heti kyselyjen päättymisen jälkeen ja niitä on vertailtu keskenään toisen kyselyn päätyttyä.

Henkilöstölle lähetettyyn verkkokyselyyn yhdistettiin saatekirje, joka esitettiin hyvällä asiantyylillä ja yleiskielellä. Saate sisälsi riittävästi tietoa kyseessä olevasta tutkimuksesta, jonka perusteella henkilö sai päättää, osallistuuko tutkimukseen mukaan. Saatekirjeestä ja kyselyn vaikuttavuudesta osa muodostuu sen visuaalisesta ilmeestä, koska sen tutkittava huomaa ensimmäiseksi ja sen pohjalta hän luo kokonaiskuvan tutkimuksesta. Tämän vuoksi oli tärkeää sovittaa yhteen saatteen ja kyselyn tyyli, niiden sisältö sekä visuaalinen ilme. Tutkittavan motivointi tutkimukseen osallistumiseen alkaa saatekirjeestä. (Vilkkä 2007, 65.)

Tämän opinnäytetyön tutkimukseen kohdennettu kysely toteutettiin verkkokyselynä, jossa jokaiselle lähetettiin henkilökohtaiseen sähköpostiin linkki, josta pääsee suoraan kyselyyn. Kyselyn aluksi valittiin kieli, millä kyselyn haluaa toteuttaa (suomi, englantia, ruotsi) sekä oma kustannuspaikka, jossa työskentelee Yrityksessä X. Monikielisyys on otettu huomioon jo kyselyä tehdessä, koska yrityksessä on pelkästi englantia puhuvia työntekijöitä ja myös ruotsia puhuvia. Näin huomioidaan mielestäni parhaiten se, ettei kyselyn tekemisessä tule väärinymmärryksiä kysymysten tai vastausten tulkitsemisessa. Esihenkilöt valitsivat kustannuspaikkaan päälliköt-ryhmän. Vastausvaihtoehdoiksi annettiin numerot yhdestä viiteen, joissa 1 tarkoittaa täysin eri mieltä, 2 jonkin verran eri mieltä, 3 ei samaa - eikä eri mieltä, 4 jonkin verran samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Jokaisen kysymyksen kohdalla tuli mieltä myös kyseisen asian kehittämisen tarve, jota arvioitiin myös asteikolla yhdestä viiteen eli ei huomioitavaa tarvetta (1) - suuri tarve (5).

Hyvä tutkimus noudattaa aina hyvää tieteellistä käytäntöä, joka tarkoittaa, että tutkimuksen kysymysten asettelu ja tavoitteet, aineiston kerääminen ja käsittely sekä tulosten esittäminen ja aineiston säilytys eivät loukkaa tutkimuksen kohderyhmää, tiedeyhteisöä eikä hyvää tieteellistä tapaa. Tutkija on aina vastuussa omassa tutkimuksessaan tekemistään valinnoista ja niihin liittyvistä perusteluista. (Vilka 2007, 90.)

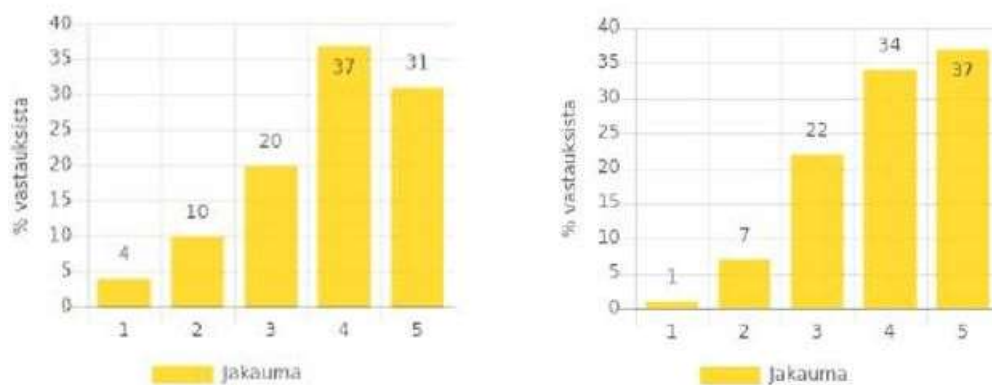
Tutkimusaineiston pitämistä anonyyminä edellyttävät kaksi lakia. Nämä lait ovat Henkilötietolaki 1999/523 ja Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 1999/621. Tietosuojalainsäädännöllä ei ole kuitenkaan tarkoitus estää henkilötietoja sisältäviä tutkimuksia, vaan pyrkiä säätelemään henkilötietojen keräystä, käyttötarkoitusta ja säilytystä. Tietosuojalla tarkoitetaan sitä, että kunnioitetaan ihmisten yksityisyyttä. (Vilka 2007, 95.) Tässä opinnäytetyössä käytetyillä kyselyillä kerätyt tiedot ovat jo lähtökohtaisesti anonyymeja. Kyselyissä ei pyydetä antamaan henkilötietoja eikä vastauksista voi päätellä vastaajan henkilöllisyyttä.

Tutkimuskyselyä suunniteltaessa on kiinnitettävä huomiota kysymysten asetteluun, jotta tutkimuksella saadaan täsmällisiä vastauksia. Selkeillä ja yksinkertaisilla kysymyksillä myös vältetään siltä, että kysymykset voitaisiin ymmärtää väärin tai ne olisivat monitulkintaisia. Kysymyksiä laadittaessa on pyrittävä olemaan neutraali ja johdattelevia kysymyksiä tulisi välttää. Vastauksiksi kannattaa tarjota useampi vaihtoehto, jotta osallistuja löytää parhaiten itselleen sopivan vastauksen. Vastausvaihtoehtojen on myös oltava yksiselitteiset ja helposti ymmärrettävät, jotta vastaukset ovat mahdollisimman realistisia. Testi kannattaa testata itsenäisesti etukäteen, jotta mahdolliset korjattavat asiat tulevat ilmi ennen kyselyn lähettämistä eteenpäin. (Hirsjärvi ym. 2007, 68-69, 108-109.) Nämä asiat on huomioitu Yritys X:n tutkimuskyselyä laadittaessa ja kyselyn havaittu olevan helposti ymmärrettävissä. Kävin kyselyn läpi Yritys X:n toimitusjohtajan kanssa ja pyysin myös erästä yrityksen ulkopuolista henkilöä katsomaan kysymykset läpi ja kommentoimaan kokonaisuutta.

5.1 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tuloksissa yhdistyy parhaimmillaan kolme keskeisintä asiaa. Ne ovat tutkimusongelmat, uuden tutkimuksen tulokset sekä tutkijan omat näkemykset kokonaiskuvaa selvittäessä. (Hirsjärvi ym. 2007, 244.) Tutkimuksessa esitetyt kysymykset nousevat esiin kuvainnollisesti kohteena ja teemana. Näiden havainnollistaminen ja kertominen yhdistettynä tieteelliseen kirjallisuuteen luovat mielenkiintoisen kokonaisuuden uuden tutkimuksen raportointiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 249.)

Kaikkien kyselyn kysymysten (liite 1) vastaukset on summattu yhteen ja kokonaistulokset kertovat vastausten jakauman numeroiden 1 ja 5 välillä. Kuvion 10 vasemmanpuolimmaisessa jakaumassa kuvataan syksyn 2022 kokonaistuloksia ja oikeanpuolimmaisessa syksyn 2023 kokonaistuloksia. Nämä kyselyn kokonaistulokset on laskettu jokaisen kyselyyn osallistuneen antamista vastauksista prosentuaalisesti, eli kuinka monta prosenttia vastauksista on annettu millekin numerolle vastausasteikosta 1-5, jossa 1 on täysin eri mieltä, 2 jonkin verran eri mieltä, 3 ei samaa ei eri meiltä, 4 jonkin verran samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Vuoden 2022 jakaumassa 14 % vastauksista on täysin tai jonkin verran eri mieltä (numerot 1 ja 2) hyvinvointia koskevista väitteistä, 20 % vastauksista ei ole kumpaakaan mieltä (numero 3) ja 68 % vastauksista on täysin tai jonkin verran samaa mieltä (numerot 4 ja 5). Vuoden 2023 jakaumassa puolestaan vain 8 % on täysin tai jonkin verran eri mieltä (numerot 1 ja 2), 22 % ei ole kumpaakaan mieltä (numero 3) ja jopa 71 % vastauksista on täysin tai jonkin verran samaa mieltä (numerot 4 ja 5) annetuista väitteistä. Täysin eri mieltä olevien määrä on laskenut neljästä prosentista yhteen prosenttiin, kun vuorostaan täysin samaa mieltä vastanneiden määrä on noussut 31 prosentista 37 prosenttiin.



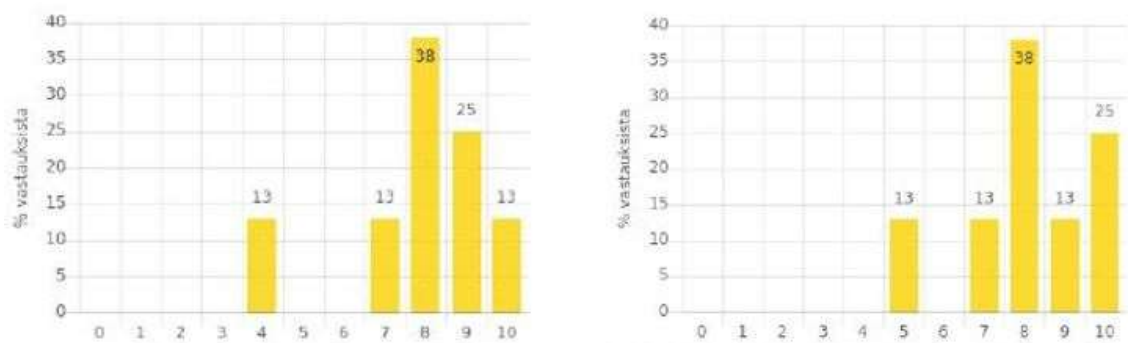
Kuvio 10: Kyselyissä annettujen vastausten lukumääräinen vertailu

Muutosta parempaan hyvinvointiin on siis tapahtunut vajaan vuoden aikana täysin eri mieltä ja jonkin verran eri mieltä olevien vastausten vähenemisen myötä täysin samaa mieltä olevien määrän kasvettua 31 prosentista 37 prosenttiin. Tämän jakauman perusteella ei voi

kuitenkaan tehdä suoria johtopäätöksiä, että kaikkien hyvinvointi olisi parantunut, koska ja-kaumasta ei pysty tunnistamaan vastanneita henkilöitä. Voidaan siis pitää mahdollisena, että jonkun työntekijän hyvinvointi on saattanut jopa laskea, vaikka havainnollistavat kuviot antavat kokonaiskuvasta noususuhdanteisemman kuvan.

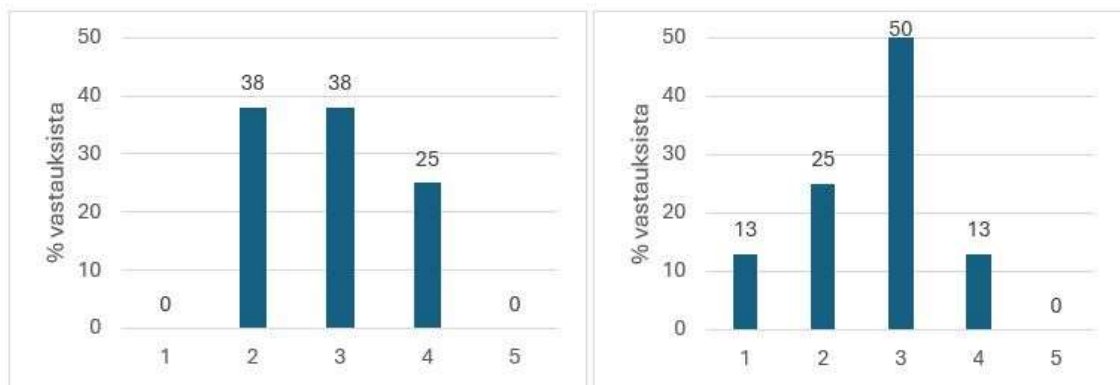
5.1.1 Työkyky ja stressitaso

Kysymykseen 1 ”Minkä arvosanan antaisit omalle työkyvyillesi” vastausvaihtoehdot nollasta kymmeneen on vastauksista koottu pylväsdiagrammit, joista kuvion 11 mukaan vasemmanpuoleisessa on syksyn 2022 tulokset ja oikeanpuoleisessa syksyn 2023 tulokset. Syksyn 2022 osalta työkyvyn keskiarvo oli 7,88. Kuviosta voimme havainnoida, että suurin osa vastauksista (38 %) on vaihtoehdossa 8 ja seuraavaksi eniten (25 %) vaihtoehdossa 9. Loput äänistä jakautui tasaisesti vaihtoehtojen 4, 7 ja 10 kesken. Myös syksyn 2023 osalta eniten vastauksia (38 %) on vaihtoehdossa 8, mutta toiseksi eniten (25 %) on tullut vaihtoehtoon 10. Loput äänit jakautuivat tasan vaihtoehtoihin 5, 7 ja 9. Syksyn 2023 työkyvyn tason keskiarvoksi on laskettu 8,13.



Kuvio 11: Työkyvyn taso

Kyselyssä pyydettiin arvioimaan omaa stressitasoa asteikolla yhdestä viiteen, jossa yksi tarkoittaa matalaa stressin määrää ja viisi korkeaa stressin määrää. Kuviossa 12 havainnoidaan vasemmalla puolella syksyn 2022 vastauksia ja oikealla puolella syksyn 2023 vastauksia. Syksyn 2022 osalta suurin osa vastauksista on vaihtoehtoissa 2 ja 3, joissa kummassakin on 38 % vastauksista. Loput vastaukset ovat tulleet vaihtoehtoon 4. Syksyn osalta stressitason keskiarvoksi on laskettu 2,88. Syksyn 2023 vastauksista puolet ovat tulleet vaihtoehtoon 3, 25 % vaihtoehtoon 2 ja loput jakautuivat tasan vaihtoehtoihin 1 ja 4. Tämän pohjalta laskettu stressitason keskiarvo on 2,63. Stressitason voidaan todeta hieman laskeneen kyselyiden välisenä aikana.



Kuvio 12: Stressitaso

5.1.2 Oman työn hallinnan taso

Oman työn hallinnan tasoa koskevia kysymyksiä oli viisi kappaletta. Ensimmäinen kysymys kyselyssä oli: tiedän mitä minulta odotetaan työssäni. Tämä on tärkeä asia hyvinvoinnin kartoituksen alkaessa, koska jokaisella työntekijällä tulisi olla selvää, millaista työpanosta ja millaisia tehtäviä hänen työnkuvaansa kuuluu. Syksyn 2022 kyselyssä tähän kysymykseen tuli vastauksia 3-5 vastausvaihtoehtojen väliin, keskiarvolla 4,13. Asia on kuitenkin parantunut syksyn 2023 kyselyyn, koska vastauksiksi saatiin ainoastaan numeroita 4 ja 5, keskiarvolla 4,63. Vielä syksyllä tähän asiaan toivottiin 25 % verran kehittämistä, mutta syksyn 2023 kyselyssä kehittämistarvetta ei koettu enää olevan.

Toisena oman työn hallinnan tason oman arvioinnin kysymyksen ”olen innostunut työstäni” tarkoituksena oli selvittää omaa kokemusta työn imusta. Syksyllä 2022 selkeästi suurin osa vastauksista tuli vastausvaihtoehtoon 4 ja 5 (jonkin verran tai täysin samaa mieltä), joskin 13 % vastauksista tuli vaihtoehtoon 2. 38 % vastanneista koki tarvitsevansa kehittämistä työn antaman innostuksen osalta. Syksyn 2023 kyselyn mukaan muutosta on vain vaihtoehdon 2 vastausten kohdalla, jotka ovat vaihtuneet vaihtoehtoon 3. Kehittämistarve tällä osa-alueella on vähentynyt 25 prosenttiin.

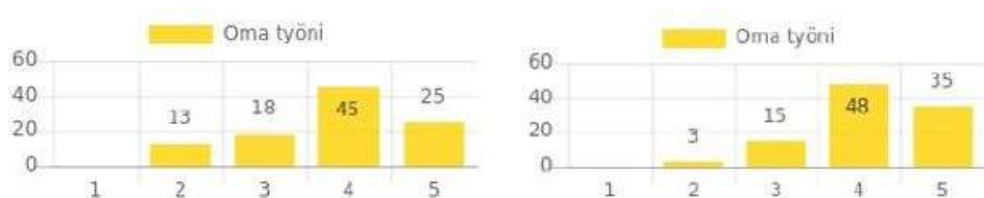
Kolmas toteamus ”minua arvostetaan työssäni” on saanut heikoimmat pisteet koko oman työn tason mittauksissa. Syksyllä 2022 38 % vastauksista laitettiin vaihtoehtoon 2, 50 % vastauksista vaihtoehtoon 4 ja 13 % vaihtoehtoon 5. Suuri osa henkilöistä siis koki, että häntä ei arvosteta työssään siinä määrin kuin olisi ollut toivottavaa. Puolet vastanneista kokivat, että kehittämistarvetta arvostuksen suhteen olisi. Syksyllä 2023 tilanne oli muuttunut niin, että 62 % vastauksista tuli vaihtoehtoon 3, 25 % vaihtoehtoon 4 ja edelleen 13 % vaihtoehtoon 5. Kehittämistarvetta koki jopa 63 % vastanneista. Tämän kysymyksen kohdalla on selkeästi osa vastanneista kokenut, että arvostus on jossain määrin lisääntynyt, mutta suuri osa on myös huomionnut arvostuksen osittain laskeneen. Kehittämistarve on selkeästi huomioitu ja sitä toivoo jo 13

% enemmän kuin aiemmin. Tulkitsen, että työnantajan kannattaa erityisesti kiinnittää tämän arvostuksen kokemisen parantamiseen huomiota.

Omista vaikutusmahdollisuuksista työssä kysyttiin neljännellä kysymyksellä. Syksyn 2022 kyselyssä tämän kysymyksen keskiarvoksi vastauksissa tuli 3,63 ja kehittämistarvetta koki 38 % vastanneista. Syksyllä 2023 vastausten keskiarvo oli 4,13. Kehittämistarvetta vaikutusmahdollisuuksien suhteen koki enää 13 % vastanneista. Tässä asiassa on selkeästi joiltakin osin pysytty antamaan esihenkilöille enemmän vaikutusvaltaa tehdä omia päätöksiä.

Viimeisenä omaa työtä koskevana toteamuksena oli, että työni sujuu. Vastaaajat olivat syksyn 2022 kyselyssä enimmäkseen samaa mieltä ja vastausten keskiarvoksi tuli tasan 4. Kehittämistarvetta koettiin olevan 38 % verran. Syksyn 2023 kyselyyn tilanne on muuttunut selkeästi parempaan suuntaan, koska vastausten keskiarvo oli 4,38. Kehittämistarvetta työn sujuvuuteen koki enää 13 % vastanneista.

Oman työn osa-alue keräsi yllä esitellyiden kysymysten avulla keskiarvoksi 3,83 vuonna 2022 ja tällöin oman työn kehittämistarvetta koki keskimäärin 38 % vastanneista. Vuonna 2023 pisteytetty keskiarvo oli 4,15 ja kehittämistarvetta omaan työhön koki 23 %. Keskimäärin tämän osa-alueen tulokset ovat nousseet ja kehittämistarpeen on koettu vähentyneen. Kuviossa 13 esitetään vasemmalla puolella vuoden 2022 koko osa-alueen vastausten keskimääräinen jakauma ja oikealla puolella vuoden 2023 jakauma.



Kuvio 13: Oman työn taso

5.1.3 Työyhteisön toimivuus

Työyhteisön toimivuutta kyselyssä käsitelivät viisi kysymystä, joista ensimmäisessä todettiin, että työyhteisössämme on hyvä tekemisen meininki. Tästä kysymyksestä oltiin vielä syksyllä 2022 vahvasti sekä puolesta että vastaan. Vastausten keskiarvoksi tuli 3,5. Kehittämistarvetta koko 63 % vastanneista, mikä oli odotettavissakin, koska suuri osa vastanneista koki, ettei yhteiseen päämäärään pyrkivää tekemistä ollut riittävästi. Syksyllä 2023 tilanne on muuttunut hieman parempaan suuntaan ja vastausten keskiarvoksi tuli jo 3,88. Kehittämistarvetta koki enää 38 % vastanneista.

Toinen työyhteisön toteamuksista oli, että puhumme toisillemme arvostavasti. Syksyllä 2022 vastausten keskiarvoksi tuli 3,63. Tasan puolet vastaajista kokivat, että kehittämistarvetta

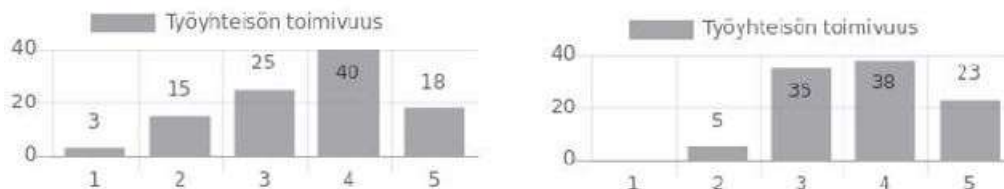
vuorovaikutustaidoissa on. Syksyllä 2023 tilanne oli muuttunut niin, että kehittämistarvetta koki enää 38 % vastanneista ja vastauksetkin olivat kohentuneet. Vastausten keskiarvoksi tuli 3,88.

Tämän osa-alueen kysymyksistä kolmas on ainut, jonka tulokset ovat huonontuneet kyselyjen välillä. Kolmannen toteamuksen mukaan työyhteisössämme ihmiset tulevat kuulluksi. Syksyllä tämän kysymyksen vastausten keskiarvo oli 3,63. Syksyllä 2023 keskiarvo oli enää 3,38. Kehittämistarvetta kuulluksi tulemiselle kokivat puolet vastanneista niin vuonna 2022 kuin vuonna 2023.

Neljännessä kohdassa todetaan, että kannamme vastuuta yhdessä. Tästä asiasta on syksyllä 2022 oltu samaa mieltä keskimäärin 3,63 verran. Kehittämistarvetta yhteisen vastuun opetteluun kokivat puolet syksyllä 2022 vastanneista, eikä kehittämisen tarve ole muuttunut syksyn 2023 vastausten perusteellakaan. Vastaukset olivat syksyllä 2023 keskimäärin 4,13. Suurin osa vastanneista on sitä mieltä, että vastuuta työskentelystä kannetaan nyt paremmin yhdessä, mutta silti asiassa on edelleen kehittämisenvaraa.

Viimeisenä toteamuksena työyhteisön toimivuudesta oli: otamme rohkeasti puheeksi vaikeatkin asiat. Molemmissa kyselyissä vastaukset jakautuivat vaihtoehtojen 2-5 välille. Syksyllä 2022 vastauksista saatiin keskiarvoksi 3,38. Kehittämistarvetta asian suhteen kokivat 63 % vastanneista. Syksyllä 2023 vastaukset jakautuivat hieman positiivisempaan suuntaan, jolloin keskiarvoksi saatiin 3,63. Kehittämistarvetta vaikeiden asioiden puheeksi ottamiselle kokivat enää 25 % vastanneista.

Työyhteisön toimivuutta koskevan osa-alueen vastausten keskiarvo vuoden 2022 kyselyssä oli 3,55 ja kehittämistarvetta asioille koki 55 % vastanneista. Vuoden 2023 kyselyn tulokset olivat hieman parantuneet, jolloin keskiarvona vastauksissa oli 3,78 ja kehittämistarvetta oli keskimäärin 40 %:lla vastanneista. Kuvion 14 mukaan vasemmalla puolella on vuoden 2022 jakauma ja oikealla puolella syksyn 2023. Hienoista nousua työyhteisön toimivuudessa on havaittavissa näiden kyselyjen välillä.



Kuvio 14: Työyhteisön toimivuus

5.1.4 Esihenkilön toiminta

Esihenkilön toiminnasta kerättiin tietoa viidellä kysymyksellä. Ensimmäinen kysymys koski tasavertaista kohtelua ja tasa-arvon tunteen kokemista. Toteamukseen ”esihenkilöni on reilu kaikkia kohtaan” vastasi syksyn 2022 osallistujat keskimäärin luvulla 4,25. Kehittämistarvetta reilulle kohtelulle kokivat 13 % vastanneista. Syksyn 2023 kyselyn vastaukset olivat jakautuneet suuremmin. Keskimääräiseksi arvoksi saatiin 3,75. Kehittämistarpeen asialle kokivat jo useammat, yhteensä 38 % vastanneista.

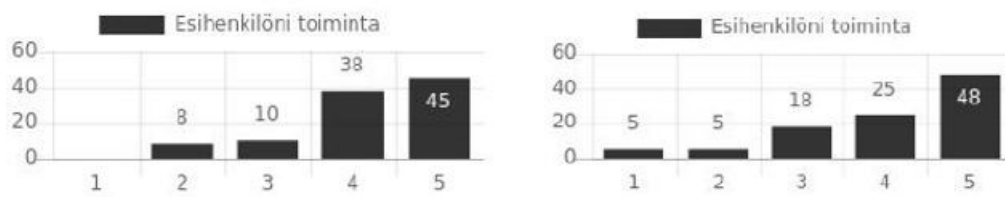
Toisessa kysymyksessä todettiin, että esihenkilöni on helposti lähestyttävä. Tähän asiaan vastattiin syksyn 2022 kyselyssä keskiarvolla 4,38. Kehittämistarvetta vuorovaikutukselle koki tarvitsevänsä 13 % vastaajista. Syksyn 2023 kyselyssä puolestaan keskiarvoksi saatiin 4,13. Kehittämistarpeeksi koettiin edelleen sama 13 %, vaikka vuorovaikutuksen aloitus koetaan selkeästi hankalampana kuin mitä tilanne on ollut ensimmäisen kyselyn mukaan.

Kolmannessa toteamuksessa mainittiin, että saan esihenkilöltäni riittävästi palautetta työstäni. Syksyn 2022 kyselyn mukaan keskiarvo tähän kysymykseen oli tasan 4. Vastausten hajonta oli melko tasaisesti vaihtoehtojen 2 ja 5 välillä. Kehittämistarvetta palautteen saamiselle koki tarvitsevänsä 25 % vastanneista. Myös syksyn 2023 kyselyn vastauksissa keskiarvo oli 4. Vaikka puolet vastaajista kokivat saavansa riittävästi palautetta työstään (vaihtoehto 5), niin kehittämistarpeen on koettu kasvavan, joten se on noussut 13 %-yksikköä edellisestä kyselystä ollen nyt 38 %.

Esihenkilöni luottaa minuun oli tämän osa-alueen neljäs toteamus, johon syksyn 2022 kyselyssä vastattiin keskiarvolla 4,13. Luottamuksessa kehittämistarvetta koki 25 % vastaajista molemmissa kyselyissä. Syksyn 2023 vastauksissa keskiarvo oli laskenut tasan 4:ään. Luottamuksen tunteen voidaan todeta kyselyjen välillä laskeneen, mutta tämän asian kehittämiseksi ei koeta olevan enempää tarvetta kuin ensimmäisen kyselyn perusteellakaan.

Viides esihenkilön toimintaa koskeva toteamus oli, että esihenkilöni puuttuu tarvittaessa työyhteisöni ongelmatilanteisiin. Tähän vastattiin keskiarvolla 4,25 syksyn 2022 kyselyssä. Syksyllä 2023 vastausten keskiarvoksi tuli 4,38. Tämä oli ainut kohta tämän osa-alueen kysymyksissä, joissa vastausten keskiarvo on noussut. Molempien kyselyiden pohjalta kehittämistarvetta ongelmatilaisiin puuttumiseen koki 13 % vastanneista.

Esihenkilötoiminnasta annettujen vastausten keskiarvo oli syksyn 2022 kyselyssä 4,20 ja kehittämistarvetta koki 18 %. Syksyn 2023 vastausten keskiarvo on puolestaan 4,05 ja kehittämistarvetta kokee jopa 25 % vastanneista. Kuviossa 15 esitetään vasemmalla puolella vuoden 2022 kyselyn tulosten keskimääräinen jakauma. Vuoden 2023 kyselyn keskimääräiset vastaukset esitetään oikeanpuoleisessa jakaumassa. Vastausten hajonta on suurta ja keskiarvoisesti pääteltynä osa-alueen tulokset ovat laskeneet.



Kuvio 15: Esihenkilön toiminta

5.1.5 Oma osaaminen ja uudistuminen

Omaa osaamista, sen hyödyntämistä ja osaamisen kehittämistä kartoitettiin viidellä kysymyksellä tässä neljännessä osa-alueessa. Ensimmäisenä todettiin, että voin käyttää kykyjäni ja taitojani työssäni. Syksyllä 2022 tähän vastattiin keskiarvon 4,13 mukaan. Kehittämistarvetta oman osaamisen käyttämiseksi koettiin olevan 25 % verran. Syksyn 2023 kyselyn mukaan vastaukset jakautuivat tasan vaihtoehtoihin 4 ja 5, joten keskiarvoksi tuli 4,5. Kehittämistarvetta ei koettu enää olevan.

Toisena todettiin, että pystyn vastaamaan työni vaatimuksiin. Syksyn 2022 kyselyssä tähän vastattiin 4,38 mukaisella keskiarvolla. Kehittämistarvetta omalle osaamiselle koettiin 13 % verran. Syksyllä 2023 samaan toteamukseen vastattiin 4,5 keskiarvolla. Hienoista muutosta kohti parempaa on tapahtunut, mutta kehittämistarve on pysynyt silti 13 % tasolla.

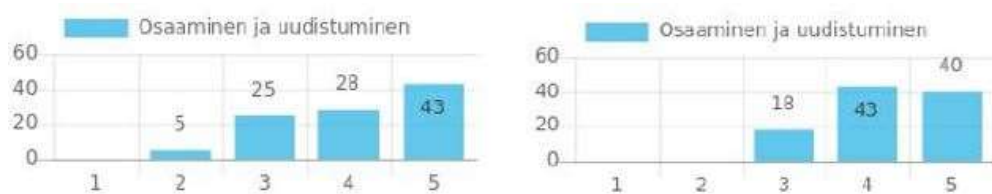
Kolmantena tämän osa-alueen kohtana oli: minulla on mahdollisuus osaamiseni kehittämiseen työpaikallani. Tämä on tärkeä osa työntekijälle muutoksen keskellä työskentelyssä, koska osaamisen edistyessä myös itsevarmuus omasta työstä kasvaa. Keskiarvo tämän kysymyksen vastauksissa oli 3,88 syksyn 2022 kyselyssä. Kehittämistarvetta oman osaamisen kehittämiseksi koki 38 % vastanneista. Syksyn 2023 kyselyssä keskiarvo oli 4,13. Osaamisen kehittämistä on selkeästi kyselyjen välillä tapahtunut, eikä kehittämistarvettakaan kokenut enää kuin 25 % vastanneista.

Neljännän toteamuksen mukaan ”mietimme yhdessä muutosten vaikutuksia työhömmö”. Tästä asiasta keskiarvoksi vastauksissa tuli 4,25 syksyllä 2022. Kehittämistarvetta yhteiselle pohdinnalle kokivat puolet vastanneista. Syksyn 2023 vastausten perusteella keskiarvo oli myös 4,25. Molemmissa kyselyissä tämän kysymyksen vastaukset jakautuivat vaihtoehtojen 3-5 välille. Kehittämisen tarvetta yhteisille pohdintoille koki syksyllä 2023 enää 13 % vastanneista. Näistä muutoksista voidaan tulkita, että yhteisiä pohdintoja muutosten vaikutuksille on tehty ja asioita on jossain määrin saatu vietyä eteenpäin. Muutoksia tulee kuitenkin koko ajan eteen, joten tiivis yhteistyö ja sen kehittäminen on varmasti tarpeen myös jatkossa.

Viidentenä toteamuksena oli ”kehitämme yhdessä uusia tapoja tehdä työtä”. Kyseisestä asiasta vastausten keskiarvo syksyllä 2022 oli 3,75. Puolet vastanneista kokivat, että uusien

tapojen yhdessä keksimiselle olisi tarvetta. Syksyn 2023 kyselyssä vastausten keskiarvo oli pysynyt samana. Kehittämistarvetta uusien tapojen yhdessä kehittämiseksi kuitenkin koki enää vain 25 % vastanneista.

Keskiarvona vuoden 2022 kyselyssä omalle osaamiselle ja uudistumiselle tuli 4,08 ja kehittämistarvetta koettiin 38 % verran. Vuoden 2023 kyselyn keskiarvo oli 4,23 ja kehittämistarvetta oli 15 % verran. Kuviossa 16 vasemmanpuoleisessa jakaumassa on oman osaamisen ja uudistumisen kysymyksiin annettujen vastausten hajonta syksyllä 2022. Oikeanpuoleinen jakauma kuvaa syksyn 2023 vastauksia, joissa hajonta on tiivistynyt vaihtoehtojen 3-5 välille.



Kuvio 16: Osaaminen ja uudistuminen

5.1.6 Toimintakyky ja voimavarat

Omaa toimintakykyä työssä ja omien voimavarojen riittämistä mitattiin viidellä täsmällisellä kysymyksellä. Tämän osa-alueen ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin arvioimaan omaa työkykyä kahden vuoden kuluttua. Syksyllä 2022 puolet vastaajista arvioi työkyvyn olevan hyvä. Loput vastauksista jakautuivat tasan vaihtoehtoihin 1-4. Eli 25 % arvioi olevansa eri mieltä tai jossain määrin eri mieltä siitä, että työkyky olisi kahden vuoden päästä hyvä ja 25 % arvioi olevansa jossain määrin samaa mieltä tai ei olisi kumpaakaan mieltä siitä, että työkyky olisi hyvä vielä kahden vuoden päästä. Kehittämistarvetta työkyvyn ylläpitoon koki tarvitsevänsä puolet vastaajista. Syksyllä 2023 edelleen puolet oli sitä mieltä, että arvioi työkykynsä olevan hyvä (vaihtoehto 5), 25 % arvioi olevansa jossain määrin samaa mieltä (vaihtoehdot 3-4), että työkyky olisi hyvä ja 25 % jossain määrin eri mieltä (vaihtoehto 2), että työkyky olisi hyvä vielä kahden vuoden kuluttua. Kehittämisen tarve on hieman laskenut, ollen enää 38 %.

Seuraava toteama oli, että palaudun työstäni riittävästi. Syksyllä 2022 täysin eri mieltä (vaihtoehto 1) tästä asiasta. Loput vastaukset jakautuivat muihin vaihtoehtoihin muodostaen 2,75 keskiarvoksi vastauksille. Kehittämistarvetta palautumiselle tarvitsi 75 % vastaajista. Palautumiselle on vajaassa vuodessa tapahtunut muutos, koska syksyllä 2023 puolet vastaajista on sitä mieltä, että palautuu työstä riittävästi (vaihtoehto 5) ja loput äännet jakautuivat tasan vaihtoehtoihin 2 ja 3. Kehittämistarvetta palautumiselle koki enää 38 % vastaajista.

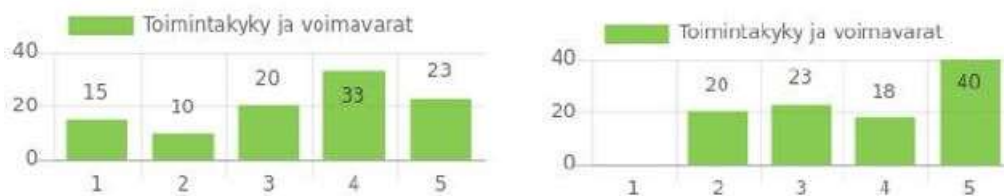
Seuraavana oli toteama; koen itseni energiseksi työssäni. Sekä Syksyllä 2022 että syksyllä 2023 vastausten keskiarvoksi tuli 3,75. Vastaukset molemmissa kyselyissä olivat laajalla hajonnalla

ja molempien ääripäiden vastauksia saatiin. Kehitystarvetta energisyyteen koki 38 % vastaajista molemmissa kyselyissä.

Neljännessä kysymyksessä todettiin, että elämäntapani ovat kunnossa. Syksyllä 2022 vastauksissa keskiarvo oli 3,63. Puolet vastaajista kokivat tarvetta omien elämäntapojensa kohentamiselle. Syksyllä 2023 elämäntapojen voidaan todeta hieman kohentuneen, koska vastausten keskiarvoksi tuli 3,88. Kehittämistarvetta elämäntavoille koki 25 % vastanneista.

Tämän osa-alueen viimeisenä kohtana todettiin: koen, että työni ja muu elämäni ovat tasapainossa. Vastausten keskiarvo tähän oli tasan 3 syksyllä 2022. Puolet vastaajista kokivat tarvetta tämän tasapainon kehittämiseksi. Syksyllä 2023 vastausten keskiarvo oli 3,63. Kehittämistarvetta koki kuitenkin 38 % vastaajista.

Tämän osa-alueen kokonaisuutta tarkastellen, toimintakyky ja omat voimavarat ovat syksyllä 2022 keränneet vastauksista keskiarvon 3,38. Kehittämistarvetta tähän osa-alueeseen koki tuolloin puolet vastanneista. Kuviossa 17 toimintakyvyn ja voimavarojen kokonaisvastausten jakaumaa on kuvattu syksyn 2022 osalta vasemmalla puolella ja syksyn 2023 osalta oikealla puolella. Syksyn 2022 vastausten hajonta on melko tasaista, kun taas syksyllä 2023 vastausten hajonta on vaihtoehtojen 2-4 välillä. Syksyn 2023 keskiarvo vastauksissa oli 3,78 ja kehittämistarvetta koettiin 35 % verran.



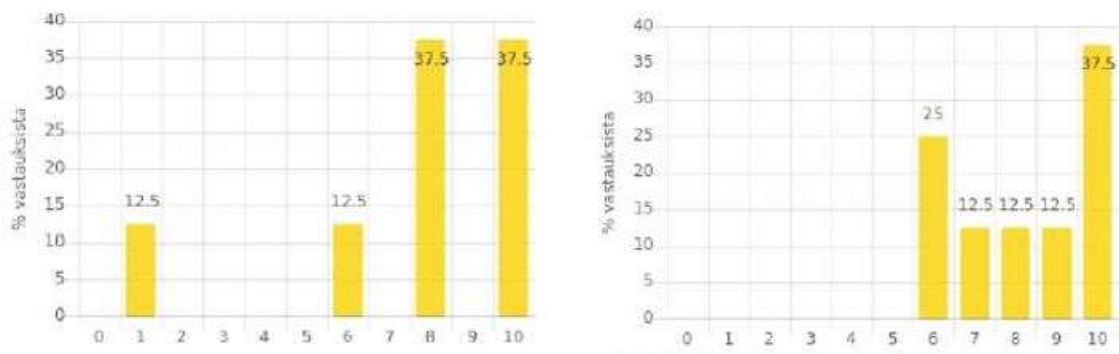
Kuvio 17: Toimintakyky ja voimavarat

5.1.7 Työnantajaan sitoutumisen tarkastelu

Sitoutuminen työnantajaan on laskettu työntekijöiden nettosuositeluindeksin eli eNPS (Employee Net Promoter Score) avulla. Tämä eNPS-mittari on laajasti tunnettu työntekijöiden kokemusten mittari. Se perustuu yhteen kysymykseen, joka on ”kuinka todennäköisesti suosittelet yritystä työnantajaksi muille?” Vastausvaihtoehtoja on numeroina nollasta kymmeneen, joissa nolla on ei yhtään todennäköistä ja 10 on erittäin suurella todennäköisyydellä. Näitä vastauksia tulkitaan siten, että vastauksen 0-6 antaneet työntekijät ovat arvostelijoita, jotka saattavat jakaa jopa negatiivista kuvaa organisaatiosta. He ovat sitoutumattomia ja tyytymättömiä yritykseen, sen toimintaan tai johonkin yksittäiseen asiaan, jolla kuitenkin kokevat olevan paljon painoarvoa kysymykseen vastattaessa. Vastauksen 7-8 antaneet henkilöt ovat passiivisia eli toisin sanottuna neutraaleja henkilöitä. He eivät ole henkisesti sitoutuneet

yritykseen, mutta eivät ole täysin vetäytyneitäkään. Vastauksen 9-10 antaneet henkilöt ovat promoottoreita. Heidän voi sanoa olevan todella uskollisia työntekijöitä, jotka myös todennäköisimmin jakavat positiivista kuvaa organisaatiosta eteenpäin. (Thomas 2023.)

Työnantajan suosittelemisesta muille on vastattu kuvion 18 mukaisesta jakautuneilla prosenteilla. Vasemmanpuoleiset vastaukset ovat syksyn 2022 vastausten perusteella luotu ja oikeanpuoleiset syksyn 2023 vastauksia. Esihenkilöiden vastausten mukaan Yrityksen X eNPS on ollut 13 syksyllä 2022. Syksyn 2023 vastaukset näyttävät kohentuneen huomattavasti ja eNPS on tällöin ollut 25 saatujen vastausten perusteella.



Kuvio 18: Sitoutuminen työnantajaan (eNPS)

5.2 Tulosten analysointi

Yritys X:n henkilöstölle toteutettiin kaksi työyhteisön hyvinvointia mittaavaa kyselyä, joihin vastattiin loppusyksyllä 2022 sekä alkusyksystä 2023. Nämä kyselyt olivat keskenään täysin samanlaiset, joten niiden vastauksia voidaan verrata keskenään. Verkkokyselynä toteutetut kyselyt olivat määräajan auki ja tällä aikavälillä niihin johtavat linkit toimivat moitteettomasti ja osallistujat pääsivät vastaamaan kysymyksiin omien aikataulujensa mukaan. Kyselyssä ilmoitettiin, että vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia. Aikarajaa ei kuitenkaan ollut tarkemmin rajattu, joten kysymyksiä pystyi tarvittaessa pohtimaan kauemminkin, jos tällaista tarvetta oli.

Tämän opinnäytetyön tutkimukseen osallistuneiden vastausprosentti koko yrityksen osalta oli ensimmäisessä kyselyssä 75 % ja toisessa kyselyssä 69,6 %. Esihenkilöistä kyselyihin vastasivat kaikki. Kyselyihin vastaaminen oli vapaaehtoista, joskin hyvin suositeltavaa, koska tutkittavat asiat ja niiden kehittäminen koskevat jokaista Yritys X:n työntekijää. Vastuullisuuden näkökulmasta on jokaiselle tarjottu mahdollisuus osallistua, kertoa oma näkemyksensä ja tulla kuulluksi hyvinvointia koskevista asioista. Vastausprosentin jäädessä alle sadan voidaan todeta, että osa työyhteisön jäsenistä ei ole syystä tai toisesta halunneet kertoa omaa näkemystään ja kokemustaan aiheeseen liittyen.

Henkilöstö on osin vaihtunut kyselyjen välillä, mutta tätä ole otettu erikseen huomioon tuloksia analysoitaessa, koska kyselyt on toteutettu anonymisti. Kyselyiden avulla on selvinnyt henkilöstön hyvinvoinnin taso ja sen kehittämistarpeet henkilöstön tekemien arvioiden mukaan. Anonymisti vastattavien kyselyiden tuloksia analysoitaessa on mahdotonta ottaa huomioon tiettyjä asioita vastaajista, kuten vastaajien ikää, sukupuolta tai kokemusvuosia esihenkilötehtävistä. Nämä kaikki ovat muuttujia, jotka saattavat vaikuttaa kyselyn tuloksiin, mutta pidän tutkimuksen tuloksia verrannollisina keskenään kyseisistä muuttujista huolimatta.

5.2.1 Osa-aluekohtainen analysointi

Ensimmäisen osa-alueen eli oman työn arviointia koskevat tulokset ovat kohentuneet selvästi kyselyiden välillä. Syksyn 2022 kyselyssä tämän osa-alueen heikoimmaksi kohdaksi arvioitiin omassa työssä arvostuksen saaminen, jonka keskiarvo saatujen vastausten perusteella oli 3,38. Sama kysymys on myös syksyn 2023 kyselyssä heikoimmat pisteet saaneena, mutta sen keskiarvo on noussut ollen 3,50.

Työn arvostuksesta on puhuttu johtoryhmän kokouksissa ja yhdessä tehtyjen pohdintojen perusteella palautteen antamiseen on panostettu jokapäiväisessä työssä. Positiivisen palautteen antaminen onnistumisista ja rakentavan palautteen antaminen pienistä, mutta kehitystä vaativista asioista, ovat olleet osana vaikuttamassa arvostuksen tunteen nostamisessa. Tässä osa-alueessa kehitys on tapahtunut toivottuun suuntaan ja kyselyiden tuloksista huomaa vastaajien kehittymisen omassa työssä, työn sujumisen edistymisen sekä omien vaikutusmahdollisuuksien nousun. Oman työn odotukset ovat selkiytyneet vastaajille eniten ja tässä kohdassa onkin päästy jo tilanteeseen, jossa työntekijät eivät vastaamisen hetkellä kokeneet ollenkaan kehittämisen tarvetta.

Toisessa osa-alueessa käsiteltiin työyhteisön toimivuutta. Syksyn 2022 kyselyssä esiin nousi heikoimmat pisteet saanut viides kysymys, jossa käsiteltiin vaikeiden asioiden puheeksi ottamista. Vastausten perusteella voisi todeta, että ilmapiiriä työyhteisössä ei koeta niin psykologisesti turvallisena kuin se voisi olla. Keskustelutaitoja pystyy onneksi harjoittelemaan ja Sarkkisen (2021) mukaan tärkeintä olisikin tähdätä ymmärrystä tavoittelevaan dialogiin eli vuoropuheluun. Työyhteisössä käytävän dialogin tavoitteena ei ole tavoitella voittoa tai kompromissia vaan parhaimmillaan vuoropuhelun seurauksena syntyy uutta ajattelua (Sarkkinen 2021).

Tästä työhön olennaisesti vaikuttavasta kommunikaatio-ongelmasta on myös keskusteltu johtoryhmän kuukausittaisissa kokouksissa ja esihenkilöiden välisiä suhteita on pyritty kehittämään luottavaisemmalle pohjalle. Jotta vaikeistakin asioista pystytään puhumaan, on tärkeää, että henkilöiden välinen keskinäinen luottamus saadaan hyvälle tasolle.

Vuorovaikutustaitojen voidaan todeta edistyneen, koska tämän kysymyksen kohdalla koettu kehittämistarve on laskenut 38 %-yksikköä ja vastausten keskiarvokin on noussut.

Syksyllä 2023 heikoimman tuloksen osa-alueesta sai ihmisten kuulluksi tuleminen työyhteisössä. Tämä kysymys sai syksyllä 2022 pisteiksi 3,63, mutta on syksyyn 2023 laskenut 3,38 keskiarvoon. Kehittämistarvetta kuulluksi tulemiselle on molemmissa kyselyissä kokenut puolet vastaajista, joten työyhteisössä ollaan hyvin tietoisia, mihin asioihin pitäisi työhyvinvoinnin edistämisen kannalta keskittää enemmän huomiota. Tähän asiaan on vaikuttanut myös koko toimialaa kohdanneet vaikeudet, joista on kohdeyrityksen täytynyt ponnistella eteenpäin toimitusjohtajan parhaimmaksi katsomalla tavalla. Vaikka uusia ideoita olisikin ollut tarjolla, ei näitä ole ollut resursseja ottaa huomioon, jolloin työntekijä on voinut kokea ettei hänen ideoitaan oteta huomioon riittävällä tasolla. Taloudellisen tilanteen vuoksi ei suurempiin muutosta vaativiin asioihin ole pystytty reagoimaan asian vaatimalla nopeudella, mutta nämä ideat on otettu muistiin ja niihin palataan, kun taloudellinen tilanne kohenee.

Kokonaisuudessaan työyhteisön toimivuus sai pisteiden keskiarvoksi syksyllä 3,55 ja syksyllä 2023 3,78. Toimivuuden voidaan todeta nousseen työyhteisössä, mutta kehittämistarvetta on edelleen, jotta positiivisia vaikutuksia hyvinvoinnille tulisi enemmän. Syksyllä 2022 kehittämistarvetta on arvioitu koko osa-alueelle 55 % verran ja vielä 40 % verran vuoden 2023 syksyläkin.

Esihenkilön toiminta oli kolmannen osa-alueen keskiössä. Tämä on ainut tämän tutkimuksen kohdista, jossa koko osa-alueen vastausten keskiarvo on laskenut ja kehittämistarpeen on koettu lisääntyneen. Syksyllä 2022 vastausten keskiarvoksi tuli 4,20 ja kehittämistarvetta koettiin keskimäärin 18 % verran. Kaikkien kysymysten keskiarvo oli 4 tai enemmän. Syksyn 2023 osalta kaikkien vastausten keskiarvoksi tuli 4,05 ja kehittämistarvetta koki jo 25 % vastanneista keskimäärin. Kysymyksistä ensimmäinen eli esihenkilön reiluus kaikkia kohtaan on muuttunut kyselyiden välillä eniten. Syksyn 2022 vastauksissa se sai 4,25 pistettä ja kehittämistarpeeksi arvioitiin keskimäärin 13 %. Syksyyn 2023 vastausten keskiarvo on kuitenkin laskenut alle neljään, ollen 3,75 ja kehittämistarve puolestaan on noussut 25 %-yksikköä ollen 38 %.

Tässäkin kohtaa henkilöiden väliset suhteet ja luottamus nousevat esiin, ja kommunikaatiota asian pohjalta on ollut pienissä ryhmissä sekä kahdenkeskisesti. Pelkän kyselyn perusteella on vaikea arvioida mitä esihenkilötyössä on tapahtunut, mutta jotain asioita on tehty eri tavalla, koska ne koetaan työntekijöiden puolesta jollain tapaa epäreiluiksi. Johtaminen aivan kuin moni muukin asia yrityksen johdossa on jatkuvassa muutoksessa ja erityisesti yrityksen kohdattaessa muutoksia on moni asia työssä muutosten edessä. Tämä selittäisi osin sitä, että esihenkilöt eivät koe tasa-arvon toteutuvan tai kuulluksi tulemisen olevan riittävällä tasolla. Työtehtävät, työn suorittamisen tapa, kommunikointi työtehtävien välissä ja niiden jälkeen ovat

kaikki osaltaan vaikuttamassa hyvinvointiin työssä. Työn ollessa monesti useamman henkilön yhteistyötä, on yhteisen työtehokkuuden löytäminen olennaista. Yhdessä onnistuminen myös kohottaisi paremmin työstä saatavaa iloa, jolloin epäreiluuden tuntoa tai kilpailua kiitoksista ei ehkä syntyisi niin paljoa. Kehitystyötä tällä osa-alueella jatketaan, koska tällä on selviä vaikutuksia työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

Neljännessä osa-alueessa keskityttiin omaan osaamiseen ja uudistumiseen. Syksyn 2022 osalta vastausten keskiarvoksi tuli 4,08 ja kehittämistarvetta koettiin olevan 35 % verran. Syksyn 2023 osalta puolestaan vastausten keskiarvo oli 4,23 ja kehittämistarpeen keskiarvo 15 %. Parhaiten tässä osa-alueessa on noussut omien kykyjen ja taitojen käyttäminen työssä. Toisena vahvana nousijana on työnantajan antama mahdollisuus omien taitojen kehittämiseen työpaikalla. Nämä molemmat kohdat kertovat siitä, että oman osaamisen kehittämiseksi on motivaatiota ja omaa työtä halutaan tehdä jollain tapaa paremmin. Tällaisena uudistamisen esimerkkinä voisinkin ottaa esille tässäkin opinnäytetyössä mainitun työn tehostamisen, jolloin omia työtehtäviään pääsee toteuttamaan niin yrityksen menestykselle kuin omalle hyvinvoinnillekin edistävällä tavalla.

Toinen olennaisesti omaan osaamiseen vaikuttava asia on ollut koulutuksen tarjoamisen nostaminen. Yritys X on tarjonnut työntekijöilleen aiempaa enemmän koulutusmahdollisuuksia yleisestä toiminnasta ja erityisosaamisen osa-alueilta. Mielenkiinto koulutuksia kohtaan on ollut huomattava. Myös mahdollisuuksia omien työtehtävien pienimuotoiseen uudistamiseen on jossain määrin annettu, jos toiminnan on koettu olevan työtä tehostavaa tai hyvinvointia nostavaa.

Viimeinen osa-alue käsitteli työntekijöiden toimintakykyä ja voimavaroja. Tämä oli osa-alue, jossa syksyllä 2022 tuli keskimääräisesti heikoimmat keskiarvot vastausten perusteella. Tällöin vastausten keskiarvo oli 3,38 ja kehittämistarvetta koki keskimäärin puolet vastaajista. Syksyn 2023 vastausten keskiarvo on kohentunut, ollen 3,78 ja kehittämistarve on hieman laskenut ollen enää 35 %. Tällä osa-alueella on kuitenkin suuri merkitys työntekijöiden kokonaishyvinvoinnille, koska se kattaa osin myös työajan ulkopuolella tapahtuvia asioita.

Ensimmäisen kyselyn jälkeen perustettu työryhmä mietti kyselyn tulosten perusteella muutoksia työoloihin työhyvinvoinnin parantamiseksi. Kyselyjen tulosten analysoinnin perusteella parannettiin työaikaohjelmien hallintaa yksilöllisellä joustolla mahdollisuuksien mukaan. Ensimmäisen kyselyn jälkeen Yritys X:ssä tehtiin toimenpiteitä henkilökunnan ja varsinkin esihenkilöiden roolin edellyttämän osaamisen kehittämiseen kuvaamalla urapolut sekä tarjoamalla henkilökunnalle työajalla yhteistyön kehittämiseen liittyvää koulutusta. Kohdeyrityksessä otettiin kehittämiseen henkilöitä kaikista henkilöryhmistä, jotta kehittämiseen saatiin tarpeeksi laaja näkökulmakattaus.

Ensimmäisen kyselyn jälkeen työnantaja on nostanut enemmän esiin yrityksen tarjoamia hyvinvoinnin nostamiseen tarkoitettuja työsuhde-etuja, joita ei monikaan yrityksessä ollut vielä hyödyntänyt. Liikunta- ja kulttuurietua on käyttänyt keskimäärin kolmasosa yrityksen työntekijöistä, vaikka mahdollisuuksia omien voimavarojen nostamiseen myös vapaa-ajalla on ollut tarjolla. Moni vastaajista on selvästi alkanut kiinnittämään huomiota omaan jaksamiseen ja työstä palautumiseen, jolloin myös automaattisesti hyvinvoinnin taso on noussut. Elämäntapoihin, työkyvyn ylläpitoon ja työn sekä vapaa-ajan tasapainon löytämiseen tehtävät muutokset eivät tapahdu hetkessä, vaan niihin kuluu useasti pidempi aika ennen kuin uudet asiat on omaksuttu osaksi itseä ja omaa toimintaa.

Reno ym. (2020, 100) mukaan työtyytyväisyydellä on todettu olevan suora yhteys psyykkiseen hyvinvointiin. Mitä korkeampi psyykinen hyvinvointi on, sitä korkeampi on myös työtyytyväisyys. Psyykkisesti hyvinvoivat työntekijät tuntevat hallitsevansa itseään, he ovat sosiaalisempia, kokevat olonsa hyväksi ja he katsovat tulevaisuuteen positiivisesti. He myös kokevat, että heidän elämällään on tarkoitus, jonka vuoksi he haluavat jakaa energiaa myös työhönsä. (Reno ym. 2020, 100.) Psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttavat näistä osa-alueista jokainen omalla tavallaan. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että omalla työllä koetaan olevan tarkoitus, jotta motivaatio työtä kohtaan ja työssä jaksaminen pysyvät hyvinvoinnin kannalta riittävällä tasolla.

Pahkin ym. (2011, 9) osoittavat tutkimuksissaan, että muutoksia ennen tehty hyvä valmistelu voi selvästi vähentää muutosprosessin kielteisiä vaikutuksia. On myös huomioitu, että muutoksesta johtuvat vaikutukset vaihtelevat hyvin paljon saman organisaation eri työntekijöiden välillä (Pahkin ym. 2011, 9). Suunnitelmallisuus näkyy myös Yritys X:n henkilöstön hyvinvoinnissa niin kohonneena toimintakykenä kuin myös kasvaneina voimavaroina. Tätä ei voida yleistää jokaisen työntekijän kohdalle, mutta asioista jo suunnitteluvaiheessa perillä olevat esihenkilöt pystyvät olemaan paremmin tukena alaisilleen tulevissa muutostilanteissa.

Pahkin ym. (2011, 9) tutkimusten tuloksista voidaan myös päätellä, että työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja voimavarat vaikuttavat paljon heidän muutoskokemukseensa riippumatta muutoksen laadusta. Tutkimuksista voidaan päätellä myös, että työntekijöiden aiemat kokemukset organisaatiomuutoksista eivät lisää muutoksen negatiivisten vaikutusten sielotokyyä, vaan jokainen muutos koetaan aina sen hetkisten voimavarojen mukaan. Tämän vuoksi pyrkimys organisaatiomuutoksen hallintaan ja hyvinvoinnin huomioivaan ennakoointiin kannattaa aina. (Pahkin ym. 2011, 10.) Tässäkin tutkimuksessa on huomattu, että riittävällä vuorovaikutuksella ja yhteistyöllä rakennetaan kestävämpää hyvinvointia muuttuviin tilanteisiin. Muutosjohtaminen on olennaisessa osassa voimavarojen ja jaksamisen ylläpitoon, jotta epä tietoisuus ja epävarmuus tulevasta eivät heikennä hyvinvointia.

5.2.2 Työnantajaan sitoutumisen analysointi

Pahkin ym. (2011, 8) kertovat tutkijoiden havainneen aiemmin, että työtyytyväisyys sekä työn sitoutuminen usein heikkenevät organisaatiomuutosprosessin aikana. Myös elämänlaatuun vaikuttavia tekijöitä, kuten unen laadun heikentymistä sekä heikentyneitä elämäntapoja, on havaittu prosessien yhteydessä. Muutoksissa on myös tyypillistä, että työntekijän kokemus oman työn epävarmuudesta lisääntyy, mikä puolestaan vaikuttaa hyvinvointiin negatiivisesti. (Pahkin 2011, 8.) Voidaan kuitenkin todeta, että tämän tutkimuksen perusteella Yritys X:n työntekijöiden hyvinvointi ei ole muutostilanteiden vuoksi laskenut. Toki tähän vaikuttaa se, että muutokset ovat tapahtuneet hitaalla syklillä, jolloin niihin on ollut jokaisella työntekijällä riittävästi aikaa reagoida ja sopeutua. Myös riittävällä tasolla ollut muutosviestintä on edesauttanut työntekijöiden hyvinvoinnin huomioimista ja ylläpitoa.

Syksyn 2022 kyselyssä työntekijöiden sitoutuminen työnantajaan sai eNPS luvuksi 13. Tämä ei yksittäisenä lukuna kerro sitoutumisen tasosta paljoakaan, mutta kun tätä lukua verrataan syksyn 2023 eNPS lukuun 25, niin tulkintaa voidaan jo tehdä. Yritys X:n työntekijöiden sitoutuminen yritykseen on selkeästi noussut. Työntekijöiden kannalta oleellisiin asioihin on varmaankin Yritys X:n muutostilanteissa kiinnitetty huomiota, jolloin sekä hyvinvoinnin kyselyn että työnantajaan sitoutumisen pisteet ovat nousseet. Työympäristö on muuttunut enemmän siihen suuntaan, että työntekijät haluavat olla osana yritystä ja sen liiketoimintaa. Tärkeänä asiana työnantajan kannalta on huomioida se, että yrityksestä positiivisesti puhuvien työntekijöiden määrä on lisääntynyt vuoden takaiseen, joka voi vaikuttaa suoraan myös yrityksen menestystekijöihin.

5.2.3 Tutkimuksen laadun arviointi

Sarkkisen (2021) mukaan arvostava keskustelutapa vuorovaikutustilanteissa edistää työyhteisön psykologisen turvallisuuden tunnetta. Silloin, kun keskusteluissa välittyy kunnioitus toista osapuolta kohtaan, on myös hankalien tai jopa pelottavien asioiden esiin nostaminen helpompaa (Sarkkinen 2021). Jokaiselle Yritys X:n työyhteisön jäsenelle on annettu mahdollisuus kertoa oma näkemyksensä niin omasta kuin työyhteisönkin hyvinvoinnista. Jokaisen antamat anonymit vastaukset myös otettiin huomioon lopputuloksia kootessa ja analysoitaessa. Vastauksia annettaessa ei ehkä tule ajatelleeksi työnantajan arvostusta juuri omia vastauksia kohtaan, mutta jokaisen ääni oman hyvinvoinnin tasosta on tärkeä ja arvokas.

Asioista suoraan kasvokkain puhumisen ollessa vaikeaa, on anonyymi kysely hyvä ratkaisu kerätä tietoa henkilöstön kokemuksista ja työoloista. Kyselyjen tulosten pohjalta on kuitenkin käyty henkilöstöpalavereja ja keskusteluja pienemmissä työryhmissä. Sarkkinen (2021) on huomionnut, että aitoon ja arvostavaan vuoropuheluun pääseminen ei ole aina helppoa. Erittäin vaikeaa keskustelusta tekee se, kun keskustelijoiden näkemykset ovat kaukana toisistaan. Vuoropuhelussa tulisikin kiinnittää huomiota etenkin avoimuuteen, erilaisten mielipiteiden

arvostamiseen, kuuntelemiseen ja ratkaisujen löytämiseen. Tärkeää on myös, ettei korosta itseään liikaa, keskeytä muita, vastusta jotain vain periaatteen vuoksi tai vetoa auktoriteetin voimaan. (Sarkkinen 2021.) Yrityksen X järjestämissä keskustelutilaisuuksissa ei ole eroteltu oikeaa ja väärää ajattelutapaa, vaan tuloksia on käsitelty yleisellä tasolla ja ratkaisukeskeisesti ajatusten suuntautuessa asioiden parantamiseen tulevaisuutta silmällä pitäen. Anonyymien vastausten vuoksi opinnäytetyöhön tehdyn tutkimuksen osalta kenenkään kyselyihin vastaajista ei tarvitse miettiä leimaantumista negatiivisten vastausten osalta. Kaikkia vastauksia arvostetaan yhtä paljon, koska juuri niiden avulla saadaan selville työhyvinvointia koskevia tärkeitä asioita ja vain vastausten ansiosta heikoimmat pisteet saaneisiin osa-alueisiin osataan nopeimmin vaikuttaa.

Tässä opinnäytetyössä on huomioitu TENK:in ohjeistus tutkimusta tehdessä. Tutkimuksen eri vaiheita on kuvattu ja niitä on käsitelty kattavasti. Tiedonhankinta on tehty eettiset periaatteet huomioiden ja opinnäytetyössä on selkeästi viitattu aineistoon lähdemateriaalin tekijänoikeudet huomioiden.

Tutkimukset tehtiin samalla anonyymillä kyselylomakkeella, joten vastauksia voidaan verrata keskenään. Tutkimuksen laadun arvioisin olevan hyvällä tasolla, mutta siihen liittyy kuitenkin tekijöitä, jotka voivat vääristää tuloksia. Näitä tekijöitä ovat muun muassa työntekijöiden vaihtuvuus, sesonkiluonteisen työn stressitason suuruus sekä osallistumisprosentti. Tutkimuksen kyselyjen välillä on aikaa kulunut lähes vuosi, ja sinä aikana työntekijöiden vaihtuvuus on ollut pientä, mutta vastaukset voisivat olla erilaiset, jos molemmissa kyselyissä olisi vastaajina olleet täysin samat henkilöt. Yritys X:n alalla tehtävä työ on osittain sesonkiluonteista, joten stressitaso voi eri henkilöillä olla hyvinkin erilainen kiireisimmän sesongin aikaan kuin sesongin ulkopuolella. Katsoisin, että kyselyyn osallistumisprosentti on myös osaltaan vaikuttanut vastauksissa saatuihin prosentteihin. Osallistumisprosentin ollessa suuri, on myös tulokset paremmin verrattavissa keskenään.

Opinnäytetyön hyödyllisyyttä Yritykselle X on johtoryhmän osalta arvioitu positiivisesti. Opinnäytetyön tietoperusta on laaja ja sitä on käytetty hyvin yritykseen kohdistuvan tutkimuksen pohjana. Tutkimus on suunnattu kattavasti työhyvinvoinnin osa-alueisiin, ja kyselyjen pohjalta saadut tiedot ovat olleet tärkeänä osana työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaa ja tulevaisuuden näkymiä.

Työn siirrettävyys on mahdollista minkä tahansa alan organisaatioon ja mille tahansa työn tekemisen tasolle operatiivisesta työntekijästä, keskijohtoon ja ylimpään johtoon. Työhyvinvoinnin osa-alueiden kysymykset ovat kyselyissä yleisellä tasolla aseteltuja ja niihin voi vastata omasta työtehtävästä tai työasemasta riippumatta. Tarkempia tuloksia tutkimuksesta saa, jos tekee kyselyt organisaation mahdollisille osastoille erikseen (olettaen, että jokaisella osastolla on useampia työntekijöitä, jotta anonyymius säilyy) ja tarkastelemalla vastauksia

kunkin osaston mahdolliset haasteet ja muuttujat huomioiden. Tutkimusta tehdessä kannattaa mahdollisuuksien mukaan valita sama ajankohta vuodesta, jolloin voidaan sulkea pois mahdollisesti stressitasoon vaikuttavat työntekijästä riippumattomat asiat kuten esimerkiksi sesonkiluonteinen kiire.

6 Kehitysehdotukset

Yritys X:n ensimmäisen kyselyn tuloksia läpikäydessä yrityksen sisäisesti, tehtiin kehittämissuunnitelma, jossa pääkohtina olivat vuorovaikutus, vastuunkantaminen ja työstä palautuminen. Yrityksen jokaiselta osastolta kerättiin työryhmä, jossa pohdittiin oman esihenkilön johdolla työkykyyn vaikuttavia asioita. Näissä ns. työpajoissa tarkasteltiin tarkemmin jokaisen osa-alueen tuloksia ja peilattiin niitä oman osaston toimintatapoihin. Muutosehdotukset osastoittain kirjattiin ylös ja ne toimitettiin yrityksen johtoryhmän nähtäväksi. Työpajojen tuosten pohjalta laadittiin johtoryhmässä kehittämissuunnitelma työhyvinvoinnin edistämiseksi. Olin mukana johtoryhmän kokouksessa, jossa kehittämissuunnitelmaa toteutettiin. Kehittämissuunnitelmassa keskityttiin erityisesti työpajoista tullessiin huomioihin, kuten vuorovaikutuksen parantamiseen selkeämmällä tiedonkululla, rohkeammilla asioiden esiin tuomisilla sekä kunnioittavalla ja arvostavalla kommunikoinnilla. Myös palautteen antamisella ja vastaanottamisella nähtiin olevan merkitystä yhteistyön epäkohtien oikaisemisessa. Yleisellä tasolla korostettiin, että negatiivistakin palautetta tulee välillä ja siihen pitää osata suhtautua sekä ammattitaitoisesti että rakentavasti.

Vastuu omasta työstä on merkittävä asia huomioida erityisesti muutosten keskellä. Tuotteiden ja toimitusten selkiyttäminen sekä asiakkaiden toiveiden huomioiminen onnistuvat, jos yhteistyö toimii ja omien mahdollisuuksien mukaan pyritään joustamaan muuttuvien tilanteiden keskellä. Tähän suunniteltiin panostettavan, jotta yhteisenä päämääränä oleva laadukas palvelu toteutuisi.

Kolmantena pääkohtana kehityssuunnitelmassakin esiin nostettu työstä palautuminen on tärkeä osa työssä jaksamista. Työvuorosuunnittelulla on oma vastuunsa työssä jaksamiseen, muuta sillä ei voi ratkaista kaikkea. Johtoryhmän kokouksessa todettiin, että työstä palautuminen on pääasiassa jokaisen omalla vastuulla ja omien valintojen kautta jokainen pystyy paljon vaikuttamaan siihen, miten työstressiä voi lievittää vapaa-ajalla. Pohdinnan arvoiseksi katsottiin myös vapaa-ajalla tapahtuvan tekemisen kuormitus, joka vaikuttaa yleiseen jaksamiseen paljon.

Huomioin, että Yrityksessä X ei ole useampaan vuoteen tehty kehityskeskusteluja. Esihenkilön ja työntekijän väliset kahdenkeskiset luottamukselliset keskustelut olisivat hyvä edistysaskel omien ajatusten ja ideoiden esiin tuomiselle. Näin voitaisiin myös ottaa kantaa puolin ja

toisin mahdollisiin muutosten tuomiin haasteisiin. Vuorovaikutuksen tason huomioiden näkisin, että vuosittaiset kehityskeskustelut olisivat hyvä tapa ottaa jokainen työntekijä henkilökohtaisesti huomioon ja tällöin jokainen tulisi myös kuulluksi tasavertaisesti. Kehityskeskustelu kannattaa nähdä edistävänä ja positiivisuutta hakevana työkaluna, jolla pyritään lisäämään hyvinvointia, osaamista ja työn mielekkyyttä.

Yritys X:ssä lisätään vuorovaikutuksen toteutumista kuukausittain käytävillä esihenkilön ja alaisen välisillä lyhyillä keskusteluilla, joissa ajatuksia vaihdetaan omien voimavarojen rajallisuudesta, sen hetkisestä työtilanteesta sekä työn kuormituksen vaatimasta palautumisesta. Työkaverien jaksamiseen kiinnitetään enemmän huomiota ja mahdollisuuksien puitteissa autetaan työkaveria. Kuulumisten kyselyn ja asioiden yhdessä läpikäymisen pyritään olevan matalla kynnyksellä tapahtuvia asioita ja osana arkipäiväisiä askareita.

Työn tehokkuuden ja työn ilon esiin nostamiseen organisaation eri tasoilla, voisi olla hyvä tarkastella motivaation syntymistä. Yritys X:llä on käytössä tuloksellisuuteen perustuva palkitsemisjärjestelmä, joka on suoraan verrannollinen ulkoiseen motivointiin. Martelan ym. (2015, 90) toteamusten mukaan palkitseminen ei ole hyvä motivaation lähde, mutta en väitä, että palkitsemisjärjestelmän poistaminen olisi välttämättä oikea ratkaisu. Päinvastoin saattaisi olla, että sen poistaminen vaikuttaisi negatiivisesti ilmapiiriin ja esihenkilöiden motivaatioon, jos käytössä ollut etu poistetaan. Kun jokin jo käyttöönotettu tapa lisätienestien saamiseen poistetaan, saattaa siitä seurata tehokkuuden alenemista ainakin niillä työntekijöillä, jotka eivät ole vahvasti sisäisesti motivoituneita tehtäviinsä (Martela ym. 2015, 90). Bonusjärjestelmän mittarien yksinkertaistaminen ja tutkiminen voisivat olla tarpeen, jotta yhteistyötä pystyttäisiin parantamaan. Myös tasavertaisuuden huomioiminen yhteistyöllä saatuja tuloksia tarkasteltaessa voisi olla avain sisäisen motivaation löytymiseen. Tämä tasavertaisuus olisi eduksi myös esihenkilön reilun kohtelun kokemukseen, jossa muutamat esihenkilöt kokevat olevan kehittämisen varaa.

Esihenkilöiden kesken tasavertainen palkitseminen tai bonuksien vaihtaminen johonkin hyvinvointia tukevaan asiaan voisi lisätä jaksamista, palautumista sekä motivaatiota. Vaihtoehtoisia bonuksia voisivat olla kurssi ulkomailla, ylimääräisiä vapaapäiviä tai lahjakortti johonkin aktiviteettiin. (Martela ym. 2015, 91.) Vaihtoehtoisesta palkitsemisesta voisi kertoa henkilökohtaisen toiveen ja yrityksen johto hylkäisi tai hyväksyisi sen tiettyyn kulumäärään verrannollisena. Martela ym. (2015, 91) toteavat, että tehtyjen kokeilujen perusteella on todettu elämyksellisten bonusten tekevän ihmiset onnellisemmiksi ja tyytyväisemmiksi. Henkilökohtaisesti ehdotetut käytännön kohteet myös vähentävät epäoikeudenmukaisuuden kokemista. (Martela ym. 2015, 91).

Tasavertaisuus ja tasa-arvo työyhteisön kesken ovat nousseet kyselyn tulosten pohjalta esiin ja tasavertaisuuden edistämiseksi olisi hyvä saada työntekijät osallisiksi ideointiin,

suunnitteluun ja kehittämistoimiin. Tämän kaltaisia työpajoja on Yritys X:ssä suunnitteilla eri asioihin liittyen ja niihin pyydetään työntekijöitä mukaan heidän osaamisensa ja osallistumishalukkuutensa mukaisesti.

Henkilökunnan kuulemisen parantamiseksi ehdotin, että käyttöön otettaisiin palautelaatikko, jonne kuka tahansa henkilöstöstä voi laittaa palautetta joko omalla nimellä tai anonyymisti. Ensisijaisesti työntekijöitä on kehoitettu ottamaan mietityttävät asiat rohkean avoimesti puheeksi oman esihenkilön kanssa. Jos asian esille ottaminen tuntuu vaikealta, voi sen anonyymisti paperisena toimittaa johdon luettavaksi, jolloin asia tulee esiin ja siihen on yrityksessä mahdollisuus reagoida. Anonyymius voi jossain tilanteessa olla hyväkin asia, jos epäkohta koskee esimerkiksi juuri esihenkilöä, jolloin hänelle suoran kritiikin antaminen voi alaisesta tuntua epämiellyttävältä.

Työyhteisön yhteishengen lisäämiseksi on myös suunnitteilla kehitysprojektin perusteella perustetun kehitystiimin toimesta yhteistä toimintaa, jolla pyritään edistämään työntekijöiden yhteistyötä ja toisten kannustamista. Suunnitteluryhmä on koottu vapaaehtoisista työntekijöistä, joilla on intoa kehittää ja yhtenäistää työyhteisöä. Suunnitteilla on leikkimielisiä kuukauden pituisia haasteita, joihin osallistuminen on työntekijöille vapaaehtoista. Haasteissa on useampia vaihtoehtoja ja aktiivisimmat työyhteisön jäsenet voivat halutessaan osallistua niistä jokaiseen. Esimerkkeinä näistä haasteista on ”tule pyörällä töihin -kuukausi”, ”syö kasvisruokaa töissä -kuukausi”, ”syö hedelmä päivässä -kuukausi”, ”liiku 10 000 askelta päivässä -kuukausi” sekä ”ulkoile tunti päivässä -kuukausi”. Osallistumiset hyvinvointia edistäviin haasteisiin kirjataan listaan, jossa oman nimen ja oikean päivän kohdalle laitetaan rasti merkiksi haasteen toteutumisesta siltä päivältä. Yhdessä tsempten pyritään saamaan kuukauden jokaiselle päivälle rasti onnistumisesta. Palkintoja onnistumisiin pohditaan vielä, mutta suurin palkinto jokaiselle saattaa olla alkusysäyksen saaminen oman hyvinvoinnin nostamiseen niin työssä kuin vapaa-ajallakin.

7 Johtopäätökset

Organisaation muutosprosessin onnistumisen turvaamiseksi on tärkeää Pahkin ym. (2011, 26) mukaan muistaa kolme avaintekijää, jotka ovat riittävä viestintä, henkilöstön osallistaminen ja tukitoimet. Viestinnällä mahdollistetaan työntekijöille muutosten ymmärtäminen. Henkilöstön osallistaminen johtaa heidän parempaan sitoutumiseensa muutokseen. Ja riittäväillä tukitoimilla pystytään huolehtimaan myös niiden työntekijöiden hyvinvoinnista, jotka tarvitsevat enemmän apua kaiken muutoksista johtuvien asioiden läpikäymiseen. (Pahkin ym. 2011, 26.) Näihin kolmeen avaintekijään kannattaisi myös Yritys X:ssä panostaa vielä lisää, jotta voidaan edesauttaa niin esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin hyvinvointia työssä. Vuorovai-
kutusta lisäämällä, selkeään viestintään panostamalla sekä osallistavalla otteella esihenkilöt

saataisiin myös sitoutettua organisaatioon vahvemmin ja tällä voisi olla positiivisia vaikutuksia myös koko yrityksen menestymiseen. Innostus ja motivaatio omaa työtä kohtaan antaa esihenkilöltä hyvä esimerkin koko osaston työntekijöiden toiminnalle.

Puttosen ym. (2016, 22) mukaan työyhteisöt on jaettu kolmeen luokkaan työhyvinvoinnin jo saavutetun tai tavoiteltavan tason mukaan. Ensimmäinen taso A on hyvä perustaso, jolloin yrityksen perusasiat ovat hyvinvoinnin suhteen kunnossa, arki on sujuvaa ja velvoitteet hoidetaan. Yrityksen reagointi muutoksiin on hidasta ja kehittämistä asioissa tehdään rajoitetusti tai satunnaisesti. Seuraava taso B on kehittäjätaso, jolla yritykset panostavat enemmän kehittämiseen erillisillä hankkeilla, jotka ovat monipuolisia ja suunnitelmallisia. Kolmas taso C on edelläkävijätaso. Tälle korkeimmalle tasolle sijoittuneet yritykset, joissa on työhyvinvoinnin kehittäminen ja seuraaminen on jatkuvaa. Tällaiset yritykset ovat tulevaisuuteen suuntautuneita, ne omaksuvat nopeasti uusia tapoja sekä kehittävät ja toimivat jatkuvasti työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Puttonen ym. 2016, 22.) Näiden tasojen jaon perusteella arvioisin, että Yritys X sijoittuu tasolle A, mutta on jo ottanut käyttöönsä useita osia tasolta B. Esimerkiksi työajanhallinnassa on käytössä yksilöllisiä joustoja ja työajat pyritään suunnittelemaan työntekijöiden toiveet huomioiden. Osaamisen kehittämiseen kannustetaan ja työntekijöille on tarjolla mahdollisuuksia osallistua erilaisiin koulutuksiin satunnaisesti. Työntekijät pääsevät henkilöstöpalaverien kautta osallistumaan työn kehittämiseen ja tavoitteiden asettamiseen. Henkilöstölle on myös tarjolla tukea muutosten käsittelyyn ja hallintaan.

Rauramo (2013, 17) listaa henkilökohtaisen muutuskunnon ylläpitämiseen erilaisia keinoja. Itseohjautuvan ja taitavan työntekijän tulisi hallita omassa arjessaan muutamat peruspilarit. Näistä ensimmäisen mukaan työntekijä osaa rakentaa ja tarvittaessa tarkistaa omia tavoitteitaan ja suhteuttaa niitä yhteisön tavoitteisiin. Tavoitteiden toteutumista olisi hyvä osata myös seurata. Omista tavoitteistaan ja niiden toteutumisesta puhuminen kollegoiden kanssa ylläpitää muutosta. Tarvittaessa on tällöin myös helpompaa pyytää ja antaa apua. Omia tavoitteitaan aktiivisesti seuraamalla, osaa tehdä johtopäätöksiä ja ohjata toimintaansa tavoitteiden toteutumista kohti. (Rauramo 2013, 17.)

Tähän Rauramon (2013, 17) toteamiseen viitaten olen arvioinut omaa muutokseen reagointikykyäni ja tehnyt arvion pohjalta tavoitteita oman toimintani edistämiseksi. Oman henkilökohtaisen muutuskuntoni ja työhyvinvointini ylläpitämiseksi tarkkailen työhyvinvointiani kolmesta näkökulmasta. Fyysisen hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen vuoksi on tärkeää huomioida työstä palautuminen, terveet elämäntavat sekä riittävä uni. Painotankin työn ja vapaa-ajan tasapainon kannalta mahdollisuuksien mukaan työmatkojen kulkemista jalkaisin, käytän työpaikalla portaita, syön säännöllisesti terveys suosituksia noudattaen ja pyrin nukkumaan riittävästi. Psykkisesti pyrin toimimaan turhaa stressiä välttäen ja olemaan oman työni kehittämisen kannalta aloitteellinen ja luova, jotta innostuneisuus ja motivaatio työtä kohtaan säilyvät. Huomioin myös mahdollisuuksieni mukaan oman osaamiseni kehittämisen ja taitojen ajan

tasalla pysymisen. Sosiaalisesti olen avoin, arvostava ja kunnioittava muita organisaation työntekijöitä kohtaan. Vuorovaikutustilanteissa kuuntelen myös muita näkökulmia ja osallistun yhteistyöhön ahkeralla sekä ideoivalla otteella. Seuraan myös aktiivisesti sekä omia että yrityksen tavoitteita, jotta voin työelämässä olla edistämässä niin omaa kuin työyhteisönkin työhyvinvointia entistä paremmalle tasolle.

Lähteet

- Brown, B. 2019. Dare to lead. Rohkaiseva johtaja. Rehellisiä keskusteluja, sydänlähtöistä toimintaa ja rohkeita päätöksiä. Helsinki: Viisas elämä.
- Brownell, J. 2017. Listening: Attitudes, Principles, and Skills. 6.painos. E-kirja. Taylor & Francis Group.
- Colenberg, S., Appel-Meulenbroek, R., Romero Herrera, N. & Keyson, D. 2021. Conceptualizing social well-being in activity-based offices. Journal of managerial psychology, Vol.36 (4), p.327-343.
- Cowan, D. 2014. Strategic Internal Communication: How to Build Employee Engagement and Performance. E-kirja. Lontoo: Kogan Page.
- Dutschke, G., Jacobsohn, L., Dias, A. & Combadao, J. 2019. The job design happiness scale (JDHS). Journal of organizational change management. Vol. 32, Iss 7.
- Edmondson, A. C. 2019. The fearless organization. Creating Psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth. New Jersey: Wiley.
- Gallagher, M., Lopez, S. & Preacher, K. 2009. The Hierarchical Structure of Well-Being. Journal of personality 4, 1025-1050. Verkkolehti.
- Gil-Beltran, E., Meneghel, I., Llorens, S. & Salanova, M. 2020. Get Vigorous with Physical Exercise and Improve Your Well-Being at Work. International journal of environmental research and public health 2020, Vol.17 (17), p.63-84.
- Grant, A., Christianson, M. & Price, R. 2007. Happiness, health or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. Academy of Management Perspectives, 21:51-76.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hurri, L. 2023 Miten teillä voidaan? - Psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Viitattu 23.8.2023. [Miten teillä voidaan? - Psykologinen turvallisuus työyhteisössä | Oikotie Työpaikat](#)
- Husman, P. & Liira, J. 2010. Työpaikka terveyden edistämisen areenana. Teoksessa: Työstä terveyttä, 196-203. Toim. Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. Työterveyslaitos. Porvoo: Duodecim.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus.
- Kalamoski, V., Selinheimo, S., Valtonen, T., Turunen, J., Käpykangas, S., Ylisassi, H., Toivio, P., Järnefelt, H., Hannonen, H. & Paajanen, T. 2020. Effects of a cognitive ergonomics workplace innovation (CogErg) on cognitive strain and wellbeing: a cluster randomized controlled trial. A study protocol. BMC Psychology 8, 1(2020). BioMed Central.
- Keyes, C. 1998. Social well-being. Social Psychology Quarterly. Vol. 61 (2), p. 121-140.
- Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Helsinki: Alma Talent.

- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Kotter, J. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Data Com Finland.
- Kotter, J. 2009. Tärkeys järjestykseen NYT. Suomentanut: Laukkanen, M. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Kotter, J. & Whitehead, L. 2011. Läpimurto. Puolusta ideaasi ja voita muut puolellesi. Suomentanut: Heinämäki, M. Tallinna: AS Pakett.
- Luoma, M. 2021. Johtoryhmän käsikirja. Helsinki: Alma Talent.
- Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Alma Talent.
- Manka, M. 2012. Työn ilo. E-kirja. Alma Talent.
- Mannström-Mäkelä, L. & Saukkola, K. 2009. Voimaannuttavan ohjaamisen käsikirja. 2. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Martela, F., Jarenko, K. & Järvilehto, L. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? E-kirja. Alma Talent.
- Mayfield, M., Mayfield, J. and Ma, K. 2021. Creating a creative culture: Improving work outcomes by increasing innovation in the workplace. Human resource management international digest, Vol.29 (5), p.14-16.
- Mercer, L. 2009. The health triangle: Mental, social and physical definitions. Viitattu 25.9.2023. <https://healthfully.com/the-health-triangle-mental-social-physical-definitions.html>
- Niemelä, P. 2000. Turvallisuuden käsite ja tarkastelukehikko. Teoksessa Niemelä, P. & Lahikainen, A. (toim.) Inhimillinen turvallisuus. Tampere: Vastapaino.
- Nurmi, J. & Salmela-Aro, K. 2017. Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. WSOYPro.
- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T & Mockatto, Z. 2011. Mielekäs muutos - Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Hyvinkää: Suomen Printman.
- Pessi, A. & Martela, F. 2017. Myötätuntoista ihmistä ja myötätuntoa etsimässä. Teoksessa Pessi, A., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. E-kirja. Helsinki: Talentum.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. E-kirja. WSOYpro.
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Tampere: Juvenes Print.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Rauramo, P. 2020. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Viitattu 24.8.2023. <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/tyohyvinvointiin-vaikuttavia-tekijoita/>

Rauramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteessa. Työturvallisuuskeskus. 1.painos. Nykypaino.

Reno, L., Yurniardi, C. & Salis, M. 2020. The contribution of work engagement and job satisfaction to workers' psychological well-being. *Humanitas*, Vol.17 (2), p.94-103.

Riasudeen, S. & Singh, P. 2021. Leadership Effectiveness and Psychological Well-being: The Role of Workplace Spirituality. *Journal of human values*, Vol.27 (2), p.109-125.

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Ruutu, S. 2020. Coachin työkalupakki. Helsinki: Alma Talent.

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

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. E-kirja. SanomaPro.

Santos, R. & Lousã, E. 2022. Give Me Five: The Most Important Social Values for Well-Being at Work. *Administrative sciences*, Vol.12 (3), p.101.

Sitra 2019. Kohti elinikäistä oppimista: yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutoshaasteet. Helsinki: Erweko.

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2023. Työhyvinvointi. Viitattu 23.11.2023. <https://stm.fi/tyohyvinvointi#:~:text=Ty%2525C3%2525B6hyvinvointi%252520on%252520koko-naisuus%252520jonka%252520muodostavat,vaikuttaa%252520muun%252520muassa%252520ty%2525C3%2525B6ss%2525C3%2525A4%252520jaksamiseen>

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2005. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Viitattu 23.11.2023. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73001/Selv200525.pdf?sequence=1>

Tampereen yliopisto 2023. Tukea ja ideoita työhyvinvoinnin kehittämiseen. Viitattu 24.11.2023. <https://sites.tuni.fi/kehitatyohyvinvointia/kyselyt/>

Thomas, N. 2023. Työntekijöiden NPS (eNPS) - Täydellinen opas. Viitattu 18.10.2023. <https://www.questback.com/fi/oppaat/employee-net-promoter-score-enps-mittari-questback/>

Työterveyslaitos 2023. Elintavat. Viitattu 24.8.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat>

Työterveyslaitos 2018. Viisi vinkkiä arvostuksen ilmapiirin luomiseen. Viitattu 11.10.2023. <https://www.ttl.fi/tyopiste/viisi-vinkkia-arvostuksen-ilmapiirin-luomiseen>

Työturvallisuuskeskus 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Nykypaino.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Väisänen, R. 2000. Työelämän turvallisuus. Teoksessa Niemelä, P. & Lahikainen, A. (toim.) Ihmillinen turvallisuus. Tampere: Vastapaino.

Kuviot

Kuvio 1: Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka & Manka 2016, 76.)	9
Kuvio 2: Sosiaaliseen pääomaan vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka & Manka 2016, 134.) .	14
Kuvio 3: Työhön liittyviä muutostrendejä ja haasteita (mukaillen Työturvallisuuskeskus 2013, 6).....	20
Kuvio 4: Työn hallinta ja vaatimukset (mukaillen Manka 2012, 57.)	32
Kuvio 5: Muutoksen elinkaari (Pirinen 2015, luku 3.).....	34
Kuvio 6: Myönteisyyden terveydelliset vaikutukset. (Manka & Manka 2016, 72.)	38
Kuvio 7: Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (Rauramo 2020.).....	41
Kuvio 8: Työhyvinvoinnin kehittämisen vaiheet (Puttonen ym. 2016, 21.).....	44
Kuvio 9: Suunnitelma opinnäytetyön tutkimuksen kulusta	44
Kuvio 10: Kyselyissä annettujen vastausten lukumääräinen vertailu.....	49
Kuvio 11: Työkyvyn taso	50
Kuvio 12: Stressitaso	51
Kuvio 13: Oman työn taso	52
Kuvio 14: Työyhteisön toimivuus	53
Kuvio 15: Esihenkilön toiminta.....	55
Kuvio 16: Osaaminen ja uudistuminen.....	56
Kuvio 17: Toimintakyky ja voimavarat.....	57
Kuvio 18: Sitoutuminen työnantajaan (eNPS).....	58

Liitteet

Liite 1: Työyhteisökyselyn kysymykset	75
Liite 2: Työhyvinvoinnin kehittämisen tasot (Puttonen ym. 2016, 23-24)	76

Liite 1: Työyhteisökyselyn kysymykset

Yritys X - työyhteisön hyvinvoinnin verkkokysely

1. Minkä arvosanan antaisit omalle työkyvyillesi? (0-10)
2. Millä tasolla koet stressitasosi olevan? (1-5)

3. Tiedän mitä minulta odotetaan työssäni
4. Olen innostunut työstäni
5. Minua arvostetaan työssäni
6. Minulla on vaikutusmahdollisuuksia työssäni
7. Työni sujuu

8. Työyhteisössämme on hyvä tekemisen meininki
9. Puhumme toisillemme arvostavasti
10. Työyhteisössämme ihmiset tulevat kuulluksi
11. Kannamme vastuuta yhdessä
12. Otamme rohkeasti puheeksi vaikeatkin asiat

13. Esihenkilöni on reilu kaikkia kohtaan
14. Esihenkilöni on helposti lähestyttävä
15. Saan esihenkilöltäni riittävästi palautetta työstäni
16. Esihenkilöni luottaa minuun
17. Esihenkilöni puuttuu tarvittaessa työyhteisöni ongelmatilanteisiin

18. Voin käyttää kykyjäni ja taitojani työssäni
19. Pystyn vastaamaan työni vaatimuksiin
20. Minulla on mahdollisuus osaamiseni kehittämiseen työpaikallani
21. Mietimme yhdessä muutosten vaikutuksia työhömmä
22. Kehitämme yhdessä uusia tapoja tehdä työtä

23. Uskon työkykyäni olevan hyvä kahden vuoden kuluttua
24. Palaudun työstäni riittävästi
25. Koen itseni energiseksi työssäni
26. Elämäntapani ovat kunnossa
27. Koen, että työni ja muu elämäni ovat tasapainossa

28. Kuinka todennäköisesti suosittelisit työnantajaasi muille? (0-10)
29. Avoin palaute

Vastausasteikko: 1= täysin eri mieltä, 2= jonkin verran eri mieltä, 3= ei samaa - ei eri mieltä, 4= jonkin verran samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

Kehittämistarve: 1-5 (ei tarvetta - suuri tarve)

Liite 2: Työhyvinvoinnin kehittämisen tasot (Puttonen ym. 2016, 23-24)

Työhyvinvoinnin kehittämisen tasot			
Suositus	Hyvä perustaso	Kehittäjätaso	Edelläkävijätaso
1. Kehitetään työaikoja ja työaikojen hallintaa	<p>Etätyömahdollisuus ja työaikapankki ovat käytössä, mikäli ne sopivat työn ja toimialan luonteeseen.</p> <p>Työaikojen kuormittavuus on arvioitu</p>	Yksilölliset työaika-jouset ovat käytössä, työajat järjestetty hyvinvointia tukevalta tavalla	<p>Yksilölliset joustavat työajat tukevat hyvinvointia monipuolisesti</p> <p>Joustoissa vastavuoroisuus on valttia, otetaan työajoissa huomioon sekä yksilön että työn tarpeet</p> <p>Työn ja muun elämän yhdistämistä tuetaan aktiivisesti</p>
2. Kannustetaan osaamisen kehittämiseen	Henkilöstöä kannustetaan päivittämään osaamistaan ja heille tarjotaan mahdollisuuksia osallistua perehdytykseen, koulutukseen ja työssä oppimiseen.	<p>Urapolut on kuvattu ja ne ovat henkilöstön tiedossa.</p> <p>Osaamisen kehittämiseen kannustetaan ja osaamisen kehittämiseen on tarjolla vaihtoehtoisia muotoja, joista viestitään henkilöstölle säännöllisesti.</p>	<p>Jatkuvaa oppimista ja osaamisen arviointia tuetaan työpaikan kulttuurina.</p> <p>Osaamisen ja uran arviointimenettely on käytössä.</p>
3. Keinoja kiireen hallintaan	Työntekijöillä on selkeä tehtäväkuva ja heille on asetettu esim. vuosittaiset tavoitteet. Työtehtävät on asetettu tärkeysjärjestykseen.	Työtilanteesta keskustellaan säännöllisesti esimiehen ja työntekijöiden kanssa.	Kiireen hallitsemiseksi on mahdollista hyödyntää erilaisia työaikajoustoja.
4. Otetaan henkilöstö mukaan työn kehittämiseen	Työntekijöillä on mahdollisuus tulla kuulluksi työssään.	Työntekijät voivat vaikuttaa työn tekemisen tapaan sekä työn tavoitteiden asettamiseen	Kaikki työntekijät osallistuvat työn, työolosuhteiden ja työympäristön kehittämiseen ja uudistamiseen.
5. Tuetaan muutoksen hallintaa	Muutoksista ja niiden vaikutuksista tiedotetaan henkilöstölle toistuvasti ja selkeästi	<p>Eri henkilöstöryhmille on tarjolla tukea muutoksen käsitteilyyn ja hallintaan.</p> <p>Käytössä on vaikuttavat toimintamallit</p>	Henkilöstö osallistuu muutosten ja uudistusten suunnitteluun ja toteuttamiseen