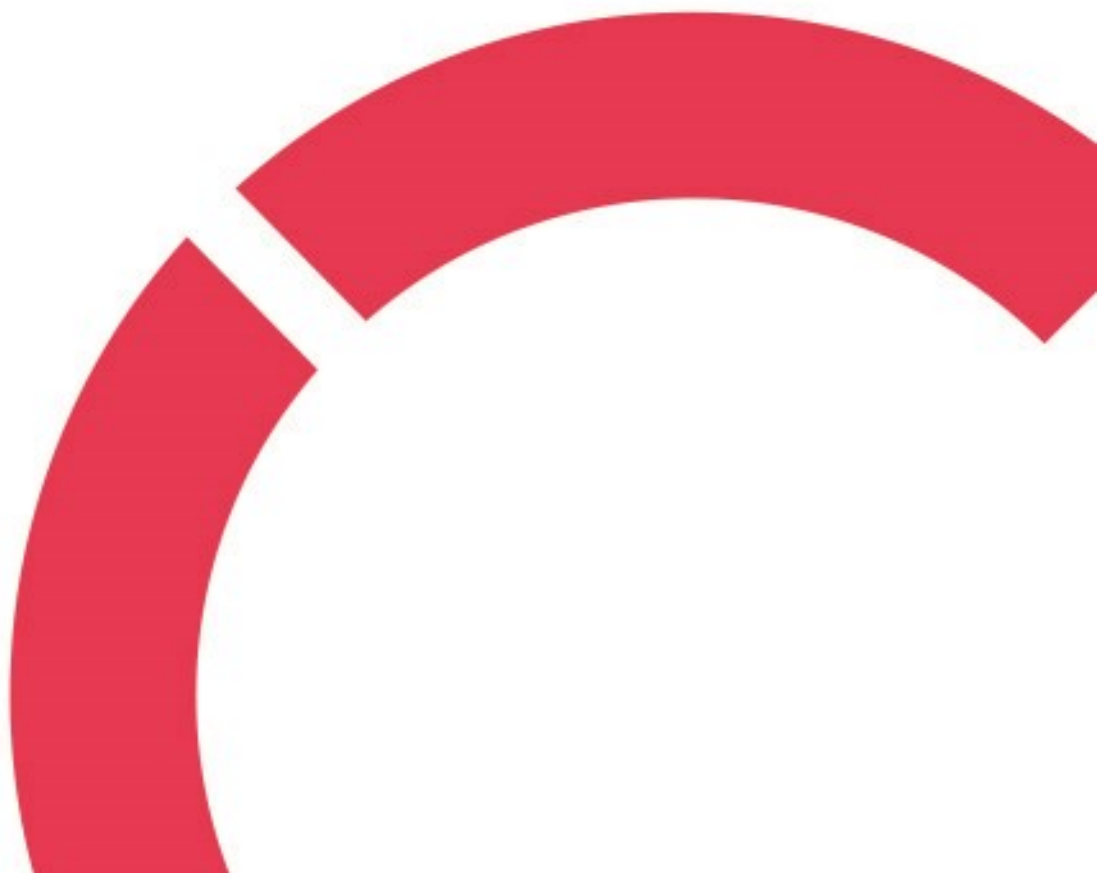


Riitta Ukskoski

**TYÖHYVINVOINTI JA PSYKOSOSIAALISET KUORMITUSTEKIJÄT
ITSEOHJAUTUVASSA TIEDOLLA JOHTAMISEN ORGANISAA-
TIOSSA**

Case Verohallinto

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi (YAMK) Liiketoimintaosaaminen
Marraskuu 2024**



TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Marraskuu 2024	Tekijä/tekijät Riitta Ukskoski
Koulutus Liiketoimintaosaaminen		<input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi TYÖHYVINVOINTI JA PSYKOSOSIAALISET KUORMITUSTEKIJÄT ITSEOHJAUTUVASSA TIEDOLLA JOHTAMISEN ORGANISAATIOSSA		
Työn ohjaaja Marko Ovaskainen		Sivumäärä 98+1 liitettä
Työelämäohjaajat Satu Pitz ja Hannele Pohjonen (Tuula Anttila)		
<p>Valtionhallinnoissa on jo pitkään pyritty automatisoimaan toimintoja ja tulevaisuudessa rutiinityöt ja fyysiset tehtävät voidaan korvata lähes kokonaisuudessaan automaatiolla. Verohallinto on viime vuosina aktiivisesti uudistanut toimintojaan, kiinnittäen erityistä huomiota resurssien tarkempaan kohdentamiseen ja asiantuntijuuden hyödyntämiseen asiakaskokemuksen parantamiseksi. Hyvä asiakaskokemus ja laadukas palvelu muodostuvat motivoituneista ja osaavista työntekijöistä sekä hyvästä henkilöstöjohtamisesta.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Verohallinnon toimintaa tutkimalla sen henkilöstön työhyvinvointia, psykososiaalisia kuormitustekijöitä, itseohjautuvuutta sekä tiedolla johtamisen käytänteitä. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin kuormitustekijöiden vaikutusta työn voimavaratekijöihin. Työn teoriaosuus keskittyi työn työhyvinvointiin, psykososiaaliseen kuormittavuuteen sekä tiedolla johdettuun itseohjautuvuuteen. Tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivinen. Tutkimuksen kysely suoritettiin sähköisellä Webropol-kyselyllä kohdeorganisaation kahteen ennalta sovittuun toimintayksikköön.</p> <p>Vastausten perusteella voidaan päätellä, että Verohallinnon työntekijät pitävät työhyvinvointia tärkeänä, ja sen merkitystä halutaan korostaa esihenkilötyössä. Verohallinnossa on vastausten perusteella itseohjautuvuutta joko vähän tai ei lainkaan, ja sitä voitaisiin parantaa kehittämällä hallinnon järjestelmiä käyttäjäystävällisemmiksi ja muuttamalla työn organisointia. Psykologinen kuormitus on pääosin hallinnassa, mutta hallinnolliset järjestelmät ja niiden toimimattomuus voivat aiheuttaa kuormitusta. Myös työaikakirjaaminen ja raportointi koettiin kuormittaviksi. Organisaation tiimeissä voidaan pääsääntöisesti hyvin, mutta parannettavaa on esimerkiksi siinä, että työntekijöitä tulisi kohdella tasapuolisemmin ikään tai sukupuoleen katsomatta. Lisäksi yksilölliset tekijät tulisi ottaa paremmin huomioon työtehtävien mitoittamisessa. Tilannehuoneiden mittaristojen kehittäminen suoritusseurannan ohella myös laadullisten mittareiden osalta voisi parantaa työhyvinvointia. Kyselyyn vastanneet kokivat myös etätöiden ja liukuvan työajan tukevan työhyvinvointia. Kyselyn perusteella voidaan myös päätellä, että Verohallinnossa kannustetaan uuden oppimiseen, mutta siihen ei todellisuudessa löydy riittävästi aikaa, mikä puolestaan lisää työn kuormitusta.</p>		
Asiasanat Itseohjautuvuus, psykososiaaliset kuormitustekijät, tiedolla johtaminen, työhyvinvointi, valmentava johtajuus		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date November 2024	Author Riitta Ukskoski
Degree programme Master of Business Administration, Business Competence		
Name of thesis WELL-BEING AT WORK AND PSYCHOSOCIAL LOAD FACTORS IN A SELF-DIRECTED KNOWLEDGE MANAGEMENT ORGANIZATION		
Centria supervisor Marko Ovaskainen		Pages 98+1
Instructor representing commissioning institution or company Satu Pitz, Hannele Pohjonen (Tuula Anttila)		
<p>For a long time, state administrations have tried to automate operations and, in the future, routine work and physical tasks can be replaced entirely by automation. In recent years, the Tax Administration has actively renewed its operations, paying special attention to more accurate and targeted resources, and utilizing expertise to improve the customer experience. Good customer experience and high-quality service consist of motivated and competent employees and good human resource management.</p> <p>The purpose of this thesis was to develop the operations of the Tax Administration by studying the well-being at work of its personnel, psychosocial load factors, self-direction, and practices of knowledge management. In addition, the study examined the impact of factors on labour resource factors. The theoretical part of the work focused on work well-being, psychosocial loading, and knowledge-led self-direction. The research method was quantitative. The survey was conducted using an electronic Webropol questionnaire in the two pre-agreed operational units of the target organization.</p> <p>Based on the answers, it can be concluded that the Tax Administration employees consider well-being at work to be important, and its importance in supervisory work is emphasized. Based on the responses, there is little or no self-direction in tax administration, and it could be improved by making the administration systems more user-friendly and by changing the organization of work. Psychological load is controlled, but administrative systems and their inoperability can cause excessive work load. Working time recording and reporting were also seen as burdensome. As a rule, the organization's teams are doing well, but it is important, for example, that employees should be treated more equally regardless of age or gender. In addition, individual factors should be better considered in the dimensioning of work tasks. In addition to performance monitoring, the development of situational room indicators could also improve well-being at work. Respondents to the survey also felt that remote work and flexible working hours support well-being at work. The basis of the survey can also be used to conclude that the Tax Administration encourages learning new things, but there is not enough time to do so, which in turn increases the workload.</p>		
Key words coaching leadership, knowledge-based management, psychological safety, self-direction well-being at work		

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 ITSEOHJAUTUVAT ORGANISAATIOT JA NIIDEN JOHTAMINEN	4
2.1 Valmentava johtaminen	4
2.2 Tiedolla johtaminen	6
2.3 Itseohjautuvuus	9
2.3.1 Itseohjautuva organisaatio	9
2.3.2 Yksilön itseohjautuvuus	11
2.3.3 Itseohjautuvat tiimit	14
2.3.4 Itseohjautuvuuden johtaminen	15
3 TYÖHYVINVOINTI	20
3.1 Hyvinvoiva organisaatio	22
3.2 Työhyvinvointi esihenkilötyön ja itseohjautuvuuden näkökulmasta	26
3.3 Osaamisen kehittämisen merkitys työhyvinvoinnille	30
3.4 Psykologinen turvallisuus yksilön ja työyhteisön näkökulmasta	33
3.5 Psykologisesti turvallinen tiimi	36
3.6 Kuormituksen hallinnan keinot	38
4 PSYKOSOSIAALINEN KUORMITUS	41
4.1 Työn kuormitustekijät ja niiden vaikutukset	41
4.2 Stressi ja ylikuormitus	44
4.3 Teknologiasta aiheutuva kuormitus	46
5 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, MENETELMÄT JA TOTEUTUS	48
5.1 Tutkimuksen tavoitteet	48
5.2 Tutkimusmenetelmät	49
5.2.1 Määrällinen tutkimus	49
5.2.2 Laadullinen tutkimus	50
5.2.3 Kysely vai haastattelu	51
5.2.4 Toimintatutkimus	52
5.2.5 Määrällisen tutkimuksen luotettavuus	52
5.3 Toimeksiantajan esittely	54
5.4 Tutkimuksen toteutus	57
6 TUTKIMUSTULOKSET	60
6.1 Tutkimuksen taustatiedot	60
6.2 Oman työn vaikutusmahdollisuudet ja työn kuormittavuus	61
6.3 Työyhteisö	64
6.4 Tiimi/Ryhmä	66
6.5 Itseohjautuvuus	68
6.6 Kognitiivinen (aivo) ergonomia	70
6.7 Johtaminen	72
6.8 Osaamisen kehittäminen ja työtehtäviin perehdytys	73
6.9 Tiedolla johtaminen	75
6.10 Työhyvinvointi	77

7 TULOSTEN YHTEENVETO JA KEHITTÄMISSUUNNITELMA	80
7.1 Työn kuormitustekijät ja niiden ehkäisy	80
7.2 Työyhteisöön liittyvät asiat	80
7.3 Tiimityön sujuvuus	81
7.4 Itseohjautuvuus työskentelyssä	81
7.5 Työn kognitiiviset tekijät	82
7.6 Esihenkilötyö ja muutosjohtaminen	82
7.7 Tiedolla johtamisen kehittäminen	83
7.8 Huoneentaulu kehittämisehdotuksista	84
8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	86
8.1 Itseohjautuvuus sekä valmentava tiedolla johtaminen	86
8.2 Työhyvinvointi	89
8.3 Psykososiaalinen kuormitus	91
8.4 Lopuksi	95
LÄHTEET	96

LIITE 1: Kyselylomake

KUVIOT

KUVIO 1. Tavoitteiden saavuttamisen ulottuvuudet	7
KUVIO 2. Tulevaisuusportaati, mukailleen Listenmaa	8
KUVIO 3. Työnkuvan vaikutus motivaatioon	13
KUVIO 4. Työhyvinvoinnin malli, mukailleen Manka	22
KUVIO 5. Toimiva työyhteisö, mukailleen Mannermaa	25
KUVIO 6. Työntekijäosaamisen osa-alueet, mukailleen Mannermaa	30
KUVIO 7. Psykologisen turvallisuuden portaati, mukailleen Rinne	34
KUVIO 8. Psykologinen turvallisuus tiimissä	37
KUVIO 9. Riskien arvioinnin ja kuormituksen arvioinnin erot, mukailleen Mannermaa	42
KUVIO 10. Tutkimusprosessin vaiheet, mukailleen Kananen	49
KUVIO 11. Verohallinnon organisaatio (Verohallinto 2023)	54
KUVIO 12. Vastausprosentit ikävuosittain jaoteltuna	61
KUVIO 13. Huoneentaulu	84

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Johtamiskäytänteet, mukailleen Ristikangas M-R	5
TAULUKKO 2. Työn kehittäminen ja oppimisen kannustus	62
TAULUKKO 3. Tietokuorman hallittavuus	63
TAULUKKO 4. Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu	64
TAULUKKO 5. Työyhteisön viestinnän avoimuus	65
TAULUKKO 6. Virhe, moka vai mahdollisuus	65
TAULUKKO 7. Tiimin kuppikuntaisuus	67
TAULUKKO 8. Tietomäärän riittävyys työstä suoriutumiseen	68
TAULUKKO 9. Yksin olon tunne töiden kanssa	68
TAULUKKO 10. Itseohjautuvuuden tukeminen työstä suoriutumiseen	69
TAULUKKO 11. Palaverit haittana suoriutumiselle	70
TAULUKKO 12. Työpäivien venyminen	71
TAULUKKO 13. Työni on liian paineistettua	71
TAULUKKO 14. Työhöni liittyvien ongelmien esille ottaminen	72

TAULUKKO 15. Uuden opettelun mahdollisuus ja perehdytys	73
TAULUKKO 16. Uuden oppimisen ja osaamisen kehittämisen motivointi.....	75
TAULUKKO 17. Tiedolla johtamisen avoimuus ja samanaikaisuus	76
TAULUKKO 18. Omien työsuoritusten arviointi tarkoituksenmukaisilla mittareilla	76
TAULUKKO 19. Tiedolla johtaminen tilannehuoneilla.....	77
TAULUKKO 20. Muutostilanteet ja kuormittuminen ikäluokittain	78
TAULUKKO 21. Työn mielekkyys ja erityispiirteiden huomiointi	78

1 JOHDANTO

Maailma muuttuu vauhdilla, joka on ennennäkemätöntä. Muutostahti yhteiskunnan eri toimintojen osalta on myös kiihtynyt ja myös organisaatioiden on pyrittävä uudistamaan ja organisoimaan toimintojaan ketterästi. Yritysten on tuotettava riittävästi voittoa pysyäkseen mukana kilpailussa ja myös julkisen hallinnon organisaatioiden on toimittava tehokkaammin. (Sydänmaanlakka 2004, 15.) Muutoksessa mukana pysyminen edellyttää, että tieto kulkee ja yhteistyö eri toimijoiden välillä on nopeaa ja esteetöntä. Tämän myötä henkilöstön itseohjautuvuus ja muutoskyvykyys sekä työssäoppiminen muodostuu entistä tärkeämmäksi tekijäksi mietittäessä menestystekijöitä ja yrityksen resilienssiä. Vaikka teknologia helpottaa työntekijöitä tekemään vähemmän toistuvia tehtäviä ja suurin osa työstä on asiantuntijatyötä, työpaikoilla pitää miettiä tarkemmin, miten työntekijät pärjäävät ja jaksavat työssään. (Martela & Jarenko 2017.)

Organisaatiot odottavat, että sen työntekijöiltä löytyy enemmän uuden oppimisen halukkuutta ja että työnteko on yhä enenevässä määrin aikaan ja paikkaan sitoutumatonta. Työntekijöiltä odotetaan enemmän oma-aloitteisuutta ja itsenäisyyttä työssään. Heidän pitää osata tehdä työt ilman ohjausta ja esimiehen jatkuvaa valvontaa. Työssä esiintyy sekä psykososiaalisia kuormitustekijöitä että voimavaratekijöitä. Voimavaratekijät auttavat työntekijää selviytymään työn haasteista. Kuormitustekijät eli työssä kuormittavat asiat ovat hyvin yksilöllisiä. Jos työntekijä palautuu hyvin työstä, kuormitusta ei synny. Jos palautumista ei tapahdu, kuormitustekijöitä syntyy ja ne voivat vaikuttaa työntekoon. (Sydänmaanlakka 2004, 16.)

Kun työntekijät miettivät vaihtoehtoisia mahdollisuuksia kiristyvien työolopaineiden alla, kuten eläkkeelle siirtymistä tai siirtymistä muihin tehtäviin, on organisaatioiden nostettava esille työhyvinvointi ja psykososiaaliset työolotekijät, ettei ennen aikaista siirtymistä eläkkeelle tai työympäristön vaihtumista tapahtuisi. Työhyvinvointia voidaan kasvattaa lisäämällä työn voimavaroja ja pahoinvointia vähentää pitämällä työn vaatimustasot kohtuullisina. Työn voimavaroina on nähty olevan esihenkilön tuki, innovatiivinen työympäristö sekä työ, jossa on vaikuttamisen ja kehittämisen mahdollisuus. Työpaikalla kuormitustekijöitä voivat olla huono johtaminen, hankalat työkaverit, yhteistyön ongelmat ja huono tiedonkulku. Myös jatkuva kiire tai tylsyys työssä, jota ei voi tehdä mielekkäällä tavalla, voivat aiheuttaa pahaa oloa. (Manka & Manka 2016, 68–70.)

Mikäli työntekijöiltä odotetaan yhä enenevässä määrin itseohjautuvuutta ja kyvykkyyttä uuden oppimiseen, on organisaation tarjottava sen työntekijöille vaikutusmahdollisuutta työn tekemisen tapoihin sekä töihin liittyvään päätöksentekoon. Itseohjautuvuuden ja psykologisen turvallisuuden edistämiseksi on tarpeellista muodostaa sellainen toimintakulttuuri, jossa työntekijöitä rohkaistaan puhumaan, sekä ottamaan vastuuta tekemisestä ja itsensä kehittämisestä. Esihenkilön rooli on tärkeä työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Työturvallisuuslaki velvoittaa esihenkilöä huolehtimaan siitä, että työn fyysinen ja henkinen kuormitus ei ole liian suuri työn vaatimuksiin nähden. (Manka & Manka 2023, 10.)

Psykologinen turvallisuus syntyy työolojen ja työympäristön kehittämisellä sekä työn kuormitustekijöiden ennaltaehkäisyllä. Työyhteisön on kyettävä tekemään ratkaisuja, joilla voidaan vähentää työn psykososiaalista kuormittavuutta ja ennaltaehkäistä sitä. On pyrittävä myös selvittämään keinot, miten työurat saadaan säilymään ja miten organisaation työntekijät saadaan voimaan hyvin ilman työuupumista tai vaihtoehtoista siirtymistä toisiin organisaatioihin tai eläkkeelle. Tulevaisuuden työntekijä tarvitsee työssä suoriutumiseen sekä pehmeitä arvoja että ongelmanratkaisutaitoja. Tulevaisuuden työpaikan tulisi kyetä luomaan turvallinen ja kilpailukykyinen ympäristö, jossa sen moniosaajat suoriutuvat työstään joustavasti ja menestyvät yhä vain enemmän globaalistuvassa, teknologisesti kehittyvässä yhteiskunnassa ja muuttuvassa työelämässä.

Psykososiaalisia kuormitustekijöitä on tutkittu varsin vähän julkisissa organisaatioissa. Itseohjautuvuuden tutkimisesta ja valmentavasta johtamisesta löytyy muutamia tutkimuksia, mutta valtionhallinnossa sekin aihealue tarvitsee ilmiönä pohdintaa ja lähinnä psykososiaalisista kuormitustekijöistä tarkasteltuna. Työntekijöiden psykologiset tarpeet liittyvät itsetuntemukseen, tahtoon ja sitoutumiseen. Kun työntekijän tärkeät psykologiset tarpeet täyttyvät, hän voi työskennellä itsenäisesti ilman, että mielenterveys tai työhyvinvointi kärsii. (Martela & Jarenko 2015, 68.)

Tämä tutkimus tehtiin Verohallinnolle, sen kahteen taustoiltaan hyvin erilaiseen toimintayksikköön, jossa yhteinen toimintatapa itseohjautuvuudessa ja tiedolla johtaminen on ollut käytänteenä jo muutamia vuosia. Verohallinnon strategisena tavoitteena on vähentää henkilöstön sairauspoissaoloja ja parantaa työtyytyväisyyttä sekä poistaa kuormitustekijöitä, jotka vaikut-

tavat työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä tietoisuutta siitä, miten henkilöstö voi itseohjautuvassa työssä, millaisia psykososiaalisia kuormitustekijöitä tai voimavaratekijöitä työssä esiintyy sekä miten kuormitustekijöitä voitaisiin ehkäistä.

Opinnäytetyö rakentuu tämän johdantoluvun lisäksi seitsemästä muusta pääluvusta, joista ensimmäisessä pääluvussa ja sen alaluvuissa keskitytään pohtimaan teoriaa itseohjautuvista organisaatioista ja johtamisen käytänteistä: mitä on itseohjautuvuus yksilön, tiimin ja koko organisaation näkökulmasta sekä miten tiedolla johtaminen on vaikuttanut itseohjautuvuuteen. Toisen luvun alla keskitytään työhyvinvointiin, joka on jaoteltu alalukuihin, kuten fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen työhyvinvointi sekä siihen, miten työhyvinvointia voidaan edistää eri näkökulmista käsin, ja mitkä ovat sen haasteet itseohjautuvuuden ja osaamisen näkökulmasta. Kolmas pääluku keskittyy käsittelemään psykososiaalista kuormittuneisuutta, mitä sillä tarkoitetaan työelämässä ja millaisia haasteita ja potentiaalisia ratkaisuja asiaan liittyy erityisesti työhyvinvoinnin näkökulmasta. Neljännen pääluvun alle on koottu tutkimuksen tavoitteet, menetelmät sekä tutkimuksen toteutus (mukaan lukien tiedonkeruu ja analysointi). Lisäksi pääluvun alta löytyy informaatiota valitusta tutkimusotteesta ja tutkimusmenetelmistä. Viidennen pääluvun alla on raportoitu tutkimustulokset, jonka jälkeen kuudes pääluku pitää sisällään mahdollisen kehittämissuunnitelman ja seitsemäs pääluku keskittyy johtopäätöksiin, pohdintaan ja mahdollisiin jatkotutkimusehdotuksiin.

2 ITSEOHJAUTUVAT ORGANISAATIOT JA NIIDEN JOHTAMINEN

Itseohjautuvat organisaatiot ovat työyhteisöjä, joissa työntekijöille annetaan merkittävä vapaus ja vastuu päätöksenteossa, työtehtävien hallinnassa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Näissä organisaatioissa perinteiset hierarkiat ja tiukat valvontarakenteet korvataan hajautetulla vallalla. Työntekijöillä on suuri autonomia, ja yhteistyö ja tiimityöskentely ovat keskiössä.

2.1 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen (coaching, leadership) on ollut pinnalla 2000-luvun johtamiskeskusteluissa. Urheilussa käytettyä johtamistapaa on ehdotettu yrityksille keinoksi parantaa uudistumista ja tuottavuutta. Tämä johtamistapa voi myös vahvistaa henkilöstön itseohjautuvuutta, kehitystä, luovuutta, suoriutumista ja sitoutumista. (Collin & Lemmetty 2019, 169.) Valmentavan johtamisen keinoihin luetaan myös pyrkimys kehittää johdettavien rohkeutta itsenäiseen päätöksentekoon (Laaksonen & Ollila 2022, 93).

Valmentavan johtamisen tärkeyttä perustellaan usein organisaation tarpeista käsin. Organisaatioissa joudutaan uudistumaan jatkuvasti, johtuen toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista ja teknologian nopeasta kehittämisestä. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työtapoihin sekä työnsisältöön on tärkeä innovatiivisuutta ja luovuutta edistävä tekijä. Tutkimuksissa on huomattu, että valmentavalla johtamisella on yhteys ryhmän ja yksilön suorituskykyyn. Sen sijaan tiukasti määritellyssä ja autoritäärisesti johdetussa työssä työntekijän innovatiivisuus voi aiheuttaa klikkejä eli ryhmittymiä, mikä voi lisätä työssä kuormitusta. (Collin & Lemmetty 2019, 169.)

Valmentava johtaminen erottuu perinteisestä johtamistavasta siinä, että työntekijää kannustetaan ja työntekijän toiveita kuunnellaan ja lisäksi häneltä odotetaan työhön liittyviä ratkaisuesityksiä ja kehitysaloitteita oma-aloitteisesti (TAULUKKO 1). Työntekijän vahvuudet, voimavarat ja motivaatio pääsevät esiin valmentavassa johtamisessa. Tällaisissa organisaatioissa ei tarvita kontrollia ja byrokratiaa, vaan työntekijät voivat toimia itsenäisesti ja motivoituneesti. Valmentavan johtajuuden missio on, että esihenkilö asettuu tukemaan alaisiaan, niin yksilönä kuin ryhmänä. Esihenkilö kannustaa jatkuvan uuden oppimiseen, kehittymiseen sekä hyvään suoriutumiseen ja autonomisuuteen (itseohjautuvuuteen). (Collin & Lemmetty 2019, 169.)

TAULUKKO 1. Johtamiskäytänteet, mukailen Ristikangas M-R

Perinteinen johtaminen	Valmentaminen
Esihenkilö tietää ja kertoo, mitä ja miten pitää tehdä	Valmentaja monessa roolissa
On olemassa valmiit vastaukset sekä ohjeet	Kysymykset ovat tapana
Toimitaan mallin mukaan, jonka esihenkilö on luonut	Muiden mielipiteet huomioidaan ja kokemusta jaetaan
Tehdään se, mitä ja miten on ohjeistettu	Osallistetaan kaikkeen tekemiseen
Käskyt ja pakotteet normaalia toimintaa	Toimitaan itseohjautuen ja vapaaehtoisesti
Yksin työskentely	Tehdään yhdessä
Monologin pitäminen	Käydään dialogeja
Ollaan hiljaa, kun sujuu hyvin ja ongelmat nostetaan esiin	Kannustetaan ja innostetaan sekä arvioidaan jatkuvasti
Vältetään virheitä ja niitä pelätään	Tehdään ja kokeillaan ja opitaan virheistä
Ollaan tyytyväisiä onnistumisista (itseksään)	Juhlistetaan onnistumisia (pieniäkin)

Yksilökeskeinen johtamiskulttuuri perustuu tavoitteelliseen ajatteluun, mutta lähtökohtana ei ole niinkään organisaation menestyminen vaan yksilöiden hyvinvointi ja arvot. Esihenkilöt ovat ymmärtäneet, että heidän ei kuulu tehdä päätöksiä asioista, joiden parissa työntekijät koko ajan ovat. Esihenkilöiden tulee mahdollistaa ja valmentaa työntekijöitä parempiin suoriin. (Spiik & Spiik 2023, 58.)

Kun halutaan, että työntekijät ottavat vastuuta ja kehittämisotetta omasta toiminnastaan, pitää löytää ihmisen oma halu oppimiseen. Oppimisen halusta seuraa, että ihminen parantaa työsuoritustaan ja kokee oikeasti voivansa vaikuttaa myös työn olosuhteisiin. Esihenkilön tulee ymmärtää erilaisia ihmistyyppisiä, sillä jokaiselle ei sovi samanlainen ohjaus ja opastus. Valmentava johtajuus on tilanteiden ohjaamista siten, että jokaisella on turvallinen tunne ja työn tavoitteet kirkkaana mielessä. (Spiik & Spiik 2023, 59.)

Valmentavan johtamisen ydinosaaminen lähtee uskosta toisen henkilön mahdollisuuksiin ja potentiaaliin. Tämä on välttämätöntä, jotta johtaja voi kannustaa johdettavaansa ja auttaa tätä kehittymään ja kasvamaan (Ristikangas, M-R., Grünbaum, L. 2018, 33). Valmentavan johtajuuden lähtökohtana on, että työntekijät ovat valmiita toimimaan valmennettavina ja että he ottavat valtaa ja vastuuta vastaan. Valmentajan tulee huomioida valmennettavat yksilöt henkilökohtaisesti ja kohdattava heidät aidosti ja yksilöllisesti. (Laaksonen & Ollila 2022, 95.)

Valmentavan johtamisen toteutumisen perusedellytys on, että toiminta perustuu luottamukseen ja että vuorovaikutussuhde esihenkilön ja alaisen välillä on arvostava. Valmentava johtamistyö voidaan tuhota autoritäärisyydellä, ohjaavuudella kontrollointina tai määräilynä. Lisäksi siihen voivat vaikuttaa negatiivisesti huono kommunikaatio ja tiedon panttaaminen sekä epäsopiva käyttäytyminen. (Collin & Lemmetty 2019, 169.)

2.2 Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtaminen on toimintatapa, jossa organisaatio tuottaa, hallinnoi, säilyttää ja analysoi tietoa. Tiedolla johtaminen liittyy siis kiinteästi itse tiedon hyödyntämiseen, joka on organisaatioiden tavoitteiden ja tarpeiden tukena. Tiedolla johtaminen määritellään tiedon hyödyntämiseksi päätöksenteossa ja kun siihen summataan tiedon johtaminen tiedolla, saadaan käsitteeksi tietojohtaminen (Kosonen 2019).

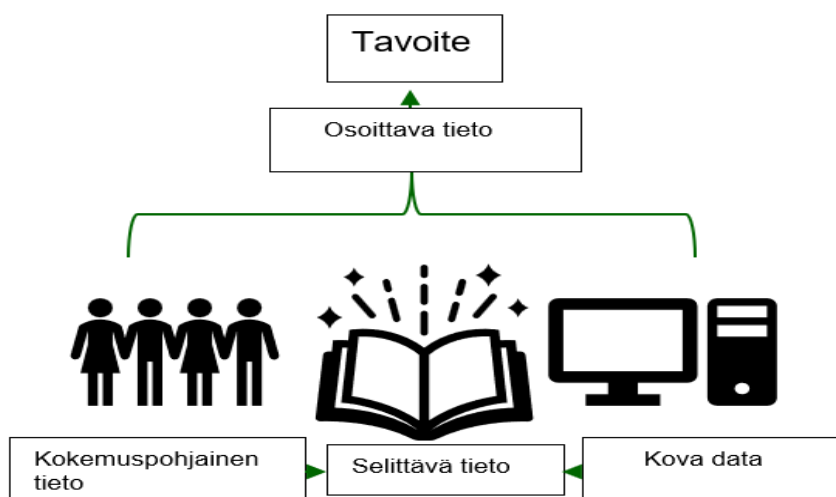
Tiedolla johtamisen hyötyjä alettiin tunnistaa vasta 1990-luvulla, mutta tiedon tuoma kilpailuetu on ollut tunnistettuna jo pidempää (Kosonen 2019). Tiedolla johdetussa organisaatiossa pystytään reagoimaan muuttuviin markkinoihin ja muihin olosuhteisiin, sillä organisaatio on kerännyt systemaattisesti hyödyllistä dataa ja pystyy tähän ajan tasalla olevaan dataan pohjautuen tekemään kannattavia päätöksiä kilpailukykyensä säilyttämiseksi (Teljo 2022). Oikeanlaisen tiedon pohjalta yrityksen johto voi siis tehdä päätöksiä, jotka perustuvat analysoituun dataan mielipiteiden, oletuksien ja tuurilla toimimisen sijaan (Listenmaa 2023, 34).

Organisaatiot tarvitsevat toimintaansa sekä hiljaista että näkyvää tietoa. Näkyvä tieto on dataa, joka tallennetaan esimerkiksi organisaatioiden tietojärjestelmiin ja hiljainen tieto on puolestaan tallennettu ihmisten päähän sisälle. Se on tietämystä, joka on kokemuksen ja oppimisen kautta kertynyt. Hyvä ihmisten johtaminen auttaa organisaation hiljaisen tiedon syntymistä, kun ihmiset uskaltavat tuoda ajatuksiaan paremmin esiin. Tiedolla johtamisen näkökulmasta on olennaista se, että organisaatiossa vallitsee avoin, luottamuksellinen ja suvaitsevainen ilmapiiri. (Listenmaa 2023, 34.)

Näkyvä tieto jakaantuu kovaan (objektiiviseen) ja pehmeään (subjektiiviseen) ja tätä kokonaisuutta voidaan nimittää selittäväksi tiedoksi. Kova data on esimerkiksi sitä, kuinka monta tuo-

tetta on valmistettu, miten paljon siihen on kulunut raaka-ainetta ja millaisella henkilöstömäärällä se on tehty. Kokempohjainen tieto (pehmeä) on tuotettu kysymällä ihmisiltä heidän näkemyksiään ja tuntemuksiaan ja kokempohjaista tietoa on esimerkiksi bränditutkimus, henkilöstötutkimus ja asiakaskokempusmittaus. (Listenmaa 2023, 34.)

Osoittava tieto on keskeinen tekijä, joka yhdistää kolme tiedonlähdetä: kokempohjaisen tiedon, selittävän tiedon ja kovan datan (KUVIO 1). Kokempohjainen tieto perustuu ihmisten käytännön kokemuksiin ja havaintoihin, kun taas selittävä tieto avaa ilmiöiden syy-seuraussuhteita ja selittää, miksi asiat tapahtuvat tietyllä tavalla. Kova data puolestaan perustuu numeerisiin ja objektiivisiin faktoihin, joita voidaan analysoida teknologian avulla. Yhdistämällä nämä tietotyypit organisaatio voi rakentaa vahvan perustan päätöksenteolle ja ohjata toimintansa kohti asetettua tavoitetta.

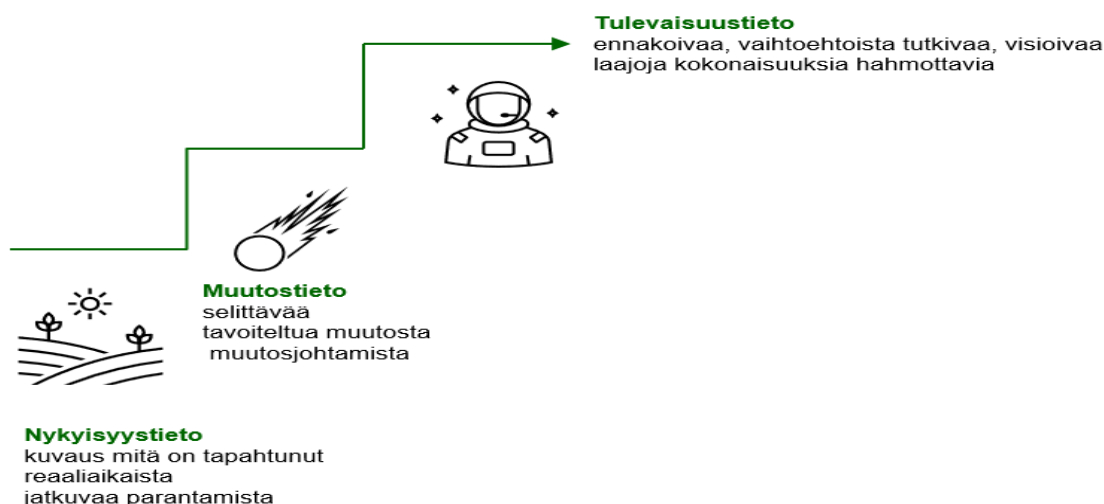


KUVIO 1. Tavoitteiden saavuttamisen ulottuvuudet

Kovaa dataa pidetään hyvin usein faktatietona ja siihen halutaan myös panostettavan, koska siihen uskotaan. Listenmaan tutkimusten mukaan on huolestuttavaa, että organisaatiot käyttävät tietopääomiin hyvin vähän kokempohjaista tietoa, ja arvostuksen puutteesta se saattaa jäädä kokonaan jopa käyttämättä. (Listenmaa 2023, 34.) Vaikka päätöksenteon pohjana olisi näkyvä tieto, sen tueksi tarvitaan ihmisten hiljaista tietämystä ja syy-seuraussuhteiden tunnistamista sekä ideoita ratkaisuvaihtoehtoista ja niihin tarvittavista toimenpiteistä. Tieto ei johda itsessään, vaan onnistunut tiedolla johtaminen leikkaa läpi koko organisaation ja sen onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi johtaminen, organisaatiokulttuuri, inhimillinen tietämys ja yhteisön sosiaalinen pääoma. (Kosonen 2019.)

Tiedolla johtaminen mahdollistaa johtamiskulttuurin muutoksen kohti yksilön autonomiaa eli itseohjautuvuutta ja valmentavaa johtajuutta. Tiedolla johtaminen antaa kaikille organisaation työntekijöille mahdollisuuden käyttää hiljaista tietoa ilman, että yhteinen suunta vaarantuu. Jos työtavat tai kokeilut menevät liian kauaksi tavoitteista tai eivät tuota toivottuja tuloksia, voidaan tarvittaessa ohjata toiminta takaisin oikealle kurssille. (Listenmaa 2023, 60.)

Tiedolla johtamisen tavoite on edesauttaa organisaation strategian tavoitteiden toteutumista. Systemaattisella tiedolla johtamista ei voi olla, ellei organisaatiolla ole kirkasta tavoitetta organisaation perimmäisestä olemuksesta, tarkoituksesta ja tavoitteesta. Strateginen johtaminen koostuu kolmesta keskeisestä osa-alueesta, jotka voidaan jakaa sekä aikahorisontin että toiminnan mukaan. Tätä lähestymistapaa kutsutaan tulevaisuuden johtamiseksi. (Listenmaa 2023, 60.)



KUVIO 2. Tulevaisuusportaati, mukailen Listenmaa

Operatiivisen toiminnan ensisijainen funktio yritystoiminnassa on tuottaa kannattavuutta. Tehokkaasti ja kannattavasti toimiva nykyhetki ei kuitenkaan välttämättä takaa kannattavaa tulevaisuutta. Organisaation johtamisessa tehtävät valinnat vaikuttavat siihen, johdetaanko vain nykyhetken tiedolla, vai keskitytäänkö myös keskipitkän aikajänteen uudistumiseen ja muutokseen sekä pitkän aikajänteen kilpailuetuun ja sen vaalimiseen. (Listenmaa 2023, 60.)

2.3 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuuden käsite juontaa juurensa psykologiasta ja käsitteenä se liittyy ihmisen hyvinvointiin sekä yksilön ja ryhmän suoriutumiseen työstä (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2021). Itseohjautuvuutta voidaan tarkastella paitsi yksilön, myös yhteisön valmiutena. Yksilötasolla itseohjautuvuus tarkoittaa lähinnä halua ja kykyä työskennellä itsenäisesti ja omaaloitteisesti sekä vastuun ottamista. Yhteisötasolla itseohjautuvuus on usein liitetty henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin sekä vastuun laajempaan jakautumiseen. Tutkimustulosten valossa itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä toimia itsenäisesti ja omaehtoisesti ilman vahvaa ulkopuolista ohjausta ja kontrollia (Martela 2020, 20).

Antautuminen johdettavaksi koettelee jokaisen itsemääräämisoikeutta, ja vaikka lähijohtajilta odotetaan toiminnan ja työn ohjausta ovat vaikutusmahdollisuudet ja itsenäisyys työntekemiseen tärkeitä ja keskeisiä itseisarvoja. Kokeneet ja työhönsä vihkiytyneet asiantuntijat vastaavat työkokonaisuuksista itsenäisesti ja näkevät sen, että tekeminen ja siihen liittyvät asiat tulevat heiltä itseltään. Asiantuntijat kuitenkin odottavat, että lähijohtaja antaa tukensa valinta- ja ongelmanratkaisuissa. Lähijohdon odotetaan olevan sparraaja ja reflektoinnin asiantuntija, joka auttaa ja on oppimisen välittäjä silloin kun asiantuntijat sitä tiimissään tarvitsevat. (Laaksonen & Ollila 2022, 97.)

Itseohjautuvuutta on pyritty mahdollistamaan organisaatioissa esimerkiksi johtamattomuuden ja hierarkiamattomuuden keinoin (Collin & Lemmetty 2019, 169). Itseohjautuva työntekijä pystyy edistämään organisaation tavoitteita käyttämällä omaa harkintaa työasioissa ja tekemällä päätöksiä itsenäisesti. Tämä tarkoittaa myös byrokratian vähentymistä, jolloin yksilöillä on valta tehdä päätöksiä, eikä siis ole tarvetta pyytää esihenkilön lupaa jokaiseen asiaan erikseen. Vastakohtana itseohjautuvuudelle on ylhäältäpäin tuleva ohjaus, jossa käskyt ja määräykset tulevat hierarkiassa korkeammalta tasolta eikä työntekijää koeta kykeneväksi tekemään itsenäisiä päätöksiä. (Martela 2020, 22.)

2.3.1 Itseohjautuva organisaatio

Yksi esimerkki yhteisöohjautuvuudesta tai yhteisökeskeisestä johtamistavasta on Frederic Lalouxin Teal-organisaatio. Frederic Laloux on tutkinut organisaatioita useiden vuosien ajan

ja kirjoittanut tutkimusten perusteella kirjan *Reinventing Organizations*. Lalouxin kirjassa esitellään niin kutsuttu Teal-organisaatioteoria, joka on ehkä yksi puhutuimmista johtamisen teorioista. Teal-organisaation kolme pääkäsitettä tai läpimurtoa ovat itseohjautuvuus, kokonaisvaltaisuus ja evolutiivinen tarkoitus. Menestyäkseen yrityksen ei tarvitse välttämättä hyödyntää kaikkia näistä läpimurroista, vaan jopa yksikin riittää, jolloin yritys valitsee näistä kolmesta sen itselleen parhaiten sopivimman tai tärkeimmältä tuntuvalta vaihtoehdon. (Markkula, Rautanen & Waegelein 2021, 57.)

Teal-organisaatioissa itseohjautuvuus näyttäytyy monella tavalla. Itseohjautuvuus ei tarkoita, että organisaatiossa ei olisi rakenteita, vaan että vanhojen rakenteiden, kuten perinteisten johtamiskäytäntöjen, tilalle luodaan uusia. Teal-organisaatioissa yksi suurimmista muutoksista on, että päätöksenteon hierarkia vähenee, eli päätöksiä tehdään vähemmän ylhäältä alas ja enemmän yhdessä. Siinä missä useissa nykyajan organisaatioissa päätökset tehdään ylhäällä ja ne valutetaan ylhäältä alas, niin Teal-organisaatiossa päätöksien tekoon on luotu uudenlainen prosessi. Prosessissa kuka tahansa voi tehdä päätöksiä mistä tahansa asiasta. Tärkeää on, että ennen päätöksen tekemistä kysytään neuvoa asiantuntijoilta ja niiltä, joita päätös koskee. Suuremmissa päätöksissä on mukana enemmän ihmisiä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että päätöksenteko olisi hidasta. Sen sijaan, päätöksenteko perustuu luottamukseen ja kunnioitukseen, ja siinä käydään keskustelua ja vaihdetaan mielipiteitä asiasta. (Markkula ym. 2021, 70–75.)

Larjovuoren, Kinnarin, Niemisen ja Heikkilä-Tammen (2021) tutkimushankkeen *Työhyvinvointi miehettömässä organisaatiossa* mukaan, itseohjautuvassa organisaatiossa valtaa ja vastuuta on jaettu järjestelmällisesti ja radikaalisti koko organisaatioon. Radikaalisuus tarkoittaa sitä, että organisaatiossa työskentelevät työntekijät eivät raportoi tekemisiään johdolle, koska hierarkkista valtasuhdetta ei ole eivätkä työntekijät ole johdon valvonnan, ohjauksen tai kontrollin alaisina. Itseohjautuvassa organisaatiossa on selvä ymmärrys ohjeista, prosesseista ja työskentelyn periaatteista, jotka kaikki määrittelevät sen, miten vastuu ja valta on hajautettu. Valta ja vastuu kuuluvat koko organisaation työntekijöille tasavertaisesti. Edellä kuvattu itseohjautuvuus ei kerro kaikkea siitä, miten itseohjautuvuus käytännössä toimii. Se antaa kuitenkin kuvan siitä, millaiset olosuhteet organisaatiossa ovat tarpeen, jotta itseohjautuvuus voi toteutua. (Larjovuori ym. 2021, 9.)

Toinen tärkeä asia Teal-organisaatioiden itseohjautuvuudessa on se, miten suorituksia johdetaan ja miten työntekijöitä motivoidaan tekemään työtä. Teal-organisaatioissa ei tarvita johtajia kertomaan työntekijöille, että heidän täytyy tehdä työnsä, vaan työntekijöillä on sisäinen motivaatio ja halu hoitaa työnsä hyvin. Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijöiden sisäistä motivaatiota ylläpidetään siten, että he saavat osallistua päätöksentekoon sen sijaan, että heidän odotetaan vain hyväksyvän muiden tekemät päätökset. Sisäistä motivaatiota ylläpidetään myös sillä, että organisaatiossa noudatetaan hyvää läpinäkyvyyttä ja jaetaan työn tuloksia tiimin jäsenten kesken. Tämä läpinäkyvyys ja yhteinen onnistumisen ylpeys voivat motivoida tiimin jäseniä parempaan suoritukseen. (Markkula ym. 2021, 79.)

Larjovuoren ja muiden (2021) tutkimuksessa viitataan myös Frank Martelan (2019) aloittamaan keskusteluun organisaatioiden rakenteista. Keskustelun mukaan jokaisen organisaation tulisi päättää, miten eri toiminnot eroavat toisistaan ja toimivat yhdessä. Jokaisen organisaation on lisäksi päätettävä, miten tehtävät jaetaan, miten työntekijöitä palkitaan toivotusta toiminnasta ja miten varmistetaan, että kaikki tekevät oman osansa. Lisäksi on tärkeää miettiä, mihin toiminta kohdistuu ja miten sitä koordinoidaan. Martelan (2019) mukaan yksilöillä sekä tiimeillä on vastuu organisaatioiden tavoitteiden toteutumisesta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijöiden tulee olla motivoituneita, aktiivisia ja aloitteellisia ottamaan vastaan uusia työtehtäviä sekä tekemään toimia, jotka vahvistavat organisaation menestyksekkästä toimintaa. Lisäksi yksilöiden ja tiimien on ymmärrettävä, että valta ja vastuu on heillä ja kaikkeen toimintaan tarvitaan vuorovaikutteista päätöksentekoa. Jokainen työntekijä on vastuussa muille työntekijöille ja on siten hyvä arvioimaan toisten vastuullisuutta. Työntekijöiden on myös saatava kattavasti tietoa organisaatiosta ja sen tavoitteista, jotta he voivat tehdä hyvin perusteltuja päätöksiä. (Larjovuori ym. 2021, 9–10.)

Pitkälle viety itseohjautuvuus tai riisutun organisaation rakentaminen ei ole välttämättä kuitenkaan oikotie onneen. Se ei ole päämäärä itsessään, vaan yksi väline kehittää organisaation toimintaa entistä paremmaksi tukien samalla sekä työntekijöitä että asiakkaita. (Larjovuori ym. 2021, 72.)

2.3.2 Yksilön itseohjautuvuus

Itseohjautuvassa organisaatiossa keskeinen ajattelutapa ja toiminnot ovat suuntautuneet tulevaisuuteen. Organisaatio pyrkii jatkuvasti parantamaan toimintaansa ja löytämään parhaat

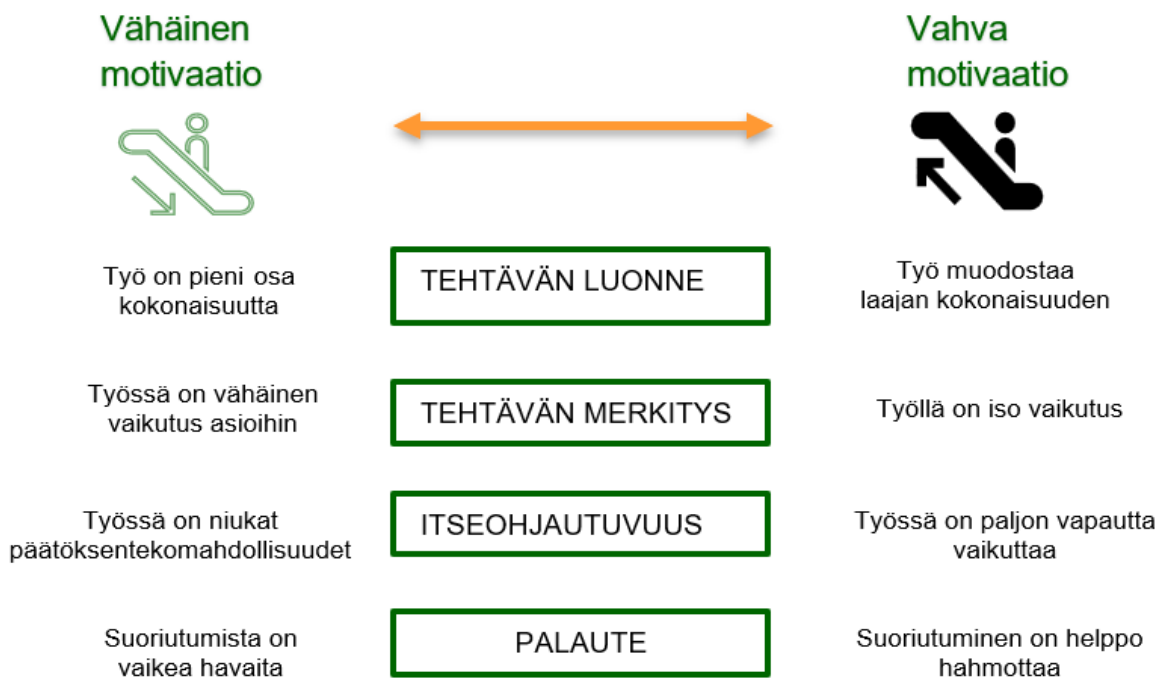
tavat palvella asiakkaitaan. Tämä korostaa henkilöstön roolia, mikä voi olla samalla myös hyvin kuormittavaa. Jokaisen on löydettävä tapa päivittää ja jakaa tietoa jatkuvasti organisaation muiden jäsenten kanssa. On myös ratkaistava, miten välttää ristiriitoja tai käsitellä niitä, ja luotava selkeät toimintatavat vuorovaikutuksen rooleihin. (Aura ym. 2021.)

Toteutuakseen itseohjautuvuus vaatii toimenpiteitä paitsi organisaatiolta myös työntekijältä itseltään. Itseohjautuvuus vaatii yksilöltä halua ottaa vastuuta asioista, ja jotta vastuun ottaminen olisi mahdollista, tulee organisaation antaa työntekijälle vastuuta sekä tilaa ohjata omaa toimintaansa. Käytännössä itseohjautuvuus vaatii siis työntekijän oikeuksien laajentamista työn tekemiseen, työn johtamiseen sekä organisaation kehittämiseen liittyen. Työn tekemisen oikeudet käsittävät työtapoihin, työvälineisiin tai töiden priorisointiin liittyviä oikeuksia, eli esimerkiksi sen miten paljon työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omien töiden priorisointiin, aikataulutukseen tai vaikkapa uusien työvälineiden hankintaan. Työn johtamisen oikeudet liittyvät siihen, miten paljon työntekijä voi itse vaikuttaa työnsä tavoitteisiin tai päämääriin, ja miten tavoitteiden saavuttamista mitataan ja miten niistä palkitaan. Organisaation kehittämiseen liittyvillä oikeuksilla puolestaan tarkoitetaan sitä, miten paljon työntekijällä on mahdollisuus osallistua organisaation toiminnan kehittämiseen, kuten esimerkiksi työvuorojen laadintaan tai vaikkapa etätyökäytäntöjen luomiseen. (Martela 2020, 23–24.)

Itseohjautuvuus tarkoittaa, että työntekijöillä on paljon valtaa ja vastuuta omasta työstään. Tämä vaatii työntekijöiltä paljon, sillä heidän täytyy osata tehdä päätöksiä itsenäisesti. Kaikki eivät kuitenkaan sovi itseohjautuvaan työskentelyyn, koska ihmiset ovat erilaisia. Osa työntekijöistä ei halua itse päättää, mitä töitä he tekevät, miten ne tehdään tai milloin ne tehdään. (Savaspuro 2019, 173.)

Itseohjautuvuudessa työntekijälle siirtyy valtaa päättää sellaisista asioista, joista ennen on päättänyt esihenkilö. Vastuu päätöksenteossa onkin itseohjautuvuuden ydin. (Aura ym. 2021.) Itseohjautuvuus asettaa haasteita työntekijälle ja vaatii halua ja kykyä ottaa vastuu oman työnsä organisoimisesta ja johtamisesta. Työntekijälle itseohjautuvuuden perusta on itseohjautuva motivaatio, sillä ilman motivaatiota itseohjautuvuus ei toimi. Tärkeää on myös, että esihenkilö on valmis ja rohkea luovuttamaan työntekijöille valtaa, joka on aikaisemmin ollut esihenkilöllä itsellään. Erityisen tärkeää on kuitenkin se, että työntekijällä on tiedossa organisaation tavoitteita tukeva suunta, päämäärä ja rooli organisaatiossa, jotta hän osaa ohjautua oikeaan suuntaan. (Martela 2020, 24.) Motivaation aste vaihtelee tehtävän luonteen,

merkityksen, itseohjautuvuuden ja saadun palautteen perusteella (KUVIO 3). Vähäisen motivaation tilanteissa työ näyttäytyy pieninä osina kokonaisuutta. Vaikutusmahdollisuudet työssä ovat rajalliset, ja tehtävään liittyvä palaute on vähäistä tai sitä ei ole. Vahva motivaatio syntyy silloin, kun työ muodostaa laajemman kokonaisuuden, sillä on merkittävä vaikutus, työntekijällä on vapautta ja vastuuta päätöksenteossa, ja myös palautetta saadaan. Työtä kehittämällä voidaan vahvistaa myös motivaatiota työn suorittamiseen.



KUVIO 3. Työnkuvan vaikutus motivaatioon

Itseohjautuvuus voi olla myös asteittaista. Vahvasti hierarkkinen organisaatiokin voi tarjota yksilöille tai tiimeille mahdollisuuden päättää itse siitä, kuinka he pyrkivät kohti annettuja tavoitteita. Kyse on siitä, kuinka paljon tilaa esihenkilöt antavat yksilöille ja tiimeille. Hierarkisuus organisaatiossa ei poissulje sitä, etteikö yksittäinen työntekijä tai tiimi organisaatiossa pystyisi ohjaamaan omaa työtään ja toimintaansa melko itsenäisesti. (Martela 2021, 16.)

2.3.3 Itseohjautuvat tiimit

Organisaatiot rakentuvat yhä useammin erilaisista tiimeistä, jotka on koottu siten, että niissä on erilaista toisiaan täydentäviä tai yhden tietyn alueen tai osaamisalueen osaamisia. Myös hyvin usein organisaation työntekijä voi kuulua useampaankin tiimiin. Tiimin autonomian ja vallan sekä vastuun lisääntyessä ei perinteinen johtamistapa usein enää riitä. Johtamisen tulisikin keskittyä enemmän ohjaamisen sijasta työntekoa valmentavaan johtajuuteen. Johtajuus ei ole enää kiinni roolissa, vaan roolien korostumisen sijaan esihenkilö on tiimissä tiimiläisenä ja mahdollistajana sekä esteiden poistajana. (Martela & Jarenko 2017.)

Valmentava johtajuus tiimityöskentelyssä on tuonut näkyviin uuden erilaisen tavan työskennellä, mutta myös ilmiön siitä, että tiimin jäsenet haluavat olla entistä enemmän mukana päätöksenteossa, mukana tavoitteiden asetannassa ja mukana siinä, että ollaan tukemassa myös muita kollegoita tavoitteisiin pääsemiseksi. Itseohjautuvuudessa ei ole kyse siis vain johtajien oikeuksista, vaan jokaisen yksilön vastuunottamista tekemisistä, vastuuta siitä, että tietoa jaetaan ja rohkeutta siitä, että tuodaan omia näkemyksiä esille liittyen työhön ja työntekemisen tapoihin. Tiimit saavat siis enemmän vastuuta työyhteisössä valmentavan johtajuuden kautta ja esihenkilötyö näin ollen vähenee. Valmentavan johtajuuden myötä tiimi keskittyy yhteiseen työhön ja yhteisiin tavoitteisiin. Valmentava johtaja luottaa tiimiinsä jäseniin ja uskoo, että näillä on paras tietämys ongelmien ratkaisemiseksi sekä työn tekemiseksi. (Hakola, Hiila & Tukiainen 2019, 180.)

Tiimit voivat olla kuitenkin hyvin omanlaisia. Tutkimusten valossa ei ole tunnistettu monistetavaa kaavaa sille, millainen tiimi on tuloksellisin. Olennaisinta tiimityössä on, että tiimiläiset tunnistavat sisäisen dynamiikan. Yhdelle tiimille sopii perinteinen hierarkia ja toiselle taas matalampi ja hyvinkin itseohjautuva rakenne. Huippuälykkäiden tiimien yksi menestystekijä on se, että tiimi tuntee ja tietää omat toimintamekanisminsa juurta jaksain. (Hakola ym. 2019, 97.)

Itseohjautuvuudessa kaiken tekemisen pohjana ja ideana on yhdessä työskentely ja yhteinen vastuu toiminnasta ja toiminnan tuottavuudesta. Esihenkilö ei kannaa yksin vastuuta toiminnasta, vaan työtä tehdään yhdessä, yhteisten pelisääntöjen ja raamien pohjalta. Organisaatiot ovat siis tulleet siihen tilanteeseen, jossa osallistavalla ja kannustavalla johtamisella vah-

vistetaan palvelu- ja liiketoimintaa. (Salonen 2020.) Valmentavaa johtamista soveltavalla esihenkilöllä asenne johtamistapaan näkyy hyvin esimerkiksi siinä, että tiimi kantaa vastuuta työyhteisönsä yhteistyön toimivuudesta ja itsestään (Ristikangas ym. 2018, 28).

Salonen pohtii kolumnissaan (Turun AMK:n raportti 2020), että kokemukset johtamistavan muuttumisesta viittaavat toisenlaiseen arkeen. Johtaminen vaikuttaa edelleen olevan pääasiassa yksisuuntaista, heikkoon vuoropuheluun perustuvaa ja ei kovin hyvin työntekijöitä osallistavaa. Salosen mukaan osallisuus ja osallistaminen liittyvät tiiviisti ihmislajin perusarvoihin. Kun ihmisen perusarvoihin kuuluu kuulluksi tuleminen ja osallistuminen päätöksentekoon, on tärkeää, että tiimille ja sen jäsenille annetaan mahdollisuus esittää erilaisia näkemyksiä sekä osallistua oman työnsä suunnitteluun ja muotoiluun. (Salonen 2020.)

2.3.4 Itseohjautuvuuden johtaminen

Yritystoiminta perustuu yrityksen strategiaan, joka määrittelee kaikki toiminnot, myös lähiesihenkilötyön. Hyvä lähijohtaminen ja sen kehittäminen ovat tärkeitä motivaattoreita henkilöstön itseohjautuvuudelle. Kun lähijohto on tukemassa henkilöstöä sekä kannustamassa ja opastamassa osaamisen kehittämiseen ja uuden oppimiseen, tukee se mitä parhaiten henkilöstön työhyvinvointia ja itseohjautuvuutta. Jos johtajan ajasta vain alle puolet on varattu työntekijöille, se tarkoittaa, että työntekijät eivät ole johtajan tärkein prioriteetti. (Savaspuro 2019, 49.)

Itseohjautuvuuden johtamisessa organisaation johto määrittelee toiminnan strategian ja toiminnan suuntaviivat, joihin myös yhteisön jäsenet voivat vaikuttaa (itseohjautuva organisaatio). Työntekijät voivat itse luoda ja määritellä työntekemisen tavat, ottavat vastuun työnjaollisista tehtävistä ja ovat vastuussa siitä, että työ tulee tehdyksi sille asetetulle tavoitteelle. Yhteisökeskeinen johtamiskulttuuri keskittyy hyödyntämään ihmisten todellista potentiaalia niin, että koko organisaatio ja henkilöstö menestyvät. Organisaatiossa jokaisessa roolissa toimivalla on mahdollisuus muokata työtään itselleen sopivaksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että jokainen voi päättää asioista täysin oman mielensä mukaan. (Spiik & Spiik 2023, 64.)

Motivoitunut ja osaava henkilöstö pystyy toimimaan itseohjautuvasti. Aura ja muut (2021) tutkivat, että hyvä johtaminen tukee johtajuutta, mikä puolestaan parantaa henkilöstön tuottavuutta ja edistää itseohjautuvuuden toteutumista. Kun johtamistapa perustuu työntekijöiden arvostukseen ja luottamukseen on lähtökohtaisesti myös henkilöstötuottavuus parempi. Aura ja muut (2021) ovat todenneet, että johtaminen, johtajuus, henkilöstötuottavuus ja itseohjautuvuus luovat positiivisen ongelman organisaatiossa. Hyvä johtaminen ja johtajuus parantavat henkilöstötuottavuutta, auttavat ihmisiä motivoitumaan ja hallitsemaan työtään. Motivoituneet ja osaavat työntekijät ottavat vastuuta ja toimivat itseohjautuvasti. (Aura ym. 2021.)

Hyvässä itseohjautuvassa organisaatiossa perinteisen johtajan puuttuminen tarjoaa vapautta, jossa ideointi ja vuorovaikutus synnyttävät luonnollisia uusia rakenteita. Todellisuus siis pitää jalat maassa paremmin kuin teoreettinen visio, strategia tai suunnittelu. Työyhteisöstä löytyvät samat roolit ja tehtävät kuin ennenkin, mutta niitä ei kiinnitetä henkilön rooliin ja titteliin. Tiimeissä voi liikkua ja käyttää omia taitojaan ja osaamistaan, kunhan työn laatu ja lopputulos eivät vaarannu. Perinteiset roolit on muutettu tehtäviksi, ja nämä tehtävät jaetaan tiimin jäsenille. (Spiik & Spiik 2023, 64.)

Itseohjautuvuuden johtamisen edellytyksenä ovat strategisesti oikeat henkilöstölinjaukset. Kaunopuheet yrityksen kehittämispäivillä tai pikkujoulujen kiitospuheet menettävät merkityksensä, mikäli yrityksen aidot linjaukset ihmisten osallistamisesta ja itseohjautuvuudesta eivät kohtaa arkimaailman kanssa. Jos työ on joko määrällisesti kuormittavaa tai psyykkisesti vaativaa, tarve esimiestuen saamiselle korostuu. Tällöin on tärkeää keskustella työn haasteista esimiehen kanssa. (Aura ym. 2021.)

Esihenkilöiden tehtävänkuvat muodostuvat yhä enemmän työntekijöiden osaamisen kehittämiseen sekä siihen, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Hyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluu vahva luottamus alaisiinsa. Luottamus siihen, että alainen suoriutuu hänelle annetuista tehtävistä luo perustan sille, että toiminnot suoritetaan ja tehtävät tehdään niille asetetussa ajassa ilman työnjohdollista jatkuvaa valvontaa. Luottamuksen rakentamisen tärkeinä työkaluina ovat aito kiinnostus ja herkkyyys toisen ihmisen tarpeille. Kun toiminta esihenkilön suunnalta on läpinäkyvää ja henkilöstö tietää, mitä siltä odotetaan ja mitä organisaatiossa on meneillään, on luottamuksen rakentaminen vahvalla pohjalla. Tällä kaikella on myös suuri vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja saavutettuun tulokseen. (Palmu 2003, 24.)

On hyvin tärkeää, että työpaikoilla tiedostetaan moninaisten ja eri-ikäisten ihmisten erilaiset tarpeet tehdä työtä. Ihmisten erilaisuuteen liittyy vahvasti paitsi näennäistä myönteisyyttä myös kliseetasoista ymmärrystä, joka hyvin usein koetaan kuitenkin organisaatioissa hankalaksi. Ikäihmisiä kohtaan asetetaan hyvin usein ennakkoluuloja siitä, että ikäihminen ei enää suoriudu työstään kuten nuorempi polvi. Ikääntyminen on hyvin yksilöllistä, ja niin ikään sen vaikutukset työntekemiseen ja työstä suoriutumiseen. Vanhenemiseen vaikuttavat geneettiset tekijät, mutta ikääntymisen seurauksiin työssä vaikuttavat jopa enemmän elämäntavat ja elinympäristö (Nuutinen ym. 2023). Moninaisuuksien johtaminen työelämässä edellyttää inhimillisyyttä kaikessa toiminnassa sekä henkilöstöjohtamista, joka perustuu luottamukseen ja jossa huomioidaan jokainen työntekijä ja hänen panostuksensa ja innovatiivisuutensa työn tekemisessä (Laaksonen & Ollila 2022, 34).

Työlle asetetut tavoitteet ja it-taitojen sekä tekoälyn tuomat mahdollisuudet voivat koetella eri ikäisiä työntekijöitä eri tavoin. Vanhemman sukupolven edustajia voivat kohdata ongelmat tietotekniikan nopeasta kehitymisestä ja kaiken sähköistymisestä, kun taas nuoremman sukupolven edustajille se on itsestäänselvyyttä, että kaikki toiminnot on keskitetty tietokoneelle ja kaikki tapahtuu sähköisiä kanavia hyväksikäyttäen. Organisaatioiden tulisi kuitenkin huomioida työtehtävien organisoinnissa ja tavoitteiden asettamisessa kaiken ikäisten työntekijöiden potentiaali. Ikäjohtamisessa olisikin osattava ottaa huomioon työntekijöiden yksilölliset tekijät. Kun työssä käytetään moninaisuusajattelua, voidaan löytää parhaat tekijät ja osaajat laajemmasta joukosta ja avoimemmin. (Ajanko 2016, 23.)

Johtaminen moninaisten persoonallisuuksien työyhteisössä edellyttää johtajalta ennen kaikkea erilaisuuksien havaitsemista ja hyväksymistä, mutta myös monipuolisten vahvuuksien ja osaamisten hyödyntämistä (Laaksonen & Ollila 2022, 31). Moninaisuuden huomioimisesta hyötyy koko työyhteisö, ja työnantaja saa paremman ja työhönsä sitoutuneen työntekijän, mikä näkyy mm. yrityksen tuloksellisuudessa. Ikäjohtamisesta hyötyvät sekä työnantajat että työntekijät. Se voi vähentää sairauspoissaoloja ja parantaa elämänlaatua, mikä puolestaan mahdollistaa pidemmät työurat ja positiivisen ansiotason kehityksen. (Ajanko 2016, 23.)

Organisaation johtamistavat ja käytännöt, kytkeytyen organisaatiokulttuuriin, heijastavat sitä, miten organisaatio kokee ikääntyvät työntekijänsä: voimavarana vaiko ylimääräisenä haasteena. Ikääntyville työntekijöille on tärkeää, että heidät koetaan tärkeäksi voimavaraksi ja että

heitä arvostetaan. Työn merkityksellisyys sekä työroolin selkeys ja kehittämis- ja vaikuttamismahdollisuudet ovat kytkeytyneet erityisen voimakkaasti yli 50-vuotiaiden jaksamiseen (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013). Tutkimustulosten valossa ikääntyneiden työntekijöiden jäämisen ennenaikaiselle eläkkeelle on havaittu olevan yhteydessä koulutustasoon sekä työn heikkoon arvostukseen. Tyytymättömyys työympäristön fyysisiin muutoksiin ja teknologisiin uudistuksiin voi johtaa siihen, että työntekijät jäävät aikaisemmin pois työstä. (Laaksonen & Ollila 2022, 55.)

Moninaisuus työyhteisöjen arjessa esiintyy hyvin usein myös käsitteinä ihmiskeskeisyys ja asiakaskeisyys sekä hallitseva ja mukautuva. Ihannetilanne olisi, että työyhteisöt koostuisivat ihmisistä, jotka ovat sekä ihmiskeskeisiä että asiakaskeisiä. Silloin tilanteisiin yhteisössä on helpompi sopeutua. Hallitsevat ihmistyytit työyhteisössä haluavat saavuttaa tavoitteet ja ennen kaikkea onnistua kaikessa tekemisissään ja saada aikaan tuloksia. Mukautuvat ihmistyytit keskittyvät enemmän turvallisuuteen ja toimivuuteen ja lähiympäristön hyvinvointiin. Työyhteisöpalavereissa usein hallitsevat henkilöt puhuvat eniten, kun taas toiset voivat jäädä hiljaisiksi tai mukautua. Jos palaverin vetäjä ei huomioi erilaisia näkökulmia ja tasapainota keskustelua, asioita käsitellään helposti liian yksipuolisesti. (Spiik & Spiik 2023, 64.)

Uusien asioiden oppiminen ja omaksuminen ei ole kiinni iästä, sukupuolesta tai muista esimerkiksi syntyperään liittyvistä seikoista. Uusien asioiden omaksuminen on pikemminkin kiinni asenteista ja organisaation kulttuurista. Kokemustiedon pätevyyttä tulisi kuitenkin arvioida aika ajoin, sillä entiset tavat tehdä töitä tai rutiinit eivät aina kohtaa nykyisyyden kanssa. Ikäjohtamisen konkretisoituminen voisi olla työyhteisöissä toimintatapa, jolla tehdään työhön liittyvät suunnitelmat ja toimenpiteet. Työyhteisölle tehdään työurasuunnitelma, jossa sovietaan tukitoimenpiteet, joilla helpotetaan ja ikääntyvien jaksamista ja taas toisaalta luodaan paremmat edellytykset nuoremmalle polvelle työurien kehittämiseen. (Nuutinen ym. 2013.)

Ikäjohtamisessa tulee ottaa huomioon, että työyhteisössä voi olla työntekijöinä henkilöitä, jotka ovat syntyneet eri aikakausilla. Työyhteisössä tuleekin kohdella työntekijöitä siten, että yhteistyö sujuu ja kaikki työhön ja tavoitteisiin liittyvät seikat saavutetaan ikäintegraatio huomioden motivoituneesti ja tuloksellisesti. On huomioitava, että työyhteisössä ymmärretään, ettei ikäjohtaminen ole vain ikääntyvien työntekijöiden johtamista, vaan koko työyhteisön joh-

tamista. Eri ikäisten ja eri sukupuolten sekä kansallisuuksien edustajien asenteet ja odotukset sekä osaamiset ja terveydentilat vaihtelevat suuresti eri työyhteisöissä ja jopa samanikäiset työntekijät ovat erilaisia. (Laaksonen & Ollila 2022, 47.)

Lähijohtajan on hyvä näyttää esimerkkiä siitä, että psykologinen turvallisuus on osa työturvallisuutta. Psykologinen turvallisuus ryhmässä tarkoittaa sitä, että jokainen voi olla oma itsensä ja että ryhmässä käydään kunnioittavaa ja ihmisten erilaisuuksiin positiivisesti suhtautuvaa keskustelua. Psykologisen turvallisuuden edistäminen on tärkeää myös siksi, että työyhteisöissä työskentelee monia eri persoonallisuuksia. Moninaisuus on työyhteisön voimavara ja on tärkeää huomata erilaisuudet ja hyödyntää osaamista ja vahvuuksia jokaisen yksilön motivaation säilyttämiseksi. (Laaksonen & Ollila 2022, 117.)

Yli 55-vuotiaiden asema on parantunut viime vuosina työmarkkinoilla. Työnantajien mukaan yli 50-vuotiaat ovat näkemysten, ammattitaidon ja kokemuksen osalta hyviä ja luotettavia sekä sitoutuneita työntekijöitä. Huonoina puolina ikääntyville työntekijöille työnantajat ovat määritelleet terveysongelmat (jaksaminen) sekä oppimisen vaikeudet, kuten tietoteknisten taitojen puutteen ja muutosvastarinnan. (Laaksonen & Ollila 2022, 53.) Myös Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan, ikääntyneiden työllisyysasteet ovat muuttuneet aiempaa myönteisemmiksi 2000-luvulla. Yhä useampi yli 50-vuotias kokee, että työpaikat edistävät iäkkäiden työssä pysymistä, ja että ikäsyrijntä on vähentynyt (TEM 2022).

Nuoremmilla työntekijöillä on erilaiset odotukset työn tekemistä ja johtamista ajatellen kuin vanhemmilla sukupolvilla. Y-sukupolven (1981–1994 syntyneet) edustajilla tulisi tutkimusten valossa olla töissä kivaa ja pomon pitää johtaa keskustellen, kun taas Z-sukupolvi (1995–2013 syntyneet) odottaa johtajilta vuorovaikutusta, vastuullisuutta ja välittämistä. Vanhempien sukupolvien odotukset työkykyjohtamisesta keskittyvät puolestaan usein erityisesti siihen, että johtajat ja lähiesihenkilöt tarjoavat konkreettisia etuja ja tukea, jotka edistävät työntekijöiden hyvinvointia ja työkykyä. Odotuksina ovat mm. työaikajoustot, lisälomat, hyvä palaute työstä sekä omat vaikutusmahdollisuudet työaikoihin ja osaamisen kehittämiseen. (Laaksonen & Ollila 2022, 53.)

3 TYÖHYVINVOINTI

Työn ilo on moninainen asia ja työhyvinvointi koostuukin työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta. Ihminen on kokonaisuus, johon kaikki edellä mainitut osa-alueet heijastavat. Työ ei saisi kuormittaa liiaksi, että ihminen saisi voimavaroja vapaa-ajan harrastuksista ja perhe-elämästään. Vain hyvinvoivat työntekijät voivat tarjota erinomaisia asiakaspalvelukokemuksia. Henkilöstön ja työyhteisön terveyteen ja toimintakykyyn vaikuttavat monet tekijät, kuten työn hallinnan tunne, ihmissuhteet työpaikalla sekä työympäristön turvallisuus ja terveellisyys (Juuti & Vuorela 2015, 12–14).

Laki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Huomioon on otettava työhön, työoloihin ja muuhun työympäristöön, samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin, liittyvät seikat (Työturvallisuuslaki 1 §). Työnantajan on kohdeltava työntekijöitään tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden asema ja tehtävät huomioiden perusteltua (Työturvallisuuslaki 2:8 §). Tasapuolisen kohtelun vaatimus on huomioitava kaikessa työnantajan toiminnassa. Siinä, mitä päätöksiä työnantaja tekee, sopimuksia solmii tai ohjeistuksia ottaa käyttöön, on tasapuolisen kohtelun vaatimus huomioitava.

Työnantaja on vastuussa siitä, että työpaikka on todellisuudessa turvallinen ja terveellinen, mutta työntekijä on aina vastuussa omista elintavoistaan ja toimintakykynsä ylläpitämisestä. Työnantajan työturvallisuuteen liittyvät toimintavelvollisuudet ovat huolehtimisvelvollisuus, selvitysvelvollisuus (riskien arviointi), opastus- ja ohjeistusvelvollisuus, velvollisuus ryhtyä toimenpiteisiin ja valvontavastuu. Työnantajan huolehtimisvelvoite edellyttää, että työolosuhteet ja työympäristö ovat kunnossa, ja että työntekijällä on tarvittavat edellytykset työn tekemiseen. Työnantajalla on vastuu selvittää, mitä haitta- ja vaaratekijöitä työpaikalla on, osana selvitysvelvollisuutta ja riskienarviointia. Opetus- ja ohjausvelvollisuus tarkoittaa, että työnantajan on annettava opastusta ja ohjausta työsuhteen alussa sekä jatkettava sitä säännöllisesti ja riittävästi. (Alahautala & Huhta 2018, 46.)

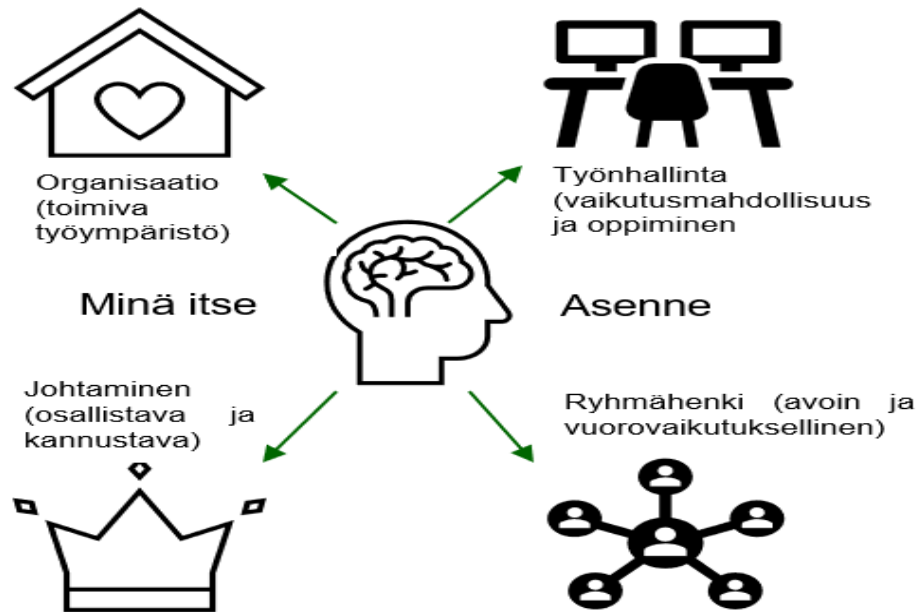
Työnantaja ei saa syrjiä ketään henkilökohtaisen ominaisuuden, kuten vammaisuuden, sairauden, iän, kielen, etnisen taustan tai poliittisen mielipiteen perusteella. Nyky-yhteiskun-

nassa ihminen ilman osaamista syrjäytyy helposti. Teknologinen kehitys on jatkuvasti muo-
vannut työskentelytapoja ja työn sisältöjä. Organisaatiot toimivat usein äärirajoilla, ja niitä ku-
vaavat nykyään hektisyys, tilapäisyys ja nopealiikkeisyys. Kaikki ymmärtävät, että toimintata-
poja on jatkuvasti muutettava, jotta pysytään kehityksessä mukana. Tämä luo organisaatioi-
hin jännitteitä, joita jokainen työntekijä kokee. Toimintaa on paitsi parannettava ja kehitettävä,
myös tehtävä se edullisemmin ja tehokkaammin, jotta säästetään kustannuksissa. Lisäksi
medialisoituneessa yhteiskunnassa vain sellaiset yritykset menestyvät, jotka kykenevät luo-
maan myönteisiä ja houkuttelevia mielikuvia asiakkailleen. Asiakaskokemus muodostuu en-
nen kaikkea organisaation ja tuotteen palveluista ja sekä asiakkaan kohtaamisessa organi-
saatiossa. Em. kuvatut seikat ovatkin heijastaneet kuvansa töiden sisältöihin. Raskas ja ruu-
miillinen työ on korvautunut henkisellä ja vuorovaikutuksellisella työllä. Työhön liittyvät haitta-
tekijät ja pahoinvoinnin muodot ovat muuttuneet aikojen kuluessa. Tutkimustulosten mukaan
jopa yli puolet väestöstä kärsii työuupumuksesta. Työuupumuksen nopea kasvaminen on
seuraus niistä nopeista muutoksista, jotka työelämä on kohdannut. (Juuti & Vuorela 2015,
12–14.) Myös työterveyslaitos on kesällä 2024 tehdyssä tutkimuksessaan todennut, että to-
dennäköisesti työuupuneiden määrä on noussut 10 prosenttiin, kun se oli vuonna 2019 noin
6 prosenttia (Työterveyslaitos 2024).

Työn terveysvaikutuksista puhuttaessa, painopiste on yleensä työn aiheuttamissa terveysris-
keissä. Suomen lainsäädäntö velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työturvallisuudesta. Työn-
tekijät haluavat, että heidän työkykyään tuetaan mitä moninaisimmin tavoin, mutta eivät toi-
saalta halua työnantajan tietävän tai puuttuvan heidän terveydentilaansa. Sosiaali- ja terveys-
ministeriö on lausunut, että työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mie-
lekkyyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia edistävät muun muassa hyvä ja
motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä työntekijöiden ammattitaito. Työterveyslaitos
määrittelee työhyvinvoinnin turvalliseksi, terveelliseksi ja tuottavaksi työksi, jota ammattitaitoi-
set työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Kun työntekijät koke-
vat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, se tukee myös heidän elämänhallintaansa. (Työter-
veyslaitos 2023.)

Työhyvinvoinnin asiantuntija, professori Marja-Liisa Manka (Manka & Manka 2023) määritte-
lee työhyvinvoinnin voimavaralähtöiseksi rakennelmaksi, jossa organisaation kulttuuri ja toi-
mintatavat muodostavat perustan hyvinvoinnille. Työn sisällöt ja vaikutusmahdollisuudet ovat

myös keskeisiä rakennetekijöitä. Työn tulisi olla mahdollisimman monipuolista, tarjota oppimismahdollisuuksia, ja työntekijöillä pitäisi olla mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja sen tavoitteisiin. (Alahautala & Huhta 2018, 46.)



KUVIO 4. Työhyvinvoinnin malli, mukailten Manka

Yksilön oma asenne ja itsensä johtaminen ovat keskiössä, mutta ympäröivät tekijät, kuten toimiva työympäristö, työhallinta, osallistava johtaminen ja avoin ryhmähenki, tukevat merkittävästi hänen kykyään onnistua ja kehittyä työssään (KUVIO 4). Työn hallinta ja oppimismahdollisuudet, organisaation tarjoamat resurssit sekä vuorovaikutteinen ja kannustava johtaminen luovat pohjan yksilön hyvinvoinnille ja tehokkuudelle.

3.1 Hyvinvoiva organisaatio

Tässä yhteiskunnassa organisaatioiden tärkein voimavara on sen ihmiset ja heidän osaamisensa. Henkilöstön kehittäminen perustuu organisaation strategiaan ja edellyttää tiettyjen taitojen ja osaamisen kehittämistä. Työyhteisöä on kehitettävä jatkuvasti tuloksellisuuden parantamiseksi. Hyvä kehittämistoiminta alkaa siitä, että jokainen työntekijä tuntee oman työnsä paremmin kuin muut. Hyvin usein kehittäminen tarvitsee avukseen myös ulkoisia asiantuntijoita, jotka näkevät ja havaitsevat enemmän kuin talon kulttuurille sokaistunut henkilö.

(Juuti&Vuorela 2021, 45.) Organisaatio antaa rakenteet työhyvinvoinnille ja jokaisen sen

työntekijän on tunnettava ja tiedettävä perustehtävänsä, tehtävän tavoitteet sekä saatava tietoa ja voitava kehittyä työssään (Manka & Manka 2023, 125).

Työyhteisön kehittäminen on pääosin positiivinen signaali henkilöstölle siitä, että yrityksen johto arvostaa tehtävää työtä, henkilöstöä sekä sen asiakkaita. Tiedämme myös sen, että hyvinvointi työssä ja työn tuloksellisuus korreloivat vahvasti keskenään. Tehtävien mielekkyys ja ihmissuhteiden toimivuus sekä johtamisen hyvyys vaikuttavat työhyvinvointiin. Kun työyhteisön toiminnassa todetaan esiintyvän virheitä, ongelmia tai puutteita, tämä merkitsee normitilanteessa sitä, että työpaikalla täytyy tehdä muutoksia. Virheiden havaitseminen ja niistä oppiminen ovat hyviä merkkejä siitä, että työyhteisö on terve. (Juuti & Vuorela 2015, 45.)

Yhteisöllisyyden tunteella työelämässä on myös todettu olevan myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin niin yksittäisen työntekijän kuin organisaationkin näkökulmasta. Tunne yhteisöön kuulumisesta voi vahvistaa työntekijän selviytymismekanismeja ja siten vähentää työelämän rasittavia vaatimuksia (Lampinen & kumpp. 2013; Klein ja D Áunno 1986). Lampinen ym. ovat kirjallisuuskatsaustutkimuksessaan *systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä* analysoineet 30 tutkimusartikkelia. Tutkimusartikkeleista 16 analysoitiin sisällysanalyysimenetelmällä, ja niiden perusteella työelämän yhteisöllisyyden voidaan katsoa muodostuvan kahdesta päätekijästä: yhteisöllisyyttä selittävistä tekijöistä ja yhteisöllisyyden tunteen seurauksista. Selittäviksi tekijöiksi nousivat yksilöön, yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen sekä kulttuurisiin tekijöihin liittyvät seikat. Yhteisöllisyyden tunteen seuraukset ilmenevät sitoutumisena, työtyytyväisyytenä, työhyvinvointina sekä parempana työn laatuna. (Lampinen ym. 2013, 78.) Saman tutkimuksen mukaan, työtehtäviin liittyvät tekijät sekä virkaikään ja asemaan organisaatiossa liittyvät tekijät tuottivat ristiriitaisia tuloksia. Virkaiällä ei ollut merkittävää vaikutusta naisten yhteisöllisyyden tunteeseen, mutta miesten osalta vaikutusta havaittiin. Organisaatioon sitoutuminen ja yhteisöllisyyden tunne, eli tunne työyhteisöön kuulumisesta, näyttäytyivät tutkimuksen mukaan keskeisinä tekijöinä yhteisöllisyyttä käsiteltäessä. (Lampinen ym. 2013, 79.)

Kun ihmisiltä on kysytty, mitä heille tulee ensimmäisenä mieleen kysyttäessä kuvausta hyvästä työpaikasta, on vastauksena ollut ”me-henki”. Me-henki kuvaakin yhteisöllisyyden tunnetta, yhdessä menestymistä ja yhdessä saavuttamista. Verkosto-organisaatioiden vaikeimpia haasteita yhteistyössä on se, miten saadaan luotua luottamus ja sitoutuminen sekä yhdessä menestymisen ja saavuttamisen tunne, kun lähes kaikki toiminta lähikontaktien osalta

puuttuu. Tällöin on koettu, että yrityksen arvot ovat yhdessä pitämisen voima. Arvot luovat pelisäännöt yhteiselle toiminnalle ja tavoite antaa syyn, miksi yhteistyötä tehdään. (Ojala & Ahonen 2003, 202.) Yhteisöllä tarkoitetaan elämänmuodon, taloudellisten tai aatteellisten päämäärien perusteella kokonaisuuden muodostavaa ihmisryhmää tai yhteenliittymää. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan yhteisöllisyyden tunnetta, eli tunnetta kuulumisesta yhteisöön. (MOT 2022.) Työelämässä yhteisöllisyyttä ja sen merkitystä korostetaan erityisesti suhteessa siihen aikaan, jonka työntekijät käyttävät työhön verrattuna muuhun elämäänsä. Työyhteisön roolin katsotaan yhä enemmän korvaavan perinteisten yhteisömuotojen, kuten perheen ja naapurisuuden, merkitystä. (Lampinen ym. 2013, 78.)

Yhteisöllisyys ja yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus lisäävät sosiaalista pääomaa, jota pidetään piirteenä, joka vahvistaa yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, verkostoitumista ja vastavuoroisuutta. Tämä on voimavara niin koko työyhteisölle kuin yksilöillekin. Mikäli yhteisö ei siedä erilaisuutta tai sen sosiaaliset suhteet ovat liian tiiviit, voi työyhteisöön muodostua kiusaamisia ja kuppikuntaisuuksia. (Manka & Manka 2023, 177.)

Työyhteisötaidoissa perustana on myös hyvä johtaminen. Työyhteisötaidoissa jokainen työntekijä on keskiössä ja jokainen ottaa vastuun tekemisistään ja sanomisistaan. Kriittisyyttä on ja saa olla, mutta ei saa olla tyrannisoiva. Välillä on hyvä pysähtyä miettimään, mitä on saatu aikaan, miten on ollut vuorovaikutuksessa työyhteisön muiden jäsenten kanssa ja miten on ottanut vastuuta omista tekemisistään. (Mannermaa 2022, 326.)

Työntekijä, työyhteisö ja organisaatio muodostavat kolminaisuuden, joka määrittää työpaikan arkea ja myös työn tuloksellisuutta (KUVIO 5). Työntekijä on organisaation perusyksikkö, jonka panos on elintärkeä tavoitteiden saavuttamiselle. Toisaalta työyhteisö luo puitteet yhteistyölle ja vuorovaikutukselle, joka tukee työntekijän hyvinvointia ja tehokkuutta. Organisaation tasolla puolestaan määritellään tavoitteet, toimintatavat ja resurssit, jotka vaikuttavat koko työyhteisöön. Näiden kolmen tekijän välinen tasapaino on avainasemassa organisaation menestymiselle ja yksilön kokemalle työn mielekkyydelle.



KUVIO 5. Toimiva työyhteisö, mukailen Mannermaa

Läheskään kaikkiin työyhteisöihin ei ole kyetty luomaan kulttuuria, joka tukisi ihmisten työskentelyä. Jos organisaation kulttuuri on perinteisesti perustunut puhumattomuuteen ja työpaikalla on esiintynyt eri ammattikuntien välistä klikkiytymistä, näkökulmaerot voivat olla ylitspääsemättömiä ja toimintaa on vaikea sovittaa yhteen. Tällöin johtaminen voi helposti muuttua käskyttäväksi, mikä puolestaan voi johtaa pahoinvointiin, joka usein leviää koko työyhteisöön. Tämä voi puolestaan aiheuttaa syyttelyä ja ristiriitoja. Työyhteisöstä voi näin ollen tulla taistelutanner sen sijaan, että se olisi rauhoitettu tila työnteolle. (Juuti & Vuorela 2015, 44–45.)

Dynaaminen ympäristö vaatii joustavuutta sen kaikilta toimijoilta sekä innovatiivisuutta ja uuden oppimisen halukkuutta. Joustavuutta ei voida saada aikaan muutoin kuin saattamalla ihmiset yhteen ja puhumaan sekä hyvistä että huonoista kokemuksistaan muille. Uudet ajatukset eivät pääse esille muutoin kuin turvallisessa ja suvaitsevassa ilmapiirissä. Vain luova, innovatiivinen ja asiakkaitaan kuunteleva työympäristö tarjoaa hyvän perustan ihmisten terveydelle, koska se mahdollistaa vuorovaikutuksen organisaation sisäisen ja ulkoisen todellisuuden välillä. Tasapainoinen organisaatio perustuu ihmisten yhdessä työskentelyyn. Kun ihmiset voivat työssään hyvin, he myös tekevät työssään tuloksia. (Juuti & Vuorela 2015, 44–45.)

Organisaatorakenne voi vaikuttaa työhyvinvointiin työn vaatimusten ja voimavarojen näkökulmasta. Erityisesti vähäiset vaikutusmahdollisuudet työntekijällä yhdistettynä suuriin vaatimuksiin voivat heikentää työntekijän hyvinvointia. Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen voi suojata työntekijöiden hyvinvointia, mutta jos ne kasvavat liian suuriksi, ne voivat myös muodostaa uhkan työntekijän hyvinvoinnille. (Larjovuori ym. 2021, 18.)

3.2 Työhyvinvointi esihenkilötyön ja itseohjautuvuuden näkökulmasta

Työhyvinvoinnin johtamisen päämääränä on työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi työssä. Edistämisen lähtökohtana on erityisesti tunnistaa henkilöstön työhyvinvointia uhkaavat ja heikentävät tekijät. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voivat olla fyysisiä, psyykkisiä tai sosiaalisia. Esimerkiksi työn fyysistä kuormitusta aiheuttavat työasennot ja työliikkeet voivat heikentää työkykyä ja vaarantaa terveyttä. Psyykkisiä kuormitustekijöitä ovat muun muassa aikapaineet, jatkuvat keskeytykset, suuret vastuut, epäselvät tavoitteet sekä rajalliset vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Lisäksi jatkuvat muutokset, yksitoikkoinen työ ja vapaaajan väheneminen työmäärän vuoksi voivat myös lisätä psyykkistä kuormitusta. Kehitysmahdollisuuksien puute, palautteen ja arvostuksen puute ovat esteitä onnistuneelle suoriutumiselle. Sosiaalisia kuormitustekijöitä ovat huono työilmapiiri, heikot suhteet esihenkilöön sekä muut ihmissuhdeongelmat. Näihin kuuluvat myös haastavat asiakastilanteet, kokemus epätasa-arvosta ja oikeudenmukaisuuden puutteesta, epäasiallinen kohtelu työpaikalla, eristyneisyys, yksintyöskentely sekä huono tiedonkulku. Eristyneisyys ja yksintyöskentely sekä huono tiedonkulku kuormittavat myös sosiaalisesti. (Viitala 2021, 156–157.)

Hyvä johtaminen luo perustan työhyvinvoinnille. Kannustava ja ihmisten toimintaa tukeva johtaminen edistää työhyvinvoinnin kasvua ja osaamisen kehittymistä erinomaiseksi. (Juuti & Vuorela 2015, 11.) Johtamisen avulla voidaan vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Käytännössä organisaatioissa tuloksen saavuttaminen on usein asetettu tärkeämmäksi kuin työntekijöiden viihtyminen työssään. Asioiden johtamisessa panostetaan usein oikeiden asioiden tekemiseen numeroiden valossa, ja valvonta saatetaan nähdä tärkeämpänä kuin innovaatiot. Nykyaikaisissa joustavissa, asiakaskeskeisissä ja verkostoituneissa

prosessiorganisaatioissa hyvä ihmisten johtaminen on kuitenkin perusedellytys. (Juuti & Vuorela 2015, 16–17.) Työhyvinvoinnin muita perusedellytyksiä ovat lisäksi osaaminen, työolosuhteet ja työkykyinen työntekijä (Mannermaa 2022, 74).

Esihenkilö on työyhteisön työhyvinvoinnin johtaja, kun mietitään toimenpiteitä työhyvinvoinnin toteuttamiseksi. Esihenkilön velvollisuudet perustuvat työturvallisuuslakiin sekä siihen, että esihenkilö on asiantuntija kokemuksen, fyysisen kuormituksen hallinnan ja sen kohtuullisuuden suhteen. (Manka & Manka 2016, 9.) Esihenkilön keskeisin tehtävä on luoda organisaatioon vahva toimintakulttuuri, joka ohjaa arjen toimintaa. Organisaatiolla on oltava selkeä perustehtävä ja esihenkilön on jatkuvasti pyrittävä kirkastamaan perustehtävän sisältöä. Uuden oppiminen koettelee myös lähijohtajaa. Valmentava johtamistapa edellyttää, että johtaja luopuu vanhoista tavoistaan ja siirtyy käskyttämisen ja työnjohdon sijaan voimaannuttamaan ja fasilitoimaan tiimiään. (Laaksonen & Ollila 2022, 97.)

Esihenkilön antama rakentava palaute koetaan hyvin usein mielihyvän tuojaksi. Valitettavasti hyvin usein tutkimuksistakin esille nousee, että esihenkilöt eivät osaa antaa palautetta alaisilleen työnteosta. Myönteisen ja rakentavan palautteen avulla työhön voidaan saada lisää voimavaroja, jotka auttavat kohtaamaan myös vaikeat haasteet. Esihenkilön on tällöin tunnettava alaistensa työt ja niiden tulokset. (Juuti & Vuorela 2015, 16–17.) Esihenkilön rooli nähdäänkin nykyisissä työyhteisöissä ennen kaikkea sosiaalisena vaikuttajana, innostajana, mahdollistajana ja ilmapiirin muovaajana, jolloin oppiminen ja kehittyminen työssä ja työyhteisössä on mahdollista. (Fredriksson & Saarivirta 2022.)

Itseohjautuvassa organisaatiossa tarvitaan johtamista, mutta se toteutuu hajautettuna ja laajimmillaan täysin jaettuna johtajuutena. Organisaatiossa, jossa on erilaisia rooleja, voi niistä joihinkin liittyä johtamisrooli toisia rooleja selkeämmin. Jos työntekijöillä on mahdollisuus kehittää omaa rooliaan ja osaamistaan työpaikalla, ne ovat keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnin muodostumiselle. (Larjovuori ym. 2021, 71.)

Lähijohtaja tukee työhyvinvointia paitsi osallistavalla myös kannustavalla johtamisella. Hänen on tärkeä olla tietoinen työyhteisönsä tilanteista ja tarvittaessa myös reagoida työkykyä kuormittaviin tekijöihin. Työn muokkaaminen ja sovittaminen työntekijän tarpeisiin ja kykyihin voi sisältää pieniäkin tekoja, jotka lisäävät työskentelyn mielekkyyttä. Itsensä toteuttaminen on

nykypäivänä asia, jota esimerkiksi asiantuntijatyössä arvostetaan ja tavoitellaan yhä enemmän. Lähijohtaja voi vaikuttaa siihen valtuuttavalla johtamistyyllillä ja tarjoamalla sopivia vastuita ja antamalla myös sopivia vapauksia. (Laaksonen & Ollila 2022, 115.)

Johtajan perustehtävä on saada jokainen organisaation työntekijä tuntemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi. Johtaminen on vuorovaikutusprosessi, jossa sekä työntekijällä että esihenkilöllä on oma roolinsa ja oma vaikutuksensa. Yksi tärkeimmistä työkaluista työhyvinvoinnin kehittämisessä onkin se, että kaikkia työntekijöitä kuunnellaan. (Manka & Manka 2023, 181.)

Työpaikan hyvä ilmapiiri näkyy työyhteisön tuloksissa. Työssä onnistuminen on yleensä jokaiselle ihmiselle tärkeä asia. Kun ihminen tekee työtä, jonka hän kokee omakseen, tulee siitä ikään kuin rakas harrastus. Tunne siitä, että tulee oikeudenmukaisesti kohdelluksi, on yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin lähteistä. Tasapuolisen kohtelun vaatiminen työpaikalla tähtää oikeudenmukaisuuden varmistamiseen työympäristössä. (Alahautala & Huhta 2018.)

Työ, joka sopii henkilölle itselleen ja vastaa hänen kiinnostuksen kohteitaan, luo pitkäkestoisin pohjan työmotivaatiolle. Työ voi tuntua myös rangaistukselta, ja tällöin se koetaan kidutukseksi ja pakonomaiseksi, sillä siitä puuttuu työnmielekkyyttä ja perusta hyvälle elämälle. Työn mielekkyyden lisääminen on helpoin konsti lisätä työhyvinvointia. Jokaisen olisi suotavaa työskennellä tehtävässä, jonka kokee omakseen ja jonka päämäärät ovat selvät. (Juuri & Vuorela 2015, 44.)

Mikäli organisaation tavoitteena on nostaa työmotivaatiota, on työn sisällöllinen kehittäminen usein tehokkaampi keino kuin palkkaus. Kun työtä ei voi laajentaa tai rikastaa antoisammaksi, palkkaus ja sen keinot, kuten ulkoiset palkkiot, ovat osoittautuneet parhaiksi tavoiksi tuoda merkitystä työmotivaatioon. (Viitala 2021, 121.) Arvostava suhtautuminen ja positiivinen palaute hyvin tehdystä työstä motivoivat ja lisäävät sekä työniloa että sitoutumista. Jos johtaminen ja esihenkilötyö on hoidettu huonosti, vaikutukset motivaatioon ovat yleensä kielteisiä – oli pa palkka mikä hyvänsä. (Viitala 2021, 156–157.)

Työelämäkeskusteluissa hyvin trendikäs termi on itseohjautuvuus, joka tarkoittaa kykyä johtaa itseään. Tämä trendi on myös tehnyt työntekijöistä vaativampia, ja he odottavat työltään

enemmän vapautta. Kuvitelmissa itseohjautuva organisaatio on kuin onnellinen kaveriporukka ikuisessa auringonpaisteessa. Totuus voi kuitenkin olla karumpi perinteiseen pomon sanaan tottuneelle sukupolvelle. (Savaspuro 2018.)

Itseohjautuvuus voi siis olla myös haaste, joka kuormittaa yksilöitä, koska kaikki työntekijät eivät ole itseohjautuvia. Haasteena itseohjautuvuudessa on se, että yksilöt voivat kokea tuen puutetta tai tuntea, että heillä on liian suuri vastuu. Itseohjautuvuus ei siirry ominaisuutena ihmisen mukana tilanteesta toiseen, vaan uudessa prosessissa itseohjautuvuus tarvitsee uudenlaiset raamit ja tuen sekä ohjauksen (Laaksonen & Ollila 2022, 91).

Työntekijät kokevat ja suhtautuvat vaaroihin ja riskeihin eri tavalla. Tapaan käsitellä vaaroja ja riskejä vaikuttavat työntekijän ikä, sukupuoli, henkilökohtaiset tiedot ja osaaminen sekä henkilön psyykkiset ominaisuudet. Työmotivaatio ja työtyytyväisyys on myös merkityksellisessä asemassa, kun tarkastellaan turvallista toimintaa työyhteisöissä. (Mannermaa 2022, 74.)

Työnantajan tulee selvittää työssä esiintyvät kuormituksen aiheuttajat ja arvioida tarvittaessa muutokset työjärjestelyihin ja määritellä toimenpiteet ja seurata muutoksen vaikutuksia. Työntekijällä on puolestaan velvollisuus kertoa tilanteestaan esihenkilölleen ja noudattaa sovittuja muutoksia ja tarvittaessa konsultoida myös työterveyttä asian osalta. (Mannermaa 2022, 308.)

Työhyvinvointia tukee parhaiten se, että työn voimavarat ja vaatimukset ovat tasapainossa toisiinsa nähden. Kun työntekijällä on käytössään runsaasti voimavaroja, eivät suurelta osin työnkuormitustekijät ole haitallisia. Työn voimavaroja ovat konkreettiset tekijät, jotka auttavat saavuttamaan työn tavoitteet, kuten työroolin selkeys ja osallistuminen päätöksentekoon. Lisäksi niihin kuuluvat asiat, jotka tukevat henkilökohtaista kasvua ja kehitystä, kuten uramahdollisuudet, työn vaihtelevuus ja riittävä palkka. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan konkreettisia tekijöitä, jotka vaativat ponnisteluja ja voivat kuormittaa joko henkisesti tai fyysisesti. Esimerkkeinä vaatimuksista ovat suuri vastuu työstä, korkea vaativuus, suuri työmäärä, huono työilmapiiri sekä epäedulliset fyysiset työolosuhteet. (Larjovuori ym. 2021, 11.)

3.3 Osaamisen kehittämisen merkitys työhyvinvoinnille

Henkilöstövoimavarat muodostuvat inhimillisestä pääomasta (osaaminen, psyykkinen ja fyysinen hyvinvointi, luovuus ja innovatiivisuus). Yrityksen kilpailukyky riippuu siitä, mitä yrityksessä osataan ja kuinka hyvin tätä osaamista pystytään hyödyntämään. Lisäksi merkittävässä roolissa on se, kuinka nopeasti yritys kykenee oppimaan uutta. Osaamisen määrittely lähtee yrityksen tarpeista, ja sen kehittäminen on yksi organisaatioiden tärkeimmistä menestystekijöistä. Osaamisen kehittäminen auttaa saavuttamaan organisaation vision ja päämäärät. Osaamisen edellytysten luominen työpaikalle on merkittävä panostus organisaation kilpailukykyyn. (Viitala 2021, 40.)

Työntekijän osaaminen muodostaa perustan ammattitaidolle ja on ratkaisevassa asemassa yksilön ja työyhteisön menestykselle (KUVIO 6). Osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen ovat avaintekijöitä, jotka auttavat työntekijöitä menestymään ja kehittymään jatkuvasti työelämässä.

Työyhteisötaidot ovat keskeisiä työyhteisön toimivuudelle ja menestykselle, ja niiden kehittäminen on olennaista, jotta tiimit voivat kohdata haasteet ja saavuttaa tavoitteensa tehokkaasti.

Työntekijän osaaminen



Ammattitaito
Kehittymispyrkimys
Vastuunotto
Sosiaaliset taidot
Ristiriitojen käsittelykyky
Työroolissa toimiminen
Stressin- ja elämäntilanteiden hallinta

Työyhteisötaidot



Keskinäinen luottamus
Erilaisuuden hyväksyminen
Avoimuus
Tiiminä kehittyminen
Tiimin työorientointuneisuus
Tiimin selkeät rakenteet ja johtajuus
Toiminnan arviointi

KUVIO 6. Työntekijäosaamisen osa-alueet, mukailen Mannermaa

Työntekijäosaaminen on yhä suuremmassa merkityksessä yrityksen menestymiselle. Johdon tehtävänä onkin luoda suotuisa ympäristö innostuneelle ja motivoituneelle työntekemiselle ja oppimiselle. Jos työaika on jatkuvasti niin kireä ja työpäivät pitkiä, ettei ehdi opetella mitään uutta, on työn määrään tai tekotapaan puututtava. Johdon on tunnettava ja tiedettävä todellinen työntekemisen arki. (Ojala & Meklin 2021, 162.) Mutta vaikka työpaikoilla suhtaudutaankin oppimiseen myönteisesti, on sille hyvin usein vaikeaa löytää aikaa. Uuden oppimiselle on löydettävä aikaa ja se on otettava huomioon myös työn mitoituksessa, ja tässä on suuria eroja organisaatioiden toimintakulttuureissa. (Manka & Manka 2023, 55.)

Vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan uutta, kehittämään sekä tuottamaan luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita. Vaikka ihminen on motivoitunut, se ei riitä hyvään suoritukseen, jos voi huonosti tai ei jaksa. Yrityksen tehokkuus on kykyä tuottaa tuotteita ja palveluita mahdollisimman pienin kustannuksin. Henkilöstö vaikuttaa kustannuksiin monella eri tavalla. Työpanoksen oikea kohdentaminen sekä ajallisesti että paikallisesti sekä rekrytointiongelmien ja suuret sairauspoissaolot vaikuttavat organisaatioiden toiminnan tehokkuuteen. Tehokkuuden keskeinen kriteeri on tuottaa laatua myös muuttuvissa tilanteissa. Tuottavuus puolestaan määräytyy sen mukaan, kuinka paljon resursseja käytetään tuotosten saavuttamiseen. Tässä keskeisessä roolissa ovat osaamisen kehittäminen ja suoriutumisen johtaminen. (Viitala 2021, 43.)

Organisaatioissa oletetaan, että kaikki yksilöt halutaan valjastaa perustyön tekemiseen ja että jokaisen voimavarat ja piilossa olevat vahvuudet saadaan hyödynnettyä täysimääräisesti. Kun organisaatio toimii kokonaisuudessaan yksilön oppimis- ja kehittymisareenana, työntekijät sitoutuvat antamaan kykynsä ja taitonsa organisaation käyttöön. Tällöin yksilö toimii myös oma-aloitteisesti ja aktiivisesti varmistaakseen sekä organisaation menestymisen että oman hyvinvointinsa. (Juusela ym. 2000, 12.) Jatkuvia kehittämis- ja kasvumahdollisuuksia työelämässä arvostavat erityisesti motivoituneet osaajat, joille työssä oppiminen on itseisarvo (Risikangas ym. 2019b, 19).

Tutkimuksen mukaan ihmiset kokevat työn mielekkääksi, jos siihen on taitoa ja se vastaa ihmisen kykyä sekä on riittävän haastavaa. Kaikissa organisaatioissa, joissa on henkilöstöä, on myös henkilöstökäytänteitä. Henkilöstöä rekrytoidaan, heidän työtehtäviään suunnitellaan, heille maksetaan palkkaa, koulutetaan ja heille on tarjolla työterveyspalveluita. (Viitala 2021,

43.) Henkilöstörekrytointi edellyttää hyvää käsitystä organisaatiossa olevista töistä. Työtehtävien suunnittelu lähtee prosessien määrittelystä, tiimien vastuukokonaisuuksista, ja näistä käytetään nimitystä työtehtävien suunnittelu. Yhden henkilön tehtävien kokonaisuutta kutsutaan tehtävänkuvaksi tai työnkuvaksi tai myös tehtävärooliksi. Organisaatioiden muutostilanteet johtavat usein siihen, että tehtäviä joudutaan muotoilemaan uudelleen. Nykyään taustalla on usein myös tekoäly ja sen käyttöönottoon liittyvät asiat. Yritykset, jotka haluavat tehokasta ja tuottavaa toimintaa, tarvitsevat suoriutumisen johtamista. Huolehtimalla suoriutumisen edellytyksistä, kuten osaamisesta, riittävästä työvoimasta ja hyvistä olosuhteista, mahdollistetaan tavoitteiden saavuttaminen ja työn mielekkyys. (Viitala 2021, 128.)

Osaamisen kehittämisen keinot vaihtelevat työelämän eri vaiheissa. Esimerkiksi oppiminen voi tapahtua ilman erityistä suunnittelua tai se voidaan toteuttaa myös tarkasti suunnitellusti. Osaamisen kehittämistä voi olla yksilötasolla, ryhmä/tiimitasolla ja koko organisaatiotasolla. Työtehtävissä tapahtuva oppiminen voi ilmetä esimerkiksi tehtäväkiertona tai työkiertona, jolloin henkilöstö siirtyy toisiin tehtäviin oppimaan uutta. (Viitala 2021, 129–130.)

Itseohjautuvuus on lähtökohta aikuisten oppimiselle. Itseohjautuva oppiminen sisältää ohjaustyötä, jossa ohjaaja toimii oppijan mentorina, apuna ja tukena. Tarkoitus ei ole, että ohjaaja opettaa oppilaalle sisältöjä, vaan hän antaa merkityksellisiä tehtäviä, luo itseohjautuvuutta tukevan toimintaympäristön, esittää oikeita kysymyksiä ja edistää oppijaa kohti tavoitteitaan. (Collin ym. 2019, 269.)

Itseohjautuvat työntekijät osaavat hakea tarvitsemansa tiedon ja opin itsenäisesti, mutta työpaikoilla olisi hyvä järjestää ohjausta ja tukea niille työntekijöille, jotka eivät ole tottuneet hyödyntämään verkko-opiskelua tai tiedon hakemista verkosta. Osaaminen vanhenee yhä nopeammin, ja osaamisen kohde muuttuu vieläkin nopeammin. Se, mikä eilen oli käyttökelpoista osaamista, ei ehkä enää ole tarpeellista huomisen tuotteissa tai palveluissa. Uudet työvälineet, työntekemisen tavat, yhteiskunnan tietotekniset tarpeet sekä työvoiman niukkuus asettavat organisaatioille uudenlaisia paineita osaamispääoman kartuttamiseen. (Ojala & Meklin 2021, 15.)

Työelämä on täynnä myös oppimistilanteita, jolloin oppimisen merkitys kasvaa aikuisiässä. Oppiminen työssä on vuorovaikutustilanteita, virheistä oppimista, kokeilemista ja itsenäistä

tiedonhakua. On kuitenkin ymmärrettävä, että itseohjautuvuus ja oppiminen eivät ole ominaisuuksia, jotka siirtyvät automaattisesti yksilön mukana tilanteesta toiseen. Uuden tilanteen edessä itseohjautuvasti oppiva ihminen tarvitsee edelleen tukea ja apua. (Collin ym. 2019, 269.)

Jotta organisaatiot pystyvät kehittymään jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä on niiden kyettävä jatkuvasti oppimaan uutta. Toimintatapoja kehitettäessä on myös henkilöstön osaamiseen ja kehittämiseen panostettava. Lisäksi esihenkilöiden on omaksuttava innostavan valmentajan rooli ja pyrittävä jatkuvasti huolehtimaan jokaisen ihmisen kyvystä ja halusta oppia uutta. (Juuti & Vuorela 2021, 38–39.)

Esihenkilötehtävässä onkin tärkeää keskittyä esihenkilön perustaitoihin, jotka osaamisen kehittämisen kannalta tarkoittavat osaksi hallinnollisia ja osaksi kehittymistä edistäviä taitoja. Omien alaisten oppimista kannattaa havainnoida, eikä korjata sitä mikä jo toimii. Mikäli kehittymisen halu ja oppimisen taito ovat tiimissä vahvoja, niitä kannattaa kannustaa vieläkin enemmän. Esihenkilön hallinnollisiin tehtäviin kuuluvat mm. osaamisen kehittämiseen liittyvä lainsäädäntö ja organisaation kehittämistä koskevat mallit sekä työkalut niiden hyödyntämiseen (Kupias, Peltola & Pirinen 2014).

3.4 Psykologinen turvallisuus yksilön ja työyhteisön näkökulmasta

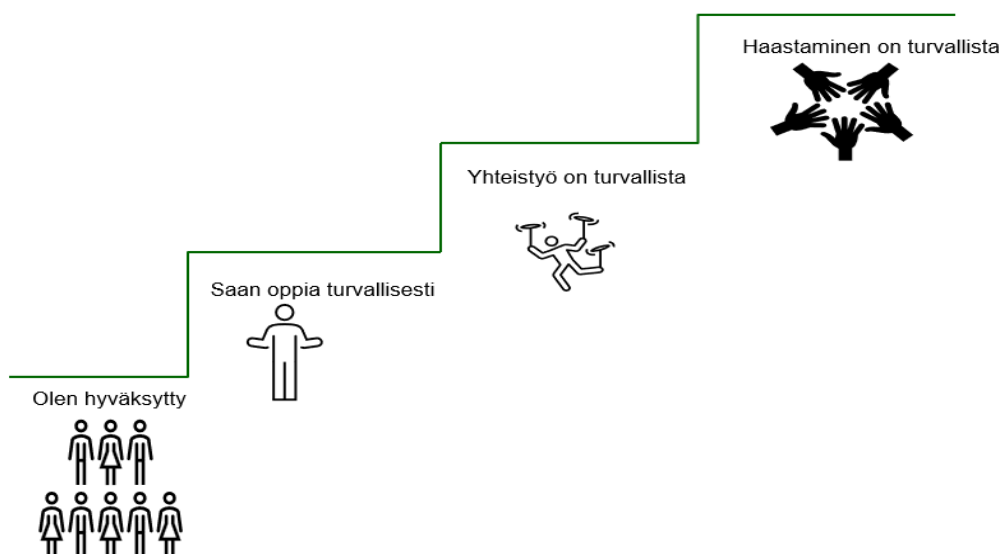
Kun elämä ja työ ovat tasapainossa, ne luovat ihmiselle psykologisen turvallisuuden ja hyvän olon mielentilan. Tällöin ihminen kykenee helpommin kohtaamaan myös eteen tulevat ongelmat. (Manka & Manka 2023, 54.) Pelkkä ahkeruus ja kuuliaisuus työssä ei luo perustaa psykologiselle turvallisuudelle työpaikoilla. Turvallisuuden luomiseen tarvitaan tekijöitä, joita ovat innostuneisuus, aloitteellisuus ja luovuus. Kun esihenkilö mahdollistaa innovatiivisen työympäristön, jossa on vaikuttamisen mahdollisuus ja mahdollisuus kehittyä työssä, psykologinen turvallisuus voi olla voimaannuttavaa. (Manka & Manka 2023, 96–97.)

Psykologinen pääoma kytketään henkilön mahdollisuuksiin olla oman elämänsä ohjaksissa ja tuntea mielenrauhaa. Sillä on tutkittu olevan syy-yhteys työpaikalla käyttäytymiseen ja työstä suoriutumiseen sekä myös väheneviin sairauspoissaoloihin. (Manka & Manka 2023, 204.) Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen tuomaan onnistumisen tunteeseen korreloi

myös suoraan hyvinvointiin ja työntekijän uskoon omasta kyvykkyydestään (Larjovuori ym. 2021, 16).

Niina Rinne (2021) on pohtinut psykologisen turvallisuuden käsitettä Rinteen tutkimusten mukaan psykologinen turvallisuus juontaa juurensa vuoden 1965 paikkeille, MIT-professorit Schein ja Bennis huomasivat tutkimuksissaan, että psykologinen turvallisuus on välttämättömyyksiä, että ihmiset voivat tuntea olonsa kykeneviksi. Schein on myöhemmin esittänyt tutkimuksissaan, että psykologinen turvallisuus auttaa ihmistä voittamaan ahdistukset, kun hänelle esitetään asioita tai tietoja, jotka ovat ristiriidassa hänen oman näkemyksensä ja odotustensa kanssa. Psykologisessa turvallisuudessa onkin ensisijaista keskittyä tavoitteiden saavuttamiseen oman itsesuojelun sijaan. (Rinne 2021, 31.)

Psykologisen turvallisuuden portaavat (KUVIO 7) tarjoavat selkeän mallin siitä, miten organisaatiossa voidaan rakentaa ympäristöä, jossa työntekijät voivat kasvaa, oppia ja kehittää itseään. Kun jokainen taso on kunnolla toteutettu, työyhteisö voi kukoistaa ja saavuttaa merkittäviä tuloksia.



KUVIO 7. Psykologisen turvallisuuden portaavat, mukailen Rinne

Psykologisesti turvallinen organisaatio ei ole olotila, vaan se on tekemistä ja dialogia sisällyttävää, ihmisten välistä keskusteluyhteyttä ja rakentavaa vuorovaikutusta tukeva työyhteisö. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä, että kollegoiden välisessä keskustelussa uskalletaan ottaa asioita esille sen sijaan että vaiettaisiin. (Rinne 2021, 31.)

Psykologisesti turvallisella työpaikalla jaetaan tietoa ja raportoidaan virheistä. Turvallinen ilmapiiri heijastuu myönteisesti oppimiseen ja on myös yhteydessä luovaan ajatteluun, innovaatioihin, riskien ottamiseen ja organisaatiossa sitoutumiseen. Psykologisesti turvallisessa työpaikassa ihminen uskaltaa kysyä ja kyseenalaistaa ja olla oma itsensä. (Ojala & Meklin 2021, 162.)

Psykologisesti turvallista työyhteisöä rakennettaessa, tulisi ymmärtää ihmisten erilaisuudet ja käyttäytymisen taustat. On tärkeää, että jokaisella ihmisellä on erilainen, omanlainen tarve kokea yhteenkuuluvuutta ja luottamusta ja sitä kautta myös arvostusta. Palavereiden hiljaisimmat saattavat siirtyä tilanteeseen, jossa hiljaisuus vain syvenee ja uhkana on, että työyhteisön ihmiset eivät vapaasti voi keskustella ja purkaa tuntemuksiaan. Työpalavereiden hiljaisimmat saattavat jättää asioita sanomatta siinä pelossa, että tuntevat tulevansa koetuksi huonoiksi toisten silmissä. Tämä on taas omiaan tekemään roolin ryhmässä hyvinkin erilaiseksi. Jos koemme nousevamme arvostuksen portailla ylöspäin, tunnemme tyydytystä. Mutta jos koemme päinvastaista, tunnemme ahdistusta ja asemamme muiden silmissä vaarantuu. (Rinne 2021, 49.)

Psykologinen turvallisuus organisaatioissa tukee myös oppimista. Lähtökohtaisesti ihminen ei halua tehdä virheitä, vaan pyrkii kaikessa tekemisessään onnistumisiin ja saattamaan työnsä hyvin päätökseen. Mikäli virheitä kuitenkin tulee, olisi niiden avoin käsittely ensiarvoisen tärkeää, sillä se on ensimmäinen avain organisaation oppimisen polulla. Psykologisen turvallisuuden edellytys on, että työt raamitetaan ja suorituskeskeisyyden sijaan rakennetaan oppimisprosessi. Ongelmien ratkaiseminen on tiimityötä parhaimmillaan, ja näin raamitetussa yhteistyössä ihmiset eivät pelkää virheiden syntymistä tai niiden esille ottamista. Sen sijaan he ryhtyvät yhdessä tekemään yhteistyötä ongelmien selvittämiseksi ja paremman tuloksen saavuttamiseksi. Psykologinen turvallisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työpaikka ei olisi stressitön, tai että työyhteisössä ei olisi ongelmia. Konflikteja tapahtuu ja niitä tuleekin olla, mutta psykologisesti turvallinen työyhteisö mahdollistaa haastavien keskustelujen ja sosiaalisten suhteiden käsittelemisen yhdessä oppien. (Rinne 2021, 80.)

Itseohjautuvuus edellyttää psykologista turvallisuutta ja luottamusta työntekijöiden kesken, mutta myös luottamusta siitä, että johto luottaa työntekijöihinsä ja että ongelmista voi puhua avoimesti, ilman että joutuu mustalle listalle. Johdon ja työyhteisön suhtautuminen mahdollisiin virheisiin on avainasemassa psykologisen turvallisuuden kannalta. Epäonnistumisen ja

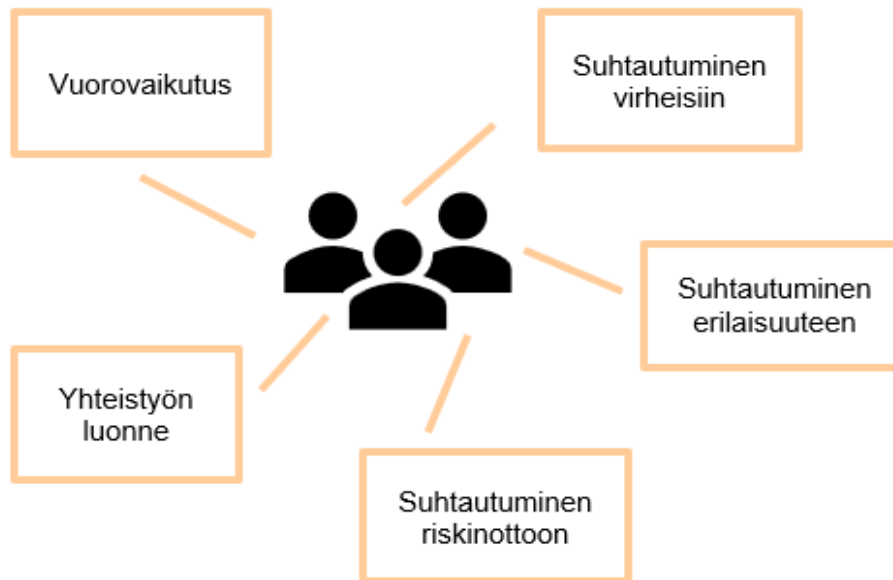
mustamaalaamisen pelko tekee ihmisistä passiivisia, mikä heikentää heidän toimintakykyään ja estää heitä antamasta täyttä panostaan työyhteisön hyväksi. (Savaspuro 2019, 48.)

Frank Martela (2014) on pohtinut kolumnissaan professoreiden Edward Deci ja Richard Ryan kehittämää itseohjautuvuusteoriaa ja sen kolmea perustarvetta suhteessa ihmisen hyvinvointiin. Kolme perustarvetta, joista muodostuu yksilön psykologinen turvallisuus ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Omaehtoisuuden perustarve tarkoittaa, että henkilö tuntee voivansa itse päättää, mitä tekee, eikä häntä ohjata tai pakoteta ulkopuolelta. Motivaatio eli innostus tekemiseen tulee hänen omasta halustaan ja kiinnostuksestaan, ei ulkoisista syistä tai pakosta. Kyvykkyyden perustarve on yksilön kokemus siitä, että homma hoituu, vaikka paine ja työlle asetetut tavoitteet ovat kovat. Yhteisöllisyyden perustarve psykologisen turvallisuuden kokemuksessa on sitä, että yksilö kokee olevansa osa kannustavaa ja lämminhenkistä yhteisöä, jossa häntä tarvitaan ja hänestä välitetään. (Martela 2014.)

3.5 Psykologisesti turvallinen tiimi

Psykologisesti turvallisessa tiimissä voidaan mielipiteitä jakaa turvallisesti, ilman että joutuu naurunalaiseksi. Mikäli virheitä sattuu, ne hyväksytään osaksi työntekemistä ja epäonnistumisissa on päämääräksi asetettu oppiminen. Jotta tiimi olisi psykologisesti turvallinen, on tärkeää, että jäsenet voivat tuoda esille epäonnistumisiaan ilman pelkoa tuomitsemisesta tai rankaisemisesta. Tämä tarkoittaa, että virheistä ja haasteista puhuminen on sallittua ja jopa arvostettua, eikä niistä seuraa negatiivisia seurauksia. Lisäksi on tärkeää, että tiimissä kunnioitetaan erilaisuutta ja nähdään se vahvuutena. Erilaiset näkökulmat ja taustat voivat rikastuttaa tiimin toimintaa ja auttaa löytämään parempia ratkaisuja. Kun tiimissä arvostetaan monimuotoisuutta ja käytetään sitä hyväksi, se edistää psykologista turvallisuutta ja luo ilmapiirin, jossa jäsenet tuntevat olonsa mukavaksi ja tuetuksi. (Työterveyslaitos 2023.)

Yhteistyön luonne tiimissä määrittää tiimin tehokkuuden (KUVIO 8). Kun jäsenet tuntevat itsensä turvallisiksi ja tuetuiksi, yhteistyö on avointa ja rakentavaa. Tiimissä, jossa psykologinen turvallisuus on vahva, jäsenet voivat jakaa vastuuta, tehdä päätöksiä yhdessä ja tukea toisiaan kohti yhteisiä tavoitteita.



KUVIO 8. Psykologinen turvallisuus tiimissä

Psykologisesti turvallinen tiimi luo myönteisiä vaikutuksia vuorovaikutukseen, tiimin väliseen viestintään, uudistumisen haluun ja kaiken uuden oppimiseen. Turvallisessa ympäristössä on helpompi oppia uusia teknologisia asioita ja työtyytyväisyyden on todettu olevan parempi, mikäli tiimi on psykologisesti turvallinen. Toiminnan tehokkuus ja sitoutuminen organisaation vaatimukseen on myös myönteisempää psykologisesti turvallisessa tiimissä, kun tiimin kehitysideoita voidaan yhdessä työstää ja niistä voidaan vapaasti keskustella (Työterveyslaitos 2023).

Psykologinen turvallisuus ei kuitenkaan tarkoita samanmielisyyttä asioiden osalta, eikä se tarkoita, että tavoitteita tulisi madaltaa tai että työympäristö olisi paineeton. Asioita tulee käsitellä rakentavasti ja konflikteja hyödyntää siten, että eri näkökulmista voidaan ottaa oppia. Turvallisessa ympäristössä voidaan asettaa korkeitakin tavoitteita siten, että pelko ei ole sujuvan yhteistyön este. Psykologinen turvallisuus ei tarkoita myöskään sitä, että epäpätevyyttä tulisi hyväksyä. Uuden kokeileminen edellyttää yleensä kuria ja se tapahtuu yhteisestä päätöksestä, mitä kokeillaan ja miten. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa, että tiimissä on hyvä olo ja voi luottaa siihen, että siellä voi olla oma itsensä ilman pelkoa. Se ei tarkoita vain, että yksittäinen henkilö luottaa muihin, vaan että koko tiimi toimii yhdessä turvallisessa ja kannustavassa ympäristössä (Työterveyslaitos 2023).

Oppimisen kannalta on tärkeää, että tiimissä uskalletaan kokeilla ja epäonnistumiset otetaan menestymisen edellytyksinä. Oman epäonnistumisen jakaminen voi herättää kuulijassa luottamusta, koska se osoittaa, että kaikki tekevät virheitä. Kun joku kertoo omista virheistään, se auttaa muita ymmärtämään, että virheet ovat osa oppimista ja kasvamista. Kun virheistä puhutaan avoimesti, tiimi voi yhdessä miettiä, miten samanlaisia virheitä voi välttää tulevaisuudessa ja miten voi parantaa toimintatapoja. Tämä edistää oppimista ja kehittymistä, ja tekee tiimistä vahvemman. (Hiila ym. 2019, 150.)

3.6 Kuormituksen hallinnan keinot

Psykologinen turvallisuus ja sen hallittavuus lähtee siitä, että jokainen työntekijä saa ja voi olla oma itsensä, heikkouksineen ja murheineen. Psykologisesti turvallinen työyhteisö on oppiva ja tuottava sekä luova. Tavoitteet voidaan asettaa korkealle, koska virheitä ei pelätä ja konflikteistakin opitaan aina jotain uutta. (Työterveyslaitos 2023.) Kun työpaikan kulttuuri muodostuu luottamuksen ja avoimuuden kulttuurista ja hyvästä tahdosta, voidaan myös vaikeuksista ja epäonnistumisista puhua ilman nolatuksi tulemisen pelkoa (Ilmarinen 2022).

Psykologisen kuormituksen hallintaan ovat keinoina muutokset työn organisoinnissa, työn toimintatavoissa sekä työpaikan ilmapiirissä. Työpaikoilla on ensisijaisen tärkeää lisätä tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemusta. Työntekijöiden huomioiminen kuuntelemalla heitä ja selkeät pelisäännöt työyhteisössä ovat tärkeitä oikeudenmukaisuuden ja osallistamisen kannalta. Kun työntekijöitä kuunnellaan ja heidän mielipiteitään arvostetaan, he tuntevat itsensä tärkeiksi ja osaksi tiimiä. Selkeät pelisäännöt taas varmistavat, että kaikilla on samat odotukset ja ymmärrys siitä, miten asiat toimivat (Mannermaa 2022, 309).

Työnantajalla on monia keinoja, joilla voidaan tukea työkykyä ja vähentää sairauspoissaoloja tai työkyvyttömyysriskejä. Näistä tärkeimmäksi nostetaan esihenkilötyö. On ensiarvoisen tärkeää, että esihenkilö kuuntelee alaisiaan ja on perillä heidän tekemisistään, työkuormastaan ja osaamisestaan sekä motivaatiostaan ja toimintakyvystään. (Viitala 2021, 137.)

Työn henkisen kuormittavuuden näkökulmasta tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät ovat työn hallinnan tunne ja ammattitaito. Työn vaatimusten tulee olla tasapainossa työntekijän ammatillisen osaamisen kanssa. Kun kuormitusta ennaltaehkäistään, auttaa se luomaan

positiivisen ja kestäväen työilmapiiriin, jossa työntekijät voivat menestyä ja tuntea olonsa hyvinvoivaksi. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

Kognitiivisen ergonomian keinojen avulla voidaan vähentää kuormitusta ja lisätä työhyvinvointia. Kognitiivinen ergonomia keskittyy siihen, miten työ voidaan suunnitella ja järjestää niin, että se vähentää työntekijöiden kuormitusta ja tukee heidän kognitiivisia taitojaan. Työprosessien hyvä suunnittelu edistää työn sujuvuutta ja tyytyväiset työntekijät viihtyvät työssään ja saavat aikaan enemmän. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

Työturvallisuuslain mukaan työnantajalla on jatkuva velvollisuus tarkkailla työympäristöä, työyhteisöä ja työtapoja sekä niihin liittyviä vaaroja ja haittoja. Tarkkailuvelvollisuuden voi nähdä johtamisen perustehtävänä, jolloin työnantajan tulee toimia, mikäli työntekijä on toivonut muutosta rasittavaksi kokemiinsa työolosuhteisiin tai mikäli työntekijän työpanos näyttäytyä alisuoriutumisenä eli työt eivät tule tehdyksi. Viimeksi mainitun osalta työnantajan tulee selvittää, onko kyse jaksamisen ongelmista tai ylikuormittumisesta sen sijaan, että työnantaja miettii huomautuksen tai lopputilin antamista. (Karjalainen 2020, 119.)

Kuormitustilanteissa esihenkilöllä on velvollisuus auttaa työntekijöitä. Esihenkilön tulee olla mahdollistaja ja motivoija, joka vastaa myös siitä, että työt sujuvat. Hänen vastuullaan on varmistaa, että työ sujuu hyvin ja että työntekijöiden tehtävät toteutuvat tehokkaasti. Esihenkilön rooliin kuuluu myös työntekijöiden motivoiminen ja tukeminen. Esihenkilön rooli kuormituksen hallinnassa on tärkeä, sillä hänen tulee kuunnella työntekijöitään, tehdä faktoihin perustuvat päätökset sekä tarjota ratkaisuja ongelmiin. (Mannermaa 2022, 309.)

Jokainen ihminen tulkitsee työelämän tilanteita omista lähtökohdistaan ja näkökulmistaan käsin. Lähijohtaja voi kuitenkin tukea tilanteiden käsittelyä myös yhdessä, osoittamalla olevansa aidosti kiinnostunut työntekijöistään ja heidän ajatuksistaan. Kokemus omien vaikutusmahdollisuuksien toteuttamisesta ja omien ajatusten ja ideoiden huomioimisesta lisää paitsi työmotivaatiota myös työhön sitoutumista (Laaksonen & Ollila 2022, 106).

Stressinhallinnassa on olennaista huomioida keinot, joilla vaikeista tilanteista selvitään. Sosiaalinen tuki on tärkeää ja hyvä työilmapiiri auttaa arjessa, mikä taas suojaa stressiltä. Jokainen työntekijä voi vähentää stressiä asettamalla selvät rajat työlle. On hyvä aika ajoin miettiä,

mikä on riittävän hyvä työsuoritus ja miten työ kannattaa tehdä. Näin voi välttää turhaa stressiä ja hallita omaa työkuormaa paremmin. (Mannermaa 2022, 316.)

Kehittämällä työn voimavaroja, voidaan helpottaa ongelmien ratkaisemista sekä vähentää stressiä. Työn voimavaroja ovat työn kehittäminen innostavammaksi, yhteishengen kasvattaminen työssä sekä työyhteisötaitojen kehittäminen. (Manka & Manka 2023, 226.) Ihminen kuormittuu automaattisesti, mutta kuormittumiseen on myös olemassa palautumismekanismeja, jotka auttavat palauttamaan työssä kulutettuja voimia. Palautumisessa on kaksi näkökulmaa: psykologinen ja fysiologinen. Elpyminen tarkoittaa, että stressin jälkeen ihminen on palautunut normaalille tasolle. Psykologisesta palautumisesta puhutaan silloin, kun ihminen tuntee olevansa taas valmis jatkamaan työtään ja kykenevä toimimaan normaalisti. Työpäivän aikana olisikin kiinnitettävä palautumiseen huomiota useita kertoja. Pienet elpymishetket työn lomassa auttavat lataamaan akkuja ja lisäävät näin siis työn voimavaroja. Työpaikoilla kannattaa miettiä, miten voitaisiin luoda pieniä palautumishetkiä. (Manka & Manka 2023, 227.)

Työn rakenteelliset piirteet vaikuttavat työssä palautumisen kokemukseen. Vuorotyö tai pitkä työviikko vaikeuttavat palautumista ja myös liialliset fyysiset työnvaatimukset hidastavat palautumista. Työn voimavarojen puutteella käsitetään epäoikeudenmukaiseksi koettua johtamista sekä vähäistä työn vaikutusmahdollisuutta ja työn tukea. Vapaa-ajalla palautumisen esteinä voivat olla ikääntyminen ja perhetilanteet, oman ajan riittämättömyys ja vähäinen sosiaalinen aktiivisuus sekä vähäinen liikunta. Myös uni, erityisesti univaikeudet, voivat vaikeuttaa palautumista. Jos uni ei ole laadukasta tai riittävää, se voi estää kehon ja mielen toipumisen stressistä ja rasituksesta. (Manka & Manka 2016, 184.)

4 PSYKOSOSIAALINEN KUORMITUS

Työturvallisuuslain (§ 10) määrittelee työn kuormitustekijät. Laissa ei erikseen mainita psykososiaalisia kuormitustekijöitä, mutta lain esitöistä on löydettävissä tekijät, joiden määrittely aiheuttavan terveydelle haittaavaa kuormitusta (Työturvallisuuslaki 738/2002).

4.1 Työn kuormitustekijät ja niiden vaikutukset

Haitallista työkuormitusta tulee työturvallisuuslain mukaan ehkäistä. Sopiva työkuormitus tukee työhyvinvointia, työmotivaatiota sekä työssä suoriutumista. Työssä on sekä psykososiaalisia kuormitustekijöitä että voimavaratekijöitä. Työn psykososiaalisilla kuormitustekijöillä tarkoitetaan asioita, kuten työtehtävät, työn mitoitus, työn suunnittelu ja johtaminen, työyhteisön toiminta, vuorovaikutus ja organisaation ja työympäristön ominaispiirteet (Työturvallisuuskeskus 2023).

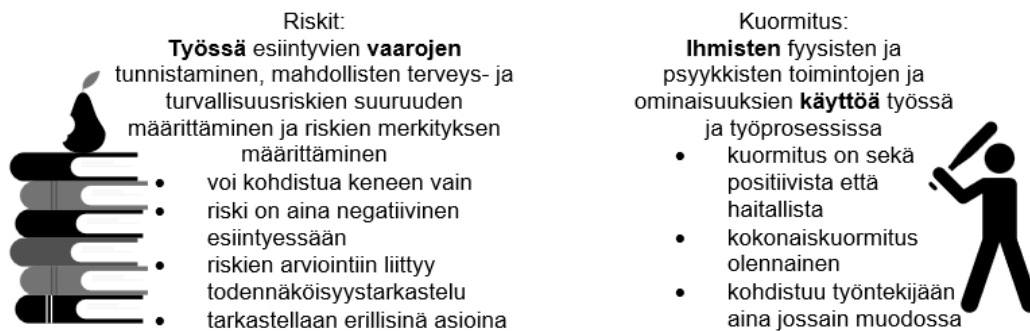
Psykososiaalisen työympäristöön vaikuttavat paitsi työtehtävien oikein mitoitus myös työpaikan sosiaaliset kontaktit, työilmapiiri, työyhteisön kulttuuri, arvot ja vastuunjako (Karjalainen 2020). Kuormittuneisuuden kokemus on yksilöllistä, ja siihen vaikuttavat ikä, sukupuoli, terveys, työkyky, ammattitaito, sosiaalinen tuki ja edellytykset hoitaa työtä sekä työstä palautuminen (Mannermaa 2022, 303).

Työn järjestelyihin liittyviä kuormitustekijöitä voivat olla: epäselvyydet tehtävänkuivissa, liian epärealistiset tai jopa kohtuuttomat tavoitteet työntekemiselle, liiallinen työmäärä työaikaan nähden, työhön keskittymistä haittaavat tekijät sekä työvälineiden puutteet tai toimintahäiriöt. Työn sisältöön liittyviä kuormitustekijöitä voivat olla: työn yksitoikkoisuus tai vaihtelun puute, toiminta epäselvien ohjeiden pohjalta, liiallinen tietomäärä tai tietotulva, usean asian samanaikainen tekeminen, suuri vastuullisuus ja haastavat ja/tai vaikeat työtehtävät sekä työhön liittyvät väkivallan uhat. Työn sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä kuormitustekijöitä voivat olla: ongelmat työntekijöiden keskinäisissä vuorovaikutuksissa tai yhteistyössä, liian vähäinen tuki työn tekemiseen, ongelmat yhteistyössä esihenkilön kanssa, työssä ilmenevä epäasiallinen kohtelu tai muu häirintä sekä syrjivä kohtelu iän, terveydentilan, alkuperän tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Työn terveysvaikutuksista puhuttaessa, painopiste on yleensä

työn aiheuttamissa terveystrikskeissä. Myös yksityiselämän haasteet voivat vaikuttaa stressaavasti kuormittuneisuuden kokemukseen. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

Suomen lainsäädäntö velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Lain sanamuodon mukaan työnantaja on velvollinen myös selvittämään työn fyysisiä ja psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Työntekijät haluavat, että heidän työkykyään tuetaan mitä moninaisimmin tavoin, mutta eivät toisaalta halua, että työnantaja tietää tai puuttuu heidän terveydentilaansa. Työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin vaikutukset näkyvät yrityksessä mm. sairauslomien, poissaolojen, työterveyden kuormituksen ja kulujen sekä työn heikentyneen sujumisen ja asiakkaiden kokeman palvelun laadun heikentymisen kautta. (Alahautala & Huhta 2018, 11.)

Mikäli työn kuormitustekijöitä havaitaan, on niistä epäilyt saatettava työnantajan tietoon, ja tietoa käsitellään ensisijaisesti työntekijän ja esihenkilön välisessä keskustelussa. Olennaista kuormitustekijöiden huomioimisessa on, että erotetaan toisistaan riskien arviointi ja kuormituksen arviointi. (Mannermaa 2022, 305.)



KUVIO 9. Riskien arvioinnin ja kuormituksen arvioinnin erot, mukailien Mannermaa

Työnantajan vastuulla on selvittää kuormituksen aiheuttajat sekä tarvittaessa arvioida muutokset työjärjestelyissä ja määritellä toimenpiteet sekä seurata niiden vaikutukset (KUVIO 9). Riskien arviointi on hyödyllinen työkalu työpaikoilla, kun halutaan tarkistaa psykososiaaliset kuormitustekijät. Se auttaa arvioimaan, mitkä asiat voivat aiheuttaa stressiä tai muita ongelmia työssä. Tällöin voidaan tunnistaa ja käsitellä mahdollisia riskejä ennen kuin ne vaikutta-

vat työntekijöihin. (Autio 2022, 25.) Työterveyshuolto on asiantuntija, joka selvittää terveysrisikit työpaikalla. Se käyttää työpaikkakartoitusta, joka auttaa löytämään mahdollisia terveysongelmia. Työterveyshuolto tukee sekä esihenkilöitä että työntekijöitä koko prosessin ajan. (Mannermaa 2022, 308.)

Paitsi pitkään jatkuva ylikuormitus myös alikuormitus on haitallista ja johtaa yksilön työhyvinvoinnin heikkenemiseen. Psykkisen kuormituksen vaikutus riippuu yksilöllisistä ja tilanteittain vaihtelevista tekijöistä. (Viitala 2021, 130.) Kun puhutaan työntekijöiden vaihtuvuudesta, saatetaan sanoa, että työntekijät eivät sitoudu yritykseen tai työhönsä, mikä voi johtaa siihen, että he lähtevät helposti työpaikalta. Tätä kutsutaan lähtöherkkyydeksi. Sitoutuminen on kuitenkin paljon laajempi käsite. Se tarkoittaa työntekijöiden psykologista suhdetta organisaatioon, jossa he työskentelevät. Sitoutuminen sisältää työntekijöiden tunteen siitä, kuinka tärkeäksi he kokevat työnsä ja organisaation, sekä kuinka paljon he haluavat olla osa yritystä pitkällä aikavälillä. Hyvä sitoutuminen voi johtaa siihen, että työntekijät ovat motivoituneempia, tekevät parempaa työtä ja pysyvät yrityksessä pidempään. Jos psykologinen suhde on huono, kynnys lähteä työpaikasta on matala. Sitoutuminen voi myös kohdistua työhön tai työpaikkaan ja se voi olla tunneperäistä tai välineellistä. Työnantaja hyötyy henkilöstön sitoutumisesta, pienempinä poissaoloina, parempina suorituksina, luovuutena ja lojaaliutena työnantajaansa kohtaan (Viitala 2021, 137).

Sairauspoissaolojen osalta työnantajan tulisi tutkia syyt, analysoida miten sairauspoissaolot jakautuvat organisaatiossa, miten voidaan vaikuttaa sairauspoissaoloihin ja miten toimia sairauspoissaolojen suhteen. Sairauspoissaolojen on todettu vähenevän taantuman aikana ja taas lisääntyvän nousukaudella. Tähän on haettu selitystä siitä, että työntekijät ovat huolissaan työpaikkojensa säilymisestä, eivätkä uskalla jäädä pois edes sairauden perusteella. Tutkijat ovat huomanneet, että nousukauden aikana työkuorma kasvaa, mikä voi johtaa lisääntyneeseen sairastumisriskiin. Vaikka ei voida estää sairastumista kokonaan, hyvä esihenkilötyö voi auttaa ennakoimaan terveyshaasteita ja puuttumaan niihin ajoissa. Tämä tarkoittaa, että esihenkilö voi tukea työntekijöitä ja vähentää sairastumisriskiä tarjoamalla tarvittavaa apua ja resursseja. (Viitala 2021, 138,194.)

Karjalainen on tutkinut työsuojeluviranomaisten tarkastusraportteja koskien aluehallintoviraston työsuojelun tarkastuksia. Niiden mukaan työpaikoilta puuttuu kuormituksen tunnistaminen ja kuormituksen hallitseminen. Työpaikoilla on lisäksi tehty huomioita siitä, että työnantaja ei

toimi ajoissa ja työntekijät kuormittuvat terveyttä vaarantavalla tavalla. Lisäksi raporteissa on havainnot siitä, että työnantajat eivät tiedä velvollisuudestaan toimia, kun kuormittuminen koskee vain yhtä työntekijää. Lisäksi työpaikoilla on ollut epäselvyyttä siitä, miten työntekijä voi ilmoittaa kuormittuvuudestaan työnantajalle. (Karjalainen 2020, 60–75.)

Työyhteisöjen psykososiaaliset uhat, kuten ristiriidat, jatkuvan kiireen tuntu sekä liiallinen työnkuorma, voivat laukaista aivoissamme tilanteen, joka on taistele tai pakene. Kun aivot ovat jatkuvasti valmiustilassa, ne suojaavat automaattisesti ulkoisilta uhkilta. Kuitenkin, jos tämä valmiustila kestää pitkään, se kuormittaa kehoa ja mieltä. Pitkäaikainen stressi voi rasittaa elimistöä ja lisätä riskiä sekä fyysisiin että psyykkisiin sairauksiin. (Laaksonen & Ollila 2022, 108.)

4.2 Stressi ja ylikuormitus

Ylikuormittuneisuus on tila, jossa asiat eivät enää pysy hallinnassa. Se on tila, jossa työt eivät suju ja oireilu näkyy jo ulospäinkin. Ylikuormitustilanteessa eivät myöskään elämän muut roolit enää ole hallinnassa. Stressissä työnkuormitus on liiallista, mutta asiat yleisesti ottaen vielä sujuvat, eikä sillä ole vaikutusta elämän muihin rooleihin. Stressi on tilanne, jossa henkilö kokee kuormitusta. Kun stressi on normaalia, se voi motivoida työntekijää toimimaan ja lisäämään aktiivisuuttaan, ja silloin puhutaan usein positiivisesta stressistä. Mutta jos stressi on liiallista ja jatkuvaa, se muuttuu negatiiviseksi ja voi alkaa vaikuttaa terveyteen haitallisesti. (Mannermaa 2022, 311.)

Kun työelämän tilanteet, työn vaatimukset, voimavarat ja tuki ovat hallinnassa ja tasapainossa, työntekijä voi käsitellä painetta ja jopa hyötyä siitä. Onkin tärkeää, että osataan tunnistaa erot positiivisen ja negatiivisen stressin välillä. Kiire ja epävarmuus voivat aiheuttaa stressiä. Kun stressi on hallittavissa ja kohtuullista, se voi olla positiivista ja auttaa työntekijää olemaan tuottavampi ja tehokkaampi työssä. (Manka & Manka 2023, 38.) Kun paine kestää pitkään, se voi vaikuttaa negatiivisesti ja vähentää voimia. Tämä voi lopulta vaikeuttaa työn tekemistä ja heikentää työssäjaksamista. (Manka & Manka 2016, 174.) Pitkään jatkunut stressi vaikuttaa nuoriin ja aikuisiin eri tavoilla. Nuorilla stressi ohentaa aivokuorta ja aikuisilla

se kutistaa hippokampusta, jotka molemmat osat ovat tärkeitä tekijöitä muistamiselle ja suunnitelmalliselle toiminnalle. Työperäiset psykososiaaliset riskit, kuten stressi, vaikuttavat merkittävästi organisaatioiden tuloksellisuuteen. (Manka & Manka 2023, 43.)

Tutkimuksissa on havaittu, että työelämän stressiä lisäävät muun muassa epäoikeudenmukainen kohtelu ja tunne siitä, että omia moraalisia periaatteita rikotaan. Muutokset ja epävarmuus työssä voivat myös aiheuttaa stressiä. Lisäksi stressi voi levitä ympärillä oleviin ihmisiin. Kielteiset ajatukset siirtyvät paljon helpommin ihmisten mieliin kuin myönteiset. Myös yli-suorittamisen ja täydellisyyden tavoittelun on nähty lisäävän stressiä. (Mannermaa 2022, 315.)

Työperäistä stressiä voivat aiheuttaa työn määrä, työn hallinnan puute, vähäinen palkitsevuus, työyhteisöriidat, epäreilisuus, arvot ja oma persoona. Stressi voi näkyä eri alueilla, kuten fysiologisen, psykologisen, kognitiivisen sekä sosiaalisen käyttäytymisen alueilla. (Manka & Manka 2023, 224.)

Stressin oire voi olla myös aloitekyvyttömyys, eristäytyneisyys ja kyynisyys. Kaikki em. asiat ei kuitenkaan välttämättä liity stressitilanteeseen. Negatiivinen suhtautuminen asioihin voi joskus toimia puolustautumiskeinona. Se voi suojata henkilöä pettymyksiltä ja väsymykseltä, kun hän varautuu huonoon lopputulokseen ja suojaa itseään mahdollisilta epäonnistumisilta. (Manka & Manka 2016, 177.)

Vakavimmillaan pitkäkestoinen stressi voi johtaa työuupumukseen, joiden keskeisimmät tunto-merkit ovat väsymys, kyynistyminen ja keskittymisen puute. Stressiä voi syntyä myös olosuhteista ei vain työstä (Manka & Manka 2023, 39). Liiallinen kuormitus työssä voi vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen ja usein tilanne pahenee stressistä. Tällöin voi ilmetä myös muita ongelmia. Näitä voivat olla mm. päihteiden käytön lisääntyminen sekä liikunnan ja harrastusten väheneminen. (Ojala & Ahonen 2003, 144.)

4.3 Teknologiasta aiheutuva kuormitus

Virtuaalisten välineiden käyttö työtehtävien hoitamisessa on lisääntynyt huomasti 2010-luvusta lähtien. Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan 90 prosenttia kaikista palkansaajista käyttää työssään digitaalisia sovelluksia. Digilaitteiden käyttö ja digitaidot sekä työn digitalisaation koetut vaikutukset työhön jakautuvat kuitenkin käyttäjien osalta hyvinkin epätasaisesti. Työolotutkimus osoittaa kuitenkin, että työelämä on kehittynyt monilla alueilla positiivisesti. Esimerkiksi palkansaajien käsitykset työpaikan ilmapiiristä, tasa-arvosta ja sosiaalisista suhteista ovat selvästi parantuneet vuodesta 2008 lähtien. (TEM 2022.)

Digitaalisuus tuo mukanaan valtavasti hyvää, kuten vapautta, joustavuutta, tiedonkulun nopeutta ja erilaisia oppimisen mahdollisuuksia. Digitalisaatio voi auttaa paitsi yhteydenpidossa myös yhteisöllisyyden lisäämisessä ja ylläpitämisessä. Kun fyysinen sijainti on etäällä kollegoista, esimiehistä ja yhteistyökumppaneista, luo digitalisaatio edellytykset yhteydenpitoon ja sen ylläpitämiseen. Lisäksi digitalisaatio säästää luonnonvaroja, kun asiat voidaan hoitaa tietoverkkojen kautta, eikä tarvitse autoilla tai lentää. (Karjalainen 2020, 60–75.)

Digitalisaatio voi aiheuttaa myös kuormitusta jatkuvan ja passiivisen verkostoissa olemisen vuoksi. Hyvin usein ensimmäinen reaktio tietokoneyöstä on fyysinen rasitus, silmien kirvely ja selän kuormitus. Piilevänä fyysisten oireiden taustalla kasvaa kuitenkin vaivihkaa vaarallinen ja erilainen kuormitus. Mikäli työskentely tapahtuu hälyn ja melun keskellä tai mikäli tietotulva tukkii sähköpostin ja työntekijä joutuu tekemään monta asiaa yhtä aikaa, se aiheuttaa työntekijässä hermoston, aivojen ja sisäelimiä kiihdyttävän reaktion ja nostaa verenpainetta. Toiminta pirstaloituu, mikä aiheuttaa tiedonkäsittelyprosessin hidastumisen ja virheiden lisääntymisen. (Karjalainen 2020, 60–75.)

Digitalisaatio on muuttanut suhdettamme aikaan myös siten, että siinä missä digi on vapauttanut meidät ajan ja paikan sidonnaisuuksista, se on täyttänyt arkemme valtavalla määrällä informaatiota. Monen työntekijän arki on täynnä sähköpostiviestejä, sekä nopeaa reagointia ulkopuolisiin lähteisiin. (Savaspuro 2019, 47.)

Teknologinen kehitys on väistämätöntä ja pysyvää. Muutos vie mukanaan työpaikkoja mutta samalla se myös luo uusia töitä, ja tekoälyn myötä myös tehtävänkuvat sekä taidot tehtävien tekemiseen muuttuvat. Tulevaisuudessa työssä tarvitaan yhä enemmän tekoälyä tukemaan

luovuutta ja tiimityötä sen sijaan, että tekoäly hoitaa vain yksinkertaisia, suoriteperusteisia tehtäviä, jotka voidaan automatisoida ja jotka poistuvat työelämästä. (Hiila ym. 2019, 31.)

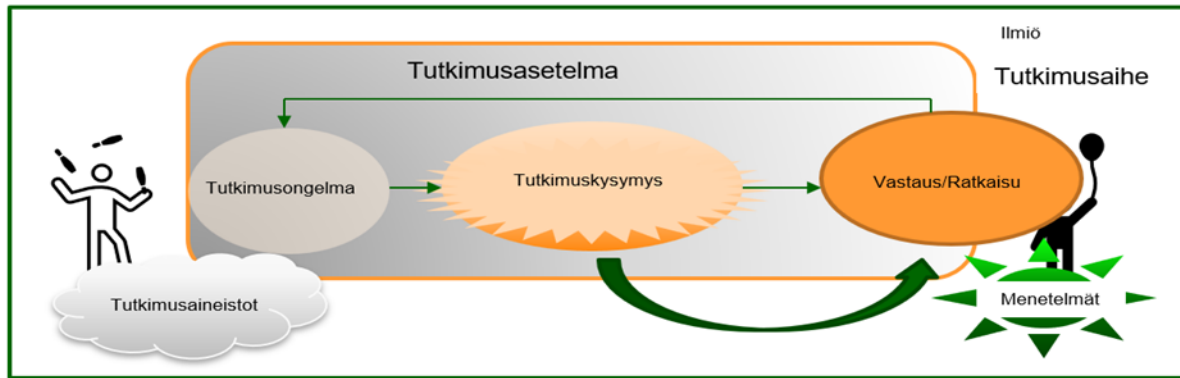
5 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, MENETELMÄT JA TOTEUTUS

Tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja toteutus muodostavat perustan, jonka varaan tutkimuksen luotettavuus ja relevanttius rakentuvat. Menetelmät puolestaan kuvaavat ne lähestymistavat ja työkalut, joita käytetään tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkimuksen toteutus kattaa kaikki vaiheet, jotka liittyvät tutkimuksen suunnittelusta ja aineiston keruusta aina analyysiin ja raportointiin.

5.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimus kohdistuu yleisesti aina johonkin havaittuun tai käytännössä esiintyneeseen ilmiöön. Tutkimus alkaa ongelmasta, josta tehdään kysymyksiä. Kysymyksiin etsitään vastauksia tutkimusaineiston avulla. (Kananen 2014, 31.) Tämän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä tietoa siitä, miten hyvin kohdeorganisaation henkilöstö voi itseohjautuvassa työssä. Tutkimuksessa selvitettiin myös, kuinka paljon psykososiaalisia kuormitustekijöitä tai voimavara-tekijöitä esiintyy työssä ja miten kuormitustekijöitä voitaisiin ehkäistä. Tutkimuksen keskeiset kysymykset liittyivät siihen, millaisia haasteita työstä suoriutumisessa on.

Tutkimus etenee yleensä aina saman kaavan mukaisesti. Ongelman määrittelyssä voidaan joutua miettimään määrittely, jos ei tiedetä, missä ongelmasta on kysymys. Ongelman määrittely on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, koska se määrittää ja ohjaa koko tutkimusprosessin. Mikäli kyseessä on kehittämistutkimus, on kehitettävä kohde ja siihen liittyvät ongelmat kyettävä määrittelemään ja fokusoimaan oikein, jotta ongelma saadaan ratkaistua. (Kananen 2014, 31.)



KUVIO 10. Tutkimusprosessin vaiheet, mukailien Kananen

Tutkimus alkaa tutkimusongelmasta, joka muodostaa perustan tutkimuskysymykselle (KUVIO 10). Tutkimusaineistot ja menetelmät tutkimuksessa ovat keskeisessä roolissa ongelman analysoinnissa ja ratkaisun löytymisessä. Tutkimuskysymysten avulla haetaan vastausta tai ratkaisua ilmiöön, joka on tutkimuksen aihe.

Vastaukset tutkimukseen hankitaan aineiston avulla ja aineistot voivat olla luonteeltaan millaisia tahansa, kunhan ne liittyvät tutkimusongelmaan. Kerätty aineisto käsitellään sekä analysoidaan siten, että ne tuottavat tutkimusongelmaan ratkaisun ja itse tutkimusprosessi noudattaa aina samanlaista kaavaa: ongelma, kysymys, aineisto, vastaus ja ratkaisu. (Kananen 2014, 32.)

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan menetelmiä tietojen hankinnasta ja kerätyn tiedon analysoinnista (Kananen 2014, 17).

5.2.1 Määrällinen tutkimus

Määrällinen (kvantitatiivinen) tutkimus perustuu pitkälti numeeriseen analyysiin, jolloin tutkimuksen oletus on, että oikealla tavalla mitattuna sekä kokeilulla ja koettelemalla saavutetaan todellisuutta koskevaa yksilöstä riippumatonta tietoa. Määrällinen tutkimus toimii menetelmänä silloin, kun on tavoitteena saada vastaukset kysymyksiin, kuinka paljon tai miten usein

jokin asia ilmenee, ja halutaan myös vastata kysymykseen, miksi asiat ilmenevät tutkimuksen kuvaamalla tavalla. (Vilkkä 2021, 23.)

Selittävällä tutkimuksella, joka on määrällisen tutkimuksen yksi tutkimustapa, voidaan esittää syy-seuraussuhteita eli selvittää, millä tavalla käsitykset, mielipiteet tai asenteet eroavat tai liittyvät toisiinsa tutkittavassa ilmiössä. Vertailevalla tutkimuksella voidaan verrata esimerkiksi samanlaista ihmistä koskevaa asiaa eri paikoissa tai eri aikana. Vertailulla tuodaan selkeämmin esille asioiden välisiä eroja. Yhdistävä tekijä näille kahdelle tutkimustavalle on se, että niille asetetaan hypoteesi, kuvaava, lyhyt sekä selkeä väite tai kysymys. Hypoteesi ei voi koskaan olla mielivaltainen väite, mutta se voi olla teoreettinen, pohjautua aiempiin tutkimuksiin tai empiirinen eli tutkijan omista kokemuksista ja havainnoinnista kumpuava. (Vilkkä 2021, 24.)

Kuvailevissa tai kartoittavissa tutkimuksissa ei käytetä hypoteesia, vaan silloin tutkimuksella esitetään tarkasti ja järjestelmällisesti tapahtuman, ilmiön, tilanteen tai toiminnan sekä henkilön tai myös ehkä asian kiinnostavimmat piirteet. Kartoittavalla tutkimustavalla tavoitellaan uusia näkökulmia ja sen avulla voidaan selvittää vähemmän tunnettuja asioita ja kehittää hypoteeseja selittäviin tutkimuksiin. (Vilkkä 2021, 25.)

Määrällistä tutkimustapaa käytettäessä tulee tutkijan varata tutkimukseen riittävästi aikaa suunnitteluun ja perehtyä asiaongelmaan, koska muuten hypoteesin muodostaminen on mahdoton tehtävä. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu, että tutkija on perillä tutkimuskohteesta sekä teoriasta, jota tutkimuksen kohteeseen liittyy ja tavoitteena on, että kehitetyillä mittareilla saadaan täsmällistä eikä vain satunnaista tietoa. (Vilkkä 2021, 25.)

5.2.2 Laadullinen tutkimus

Laadullinen (kvalitatiivinen) tutkimus on tulkintaan perustuva tutkimustapa. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan pureutua ihmisten arkipäivään, kun tarkoituksena on kuvata ihmisten kokemusten avulla jokin ilmiö tai ymmärtää monitulkintaisia tai subjektiivisia merkityksiä. Kokemukset syntyvät eletyn elämän ja koetun todellisuuden myötä. Laatu on se mieli, jonka tutkittava antaa kokemuksilleen ja käsityksilleen. Subjektiiviset merkitykset ovat aina etsittävässä

ja ymmärrettävissä jossakin tutkittavan elämän kannalta merkityksellisessä yhteydessä tai tapahtumassa. (Vilkkä 2021, 19.)

Laadullisessa tutkimuksessa edellytetään, että tutkija ymmärtää, miksi jonkin ilmiön tai subjektiivisen kokemuksen asiayhteys on tutkittavalle merkityksellinen. Asiayhteys voi olla organisaatio, työpaikka tms. ja se voi olla myös elämänkulun vaihe, kuva tai suhde esineeseen tai tuotteeseen. Laadullisessa tutkimuksessa kiinnitetään huomiota tutkittavan näkökulmiin ja moninaisuuksien kokemuksiin sekä niiden välisiin yhteyksiin. Kun tutkija ymmärtää tutkittavan käsityksiä, hän samalla havainnoi oman kokemuksen ja tehtyjen havaintojen eroja. Laadullisen tutkimuksen tekijän tulisi kuitenkin huomioida tutkijan omien ennakkokäsityksen ja ennakkoluulojen poissulkeminen asiasta, jota tutkittavan kokemus käsittelee. (Vilkkä 2021, 22.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskysymykset voisivat olla työolojen muutosten vuoksi esimerkiksi seuraavia: millä tavalla työntekijät ymmärtävät muutokset työolojen osalta, miten työntekijät kuvaavat työolojen muuttumista työhyvinvointiin liittyen tai vaikkapa millaisia ovat työntekijöiden kokemukset työolojen muutoksista työhyvinvoinnin näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan usein voida laatia yksityiskohtaisia kysymyksiä, vaan yleensä kysymyksenä on yksi iso kysymys ”mistä tässä on kyse” ja tutkimuskysymykset tuottavat vastauksia, jotka ovat toteavia. (Kananen 2014, 32, 61.)

5.2.3 Kysely vai haastattelu

Tutkimusongelma ratkaistaan aineistonkeruumenetelmillä tuotettavilla tutkimusaineistoilla (Kananen 2017, 67). Kysely on tyypillinen tapa määrällisen aineiston keruuseen. Kun halutaan tutkia isoa joukkoa ihmisiä, jotka toimivat toisistaan erillään, tutkia heidän mielipiteitään, asenteitaan ja käyttäytymistään, tehdään kysely, jonka voi tehdä esimerkiksi joko verkkokyselynä tai puhelimitse, jolloin kysely täytetään haastattelun aikana. Määrällisessä kyselytutkimuksessa tutkijan tulee tietää täsmällisesti mitä tutkii, ja että jokainen vastaaja tietää mitä käsitteet ja kysymykset tarkoittavat. (Vilkkä 2021, 68.)

Tutkimushaastattelulle on puolestaan ominaista, että se on tietoperustaltaan monipaikkaista ja moniaikaista. Aineistona ei pidetä enää pelkästään tutkittavan ja haastateltavan kokemuk-

seen liittyvää puhetta, vaan kokonaisuudessaan keskustelutilanteessa ja sen aikana tapahtunutta. Haastattelut voivat olla strukturoituja ja/tai fokusryhmähaastatteluja. Strukturoitu haastattelu on yksittäinen haastattelu tai haastattelutapa, joka on ymmärtävä ja tulkitseva tavalla, jossa kerronta muodostaa dialogin keskustelijoiden välille. (Vilka 2021, 75–76.)

Verkkokysely laaditaan yleisesti ottaen siten, että kyselypohja ja siihen liittyvät tietokanta liitetään verkossa toimivaan serveriin tai muuhun vastaavaan järjestelmään, ja vastaajat ohjataan sinne vastaamaan anonyymisti. Verkkokyselyt ovat usein vain tiedonkeruujärjestelmiä, ja saatu tieto joudutaan usein vielä erikseen siirtämään erilliseen tilasto-ohjelmaan. (Kananen 2014, 28.) Verkkohaastattelun etuna ovat kustannussäästöt, sillä haastateltava on saavutettavissa tutkijan oman tietokoneen avulla. Verkkohaastattelu ei tapahdu kasvotusten (face-to-face tapahtuma) eikä tutkija siksi voi nähdä kehonkieltä samalla tavalla kuin aidosti kasvotusten tapahtuvassa haastattelussa. (Kananen 2017, 115.)

5.2.4 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus nähdään yleisesti ammatillisen oppimisen sekä ammatillisen kehittymisen prosessina, joka liittyy oleellisesti työelämään ja siellä oleviin ongelmatilanteisiin sekä niiden tiedostamiseen ja mahdollisesti poistamiseen. Toimintatutkimus kumpuaa toimintana, joka juontuu toimijoista itsestään ja se nähdään voimana eikä ulkoapäin saneltuina käskyinä tai ohjeina. Toimintatutkimus kohdistuu lähes aina ihmisten toiminnan muuttumiseen. (Kananen 2014, 11.)

5.2.5 Määrällisen tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimustyön mittaristo on kehitetty kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jonka juuret johtavat kemian ja fysiikan sekä luonnontieteiden tutkimuksiin. Kemiassa ja fysiikassa ilmiöitä tutkitaan laboratorio-olosuhteissa, jolloin tutkimusprosessi ei vaikuta itse tutkittaviin tai tutkimustuloksiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voi olla samanlaista objektiivisuutta, koska kaikki kuitenkin riippuu lopulta tutkijasta ja jokainen tutkija toimii omalla tavallaan. (Kananen 2014, 257.)

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tulosten pysyvyyttä ja validiteetti taas sitä, että tutkitaan oikeita asioita ja tulokset tutkimuksesta ovat uskottavia. Pysyvyydellä tarkoitetaan tässä sitä, että mikäli tutkimus uusittaisiin, saataisiin sama tulos ja tulos vahvistuisi. Validiteetilla ymmärretään sitä, että tutkimus on tehty oikein ja että saadut tulokset vastaavat myös käytännössä sitä mitä väitetään. Validiteetti edellyttää, että tutkimuksen reliabiliteetti on kunnossa. (Kananen 2014, 130, 259.)

Reliabiliteetissa voidaan erotella kaksi osatekijää: stabiliteetti ja konsistenssi. Stabiliteetti mittaa pysyvyyttä ajassa ja sitä voi nostaa suorittamalla mittauksia ajallisesti peräkkäin. Käytännössä opinnäytetöissä ei juurikaan ole mahdollisuutta kiinnittää huomiota stabiliteettiin, koska uusintamittaukset eivät ole taloudellisista syistä mahdollisia. Konsistenssi tarkoittaa loogista ristiriidattomuutta. (Kananen 2014, 128.)

Määrällisen tutkimuksen validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa mitataan oikeita asioita ja johtopäätökset perustuvat oikeaan aineistoon. Tulosten pitää vastata käytäntöä ja ilmiön pitää toimia niin kuin väitetään. Validiteetti varmistetaan käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää ja mittaria sekä mittaamalla oikeita asioita. Sisäinen validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa on oikeat syy-seuraussuhteet. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa, että tulokset voidaan yleistää eli siirtää muihin vastaaviin tilanteisiin. Yleistettävyyden on yleensä kunnossa, jos tutkimusotos edustaa hyvin koko populaatiota. (Kananen 2014, 262.)

Sisältövaliditeetti tarkoittaa, että tutkimuksen tulokset johtuvat juuri niistä muuttujista, joita tutkimuksessa käytetään. Esimerkiksi, jos halutaan mitata työviihtyvyyttä, täytyy ensin määrittellä, mitä työviihtyvyys tarkoittaa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Ennustevaliditeetti tarkoittaa sitä, että jos testi antaa oikeat tulokset, testi on rakennettu oikein. Ennustevaliditeetti on hyvä, jos käytetty mittari pystyy ennustamaan hyvin tulokset, jotka saadaan toisella mittarilla. Tämä tarkoittaa, että tulokset ovat sovellettavissa myös tulevaisuudessa. (Kananen 2014, 129.)

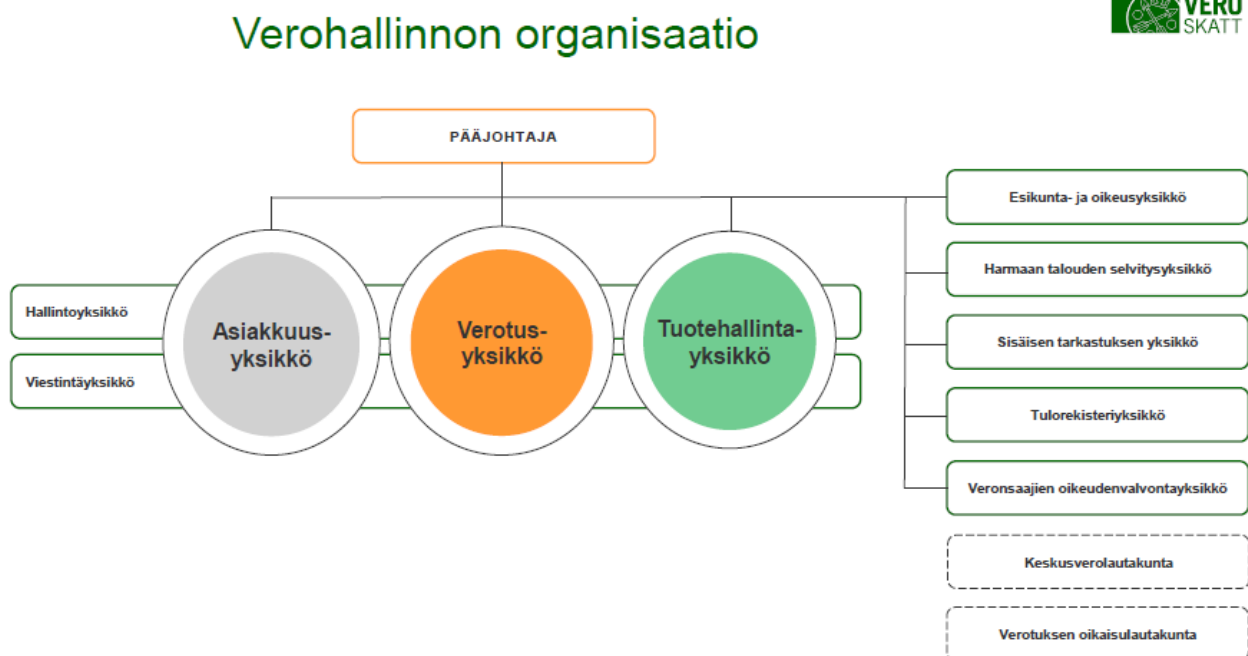
Rakennevaliditeetti tarkoittaa, että tutkimuksessa käytetyt mittarit perustuvat hyvin aiheen teoriaan. Käsitemetodologia voidaan parantaa varmistamalla, että tuntemattomat tekijät eivät vaikuta tuloksiin. Esimerkiksi ristiintaulukointi voi paljastaa piilomuuttujan, joka vaikuttaa tuloksiin. Kriteerivaliditeetissa vertaillaan tutkimuksen tuloksia muihin samantyyppisiin tutkimuksiin.

Jos tulokset ovat samanlaisia, tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina. (Kananen 2014, 130.)

5.3 Toimeksiantajan esittely

Tutkimus ja kehittämiskohteena tässä opinnäytetyössä on Verohallinto. Verohallinnolla on merkittävä yhteiskunnallinen rooli, koska sen keräämin verovaroin turvataan pääosin suomalaisen yhteiskunnan palvelut. Verohallinnon arvot ovat luottamus, yhteistyö ja uudistuminen. Verohallinnon strategiset tavoitteet ovat positiivinen asiakaskokemus, verotulojen varmistaminen ja oikeudenmukaisesti toimitettu verotus. (Verohallinto 2023.)

Toimintaa ohjaaviin tavoitteisiin on strategiassa lisäksi määritelty asiakaslähtöisyys sekä henkilöstön osaaminen ja johtaminen. Strategian toteutumista johdetaan tiedolla sekä tavoitteilla ja tavoitteille asetetuilla mittareilla. Henkilöstön osaaminen kehittyy kohti tulevaisuuden tarpeita, ja jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kehittyä ja hyödyntää omaa osaamistaan ja kehittää ja ylläpitää sitä. Osaamisen kehittämiseksi on lisäksi asetettu selkeät tavoitteet ja osaamisen kehittämistä seurataan joka tasolla. (Verohallinto 2023.)



KUVIO 11. Verohallinnon organisaatio (Verohallinto 2023)

Verohallinnon organisaatio muodostuu kymmenestä yksiköstä ja kahdesta Verohallinnosta riippumattomasta toimielimestä, joita ovat Keskusverolautakunta ja Verotuksen oikaisulautakunta (KUVIO 11). Yksiköt toimivat yhteistyössä muiden yksiköiden kanssa ja Verohallinnossa työskentelee yhteensä yli 5 000 työntekijää ympäri Suomea. (Verohallinto 2023.)

Sitran merkittävimmät megatrendit on huomioitu hallinnon kaikessa kehittämistyössä. Digitalisaatio on otettu huomioon niin asiakkaiden toimimisessa hallintoon päin kuin myös virkailijoiden työnkuissa ja työntekemisen tavoissa. Väestön vanhenemista on mietitty asiointikanavien määrällä ja johtajuuden muutoksia on tarkasteltu etäjohtamisen ja tiedolla johtamisen näkökulmista. Verohallinto on laatinut toimitiloilleen ympäristöohjelman ja sitoutunut noudattamaan valittuja WWF:n Green Office-kriteerejä. Myös paperin- ja sähkönkulutuksen sekä matkustuskulujen ja jätemäärän vähentämiseen ja henkilöstön ympäristötietoisuuteen on panostettu tietoisuutta lisäämällä (Verohallinto 2023).

Verohallinnossa on tehty pitkäjänteistä työhyvinvointiin ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen liittyvää kehittämistyötä. Vuonna 2010 tehtiin Kaiku-koulutukseen liittyvä ikäjohtamisen taustoja yleisesti selvittävä selvitystyö. Vuonna 2013 ikäjohtamisteemaan pureuduttiin hallinnon HRD-työpajoissa. Verohallinnon tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelmaan vuosille 2015–2016 otettiin yhdeksi kehittämisalueeksi Ikäjohtamisen kehittämishanke: Senioripilotti 2015 (Vero 55+ -pilotti). Suunnitelman tarkoituksena oli etsiä keinoja konkreettisiksi toimenpiteiksi, joilla edistettiin hallinnossamme tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. Samalla Vero 55+ -pilotti oli osa laajempaa Verohallinnon strategista terveysjohtamisen kokonaisuutta ja toimeenpanoa. (Verohallinto 2016.)

Itseohjautuvuus Verohallinnossa tarkoittaa yhdessä tekemistä ja työskentelyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimit ottavat vastuun tavoitteistaan ja suunnittelevat miten niihin parhaiten päästään. Tiimit ovat lisäksi sitoutuneet työskentelemään yhdessä sovittujen suunnitelmien sekä yhdessä laadittujen pelisääntöjen mukaisesti. Tiimien vapautta ideoida ja sopia yhdessä myös työntekemisen tavoitteita rajoittavat kuitenkin lainsäädäntö ja erilaiset ohjeet sekä raamit itseohjautuvuudelle (Verohallinto 2023).

Verohallinnossa organisaation johtaminen perustuu yhteisiin tavoitteisiin ja tiedolla johtamiseen. Verohallinnossa käytetään tietoa joka tasolla, koska kaikki toiminta perustuu joko tietoon tai ennakoititietoon. Tiedolla johtamista vahvistetaan toiminnallisen analytiikan avulla ja dataa hyödynnetään päätöksenteon tukena. Verohallinnossa on lanseerattu tilannehuone, josta yhä useampi verohallintolainen voi katsoa ajantasaisesti oman ryhmänsä tavoitteet ja niissä onnistumisen sekä analysoida tavoitteiden saavuttamista. Tilannehuoneista tieto suodattuu organisaatiotasolla ylöspäin aina johdolle saakka. (Deloitte Finland Oy 2021.)

Verohallinnon tiedolla johtamisessa hyödynnetään myös heimomallia (tribe model). Analyttikotoiminta on organisoitu heimomalliin ja heimoja on yhteensä viisi. Heimomainen työskentely on Verohallinnossa yhteistä tekemistä, jossa keskeistä ovat eri osaajista muodostuvat yhteisöohjautuvat tiimit ja yhteistyön ja jakamisen verkostot. Em. yhteistyöfoorumit ratkaisevat asiakastarpeista, tavoitteista ja toimintaympäristön muutoksesta esiin nousseita haasteita ja ongelmia. Foorumit kehittävät asiakaslähtöisesti, tavoitteellisesti ja ketterästi palvelujaan ja tuotteitaan. (Verohallinto 2021.)

Tiimit pyrkivät lisäksi kehittämään työskentelytapojaan ja vahvistamaan kyvykkyyksiään mm. hankkimalla ymmärrystä sisäisten ja ulkoisten kumppaneiden tarpeista. Ne osallistuvat aktiivisesti yksikön tavoitteiden asettamiseen ja niiden saavuttamiseen, ja tunnistavat tekeminsä kytkökset myös muihin tiimeihin ja verkostoihin rakentavalla yhteistyöllä. Tiimit voivat lisäksi organisoida ja päättää, miten tuottaa parasta mahdollista hyötyä sisäisille ja ulkoisille kumppaneille ja miten palveluita ja ratkaisuja sekä tiimin osaamista voitaisiin kehittää. (Verohallinto 2023.)

Yksiköiden johtamisen ja ohjaamisen rooleissa pyritään määrätietoisesti kehittämään erityisesti tiimien ja sen jäsenten onnistumisia heidän tarpeitaan palvellen. Tätä varten on kehitetty läpinäkyvyys kaikessa tekemisessä ja kaikilla tasoilla ja riittävä autonomia, jolla päästään asetettuihin tavoitteisiin. Kaikki edistävät yhdessä tekemistä, jota tehdään lisäksi rakentavalla ja arvostavalla vuorovaikutuksella. (Verohallinto 2023.) Heimomalliin tarvitaan ketterä organisaatio, itseohjautuvia moniosajatiimejä sekä strategiaan ja tavoitteisiin suunnatut toimintamallit. Heimomalli tukee tiedolla johtamista sekä vahvistaa yhteistyötä ja työn arvostusta (Kempainen & Hilska-Keinänen 2020).

Verohallinnon toiminta- ja taloussuunnitelma 2022–2026 sisältää Johdettu itseohjautuvuuskehittämiskokonaisuuden, joka käsittää tavoitteilla ja tiedolla johtamisen, jatkuvan parantamisen, toimintatapojen kehittämisen tuen sekä tilannehuoneiden ylläpidon ja kehittämisen. Kehittämiskokonaisuuden tavoitteena on yhteinen toimintamalli, joka tukee uudistumista, itseohjautuvuutta sekä tietoon perustuvaa ja tavoitteellista työskentelyä. Tilannehuoneita kehitetään jatkuvasti eri käyttäjäryhmien tarpeiden mukaan. (Verohallinto 2021.)

Verohallinto on vuonna 2016 tehnyt laajamittaisen selvitystyön +55-vuotiaiden työhyvinvoinnin ja työntuloksellisuuden tilasta ja siihen mahdollisesti vaikuttavista tekijöistä. Pilotin tarkoituksena oli ehdottaa konkreettisia toimenpiteitä, joilla voidaan tukea työssäjaksamista. Pilotin rajauksessa tunnistettiin muiden prosessien kehittämisen saralle kuuluvat kehittämisasiat (esim. osaamisen kehittäminen, substanssituki ja menettelyihin liittyvät asiat), joten hankkeessa tarkasteltiin erityisesti näiden sektoreiden ulkopuolelle jääviä muita keinoja. Toteutusehdotuksiin valittiin pilottiryhmien tuottamasta isosta massasta ne toimenpiteet, joilla arvioitiin olevan työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden näkökulmasta tarkasteltuna jatkossa keskeinen merkitys. (Verohallinto 2016.)

Pilotin +55 – ikäisen henkilöstön keskeisimmäksi psykososiaalista kuormitusta aiheuttavaksi ja työn hallintaa heikentäväksi tekijäksi tunnistettiin IT-osaamiseen liittyvät asiat, erityisesti erilaisten sovellusten ja ohjelmien koulutusten jälkeinen käyttöönotto- ja (yksin)opetteluvaihe. Verohallinnon 55+ -pilotin kokemusten perusteella tärkeimmäksi toimenpiteeksi koettiin vertaisryhmien toiminta. Pilotin edetessä vahvistui käsitys siitä, että työhyvinvoinnin kehittämisessä eri ikäryhmien erityistarpeita voitaisiin huomioida aiempaa tehokkaammin. (Verohallinto 2016.)

5.4 Tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen kohteeksi valittiin Verohallinnon kaksi varsin erilaista toimintayksikköä. Vastauksia tutkimuskysymyksiin kartoitettiin Webropol-kyselyllä, joka lähetettiin sähköisesti, ja johon vastaus voitiin antaa anonyymisti. Kysely on tyypillinen tapa määrällisen aineiston keruuseen. Kun halutaan tutkia isoa joukkoa ihmisiä, jotka toimivat toisistaan erillään, tutkia heidän mielipiteitään, asenteitaan ja käyttäytymistään tehdään kysely, jonka voi tehdä esimerkiksi joko verkkokyselynä tai puhelimitse, jolloin kysely täytetään haastattelun aikana.

Määrällisessä kyselytutkimuksessa tutkijan tulee tietää täsmällisesti, mitä tutkii, ja että jokainen vastaaja tietää mitä käsitteet ja kysymykset tarkoittavat. (Vilkka 2021, 68.) Kaksi yksikköä, jotka kyselyn kohteeksi valittiin, olivat toisistaan hyvin erilaisia, johtuen yksiköiden välisestä tehtävien jaosta ja resursoinnista. Toinen tutkimuskohteena olleista yksiköistä koostui pääasiassa verotustehtävien osalta ammattihenkilöstöstä ja verotuksen painotus oli henkilöverotuksessa. Toinen yksikkö oli puolestaan keskittynyt asiantuntijatason tehtäviin ja tehtävien painotus oli yritys- ja kansainvälisessä verotuksessa.

Opinnäytetyö oli tutkimuspainotteinen, koska sen tarkoituksena oli selvittää, millainen on Verohallinnon työntekijöiden työhyvinvointi itseohjautuvassa työssä. Tutkimus kohdistuu hyvin usein aina johonkin havaittuun tai käytännössä esiintyneeseen ilmiöön. Tutkimus alkaa ongelmasta, josta tehdään kysymyksiä. Kysymyksiin etsitään vastauksia tutkimusaineiston avulla. (Kananen 2014, 31.) Mikäli työssä esiintyi psykososiaalisia kuormitustekijöitä, haluttiin myös tutkia, millaisia ne olivat ja miten niihin voitaisiin vaikuttaa. Lisäksi selvitettiin, miten opimisen tukeminen vaikuttaa työhyvinvointiin, ja ovatko valmentava tiedolla johtaminen sekä itseohjautuvuus edistäneet työhyvinvointia. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös, miten ikä tai sukupuoli vaikuttaa työhyvinvoinnin eri tekijöihin.

Valittujen toimintayksiköiden toimistoinfoihin tehtiin opinnäytetyöstä esittely Microsoft Teamsilla noin viikkoa ennen kyselyn lähettämistä. Esittelyssä kerrottiin, miksi kysely tehdään ja ketä sen on tarkoitus palvella ja lisäksi, mikä on kyselyn sisältö. Esittely työyksikköinfoissa kesti likimääräisesti 15 minuuttia ja se myös tallennettiin, että sen voisi halutessaan katsoa myös myöhemmin.

Tutkimuksen tutkimusaineisto kerättiin yhteen ja analysoitiin kategorioittain. Tutkimuksen luotettavuus perustuu laadukkaisiin lähteisiin, sillä kysely lähetettiin ennalta sovittuun ja tarkasti määriteltyyn kohdejoukkoon. Määrällisen tutkimuksen validiteetti eli pätevyys varmistettiin sillä, että tutkimuksessa mitattiin oikeita asioita ja myös johtopäätökset perustuivat oikeaan aineistoon. Tässä tutkimuksessa varmistettiin, että tulokset ovat luotettavia käyttämällä oikeaa ja tähän tutkimukseen sopivaa ja asianmukaista tutkimusmenetelmää sekä mittareita. Sisäinen validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa oli selvät syy-seuraussuhteet. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa, että tulokset voivat päteä myös muissa samanlaisissa tilanteissa (Kananen 2014, 262). Yleistettävyyttä tutkimuksen osalta on hyvä, koska otos edustaa hyvin laajasti

eri työtehtävissä olevien Verohallinnon työntekijöiden näkemyksiä. Avoimista kysymyksistä nostettiin esiin paljon tietoa, mikä antoi kuvan siitä, että vastaajat olivat aidosti perehtyneitä asiaan. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää, ja kohde-ryhmänä olivat Verohallinnon kahden toimintayksikön työntekijät. Määrällinen tutkimus nojaa vahvasti numeeriseen analyysiin, mikä tarkoittaa, että tutkimuksessa pyritään mittaamaan ja testaamalla hankkimaan tietoa. Määrällinen tutkimusmenetelmä sopii hyvin tilanteisiin, joissa halutaan vastauksia kysymyksiin, kuten kuinka paljon tai kuinka usein jokin asia tapahtuu, ja pyritään myös ymmärtämään, miksi ilmiö esiintyy tutkimuksen kuvaamalla tavalla. (Vilka 2021, 23.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

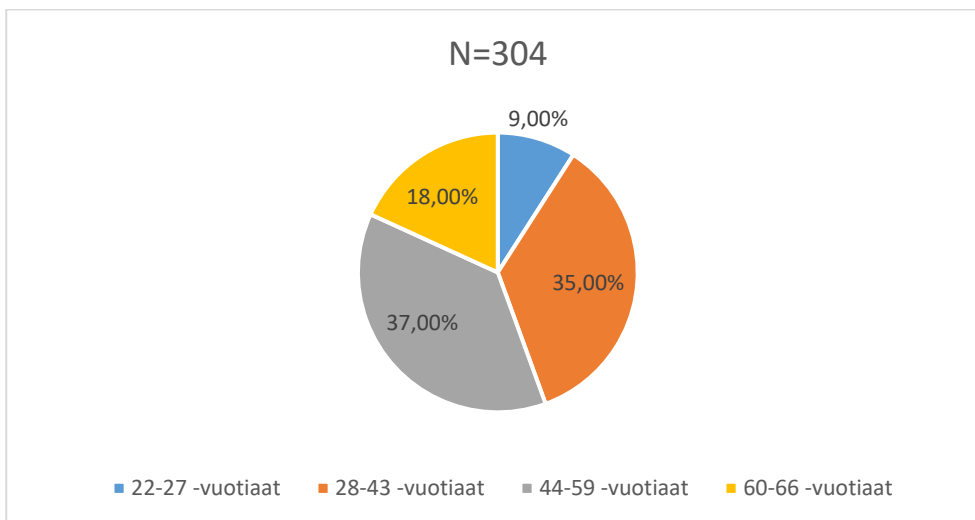
Tutkimuksessa selvitettiin kyselylomakkeen avulla vastaajien näkemyksiä ja kokemuksia ajankohtaisesta aiheesta. Kyselyyn saatiin hyvä vastausprosentti, ja vastaajien joukko edusti laajasti eri ikäryhmiä, erityisesti keski-ikäisiä sekä nuorempia sukupolvia. Tutkimus toteutettiin verkkokyselynä, mikä mahdollisti tehokkaan vastausten keruun suurelta määrältä osallistujia. Kysely on tyypillinen tapa määrällisen aineiston keruuseen. Kun halutaan tutkia isoa joukkoa ihmisiä, jotka toimivat toisistaan erillään, tutkia heidän mielipiteitään, asenteitaan ja käyttäytymistään tehdään kysely, jonka voi tehdä esimerkiksi joko verkkokyselynä tai puhelimitse, jolloin kysely täytetään haastattelun aikana. (Vilkkä 2021, 68.) Tulosten perusteella voidaan todeta, että vastaajat suhtautuivat kyselyyn aktiivisesti, ja saatu aineisto tarjoaa kattavan pohjan jatkoanalyysille sekä toimenpiteiden suunnittelulle kyseisen aiheen parissa.

6.1 Tutkimuksen taustatiedot

Kyselylomake, joka laadittiin Webropol-ohjelmistolla ja jonka vastausaika oli ajoitettu kahdelle eri viikolle aikavälillä 22.5.–7.6.2024, lähetettiin yhteensä 847 sähköpostin vastaanottajalle. Se avattiin vastaajien toimesta 567 kertaa, vastaaminen aloitettiin 366 kertaa ja lopullisen vastauksen antoi 304 vastaajaa. Vastausprosentiksi muodostui lopullisten vastaajien määrän perusteella 35,9 %. Kysely laadittiin verkkokyselynä sen kustannusvaikutusten vuoksi (Kananen 2017, 115), koska jo ennalta tiedettiin kyselyn vastaajien suuri määrä. Kyselyn sisältöä oli lisäksi avattu potentiaalisille vastaajille ennakkoon toimistoinfossa, mikä lienee verkkokyselylle oivallisin tilanne (Vilkkä 2021, 8). Verohallinnossa tehdään paljon erilaisia tutkimuksia, jotka liittyvät henkilöstön työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Tämä kysely pyrittiin toteuttamaan ajankohtana, jolloin normaaleja hallinnossa esiintyviä kyselyitä ei olisi yhtäaikaisesti liikkeellä. Vastausaktiivisuus tähän kyselyyn oli hyvä, jopa odotettuakin korkeampi.

Kyselyssä, joka laadittiin molemmilla kotimaisilla kielillä, oli yhteensä 9 pääkysymystä, joille oli laadittu alakysymykset ja joihin vastaaminen oli pakollista. Lisäksi jokaisen pääkysymyksen lopussa oli vielä yksi avoin kysymys, johon vastaaminen oli myös asetettu pakolliseksi muutamassa kohdassa.

Vastaajien (N=304) ikä jakautui pääasiassa 22–65 ikävuosien välille, mutta kaksi vastaajaa ilmoitti iäkseen 14 vuotta, mikä ei todennäköisesti pidä paikkaansa. Eniten vastauksia saatiin 62- ja 56-vuotiailta, mutta myös Y-sukupolven (1981–1996 syntyneet) ja Z-sukupolven (1997–2010 syntyneet) edustajat olivat ilahduttavasti vastaajatilaston kärkisijoilla (KUVIO 12). Kun vastaajat edustavat useita eri ikäpolvia, voidaan odottaa, että myös tutkimuksen tulokset tarjoavat monipuolisia näkemyksiä (Laaksonen & Ollila 2022, 53).



KUVIO 12. Vastausprosentit ikävuosittain jaoteltuna

Koulutustaustaltaan maisterin koulutuksen saaneita vastaajissa oli eniten eli yhteensä 45,4 % ja kakkostilaa koulutusvertailussa piti toiseen asteen ammatillinen oppilaitos 18,8 %:lla. Kolmas sija oli ammattikorkeakoulun (perustutkinnon) suorittaneilla, joita oli yhteensä 17,4 % vastaajista. Vastaajista (N= 304) 74 % on naisia ja miehiä 22 %. Vastaajista 3,7 % oli merkinnyt sukupuoleksi ”muu”.

Tässä luvussa esitellään tutkimusaineistosta esille nousseet merkittävimmät tulokset ja havainnot ja päätelmät. Lisäksi on tehty vertailua edellä mainitussa taulukossa näkyvien ikäryhmien välillä.

6.2 Oman työn vaikutusmahdollisuudet ja työn kuormittavuus

Tutkimus alkoi teemalla oman työn vaikutusmahdollisuudet sekä työn kuormittavuus. Ensimmäisellä kysymyksellä kartoitettiin vastaajan tietoutta oman työn tavoitteista. Vastaajista 61,2

% oli täysin samaa mieltä, että oman työn tavoitteet olivat selkeät. Mukana oli kuitenkin 31,9 %, jotka empivät sitä, että tavoitteet eivät olisikaan niin selkeitä. Vain noin 6 % vastaajista ei tiennyt tavoitteita työlleen tai oli niistä ainakin jokseenkin eri mieltä.

Valtaosa vastaajista tunsivat voimavarojensa riittävän tarvittavan työmäärän tekemiseen (78 %). Voimavarojen puute vapaa-ajalle siirtymisen jälkeen koettiin haasteelliseksi tai täysin puuttuvaksi 28 % vastaajista. Miehet kokivat voimavarojensa riittävän hieman enemmän, keskiarvolla 3,2, verrattuna naisiin (ka 3,1) tai muihin sukupuoliin (ka 2,5). Mediaani tämän kysymyksen kohdalla oli sekä naisilla että miehillä 3, mikä tarkoittaa, että suurin osa vastaajista arvioi voimavarojensa riittävyyden osalta olevansa joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä, että ne riittävät. Ikäjakauman perusteella ei löytynyt eroja iäkkäämpien tai nuorempien vastaajien vastauksissa.

TAULUKKO 2. Työn kehittäminen ja oppimiseen kannustus

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	5 ei minulle ajankohtaista	Keskiarvo	Mediaani
	2,6%	16,1%	46,4%	34,9%	0,0%	3,1	3,0

Kun kysyttiin mahdollisuudesta kehittyä työssä ja kouluttautumisen kannustuksesta (TAULUKKO 2), nuorimmasta ikäryhmästä (22–27 v.) 52 % oli täysin samaa mieltä ja 26 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että työssä voi kehittyä ja oppimiseen kannustetaan. Ikäryhmässä 60–66 v. 26 % oli täysin samaa mieltä ja 54 % jokseenkin samaa mieltä. Ikäryhmissä 28–43 v. ja 44–49 v. ei löytynyt merkittäviä eroja; molemmissa ryhmissä 35 % oli täysin samaa mieltä ja 47 % jokseenkin samaa mieltä.

Kysyttäessä mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhön, vain noin 29,3 % (N=304) vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että työhön ja työtehtäviin voi saada muutosta omalla vaikutuksella. Sen sijaan 48 % vastauksista kävi ilmi, että omaan työhön ei voi vaikuttaa, vaikka kouluttautumiseen ja uuden oppimiseen kannustetaan. Sukupuoleen tai ikäryhmään perustuvia eroja ei löytynyt.

Kysymykseen, onko tietokuorma työssä hallittavissa, vastaajien kesken löytyi tasainen hajonta (TAULUKKO 3). Vastaajista (N= 304) 50,7 % oli sitä mieltä, että tietokuorma ei olisi jokseenkin tai ei laisinkaan hallittavissa ja 49 % oli sitä mieltä, että tietokuorma olisi hallittavissa

joko jokseenkin tai täysin. Iän perusteella hajontaa ei tullut verrattaessa vanhempaa ja nuorempaa sukupolvea, vaan kaikki tutkimuksessa käytetyt ikäryhmät osoittivat samaa tulosta. Puolet oli tyytyväisiä ja puolet ei niin tyytyväisiä tietokuorman hallittavuuteen.

TAULUKKO 3. Tietokuorman hallittavuus

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	5 ei minulle ajankohtaista	Keskiarvo	Mediaani
	11,2%	39,5%	36,2%	12,8%	0,3%	2,5	2,0

Avoimessa kysymyksessä siitä, miten vastaaja voisi vaikuttaa positiivisesti oman työn tuottavuuteen ja tehokkuuteen, tuli esille, että monet kokivat toiminta- ja menettelytapojen olevan liian jäykkiä ja sopeutumattomia. Yhtenäistäminen ei tuonut tehokkuutta, vaan lisäsi tehottomuutta ja työntekijöiden kuormittumista. Vanhojen hyvien käytäntöjen poistaminen ja uusien prosessien omaksuminen koettiin kuormittavaksi.

Monet vastaajat kokivat, että oman työn suunnittelu, aikatauluttaminen ja tauottaminen tekevät työpäivästä paljon tehokkaamman. Useissa vastauksissa todettiin myös, että hallinnollisten "pakollisten" kirjausten vähentäminen lisäisi työaika ja tehokkuutta. Sirpaleiset työpäivät, joissa on paljon erilaisia infoja ja palavereita, sekoittavat työn ja vievät tehokkuutta. Lisäksi johto ei halua, että työajankirjauksia tehdään hallintoon ja johtamiseen, mikä voi vääristää tilastoja ja antaa väärän kuvan työpäivien tehokkuudesta.

Avoimissa vastauksissa oli lähes jokaisen kohdalla maininta riittävästä tauotuksesta työpäivän aikana sekä hyvin useassa vastauksessa myös, että huolehtimalla omasta hyvinvoinnista vapaa-ajalla jaksaa myös työssä paremmin. Myös etätyö ja liukuva työaika koettiin avaimena tehokkuuteen.

Hyvin monessa vastauksessa oli maininta hallinnon mittareista. Niiden tietosisällön koettiin muodostuvan vain ja ainoastaan jo valmistuneista töistä ja siihen käytetystä ajasta. Lisäksi mittareiden toimivuudesta tai sisällöstä ei ole aina niin yksiselitteistä vastausta. Työntekijöiden tulisi tässä "kirjausten ja merkintöjen" viidakossa pystyä itse selittämään, miksi jokin mittari ei ole tavoitellussa tilassa, mikä ei lisää positiivista kokemusta, eikä sillä ainakaan pystytä selvittämään työn tuottavuutta. Vasta sairausloman jälkeen usein havahdutaan miettimään, olisiko työnkuvassa muutoksen paikka.

6.3 Työyhteisö

Kyselyssä haluttiin lisäksi tietoa työyhteisössä tapahtuvista muutoksista ja niistä tiedottamisesta, tasapuolisesta kohtelusta työntekijöiden kesken sekä työpaikan pelisäännöistä liittyen ongelmatilanteiden purkuun tai viestintään yleisesti. Avoimessa kysymyksessä pyydettiin myös vastaajien näkemykset siitä, millainen on hyvä työyhteisö, ja onko vastaajan oma työyhteisö sellainen.

Kysymykseen siitä, saavatko vastaajat riittävästi tietoa tulevista työpaikan muutoksista, noin 81,9 % (N=304) vastasi, että tietoa tulee riittävästi. 17,4 % koki, ettei tietoa tule riittävästi tai ollenkaan. Ikävertailussa ei löytynyt suuria eroja, mutta ikäluokassa 28–43 vuotta 5,6 % koki olevansa enemmän eri mieltä siitä, että tietoa työpaikan muutoksista ei tule ollenkaan verrattuna muihin ikäryhmiin.

Kysymykseen siitä, kohdellaanko työntekijöitä tasapuolisesti työpaikalla (TAULUKKO 4), vain noin 39 % vastaajista oli täysin samaa mieltä. Valtaosa, eli 60,2 %, oli sitä mieltä, että tasapuolinen kohtelu ei välttämättä toteudu organisaatiossa. Miesvastaajista noin 50,8 % oli täysin samaa mieltä tasapuolisuuden toteutumisesta, kun taas naisvastaajista 35,4 % oli täysin samaa mieltä.

TAULUKKO 4. Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu

1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	5 ei minulle ajankohtaista	Keskiarvo	Mediaani
2,6%	15,2%	43,4%	38,5%	0,3%	3,2	3,0

Ikäryhmittäisessä tarkastelussa löytyi eroavaisuuksia. Ikäryhmässä 22–27 vuotta 52 % oli täysin samaa mieltä siitä, että tasapuolinen kohtelu toteutuu. Ikäryhmässä 60–66 vuotta vain 33 % oli täysin samaa mieltä tasapuolisesta kohtelusta.

Kysymykseen ongelmatilanteiden selvittämiseen tehdyistä pelisäännöistä oli valtaosa vastaajista (N=304) (83,5 %) sitä mieltä, että pelisäännöt olivat ylipäätään olemassa ja niitä noudatetaan. Ikäryhmittäin tarkasteltuna vanhin ikäryhmä (60–66 v.) n. 24 % koki, että asia oli juuri

siten, ja nuorimman ikäryhmän edustajista 41 %:a oli täysin samaa mieltä. Keskimmäisten ikäluokkien edustajista n. 40 % oli sitä mieltä, että ongelmatilanteisiin oli riittävät ohjeet ja niitä noudatetaan.

Kysyttäessä työyhteisön viestinnän tasosta (TAULUKKO 5) ja siitä, onko se avointa vain n. 31,6 % vastaajista oli sitä mieltä, että se on avointa. Valtaosa vastaajista siis empi vastauksessaan avoimuuden osalta. Ikäjakauman perusteella katsottuna ei tässä ollut eroavaisuutta.

TAULUKKO 5. Työyhteisön viestinnän avoimuus

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	5 ei minulle ajankohtaista	Keskiarvo	Mediaani
	1,6%	14,8%	51,7%	31,6%	0,3%	3,1	3,0

Avoimessa kysymysosiossa, kysyttäessä millainen on hyvä työyhteisö, valtaosa vastasi, että työyhteisön tulee olla avoin, arvostava sekä kannustava, sekä työyhteisö, jossa kaikki tekijät muodostavat toimivan luottamuksellisen kokonaisuuden. Hyvä työyhteisö on lisäksi sellainen, että kaikki sen työntekijät tuntevat kuuluvansa siihen ja kaikkia kohdellaan tasapuolisesti samalla kriteeristöllä, työtehtävien erilaisuus huomioiden. Myös kokemuksen ja tiedon jakaminen hyvää huumoria unohtamatta huomioidaan, eli hyvä työyhteisö muodostuu eri ikäisistä ja eri kokemuksen omaavista sekä eri osaamisalueiden ihmisistä, joiden välillä kommunikointi on sujuvaa etäisyyksistä huolimatta.

Kysymykseen siitä, onko oma työyhteisö edellä kuvatun kaltainen, valtaosa vastaajista tunnisti työyhteisönsä kuvausten mukaiseksi. Kuitenkin noin 16 % (N=161) vastaajista ei tunnistanut työyhteisöään kuvatasta. Kritiikkiä esitettiin erityisesti avoimuuden ja tasapuolisen kohtelun osalta, mutta myös esihenkilötyöstä, henkilöstön näennäisestä kuulemisesta ja yhteisöllisyyden puutteesta. Lisäksi kiire ja eriarvoistuminen nousivat esille vastauksissa.

6.4 Tiimi/Ryhmä

Seuraavana kyselyssä haluttiin kartoittaa tiimien tai vaihtoehtoisesti ryhmien, jos tiimistä käytetään nimitystä ryhmä, tilannetta. Kysyttäessä yli 75 % vastaajista piti helppona pyytää apua kollegalta. Vain vajaa 6 % vastasi, että apua on jokseenkin tai täysin vaikeaa pyytää. Vastauksissa ei ollut eroja sukupuolen tai ikäryhmän perusteella.

Kysymykseen siitä, voiko tiimissä esittää mielipiteitä ilman, että pelkää mokaavansa, 57,9 % vastaajista oli täysin samaa mieltä. Kuitenkin 33,5 % koki, että asia ei ole niin yksiselitteinen ja he tunnistivat mahdollisuuden mokaamiseen. Vajaa 9 % piti mokaamisen tunnetta todellisena. Eniten kielteisiä vastauksia löytyi ikäryhmästä 28–43 vuotta, jossa 41 % koki tuntevansa mokaamista mielipiteitään esittäessään.

Kysymykseen siitä, että virheitä ei nosteta työntekijää vastaan tiimissä, ei tullut suuria eroja edelliseen kysymykseen verrattuna (TAULUKKO 6). 64,2 % vastaajista oli sitä mieltä, että virheitä ei käytetä työntekijää vastaan. Vajaa 30 % koki asian olevan monimutkaisempi, ja vajaa 6 % vastaajista mielsi, että virheet voivat kääntyä tekijäänsä vastaan. Eniten kielteisiä vastauksia tuli ikäryhmästä 60–66 vuotta, jossa 48 % tunsu, että virheet voivat kääntyä tekijäänsä vastaan.

TAULUKKO 6. Virhe, moka vai mahdollisuus

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	5 ei minulle ajankohtaista	Keskiarvo	Mediaani
	1,6%	3,6%	29,0%	64,2%	1,6%	3,6	4,0

Kysyttäessä tiimin kuppikuntaisuudesta (TAULUKKO 7), vastaajat eivät olleet täysin yhtä mieltä asiasta. Noin 36 % vastaajista oli sitä mieltä, että kuppikuntia ei ole. Kuitenkin 56 % oli epävarmoja asiasta, ja 5 % koki, että kuppikuntia on olemassa. Ikäryhmistä nuorempi sukupolvi (28–43 v.) havaitsi enemmän kuppikuntia verrattuna muihin ikäryhmiin, joko jokseenkin tai täysin.

TAULUKKO 7. Tiimin kuppikuntaisuus

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	5 ei minulle ajankohtaista	Keskiarvo	Mediaani
44-59 v	5,3%	13,3%	37,2%	40,7%	3,5%	3,2	3,0
28-43 v	6,5%	26,8%	33,3%	30,6%	2,8%	3,0	3,0
	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	5 ei minulle ajankohtaista	Keskiarvo	Mediaani
60-66 v	3,7%	18,5%	38,9%	37,0%	1,9%	3,1	3,0
22-27 v	0,0%	33,3%	29,6%	37,1%	0,0%	3,0	3,0

Avoimen kysymyksen kohdalla kysyttiin, millainen on hyvä tiimi, sekä onko oma tiimi sellainen. Vastauksia kysymykseen tuli kaikkiaan 137. Hyvän tiimin todettiin valtaosassa vastauksia olevan sellainen, joka on avoin ja auttava. Hyvässä tiimissä keskustellaan ja jaetaan tietoa ja oppeja. Hyvän tiimin jäsenet tuntevat toisensa ja tekevät työtä tiiminä, ei yksittäisenä työntekijänä, vaikka työtehtävät voivat olla hyvin usein varsin erilaisia. Hyvässä tiimissä on hyvä ”me-henki” ja tiimi toimii, vaikka tiiminjäsenten etäisyydet voivat olla usein hyvinkin suuret.

Vastausten mukaan näkemykset siitä, onko oma tiimi hyvä ja millainen sen toivoisi olevan, vaihtelivat. Joissakin vastauksissa hyvän tiimin edellytyksenä nähtiin samantasoiset jäsenet, mutta nykytilanteessa koettiin olevan liikaa vaihtelua, mikä ei täyttänyt hyvän tiimin vaatimuksia. Lisäksi tuli esille, että tiimin jäsenet eivät olleet koskaan nähneet toisiaan, mikä vaikeutti hyvän, avoimen ja luottamuksellisen kulttuurin muodostumista, kun yhteisöllisyys puuttuu kokonaan. Joissakin vastauksissa mainittiin myös, että palavereissa vain muutamat osallistuvat keskusteluun, eikä kaikkien kommentteja kuulla. Kielelliset kysymykset nousivat myös esiin; ruotsin kieltä äidinkielenään puhuvien näkemykset jäivät usein kertomatta, koska kommunikointi tuntuu liian vaikealta.

6.5 Itseohjautuvuus

Myös organisaation itseohjautuvuutta haluttiin kyselyllä selvittää. Vastaajilta haluttiin tietoa siitä, onko työstä suoriutumiseen tarpeeksi tietoa, ja kuinka itseohjautuva tiimi/ryhmä on. Haluttiin myös tietää, millaisena vastaaja kokee itseohjautuvuuden, ja saako hän riittävästi tukea työstä suoriutumiseen.

Vastaajista (N=304) noin 38 % koki saavansa tarpeeksi tietoa suoriutuakseen työstä (TAULUKKO 8). Kuitenkin 59 % oli epävarmoja asiasta, ja 2 % oli täysin eri mieltä. Sukupuolen perusteella ei löytynyt eroja tiedon saannin kokemuksessa.

TAULUKKO 8. Tietomäärän riittävyys työstä suoriutumiseen

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	5 ei minulle ajankohtaista	Keskiarvo	Mediaani
	2,0%	12,2%	47,7%	37,8%	0,3%	3,2	3,0

Kysymykseen miten itseohjautuvasti tiimi toimii, oli vastaajista (N= 304) 38 % sitä mieltä, että tiimi toimii täysin itseohjautuvasti. 48 % vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että tiimi toimii jokseenkin itseohjautuvasti, ja 11 % että tiimi ei ihan täytä itseohjautuvuuden kriteereitä.

Vastauksissa kysymykseen, tunteeeko vastaaja olevansa usein yksin töiden kanssa, n. 48 % vastaajista näki asian joko jokseenkin tai täysin olevan niin (TAULUKKO 9). Kuitenkin n. 51 % vastaajista oli sitä mieltä, että yksin olemisen tunnetta ei ole laisinkaan, tai ehkä vähän. Ikävertailun nuorin ikäryhmä (22–27 v.) oli vastauksissaan enemmän sitä mieltä, että töiden kanssa tuntee olevansa yksin.

TAULUKKO 9. Yksin olon tunne töiden kanssa

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	5 ei minulle ajankohtaista	Keskiarvo	Mediaani
	10,2%	41,1%	33,2%	15,2%	0,3%	2,5	2,0

Itseohjautuvuuden tueksi kysyttiin, saako vastaaja riittävästi tukea suoriutuakseen työstään. Vastaajista 53 % (TAULUKKO 10) oli jokseenkin samaa mieltä, että tukea on riittävästi, ja 30,6 % piti tukea täysin riittävänä. Kuitenkin 13,1 % koki, että tukea ei ole ehkä riittävästi, ja 3 % katsoi, ettei tukea ole lainkaan. Tämän kysymyksen osalta löytyi eroavaisuuksia sukupuolten välillä. Ikäryhmittäin eroteltuna ikäryhmissä 44–59 vuotta ja 22–27 vuotta kokivat olevansa paremmin perillä työhön saatavasta tiedosta verrattuna muihin ikäryhmiin.

TAULUKKO 10. itseohjautuvuuden tukeminen työstä suoriutumiseen

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	5 ei minulle ajankohtaista	Keskiarvo	Medaani
Nainen	9,4%	43,9%	33,2%	13,0%	0,5%	2,5	2,0
Mies	12,3%	41,5%	26,2%	20,0%	0,0%	2,5	2,0
Muu	18,2%	0,0%	45,4%	36,4%	0,0%	3,0	3,0

Avoimessa kysymyksessä vastaajalla oli mahdollisuus kommentoida, mitä hän ymmärtää itseohjautuvuudella, ja miten itseohjautuvuus toteutuu omalla työpaikalla. Pakolliseksi asetettuun kysymykseen (N=304) 255 vastaajaa antoi näkemyksensä, mutta 49 vastaajaa ei halunnut kommentoida asiaa.

Valtaosassa vastauksista itseohjautuvuus määriteltiin mahdollisuudeksi toimia itsenäisesti ilman ohjausta ja kontrollia. Useat vastaajat korostivat myös vastuunottoa, vastuun antamista sekä töiden oma-aloitteista suunnittelua ja toteutusta. Lisäksi ongelmien esille ottaminen ja kehitysideat omaan työhön olivat monien vastaajien näkemyksiä itseohjautuvuuden määrittelyssä.

35 vastaajan mielestä itseohjautuvuudesta ei Verohallinnossa voi puhua, koska organisaatio on rakennettu siten, että prosessit ja menetelmäalueet, sekä Teleopti määrittelevät työtehtävät ja tarkat seurannat suoritteissa. Lisäksi koettiin, että työnaikataulutukset varmistavat vielä sen, että pakkotahtisuus työssä on enemmän sääntö kuin poikkeus. Monet vastaajat mainitsivat, että ratkaisuvastuu ei ole työntekijällä, vaan työn ohjaaminen on esihenkilön tai muun ohjaavan tahon vastuulla. Resurssien puute voi myös estää itseohjautuvuuden toteutumisen organisaatiossa, sillä ei ole aikaa uuden opetteluun. Lisäksi organisaation johtoa kritisoitiin päämäärättömästä toiminnasta, ja itseohjautuvuuden koettiin romuttuvan hallinnollisten kirjausten ja raportointien viidakoon.

Vastaajien joukossa oli paljon näkemyksiä Verohallinnon työntekijöiden itseohjautuvuudesta. Useiden vastausten mukaan itseohjautuvuus toteutuu organisaatiossa joko hyvin tai kohtuullisesti. Kuitenkin oli myös paljon pohdintaa siitä, millaista itseohjautuvuuden tulisi olla.

6.6 Kognitiivinen (aivo) ergonomia

Seuraavaksi tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten vastaajat kokevat saavansa työssä tarvitsemaansa tukea ja miten paineistettua heidän työnsä on. Lisäksi kartoitettiin, venyvätkö työpäivät usein kohtuuttoman pitkiksi, ja mikä merkitys palaverilla on työnteon keskellä. Avoimessa vastauksessa vastaajat saivat itse miettiä, miten kognitiivista ergonomiaa voisi edistää työssä.

Kysymykseen siitä, haittaavatko palaverit työpäivää (TAULUKKO 11), vastaajista (N=304) yli puolet oli sitä mieltä, että palaverit eivät haittaa työntekoa kovasti. Miesvastaajista 16,9 % koki, että palaverit haittaavat työpäivää, kun taas 8,1 % naisvastaajista oli samaa mieltä. Muu-sukupuolisista vastaajista 27,3 % koki, että palaverit haittaavat työntekoa. Ikäryhmistä 22–27-vuotiaista 30 % katsoi, että palaverit eivät haittaa työntekoa, kun taas vanhimmasta ikäryhmästä (60–66 vuotta) vain 9 % oli tätä mieltä. Ikäryhmät 28–43 vuotta ja 60–66 vuotta kokivat yleisimmin, että palaverit haittaavat työntekoa.

TAULUKKO 11. Palaverit haittana suoriutumiseen

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	5 ei minulle ajankohtaista	Keskiarvo	Mediaani
60-66 v	9,3%	48,1%	35,2%	7,4%	0,0%	2,4	2,0
22-27 v	29,6%	37,1%	33,3%	0,0%	0,0%	2,0	2,0
	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	5 ei minulle ajankohtaista	Keskiarvo	Mediaani
44-59 v	14,2%	45,1%	30,1%	9,7%	0,9%	2,4	2,0
28-43 v	15,8%	36,1%	31,5%	15,7%	0,9%	2,5	2,0

Yli puolet vastaajista (TAULUKKO 12) oli joko täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että työpäivät eivät veny kohtuuttoman pitkiksi. Vain vajaa 17 % oli sitä mieltä, että työpäivien venyminen on usein nähtävissä.

TAULUKKO 12. Työpäivien venyminen

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	5 ei minulle ajankohtaista	Keskiarvo	Mediaani
	29,3%	52,3%	15,1%	1,7%	1,6%	1,9	2,0

Kysymykseen siitä, onko työ liian paineistettua, 36 % vastaajista oli sitä mieltä, että työ on jokseenkin paineistettua, ja 21 % oli täysin samaa mieltä (TAULUKKO 13). Vähemmistö vastaajista koki, ettei työ ole paineistettua. Naisvastaajat ja muu-sukupuolen edustajat kokivat eniten, että työ on hyvinkin paineistettua, kun taas miehistä noin 16 % oli täysin sitä mieltä, että työ ei ole paineistettua. Ikäryhmien välillä ei löytynyt eroavaisuuksia vastauksissa.

TAULUKKO 13. Työni on liian paineistettua

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	5 ei minulle ajankohtaista	Keskiarvo	Mediaani
Nainen	6,7%	28,3%	43,5%	20,6%	0,9%	2,8	3,0
Mies	15,4%	46,1%	18,5%	18,5%	1,5%	2,4	2,0
Muu	9,1%	27,3%	9,1%	54,5%	0,0%	3,1	4,0

Avoimista vastauksista (252) pystyi päättämään, että valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, että työn tauottaminen (myös etätöyssä), multitaskauksen vähentäminen, itsestään ja kunnostaan huolehtiminen vapaa-ajalla, riittävä lepo ja työpäivän rytmittäminen auttavat parantamaan kognitiivista ergonomiaa. Lisäksi ehdotettiin, että luomalla keskusteluyhteyksiä sidosryhmien kanssa ja yhtenäistämällä veropoliittisia keskusteluja työskentely ja päätöksenteko helpottuisivat. Näkemyksiä löytyi myös siitä, että kun työtehtäviä voi itse valita, suoriutuminen on parempaa eikä kuormitustekijöitä synny niin helposti.

Negatiivisia näkemyksiä myös löytyi, ja niihin vastaajien mielestä vaikuttavat ohjeiden vaikeaselkoisuus sekä niiden löytyminen, työjonojen- ja supimittareiden tilannekatsauksien määrät sekä työvälineiden ja järjestelmien epävakaa toiminta. Myös Teleopti-merkinnät saivat kritiikkiä.

6.7 Johtaminen

Tutkimukseen osallistuneilta kysyttiin myös johtamisen tilasta organisaatiossa. Erityisesti haluttiin selvittää, miten hyvin esihenkilö on selvillä alaistensa työtehtävistä, kuunteleeko esihenkilö työhön liittyviä ideoita ja kehitysehdotuksia, voiko esihenkilölle puhua työhön liittyvistä epäkohdista, miten helppoa on pyytää apua, ja saako työntekijä esihenkilöltä rakentavaa palautetta.

Yli 80 % vastaajista oli sitä mieltä, että esihenkilö antaa palautetta joko täysin tai ainakin joksikin rakentavasti. Liki 16 % vastaajista (N=304) näki asian kuitenkin päinvastoin eli palautetta annetaan rakentavassa mielessä vähän tai ei laisinkaan. Ikäluokat 44–59 v. ja 28–43 v. olivat eniten sitä mieltä, että palautetta ei anneta.

Vastaajat kokivat, että avun pyytäminen esihenkilöltä oli pääsääntöisesti helppoa. Noin 61 % kaikista ikäluokista piti avun pyytämistä täysin helppona. Vajaa 10 % koki ainakin osittain, että apua ei ole helppo pyytää. Naisten oli hieman vaikeampaa pyytää apua verrattuna miehiin. Esihenkilölle työhön liittyvistä ongelmista puhuminen oli myös helppoa (TAULUKKO 14), sillä yli 64 % vastaajista koki asian olevan niin. Yli 6 % koki osittain tai täysin, että apua ei voi pyytää.

TAULUKKO 14. Työhön liittyvien ongelmien esille ottaminen

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	5 ei minulle ajankohtaista	Keskiarvo	Mediaani
60-66 v	1,8%	1,9%	27,8%	68,5%	0,0%	3,6	4,0
22-27 v	0,0%	7,4%	18,5%	74,1%	0,0%	3,7	4,0
	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	5 ei minulle ajankohtaista	Keskiarvo	Mediaani
44-59 v	1,8%	3,5%	34,5%	59,3%	0,9%	3,5	4,0
28-43 v	0,0%	8,3%	24,1%	64,8%	2,8%	3,6	4,0

Kysymykseen siitä, voiko esihenkilölle puhua työhön liittyvistä kehitysehdotuksista ja ideoista sekä kuunteleeko hän niitä, vastaukset erosivat aiemmista kysymyksistä. Noin 56,2 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, että esihenkilölle voi esittää kehitysehdotuksia ja ideoita. Kuitenkin hieman yli 10 % koki, että tätä ei voi tehdä lainkaan tai vain hyvin vähän.

Kysymykseen siitä, onko esihenkilö perillä alaisensa tehtävistä, hieman yli 47 % vastaajista koki, että esihenkilö tietää alaisensa tehtävät. Vajaa 19 % oli sitä mieltä, että esihenkilö ei tiedä alaisensa tehtävistä mitään tai vain vähän. Sukupuolen tai ikäryhmän perusteella ei löytynyt eroja vastauksissa.

Avoimeen kysymykseen, jossa haluttiin tietää vastaajan omin sanoin, millainen on hyvä johtaja / esihenkilö, vastauksia tähän kysymykseen tuli yhteensä 182. Niistä yhteenvetona kaikkien vastaajien osalta nähtiin, että hyvä esihenkilö on luotettava, reilu ja oikeudenmukainen. Muutamassa kommentissa oma esihenkilö oli juuri sitä mitä työkaverilta odotetaankin - ymmärrystä ja tilannetajua sekä ymmärrystä myös siitä, että myös työn ulkopuolella on elämää.

6.8 Osaamisen kehittäminen ja työtehtäviin perehdytys

Tutkimuksessa haluttiin myös kartoittaa vastaajien näkökulmat osaamisen kehittämisestä ja työtehtäviin perehdytyksestä. Kysyttäessä mahdollisuudesta uuden opetteluun ja perehdytyksen ajankäytöstä, 23 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että mahdollisuus uuden opetteluun ja perehdytykselle annettu aika ovat riittäviä (TAULUKKO 15). 41 % piti asiaa jokseenkin hyvinä. Kuitenkin yli 30 % koki, ettei uuden opetteluun ole annettu mahdollisuutta eikä perehdytykselle ole riittävästi aikaa. Erityisesti ikäluokassa 60–66 vuotta oli enemmän kielteisiä vastauksia: 40,8 % tästä ryhmästä koki, ettei aikaa uuden opetteluun tai perehdytykseen ollut riittävästi.

TAULUKKO 15. Mahdollisuus uuden opetteluun ja aikaa perehdytykselle

1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	5 ei minulle ajankohtaista	Keskiarvo	Mediaani
4,6%	23,7%	40,8%	22,7%	8,2%	3,1	3,0

Kysymykseen organisaation tarjoamista keinoista opeteltaessa uutta, vastaukset eivät juurikaan eronneet edellisen kysymyksen vastauksista täysin samaa mieltä olevien osalta. Vastausten perusteella 25 % koki, että uuden opettelemiseen on olemassa selkeät keinot. Noin 50 % vastaajista oli jokseenkin sitä mieltä, että keinoja on tarjolla. Yli 20 % ei kokenut keinoja olevan riittävästi tai lainkaan. Ikäryhmien välillä nuoremmat vastaajat, erityisesti 22–27-vuotiaat (56 %), kokivat organisaation tarjoavan keinoja uuden oppimiseen selkeästi enemmän kuin muut ikäryhmät.

Vastaajilta haluttiin näkemys myös siitä, onko perehdytykseen osoitettu tukihenkilöä. Tähän kysymykseen vastanneiden osalta voidaan tehdä pikainen johtopäätös, että hallinnossa pidemmän aikaa olleet työntekijät ovat vastanneet kysymykseen, että se ei ole heille ajankoh- taista. Ikäluokan 22–27 v. vastauksissa 66 % oli täysin samaa mieltä, että perehdytyksen yhteydessä on osoitettu tukihenkilö.

Vastaukset liittyen motivointiin uuden oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen jakoutuivat pääasiassa samalla tavalla mies- ja naisvastaajien kesken (TAULUKKO 16). Keskiarvot osoittavat, että molemmat sukupuolet ovat jokseenkin samaa mieltä siitä, että motivointia on jossain määrin olemassa. Sen sijaan muu-sukupuolisten edustajat kokivat, että motivointi uuden oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen oli heikompaa. Ikäryhmässä 28–43-vuotiaat ilmeni eniten tyytymättömyyttä (31 %), ja sen vastaajat kokivat, että oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen ei ole motivoitu riittävästi.

TAULUKKO 16. Uuden oppimisen ja osaamisen kehittämisen motivointi

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	5 ei minulle ajankohtaista	Keskiarvo	Mediaani
Nainen	2,7%	22,4%	44,0%	26,9%	4,0%	3,1	3,0
Mies	10,8%	12,3%	46,2%	29,2%	1,5%	3,0	3,0
Muu	0,0%	54,5%	27,3%	18,2%	0,0%	2,6	2,0

Avoimessa kysymyksessä haluttiin kysyä tutkimuksen valossa vastaajilta, miten organisaatio voisi tukea työssäoppimista ja urakehitystä. Sanallisia vastauksia tuli 248.

Urakehitys nähtiin mahdollisena, jos työssä voi opiskella ja tehdä tehtäviä, jotka kehittävät osaamista. Vastaajat korostivat, että oppimiseen ja perehtymiseen on annettava aikaa, eikä pelkkä mahdollisuus riitä, sillä todellisuus usein poikkeaa odotuksista. Työnkierto nähtiin myönteisenä mahdollisuutena, ja tärkeänä pidettiin myös selkeyttä siitä, miten seuraavan tason urakehitys voidaan saavuttaa ja mitä siihen tarvitaan.

Kuitenkin nykyinen taloudellinen tilanne nähtiin esteenä urakehitykselle. Uusia työpaikkoja ei ole tarjolla, ja oppimiseen ei jää aikaa ydintehtävien täyttämisen vuoksi. Urapolun mahdollisuudet näyttävät olevan heikot, koska parempaa paikkaa ei voida taata. Työkokemusta tulisi arvostaa enemmän eikä vain keskittyä koulutukseen. Lisäksi ryhmävaihdosten tai uusien työtehtävien yhteydessä perehdytykseen ei investoida tarpeeksi, ja henkilöstö jätetään usein omien ohjeidensa ja oman onnensa varaan.

Muutamissa vastauksissa oli maininta olemassa olevasta työnopastajasta sekä tiimistä, joka tukee uuden oppimista. Muutama vastaaja oli pohtinut myös sitä, että nykyiset työtehtävät ovat ihan riittäviä, eikä urakehitykseen ollut tarvetta. Tosin silloinkin uusien ja ajantasaisten ohjeiden lukemiseen ja opetteluun tulisi antaa aikaa.

6.9 Tiedolla johtaminen

Verohallinto on tiedolla johtamisen organisaatio ja tässä tutkimuksessa haluttiin kartoittaa myös Verohallinnon työntekijöiden tietoa asiasta. Kysyttäessä tiedolla johtamisen avoimuu-

desta ja samanaikaisuudesta (TAULUKKO 17), vastaajista (N=304) 48 % oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että tieto, jolla organisaatiota johdetaan, on samanaikaista ja avointa. 16 % oli täysin samaa mieltä. Kuitenkin lähes 35 % vastaajista oli eri mieltä asiasta.

TAULUKKO 17. Tiedolla johtamisen avoimuus ja samanaikaisuus

1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	5 ei minulle ajankohtaista	Keskiarvo	Mediaani
7,9%	27,3%	48,0%	15,8%	1,0%	2,7	3,0

Kysymykseen siitä, hyödynnetäänkö tiedolla johtamisessa vastaajan omaa osaamista, vain 9 % vastaajista (N=304) oli sitä mieltä, että näin on. 40 % vastaajista oli jokseenkin sitä mieltä, että omaa osaamista hyödynnetään, ja 32 % oli sitä mieltä, että näin ei ehkä ole. 14 % vastanneista oli täysin eri mieltä asiasta. Eri sukupuolten tai ikäryhmien välillä ei havaittu olevan eroavaisuuksia vastausten osalta. Kysymykseen omien suoritusten arvioimisesta tarkoituksenmukaisilla mittareilla (TAULUKKO 18), vain hieman yli 9 % vastaajista oli sitä mieltä, että arviointi tapahtuu täysin oikein. 30 % piti mittareita jokseenkin oikeina, kun taas 58,2 % oli joko jokseenkin tai täysin eri mieltä mittareiden sopivuudesta. Ikäryhmien vertailussa ei havaittu eroavaisuuksia näissä prosentiosuuksissa.

TAULUKKO 18. Omien työsuoritusten arviointi tarkoituksenmukaisilla mittareilla

1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	5 ei minulle ajankohtaista	Keskiarvo	Mediaani
21,7%	36,5%	30,0%	9,2%	2,6%	2,3	2,0

Kysymykseen, palvelevatko tilannehuoneet hyvin tiedolla johtamista (TAULUKKO 19), vastaajista 31 % oli täysin eri mieltä ja 40 % oli jokseenkin eri mieltä. Lähes 27 % vastaajista oli hieman enemmän vakuuttuneita tilannehuoneiden tärkeydestä, joko osittain tai täysin. Ikäkauman perusteella ikäluokassa 28–43 vuotta 38 % katsoi, että tilannehuoneet eivät palvele lainkaan tiedolla johtamista. Vanhemman ikäpolven edustajat olivat pääasiassa sitä mieltä, että tilannehuoneet eivät palvele osittain tai lainkaan tiedolla johtamista.

TAULUKKO 19. Tiedolla johtaminen tilannehuoneilla

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	5 ei minulle ajankohtaista	Keskiarvo	Mediaani
44-59 v	25,7%	38,9%	23,9%	7,1%	4,4%	2,3	2,0
28-43 v	38,0%	39,8%	17,6%	3,7%	0,9%	1,9	2,0
	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	5 ei minulle ajankohtaista	Keskiarvo	Mediaani
60-66 v	25,9%	50,0%	16,7%	5,6%	1,8%	2,1	2,0
22-27 v	25,9%	25,9%	33,4%	14,8%	0,0%	2,4	2,0

Avoimeen kysymykseen 139 vastaajaa antoi näkemyksensä, millaista on hyvä tiedolla johtaminen. Kohdeorganisaation tämän tutkimuksen osallistujien näkemys hyvästä tiedolla johtamisesta korostaa, että kerätyn tiedon tulisi olla ajankohtaista ja tehtävän vaativuutta huomioitavaa. Hyvä tiedolla johtaminen perustuu tarkoituksenmukaisiin mittareihin, jotka kattavat mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti tavoiteltavan asian. Lisäksi hyvässä tiedolla johtamisessa tulee huomioida inhimilliset tekijät ja mitata myös palvelun laatua, ei pelkästään suoritteita.

6.10 Työhyvinvointi

Viimeisenä tutkimuskysymyksissä haluttiin selvittää Verohallinnon henkilöstön työhyvinvointia. Kysymykseen, tuntee ko vastaaja itsensä usein stressaantuneeksi, 26,3 % (N=304) vastanneista kertoi tuntevansa itsensä usein stressaantuneeksi, ja 36,9 % oli jokseenkin samaa mieltä asiasta. Näin ollen valtaosa vastaajista tunsi itsensä joko usein tai ainakin jonkin verran stressaantuneeksi. Naisten ja muun sukupuolen edustajat kokivat enemmän stressiä verrattuna miehiin. Ikäjakauman perusteella nuorimmat (22–27 v.) olivat erityisesti stressaantuneita, ja 30 % heistä kertoi tuntevansa itsensä hyvin usein stressaantuneeksi. Vanhin ikäryhmä (60–66 v.) koki vähemmän stressiä, ja vain 18 % heistä ilmoitti tuntevansa itsensä hyvin usein stressaantuneeksi.

Kysyttäessä muutostilanteiden kuormittavuutta (TAULUKKO 20) noin 35,5 % vastaajista koki muutostilanteet kuormittaviksi. Sukupuolen perusteella ei ollut merkittäviä eroja vastauksissa.

Ikäjakauten mukaan nuorimmat vastaajat (22–27 v.) eivät kokeneet muutostilanteita yhtä kuormittaviksi kuin vanhemmat ikäryhmät.

TAULUKKO 20. Muutostilanteet ja kuormittuminen ikäluokittain

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	5 ei minulle ajankohtaista	Keskiarvo	Mediaani
60-66 v	0,0%	14,8%	50,0%	35,2%	0,0%	3,2	3,0
22-27 v	3,7%	33,3%	55,6%	7,4%	0,0%	2,7	3,0

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	5 ei minulle ajankohtaista	Keskiarvo	Mediaani
44-59 v.	5,3%	22,1%	34,5%	38,1%	0,0%	3,1	3,0
28-43 v.	2,8%	20,4%	37,0%	39,8%	0,0%	3,1	3,0

Kysyttäessä yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä, vastaajista 44,4 % koki jonkin verran yhteenkuuluvuutta. Vain 3 % ei kokenut sitä lainkaan, ja 16,1 % oli jokseenkin eri mieltä yhteenkuuluvuuden olemassaolosta. Lisäksi haluttiin kartoittaa erityispiirteiden huomioimista / hyväksymistä työyhteisössä (TAULUKKO 21), sekä sitä voiko työntekijä tehdä hänelle mielekäästä työtä. Puolet otoksesta oli molempien kysymysten kohdalla sitä mieltä, että erityispiirteet huomioidaan jokseenkin hyvin, ja että vastaaja saa myös tehdä hänelle mielekäästä työtä. Ikäluokittain ja sukupuolittain tarkasteltuna ei vastauksissa ollut eroa.

TAULUKKO 21. Työn mielekkyys ja erityispiirteiden huomiointi

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	5 ei minulle ajankohtaista	Keskiarvo	Mediaani
	2,6%	12,2%	50,0%	35,2%	0,0%	3,2	3,0

Avoimilla kysymyksillä kartoitettiin vastaajien näkemyksiä:

- 1) Työhyvinvoinnista ja sen kokemisesta, johon näkemyksen antoi 131 vastaajaa.
- 2) Vastaajilta haluttiin myös tietää, mitkä tekijät nykyisessä työssä edistävät työhyvinvointia, ja mitkä taas ovat esteenä sille. Vastauksia tähän tuli 255.

Ensimmäisen kysymyksen perusteella vastaajat korostivat riittävän palautumisen merkitystä työtehtävistä, jotta seuraavanakin päivänä jaksaa työskennellä. He näkivät, että työhyvinvointi on sidoksissa ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Tämä tarkoittaa, että työtehtävien mitoituksessa tulisi ottaa huomioon työntekijän ikä ja fyysiset tarpeet. Työhyvinvointia edistävät myös itselle merkityksellinen työ ja säännöllinen työaika. Lisäksi organisaation arvojen tulisi ohjata muutoksia, eikä muutosten pitäisi ohittaa näitä arvoja.

Toisen kysymyksen osalta vastaajat olivat lähes yksimielisiä siitä, että hyvät työajan joustot ja säännöllinen työaika, yhdessä paikkariippumattoman työn mahdollisuuden kanssa, lisäävät työhyvinvointia. He korostivat, että kollegoiden ja tiimin tuki sekä tarpeeksi haastavat työtehtävät ovat tärkeitä tekijöitä työhyvinvointia edistäessä. Lisäksi hyvät työvälineet ja vuosilomat nähtiin olennaisina tekijöinä, jotka auttavat henkilöstöä jaksamaan työssä ilman liiallista kuormitusta.

Vastaajien mielestä työhyvinvointia estävät tekijät ovat moninaiset ja usein liittyvät organisaatiomuutoksiin, jotka koetaan vain näennäisiksi muutoksiksi. Yksinäisyys työssä ja hallinnollisten järjestelmien sekasorto voivat aiheuttaa stressiä ja heikentää työhyvinvointia. Työn pakotahtisuus, ylipitkät ja sekavat työmenetelmäohjeet sekä resurssien puute ja suuret odotukset koetaan merkittävinä työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä. Jatkuva uuden oppiminen, iän ja kokemuksen huomioimattomuus sekä epäoikeudenmukainen palkkaus vaikuttavat myös negatiivisesti työhyvinvointiin. Lisäksi jatkuva säästöpuhe ja epätietoisuus tulevasta lisäävät kuormitusta ja tunnistetaan työhyvinvoinnin esteenä.

7 TULOSTEN YHTEENVETO JA KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Kehitysehdotukset työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi pohjautuvat kyselyyn, jolla kartoitettiin Verohallinnon työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa. Tutkimuksen kysymyksiä kartoitettiin eri pääteemojen alle muodostetuilla kvantitatiivisilla täsmäkysymyksillä sekä niitä täydentävillä avoimilla kysymyksillä. Tutkimuksessa selvitettiin tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa psykososiaalisia työhyvinvointiin vaikuttavia kuormitustekijöitä, sekä keinoja kuormituksen hallintaan.

7.1 Työn kuormitustekijät ja niiden ehkäisy

Tutkimustulosten mukaan Verohallinnon henkilöstön kuormitustekijät liittyvät pääasiassa työaikaan ja resursointiin. Näiden tekijöiden seurauksena esiintyy stressiä, kiirettä ja työn hallinnan puutetta. Avoimista vastuksista ilmeni, että työntekijät kokevat kuormittaviksi erityisesti raportointiin liittyvän työn sekä jatkuvat ja toistuvat palaverit. Nämä asiat vievät aikaa sekä varsinaiselta työnteolta että uuden oppimiselta. Jos työn voisi suunnitella, aikatauluttaa ja tauottaa itsenäisesti, työpäivät olisivat tehokkaampia. Lisäksi työajankirjauksiin liittyy liian paljon hallinnollisia sääntöjä, eikä poikkeuksia hyväksytä juuri laisinkaan. Avointen vastausten perusteella kuormitusta ehkäisevinä tekijöinä nousivat esiin liukuva työaika ja etätyön mahdollisuus. Tulosten perusteella on selvää, että kirjauksiin tarvitaan muutoksia ja ajan käyttöön liittyviä haasteita tulee ratkaista, kun pohditaan työn kuormitustekijöitä. Etätyön mahdollisuutta ei kuitenkaan tule poissulkea, vaikka tutkimukset ovat osoittaneet sen voivan heikentää yhteisöllisyyttä.

7.2 Työyhteisöön liittyvät asiat

Työyhteisöön liittyviä asioita kartoitettiin erityisesti muutosten ja niistä tiedottamisen, tasapuolisen kohtelun sekä pelisääntöjen osalta. Verohallinnon työntekijät kokevat, että tietoa muutoksista ja pelisäännöistä ongelmatilanteisiin on riittävästi, riippumatta iän tai sukupuolen tuomista haasteista. Tasapuolisesta kohtelusta kysyttäessä, suurin osa hallinnon kyselyyn vastanneista koki, että tasapuolisuutta ei ole toivotulla tavalla. Miesvastaajat näkivät asian nais-

vastaajia positiivisemmin ja nuorin ikäryhmä koki tasapuolisuuden toteutuvan parhaiten. Tutkimuksen perusteella tasapuolisen kohtelun osalta on tarpeen tarkastella johtamisen käytäntöjä. Avoimista vastauksista kävi ilmi, että esihenkilötyössä on puutteita. Jos eri osapuolet kokevat tasapuolisuuden eri tavoin, organisaation on kiinnitettävä huomiota asiaan ja tehtävä tarvittavat toimenpiteet, jotta kokemuksen eroavuudet eivät johda epäoikeudenmukaisuuteen ja ala aiheuttamaan osaltaan työn kuormitusta.

7.3 Tiimityön sujuvuus

Tiimityön sujuvuutta ja tiimien käytäntöjä tutkittaessa tutkimus osoitti, että organisaation työntekijät eivät tunne olevansa ”turvassa” työskennellessään tiimissä. Vanhin ikäluokka tunsu muita enemmän, että virheen tekeminen tiimissä voi kääntyä tekijäänsä vastaan ja että moikaamisen mahdollisuus on suuri. Nuoremmat vastaajat puolestaan kokivat, että tiimeissä esiintyy kuppikuntaisuutta. Avoimeen kysymykseen hyvästä tiimistä saatiin näkemyksiä, kuten hyvä me-henki ja yhteistyön toimivuus etäisyyksistä huolimatta. Kuitenkin esteenä hyvälle tiimityöskentelylle nähtiin yhteisöllisyyden puute tiimin jäsenten kesken. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kollegoiden tuntemista ja yhteisöllistä toimintaa lisäämällä voidaan vähentää sosiaaliin suhteisiin liittyvää kuormitusta. Lisäksi hyvä esihenkilötyö, joka huomioi kaikkien ikäluokkien ja sukupuolten mahdollisuudet, luo puitteet esteiden vähentämiselle.

7.4 Itseohjautuvuus työskentelyssä

Itseohjautuvuus työntekemisen haasteena ja mahdollisena kuormittavana tekijänä oli myös tärkeänä tutkimuksen kohteena. Verohallinnon tähän tutkimukseen osallistuneet työntekijät olivat lähes yksimielisiä siitä, että itseohjautuvuutta ei hallinnossa ole siinä määrin kuin sitä toivottiin olevan. Töistä suoriutumiseen liittyvää tietoa ei ole helposti saatavilla ja tutkimuksen nuorin ikäryhmä koki eniten yksinäisyyttä töiden kanssa. Avoimissa vastauksissa itseohjautuvuus koettiin parhaimmillaan ja ei-kuormittavana tekijänä silloin, kun voi suorittaa työtehtäviä oma-aloitteisesti ilman ohjausta ja jatkuvaa kontrollia. Esteinä työhyvinvoinnille nähtiin niukat resurssit sekä itseohjautuvuuden puute hallinnollisten kirjausten ja raportointien vuoksi. Tutkimukseen osallistuneiden ja heidän kehitysehdotustensa perusteella voidaan todeta, että itse-

ohjautuvuutta tulisi hallinnossa lisätä antamalla yksilöille enemmän vastuuta ja vapautta kehittää omaa työtään ja työskentelytapojaan. Vaikka resurssit ovat rajalliset ja kiire jatkuvasti läsnä, korostuu esihenkilötyön, prosessien ja menetelmäalueiden yhteistyö, ja se on siten myös keskeinen tekijä työntekijöiden itseohjautuvuuden edistämisessä.

7.5 Työn kognitiiviset tekijät

Työn kognitiivisia tekijöitä tarkasteltaessa tutkimuksessa keskityttiin työn paineistukseen, tuen saamiseen sekä palaverikäytäntöihin. Verohallinnon työntekijät eivät yleisesti kokeneet palavereiden haittaavan merkittävästi työstä suoriutumista, mutta vastaajista vanhin ikäryhmä oli poikkeus. Heille palavereiden määrä näyttäytyi työpäivissä kuormittavana tekijänä. Työ myös vaikutti vastaajien näkökulmasta usein erittäin paineistetulta. Tuen puutetta ei tutkimukseen osallistuneiden vastaajien osalta havaittu kuitenkaan erityisen selvästi. Avoimissa vastauksissa hallinnon työntekijät olivat lähes yksimielisiä siitä, että riittävä lepo ja itsestä huolehtiminen vapaa-ajalla auttavat jaksamaan myös työssä paremmin. Sen sijaan ohjeiden vaikeaselkoisuus ja niiden löytämisen haasteet, ovat esteitä työhyvinvoinnille. Lisäksi hallinnon järjestelmien epävakaas näyttäytyi kuormittavana tekijänä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että perehdyttäminen ohjeisiin ja työvälineisiin on keskeinen tekijä työn kuormitustekijöiden vähentämisessä. On ensiarvoisen tärkeää varmistaa, että työntekijöillä on ajankohtaiset ohjeet ja toimivat järjestelmät. Perehdytyksen tulisi lisäksi olla jatkuvaa, sillä hallinnon järjestelmien nopea uusiutuminen vaatii kokoaikaista ja ajantasaista tiedon päivitystä. Lisäksi on tärkeää hyväksyä, että järjestelmät eivät aina toimi täydellisesti, mikä voi vaikuttaa työn tekemiseen, työajankirjausten tekemiseen ja kaikkeen raportointiin. Tämä tulee myös tehdä näkyväksi ja käsitellä avoimesti.

7.6 Esihenkilötyö ja muutosjohtaminen

Verohallinnon esihenkilötyö arvioitiin tutkimukseen osallistuneiden kesken työhyvinvoinnin näkökulmasta pääosin hyväksi. Esihenkilöiden toiminta koettiin erityisen myönteiseksi palautteen antamisen, avun pyytämisen ja työhön liittyvien ongelmien käsittelemisen osalta. Esihenkilön kanssa oli helppo keskustella työnteon haasteista. Sen sijaan perehdytykseen ja uuden oppimiseen ei välttämättä ole annettu riittävästi aikaa. Vanhin vastaajaryhmä koki lisäksi,

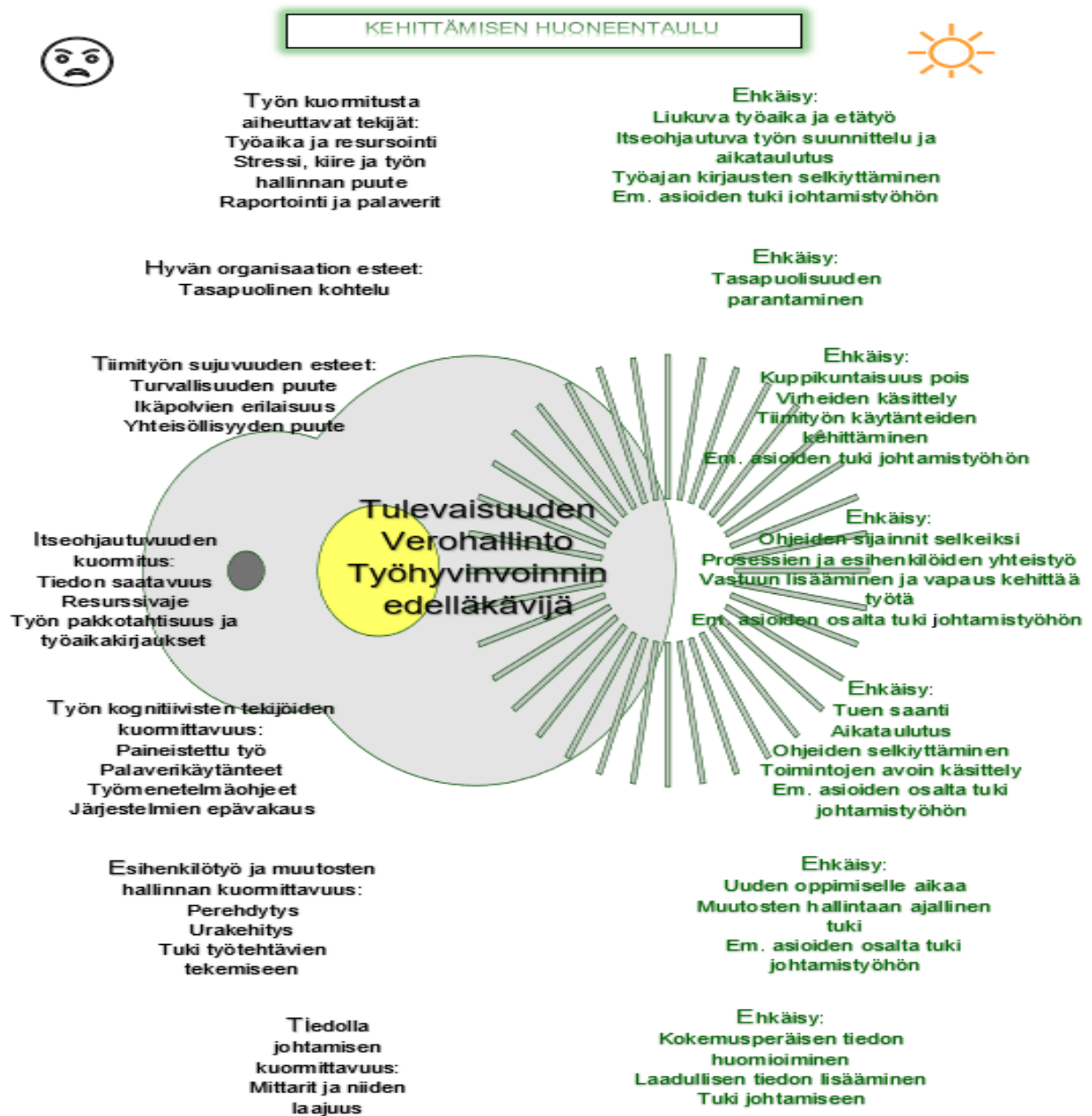
että uuden oppimisen mahdollistaminen on heikompaa verrattuna nuorempien vastaajaryhmien näkemyksiin. Avoimissa vastauksissa kartoitettiin vastaajien kokemuksia esihenkilötyöstä ja muutosjohtamisesta ja esiin nousi näkemyksiä muun muassa muutosten ja jatkuvan tehokkuuden korostamisesta sekä Verohallinnon linjauksista, jotka eivät välttämättä ole linjassa strategian ja arvojen kanssa. Avoimissa vastauksissa nousi esiin, että ajallinen tuki työtehtävissä koettiin tärkeäksi tekijäksi kuormituksen vähentämiselle. On ensiarvoisen tärkeää keskittyä muutoksen hallintaan ja varmistaa, että tehtävien vaihtuvuudelle ja uuden oppimiselle on riittävästi aikaa ja että perehdytys hoidetaan laadukkaasti. Verohallinnon ei tule olettaa, että nykyiset motivoituneet ja aktiiviset työntekijät säilyttävät saman innostuksen ja motivaation tulevaisuudessa, ellei uuden oppimiseen anneta aikaa ja urakehitystä mahdollisteta.

7.7 Tiedolla johtamisen kehittäminen

Tulosten perusteella tutkimukseen osallistuneiden näkemys tiedolla johtamisen tasosta Verohallinnossa oli yleisesti hyvä. Kuitenkin suurin osa vastaajista koki, että käytettävät mittarit eivät ole välttämättä tarkoituksenmukaisia ja että mittaristot eivät sisällä sellaista tosietoa, jonka perusteella voitaisiin tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Lisäksi ihmisten mielipiteiden huomioiminen tulisi olla tärkeämmässä roolissa tiedolla johtamisessa. Avoimissa vastauksissa nousi esiin myös monia näkemyksiä siitä, mitä esteitä tiedolla johtaminen voi aiheuttaa työhyvinvoinnille. Johtopäätöksenä Verohallinnon tiedolla johtamisen tilannekuvasta voisi tämän tutkimuksen perusteella päätellä, että tarkasteltuihin mittareihin tulisi sisällyttää enemmän myös kokemusperäistä ja laadullista dataa. Mittaristot ja niiden tulkinta eivät voi olla myöskään yksinomaan koko totuus työntekijöiden työstä suoriutumista tarkasteltaessa.

7.8 Huoneentaulu kehittämisehdotuksista

Huoneentaulu (KUVIO 13) jakaa työyhteisössä esiintyvät eri ongelmat ja ratkaisut selkeisiin kategorioihin, kuten työkuorman, esihenkilötyön ja tiimityön sujuvuuden ongelmiin. Kuvan vasen puoli keskittyy työn haasteisiin ja kuormitustekijöihin, kuten aikapaineisiin, resurssipulaan ja järjestelmäongelmiin. Oikealla puolella taas esitetään ehkäisytoimenpiteitä, kuten etätyön mahdollistaminen, tiimityön käytäntöjen parantaminen ja tasapuolisuuden lisääminen.



KUVIO 13. Huoneentaulu

Kehittämisen huoneentaulu visualisoi Verohallinnon työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen liittyviä teemoja. Se jakaa haasteita ja niiden ehkäisykeinoja eri osa-alueisiin, jotka vaikuttavat työympäristön laatuun ja työn sujuvuuteen. Keskeiset haasteet, jotka voivat kuormittaa työhyvinvointia, liittyvät työaikaan ja resursointiin, tiimityön haasteisiin (kuten turvallisuuden puute ja ikäpolvien erilaisuus), kognitiiviseen kuormitukseen (esimerkiksi paineistettu työ sekä järjestelmien epävakaus), esi- ja lähijohtamisen haasteisiin (perehdytys, urakehitys, tuen puute) sekä tiedolla johtamisen kuormitukseen (mittarit ja niiden laajuus). Näille haasteille ehdotetaan kehittämistoimenpiteitä, joita voivat olla, liukuva työaika ja etätö, itseohjautuvan työn suunnittelu, prosessien selkeyttäminen ja johtamisen tuki, tiimityön käytäntöjen kehittäminen sekä tasapuolisuuden parantaminen.

8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä tietoisuutta siitä, miten organisaation henkilöstö voi itseohjautuvassa tiedolla johdetussa työssä ja mitä työhyvinvointi heille merkitsee. Tietoisuutta haluttiin lisätä myös siitä, miten paljon psykososiaalisia kuormitustekijöitä tai vaihtoehtoisesti voimavaratekijöitä työssä esiintyy.

Tutkimusongelmaa pyrittiin selvittämään kyselyllä, joka laadittiin Webropol-lomakkeelle molemmilla kotimaisilla kielillä, ja joka jaettiin kahteen ennalta sovittuun toimintayksikköön sähköpostilla. Tutkimuksen pääkysymys oli työstä suoriutumisen haasteet. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitä psykososiaalisia kuormitustekijöitä työssä esiintyy, mitkä tekijät esiintymiseen vaikuttavat sekä miten kuormitusta voitaisiin ehkäistä. Tutkimuksella haluttiin selvittää myös, miten paljon työntekijöillä on vaikutusmahdollisuuksia oman työn tekemisessä sekä onko työtehtävien tekemiseen saatu riittävästi perehdytystä ja koulutusta. Myös yksilöllisten tekijöiden vaikutus työhyvinvointiin sekä muutokset työssä ja työympäristössä olivat kysymyksenä, kun työhyvinvointia pohdittiin. Johtopäätökset on muodostettu niiden teemojen pohjalta, joita on käsitelty koko opinnäytetyössä, ja niiden pohjana ovat kyselyn vastaukset sekä teemoihin liittyvä teoreettinen tietoperusta.

8.1 Itseohjautuvuus sekä valmentava tiedolla johtaminen

Itseohjautuvassa organisaatiossa puhutaan valmentavasta johtajuudesta ja siitä, että työntekijöitä kannustetaan tekemään kehitysideoita ja kehittämään työtään oma-aloitteisesti. Kyselyyn vastanneet Verohallinnon työntekijät eivät miellä organisaation olevan niin itseohjautuva kuin oppikirjoista voi lukea, koska prosessit ja menetelmäalueet sekä Teleopti määrittelevät työtehtävien tekemisen tarkalla tasolla. Ratkaisuvastuu ei ole työntekijällä itsellään, vaan esihenkilöllä tai työtä ohjaavalla taholla. Lisäksi resurssien niukkuus johtaa siihen, että aikaa edes uuden opetteluun ei ole. Jokaisella voi olla joskus työnhallinnan menettämisen tunne ja kokemus paineen alla olost, mutta mikäli työyhteisöön on pesiytynyt kulttuuri, jossa vallitsee aina kiireen tuntu, on kyse jostain muuta kuin vain väliaikaisuudesta. Mikäli kokemamme on, että ihmisarvomme organisaatiossa on aina kiinni siitä, miten paljon ja miten nopeasti saamme aikaan, on työyhteisöön periytynyt pelon kulttuuri (Rinne 2021, 84). Valmentavan

itseohjautuvan johtamisen ydinosaaminen lähtee uskosta toisen henkilön mahdollisuuksiin ja voimavaroihin (Ristikangas ym. 2018, 33). Valmentajan tulisi huomioida valmennettavat yksilöllisesti, aidosti ja henkilökohtaisesti (Laaksonen & Ollila 2022, 95). Valmentava johtajuus on tilanteiden ohjaamista siten, että jokaisella työntekijällä on turvallinen tunne ja jokaisella on myös työn tavoitteet kirkkana mielessä (Spiik & Spiik 2023, 59). Organisaatioiden tulee huomioida työtehtävien organisoinnissa ja tavoitteiden asettamisessa moninaisten työntekijöiden potentiaali (Ajanko 2016, 23). Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä myös organisaatioiden on opittava jatkuvasti uutta, että tapahtuisi kehittymistä. Muuttuvassa ympäristössä on panostettava tällöin myös henkilöstön osaamiseen ja kehittämiseen. (Juuti & Vuorela 2021, 38–39.) Osaamisen kehittämisen keinoja on työelämän eri vaiheissa hyvin erilaisia. Esimerkiksi oppiminen ilman erityistä suunnittelua on mahdollista, mutta oppimista voidaan tehdä myös suunnitellusti. Osaamisen kehittämistä voi olla yksilötasolla, ryhmä/tiimitasolla ja koko organisaatiotasolla. Työtehtävissä tapahtuva oppiminen voi olla esimerkiksi tehtäväkiertoa tai työkiertoa. Henkilöstö siirtyy silloin toisiin tehtäviin oppimaan uutta. (Viitala 2021, 129–130.) Pehdytys työtehtäviin vaikuttaa paitsi fyysiseen myös psyykkiseen työhyvinvointiin: fyysiseen lisäämällä mm. työturvallisuutta ja psyykkiseen mm. vähentämällä työn kuormitusta (Viitala 2021, 98). Yritykset, jotka haluavat tehokkaan ja tuottavan toiminnan, tarvitsevat suoriutumisen johtamista. Huolehtimalla suoriutumisen edellytyksistä, kuten osaamisesta, riittävästä työvoimasta ja hyvistä olosuhteista mahdollistetaan tavoitteiden saavutus ja työn mielekkyys. (Viitala 2021, 128.)

Verohallinnossa työn tavoitteet koetaan pääosin selkeiksi ja myös tukea työn tekemiseen on saatavilla. Lähijohtamisen tuki onkin vahva motivaattori henkilöstön itseohjautuvuudelle. Kun lähijohto on tukemassa henkilöstöä sekä kannustamassa ja opastamassa sekä ohjaamassa mm. uuden oppimiseen, tukee se parhaiten henkilöstön itseohjautuvuutta. (Savaspuro 2019, 49.) Kun johto kykenee kuuntelemaan alaisiaan, voi se olla suoraan yhteydessä siihen, miten omina itsenään esiintyviä työntekijöitä henkilöstö uskaltaa olla. Kun henkilöstöllä on tunne, että he saavat puhua asiasta kuin asiasta ja tulevat myös kuulluiksi osana päätöksentekoa, kokevat he olevansa osa työyhteisöä (Rinne 2021, 144–145). Jotta työntekijät suoriutuvat organisaation heille osoittamista tehtävistä, on myös tietoa työn tekemiseen liittyen oltava riittävästi. Verohallinnon tähän tutkimukseen osallistuneista vastaajista yli puolet koki, että tietoa ei ole ehkä saatavissa tarpeeksi tai laisinkaan työstä suoriutumiseen. Kuitenkin ikäryhmissä 44–59 v. ja 22–27 v. oli muihin verrattuna enemmän vastauksia, joiden mukaan tietoa löytyi tarpeeksi työstä suoriutumiseen. Tärkeä tekijä itseohjautuvuudessa on se, että työpaikoilla

tiedostetaan eri-ikäisten, ja erilaisten ihmisten tarpeet tehdä työtä. Uusien asioiden ja työtehtävien oppiminen ja niiden omaksuminen ei ole kiinni iästä, sukupuolesta tai muista vaikkapa syntyperään liittyvistä seikoista. Uusien asioiden omaksuminen on kiinni organisaation asenteista ja kulttuurista. (Nuutinen ym. 2023.) Verohallinnon työntekijät eivät koe olevansa kovin yksin työssään. Tästä kuitenkin poikkeuksena nuorin ikäryhmä 22–27 v. ilmaisi muita enemmän, että yksin olemisen tunne oli joko osittain tai täysin läsnä. Itseohjautuvuus voi siis olla myös haaste, joka kuormittaa yksilöitä, koska kaikki työntekijät eivät ole itseohjautuvia. Haasteeksi asian itseohjautuvuuden osalta tekee myös se, että yksilöt voivat kokea tuen puutetta tai tietoisuutta liian suuresta vastuusta. Itseohjautuvuus ei siirry ominaisuutena ihmisen mukana tilanteesta toiseen, vaan uudessa prosessissa itseohjautuvuus tarvitsee uudenlaiset raamit ja tuen sekä ohjauksen (Laaksonen & Ollila 2022, 91).

Verohallinnon tähän tutkimukseen vastanneet työntekijät olivat valtaosin sitä mieltä, että tiimit/ryhmät organisaatiossa eivät toimi niin itseohjautuvasti kuin niiden odotetaan toimivan. Kun kysyttiin vastaajilta, miten he kokevat avun pyytämisen kollegoiltaan, lähes 80 % vastasi, että avun pyytäminen on helppoa. Itseohjautuvuudessa kaiken tekemisen pohjana sekä ideana on se, että työskennellään yhdessä sekä otetaan yhteinen vastuu toiminnasta ja tuottavuudesta. Ketään ei siis jätetä yksin. Esihenkilökään ei kanna vastuuta yksin, vaan työtä tehdään yhdessä (Salonen 2020). Esihenkilön onkin osattava ja uskallettava luovuttaa työntekijälle valta, joka hänellä itsellään on aiemmin ollut. Itseohjautuvuus ei voi kuitenkaan toteutua ilman motivaatiota. Työntekijältä on löydettävä halua ja kykyä ottaa vastuu oman työnsä organisoinnista ja johtamisesta. (Martela 2020, 24.) Yksilöiden ja tiimien on ymmärrettävä, että valta ja vastuu on tiimillä itsellään ja että kaikkeen toimintaan tarvitaan vuorovaikutteista päätöksentekoa. Päätöksentekoon tarvitaan kattavasti tietoa organisaatiosta ja sen tavoitteista, että ymmärrys syntyy. (Larjovuori ym. 2021, 9–10.) Tiimin autonomian ja vallan sekä vastuun lisääminen ei muodostu perinteistä johtamistapaa käyttäen. Johtajuus ei ole enää kiinni roolissa, vaan sen korostumisen sijaan esihenkilö on yksi tiimin jäsen, mahdollistaja ja esteiden poistaja. (Martela & Jarenko 2017.)

Verohallinnossa on otettu uudeksi toimintatavaksi tiedolla johtaminen. Hallinnon työntekijöiltä haluttiin näkemystä siitä, miten he kokevat voivansa itse vaikuttaa oman työn tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Työn tuottavuus ja vaikutusmahdollisuudet työhön syntyvät hyvästä ja avoimesta kulttuurista työpaikoilla (Listenmaa 2023, 34). Verohallinnon tähän kyselyyn vastanneiden työntekijöiden kokemus on pääsääntöisesti sellainen, että toiminta ja menettelytavat ovat

liian jäykkiä ja sopeutumattomia. Mittareiden tulkitseminen ja osittain niistä työntekijöitä syylistäminen ei tuo tehokkuutta, vaan stressiä. Hallinnollinen ”hömpä” ja liian sirpaleiset työpäivät sekoittavat ja vievät tehokkuutta. Työntekijäkokemus on nostettu hyvin monessa organisaatiossa kärkisijalle, mitattaessa työhyvinvointia. Tätä ei edesauta se, että työpäivät ovat pirstaleisia tai pitkiä eikä myöskään se, että ei ehdi opetella tai omaksua mitään uutta jatkuvan kiireen alla (Ojala & Meklin 2021, 162). Työpanoksen oikea kohdentaminen sekä rekrytointiongelmien, mutta myös suuret sairauspoissaolot, vaikuttavat organisaatioiden toiminnan kaikkeen tehokkuuteen. Tehokkuuden kannalta keskeisintä onkin se, että organisaatio pystyy tuottamaan laatua hyvinkin muuttuvissa olosuhteissa. Avainasemaan tässä nousee osaamisen kehittäminen ja suoriutumisen johtaminen (Viitala 2021, 43).

Tiedolla johtamisesta Verohallinnon työntekijät valtaosiltaan olivat sitä mieltä, että organisaatiota johdetaan tiedolla, joka on avointa ja kaikille samanaikaista. Vastauksista on luettavissa hyvin paljon myös sitä, että hyvä tiedolla johtaminen mielletään inhimillisyyteen ja palvelun laatuun perustuvana. Hyvä ihmisten johtaminen auttaa organisaatiota hiljaisen tiedon syntyemisessä, sillä silloin ihmiset uskaltavat tuoda ajatuksiaan paremmin esiin. Tiedolla johtamisen näkökulmasta on olennaista se, että organisaatiossa vallitsee avoin, luottamuksellinen ja suvaitsevainen ilmapiiri. Hyvässä tiedolla johtamisessa huomioidaan muutakin kuin vain pelkkä data. Huolestuttavaa on, että organisaatiot käyttävät tietopääomiin vain hyvin vähän kokemuspohjaista tietoa (Listenmaa 2023, 34). Vaikka päätöksenteon pohjana olisi kova data (näkyvä tieto), sen tueksi tarvitaan ihmisten hiljaista tietämystä, syy-seuraussuhteiden tunnistamista, ideoita ratkaisuksi sekä niihin tarvittavat toimenpiteet (Kosonen 2019). Tiedolla johtaminen mahdollistaa johtamiskulttuurin muutoksen kohti itseohjautuvuutta ja valmentavaa johtajuutta ja se edesauttaa organisaation strategian toteutumista. Tiedolla johtaminen antaa siis mahdollisuuden ja tilan organisaation kaikille työntekijöille hiljaisen tiedon käyttöönottoon, ilman että organisaatiossa yhteisesti määritelty suunta vaarantuu. (Listenmaa 2023, 60.)

8.2 Työhyvinvointi

Tutkimukseen osallistuneilta kysyttiin työhyvinvoinnin tilaa Verohallinnossa. Stressi on kehon keino kuormituksen ilmaisuun. Ihminen on kokonaisuus, joka kuormittuu automaattisesti, mutta kuormittumiseen on olemassa myös palautumiskeinoja, jotka auttavat palauttamaan

voimia, jotka työhön on kulutettu. Työpäivän aikana olisikin kiinnitettävä huomiota palautumiseen useita kertoja. Pienet elpymishetket työnlomassa auttavat ja lisäävät näin siis työn voimavaroja. Työpaikoilla tulisikin pohtia, miten pieniä palautumishetkiä voitaisiin saada aikaan. (Manka & Manka 2023, 227.) Verohallinnon työntekijät tuntevat itsensä stressaantuneiksi. Vain hieman yli 20 % vastanneista ei kokenut stressiä. Kiire ja epävarmuus synnyttävät stressiä, ja paine pitkittyessään voi vaikuttaa negatiivisesti ja viedä lopulta voimat työstä suoriutumiseen. Stressi vaikuttaa nuoriin ja aikuisiin eri tavoin. Nuorilla stressi ohentaa aivokuorta ja aikuisilla se kutistaa hippokampusta, jotka molemmat ovat tärkeitä osatekijöitä muistamiselle ja suunnitelmalliselle työlle. Työperäiset psykososiaaliset riskit, joihin stressikin luetaan, vaikuttavat merkittävästi organisaatioiden tuloksellisuuteen. (Manka & Manka 2023, 38, 43, 174.) Stressin hallinnassa on olennaista huomioida keinot, joilla vaikeista tilanteista selvitään. Sosiaalinen tuki on tärkeä ja hyvä työilmapiiri auttaa arjessa, mikä taas suojaa stressiltä. Jokainen työntekijä voi myös itse välttää stressiä asettamalla selvät rajat työlle. On hyvä välillä pysähtyä ajattelemaan, mikä on riittävän hyvä työsuoritus ja työntekemisen tapa. (Mannermaa 2022, 316.)

Työhyvinvoinnin osalta selvitettiin myös erityispiirteiden hyväksymistä ja huomioimista työyhteisössä. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että erityispiirteet otetaan jokseenkin huomioon. Ikäjohtamisessa organisaation tulee ottaa huomioon, että työyhteisössä on työntekijöitä, jotka ovat syntyneet eri aikakaudella. Työyhteisössä tulisikin huomioida ikäintegraatio motivoituneesti ja siten, että koko työyhteisössä ymmärretään, että ikäjohtaminen ei ole vain ikääntyvien työntekijöiden johtamista, vaan koko työyhteisön johtamista. (Laaksonen & Ollila 2022, 47.) On erittäin tärkeää, että työpaikoilla tiedostetaan moninaisten ja eri-ikäisten ihmisten erilaiset tarpeet työn tekemisessä. Ihmisten erilaisuuteen liittyy usein näennäistä myönteisyyttä ja kliseemäistä ymmärrystä, joka organisaatioissa koetaan kuitenkin usein hankalaksi. Ikäihmisiin kohdistuu usein ennakkoluuloja, kuten oletus, että he eivät suoriudu työstään yhtä hyvin kuin nuorempi polvi. Ikääntyminen on kuitenkin hyvin yksilöllistä, samoin kuin sen vaikutukset työn tekemiseen ja työssä suoriutumiseen. Vaikka geneettiset tekijät vaikuttavat vanhenemiseen, elämäntavat ja elinympäristö vaikuttavat siihen vielä enemmän ikääntymisen myötä. (Nuutinen ym. 2023.) Työlle asetetut tavoitteet ja it-taitojen sekä tekoälyn tuomat mahdollisuudet voivat koetella eri ikäisiä työntekijöitä eri tavoin. Verohallinnon kyselyyn vastanneet työntekijät kokivat, että heidän työhyvinvointiaan heikentävät seuraavat tekijät: organisaatiomuutokset, jotka vaikuttavat vain näennäisesti, jatkuva työn muuttuminen, tavoitteet ja niiden jatkuva tarkastelu, liian tiukat aikataulut sekä työn tarkka seuranta. Organisaatioiden

tulisi huomioida kaiken ikäisten työntekijöiden potentiaali työtehtävien organisoinnissa ja tavoitteiden asettamisessa. Hallinnon työntekijät kokivat, että työhyvinvointia heikentää jatkuva uuden oppiminen. Heistä tuntui myös, ettei ikää ja kokemusta arvosteta tai oteta huomioon millään tavalla. Ikäjohtamisessa on tärkeää huomioida työntekijöiden yksilölliset tekijät. Kun työssä hyödynnetään moninaisuusajattelua, voidaan etsiä parhaat tekijät ja osaajat laajemmasta ja ennakkoluulottomammasta joukosta. (Ajanko 2016, 23.)

8.3 Psykososiaalinen kuormitus

Työn henkisen kuormittavuuden osalta yksi tärkein työhyvinvointia edistävät tekijä on työn hallinnan tunne ja ammattitaito. Työn vaatimusten tulee olla tasapainossa työntekijän ammattillisen osaamisen kanssa. Kun kuormitusta ennaltaehkäistään, se parantaa työhyvinvointia, tuloksellisuutta ja työtyytyväisyyttä. (Työturvallisuuskeskus 2023.) Psykososiaaliseen työympäristöön vaikuttavat työtehtävien oikein mitoitus, sosiaaliset kontaktit, arvot ja vastuunjako (Karjalainen 2020). Kuormittuneisuuden kokema voi olla yksilöllistä ja siihen vaikuttavat ikä, sukupuoli, työkyky, ammattitaito sekä työstä palautuminen (Mannermaa 2022, 303). Verohallinnon kyselyyn vastanneista työntekijöistä lähes 48 % kertoi, että he eivät voi vaikuttaa omaan työhönsä, vaikka heitä kannustetaan kouluttautumaan ja oppimaan uutta. Kun organisaatiossa tavoitellaan tilaa, että kaikki työntekijät ottavat vastuuta ja kehittämisotetta omasta toiminnastaan, pitää silloin löytää myös ihmisen oma halu oppimiseen. Oppimisen halun löytymisestä seuraa taas se, että ihminen parantaa työsuoritustaan, koska kokee oikeasti voivansa vaikuttaa myös työoloihin. (Spiik & Spiik 2023, 59.) Hallinnon työntekijät kokevat työn paineiseksi. Heidän mielestään paineita voisi vähentää esimerkiksi pitämällä enemmän taukoja ja vähentämällä multitaskausta. Työyhteisöjen psykososiaaliset uhat, kuten ristiriidat, jatkuvan kiireen tuntu sekä liiallinen työkuorma, voivat laukaista aivoissamme tilanteen, joka on ”taistele tai pakene”. (Laaksonen & Ollila 2022, 108.) Mikäli työaika on jatkuvasti niin kireä ja työpäivät pitkiä, ettei ehdi opetella mitään uutta, on työn määrään tai tekotapaan puututtava. Johdon on tunnettava ja tiedettävä todellinen työntekemisen arki. (Ojala & Meklin 2021, 162.) Yli 50 % kyselyyn vastanneista työntekijöistä koki, että työn tietokuorma ei ole hallinnassa. Oman työn hallittavuus on tärkeä tekijä mitattaessa työntekijän kuormittumista työssä. Mikäli työn hallittavuus koetaan huonoksi, ovat hallintaan keinoina mm. muutokset työn organisoinnissa, toimintatavoissa, mutta myös työpaikan ilmapiirissä (Mannermaa 2022, 309). Kuormi-

tustilanteissa esihenkilöllä on velvollisuus auttaa työntekijöitä. Esihenkilön tulee olla mahdollistaja ja motivoija, joka vastaa myös siitä, että työt sujuvat. Esihenkilön tulee kuunnella työntekijöitä ja tehdä perustellut päätökset, eikä jättää mitään asiaa arvailujen varaan tai ilman ratkaisua. (Mannermaa 2022, 309.)

Psykososiaalisia kuormitustekijöitä kartoitettiin tämän opinnäytetyön tutkimusosiossa myös mm. kognitiivisen ergonomian sekä voimavarojen riittävyden näkökulmista. Psykologisen kuormituksen hallintaan ovat keinoina mm. muutokset työn organisoinnissa, työn toimintatavoissa sekä työpaikan ilmapiirissä (Mannermaa 2022, 309). Kyselyssä, jossa kartoitettiin työntekijöiden näkemyksiä työn tehokkuudesta, monet vastaajat korostivat positiivisena asiana sitä, että työn tehokkuus paranisi, jos he pystyisivät itse suunnittelemaan, aikataulutamaan ja tauottamaan työpäivänsä. Etätyömahdollisuus ja joustavat työajat mainittiin myös merkittävänä tekijänä tehokkuuden parantamisessa. Lisäksi kyselyssä selvitettiin, riittävätkö työntekijöiden voimavarat vapaa-ajalle. Tulokset osoittivat, että Verohallinnon työntekijöistä lähes 28 % koki, ettei heillä ollut työpäivän jälkeen lainkaan voimavaroja jäljellä. Miehet kokiivat naisia enemmän voimavarojensa riittävän myös arjen askareisiin. Työhyvinvointia tukee parhaiten se, että työn voimavarat ja vaatimukset ovat tasapainossa toisiinsa nähden. Kun työntekijällä on käytössään runsaasti voimavaroja, eivät suurelta osin työnkuormitustekijät ole haitallisia. Työn voimavaroja ovat konkreettiset tekijät, jotka auttavat saavuttamaan työn tavoitteet, kuten työroolin selkeys ja osallistuminen päätöksentekoon, sekä asiat, jotka tukevat henkilökohtaista kasvua ja kehitystä, kuten esimerkiksi uramahdollisuudet, työn vaihtelevuus ja riittävä palkka. (Larjovuori ym. 2021, 11.) Kehittämällä työn voimavaroja, luodaan edellytykset ongelmien ratkaisemiseen sekä stressin lievitykseen. Työn voimavaroja ovat työn kehittäminen innostavammaksi, yhteishengen kasvattaminen työssä sekä työyhteisötaitojen kehittäminen. (Manka & Manka 2023, 226.) Työn voimavarojen puutteella käsitetään epäoikeudenmukaiseksi koettua johtamista sekä vähäistä työn vaikutusmahdollisuutta ja työn tukea. Vapaa-ajalla palautumisen esteinä voivat olla ikääntyminen ja perhetilanteet, oman ajan riittämättömyys ja vähäinen sosiaalinen aktiivisuus sekä vähäinen liikunta. Myös uni ja lähinnä univaikeudet voivat vaikuttaa palautumiseen. (Manka & Manka 2016, 184.)

Hallinnon työntekijöiltä kartoitettiin myös oppimiseen ja uuden opetteluun liittyviä asioita. Vastauksissaan työntekijät pohtivat, että uuden oppimiseen on annettu mahdollisuus, mutta ei aikaa. Stressin hallinnan ja muutostilanteista selviämisen osalta vastaajat olivat enemmistönä

sitä mieltä, että muutostilanteet kuormittavat, ja hyvin usea tunsi myös itsensä stressaantuneeksi. Muutostilanteessa mukana pysyminen edellyttää sitä, että tieto eri toimijoiden välillä on mutkatonta ja nopeaa (Martela & Jarenko 2017). Stressinhallintaan on olemassa keinoja, joilla vaikeista tilanteista voi selviytyä. Sosiaalinen tuki on äärimmäisen tärkeää ja hyvä työilmapiiri auttaa työntekijää arjessa selviytymisessä, joka suojaa stressiltä. Työntekijöiden tulisi-kin jokaisen itsensä välttää stressitilanteita asettamalla työlle selvät rajat. On hyvä pysähtyä ajattelemaan, mikä on riittävän hyvä työsuoritus ja mikä hyvä työntekemisen tapa. (Mannermaa 2022, 316.) Kiire ja epävarmuus synnyttävät stressiä ja paine pitkittyessään voi vaikuttaa negatiivisesti ja viedä lopulta voimat työstä suoriutumiseen. Työperäiset psykososiaaliset riskit, joihin stressikin luetellaan, vaikuttavat merkittävästi myös organisaatioiden tuloksellisuuteen. (Manka & Manka 2023, 38, 43, 174.)

Tutkimukseen osallistuneilta haluttiin myös tietoa siitä, miten tasapuolisuus työpaikalla näytetään, ja kokevatko vastaajat, että työpaikalla kohdellaan kaikkia tasapuolisesti. Vain vajaa 40 % kaikista vastaajista oli sitä mieltä, että kaikkia kohdellaan täysin tasapuolisesti. Valtaosa oli siis sitä mieltä, että tasapuolisuutta on ehkä vähän tai sitä ei ole laisinkaan. Mikäli ei-tasapuolisuuden kokemus johtuu iästä tai sukupuolesta, on työsuojelulaissa jo määritelty, että työnantaja ei saisi syrjiä ketään henkilön tietyn ominaisuuden perusteella. Syrjiviksi syiksi luetellaan mm. vammaisuus, sairaus, ikä, kieli, etninen tausta ja poliittinen mielipide. Mikäli työntekijällä ei ole myöskään osaamista, syrjäytyy hän helposti. (Työsuojelulaki 2:2§.) Uusien asioiden ja työtehtävien oppiminen ja niiden omaksuminen ei ole kiinni iästä, sukupuolesta tai muusta vaikkapa syntyperään liittyvistä seikoista. Uusien asioiden omaksuminen on kiinni organisaation asenteista ja kulttuurista. Työyhteisölle tulisi tehdä työsuunnitelma, jossa sovi- taan tuet ja toimenpiteet, jolla helpotetaan ikääntyvien jaksamista ja taas toisaalta nuoremman polven työurien kehittämistä. (Nuutinen ym. 2013.) Verohallinnon työntekijät kokevat, että organisaatiossa ei ole toivottua tasapuolista kohtelua. Esihenkilötyöhön ja henkilöstön kuulemiseen suhtauduttiin kriittisesti, ja yhteisöllisyyden puute nousi myös esille. Miehet olivat vastauksissaan hieman positiivisempia tasapuolisuuden toteutumisesta kuin naiset. Yhteisöllisyyden tunteen työelämässä on todettu vaikuttavan positiivisesti niin yksittäiseen työntekijään kuin organisaatioonkin (=timiin). Tunne kuulua yhteisöön saattaa lisätä työntekijän selviytymismekanismeja ja helpottaa sitä kautta työelämän vaatimuksia. (Lampinen ym. 2013, 78.) Hyvä me-henki kuvaa yhteisöllisyyttä, yhdessä menestymistä ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Verkosto-organisaatioissa suurimpia haasteita on luoda luottamus, sitou-

tuminen sekä menestymisen ja saavuttamisen tunne, erityisesti silloin kun lähikontaktit puuttuvat. Tällaisessa tilanteessa yrityksen arvot korostuvat ja toimivat yhteisöllisyyttä ylläpitävänä voimana. Arvot antavat yhteiset pelisäännöt toiminnalle ja kertovat, miksi yhteistyötä tehdään. (Ojala & Ahonen 2003, 202.)

Työpaikan organisaatiomuutokset voivat olla hyvinkin psykososiaalista kuormitusta aiheuttava tekijä. Mikäli työntekijöiden keskuudessa esiintyy epätietoisuutta tulevasta, tulisi organisaation tiedotus muutoksista olla avointa ja tasapuolista. Organisaatio antaa rakenteet kaikelle työhyvinvoinnille, ja jokaisen työntekijän on tiedettävä tehtävänsä ja saatava tietoa ja voitava kehittyä työssään (Manka & Manka 2023, 125). Verohallinnossa on käynnissä suuri organisaatiomuutos, joka vaikuttaa myös tähän vastaajajoukkoon, muun muassa muuttamalla tiimejä ja ryhmiä. Psykososiaalisia kuormitustekijöitä ovat organisaatiomuutosten lisäksi virheiden mahdollisuus ja mokaamisen pelko. Kyselyn mukaan lähes 60 % vastaajista koki, että tiimissä voi esittää mielipiteensä ilman mokaamisen pelkoa. Kuitenkin joukossa oli myös vastaajia, jotka kokivat mokaamisen pelon olevan todellinen. Olennaisinta lienee kaikessa tiimityössä se, että tiimin jäsenet tuntevat tiimin sisäisen dynamiikan eli tiimiläiset tietävät ja tuntevat oman tiiminsä, jolloin myös kommunikointi tiimiläisten keskuudessa on helpompaa. (Hakola ym. 2019, 97.) Kun työpaikan kulttuuri muodostuu luottamuksen ja avoimuuden kulttuurista ja hyvästä tahdosta, voidaan myös vaikeuksista ja epäonnistumisista puhua ilman nolatuksi tulemisen pelkoa (Ilmarinen 2022).

Verohallinnon tähän tutkimukseen osallistuneilta työntekijöiltä kysyttiin myös esihenkilötyön sujuvuudesta sekä siitä, tietävätkö esihenkilöt, mitä tehtäviä heidän alaisensa tekevät. Suurin osa vastaajista koki, että esihenkilöt ovat hyvin perillä työntekijöiden työtehtävistä. Lisäksi esihenkilöt nähtiin henkilöinä, joille voi kertoa työssä ilmenevistä haasteista ja joilta voi helposti pyytää apua. Tutkimuksessa selvitettiin myös palautteen antamista. Reilusti yli puolet vastaajista koki, että esihenkilötyö Verohallinnossa on hyvää ja rakentavaa. Esihenkilön rakentava palaute koetaan hyvin usein mielihyvän tuojaksi. Myönteisen ja rakentavan palautteen avulla työhön saisi lisää voimavaroja ja niiden avulla kyettäisiin kohtaamaan vaikeatkin työt. Esihenkilön on tällöin tiedettävä alaisensa työt ja mitä niissä on saatu aikaiseksi. (Juuti & Vuorela 2015, 16–17.) Lähijohtaja tukee työhyvinvointia paitsi osallistavalla myös kannustavalla johtamisella. Hänen on tärkeä olla tietoinen työyhteisönsä tilanteista ja tarvittaessa myös reagoida työkykyä kuormittaviin tekijöihin. Työn tuunaaminen ja sovittaminen tekijänsä tarpeisiin ja kykyihin voi olla pieniäkin tekoja, jotka tuovat mielekkyyttä työskentelyyn. Itsensä

toteuttaminen on nykypäivänä asia, jota esimerkiksi asiantuntijatyössä arvostetaan ja tavoitellaan yhä enemmän. Lähijohtaja voi vaikuttaa siihen valtuuttavalla johtamistyyllillä ja tarjoamalla sopivia vastuita ja antamalla myös sopivia vapauksia. (Laaksonen & Ollila 2022, 115.) Johtajan perustehtävä on saada jokainen organisaation työntekijä tuntemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi. Johtaminen tulisi nähdä vuorovaikutuksena, jossa sekä työntekijällä että esihenkilöllä on oma roolinsa ja vaikutuksensa. Ehkäpä kaikkein tärkein työkalu työhyvinvoinnin kehittämisessä on se, että kaikkia työntekijöitä kuunnellaan. (Manka & Manka 2023, 181.)

8.4 Lopuksi

Tämä tutkimustyö oli minulle varsin mielenkiintoinen. Työhyvinvointi ja psykososiaaliset kuormitustekijät ovat olleet henkilökohtaisesti lähellä sydäntäni jo pitkään. Olen virkaiältäni vanhimmasta päästä Verohallinnon työntekijöitä, ja kokemusta on kertynyt useilta virkavuosilta niin organisaatiomuutoksista kuin työtehtävien vaihtumisesta ja uuden opettelusta. Tämän tutkimustyön tekeminen on lisännyt tietoisuuttani siitä, miten työssäjaksamista voitaisiin edistää työhyvinvoinnin keinoin ja mitä kuormitustekijöitä hallinnossamme esiintyy. Tutkimustulosten valossa olen tullut vakuuttuneemmaksi siitä, että jos vaikeistakin asioista puhutaan avoimesti ja organisaatio asettaa työntekijät ja työhyvinvoinnin etusijalle, myös työn tuottavuus ja työssä suoriutuminen paranevat.

Aiheesta olisi kiinnostavaa tehdä lisätutkimuksia siitä, kuinka paljon esihenkilöt paneutuvat työhyvinvointiin tai miten psykososiaalisia kuormitustekijöitä huomioidaan johtamisen käytännöissä. Uskon vakaasti, että kun näihin asioihin panostetaan, organisaatiossa hyvinvointi paranee. Haluan kiittää Verohallintoa mahdollisuudesta tutkia työntekijöiden työhyvinvointia sekä työhyvinvoinnin kuormituksen aiheita. Erityiskiitokseni tulee myös opintojeni ohjaajalle Markolle, joka on ohjannut työtäni väsymättä. Kiitokseni saavat myös hallinnon työhyvinvoinnin asiantuntijat Satu, Tuula ja Hannele. Uskon myös, että tämän tutkimustyöni innoittamana työhyvinvoinnin positiiviset muutostuulet puhaltavat omassa työyhteisössäni ja, että henkilöstön jaksaminen ja työssä kehittyminen ovat tulevaisuudessa hallinnossamme tärkeimpiä arvoja.

LÄHTEET

Alahautala, T. & Huhta, H-R. 2018. *Johda terveyttä* Helsinki: Alma Talent.

Aura O., Ahonen G., Hussi T. & Ilmarinen J. 2020 *Itseohjautuvuuden johtaminen – tutkimusraportti, Itseohjautuvuuden johtaminen on täydellisesti eri asia kuin perinteinen johtaminen*. Boardman-osaamisverkosto: Trinket Oy. Viitattu 11.11.2023.

Autio, R. 2022. *Häirintä ja kuormittuminen – työnantajanvelvoitteet*. Saatavissa: [https://kaup-pakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/hairinta-ja-kuormittuminen-kl-2022#:~:text=2\(\(20\)Ty\(\(f6\)nantajan\(\(20\)yleist\(\(20\)ty\(\(f6\)turvallisuusvelvoitteet:\(2.1\(\(20\)Ty\(\(f6\)turvallisuuslain\(\(20\)tarkoitus\(\(20\)ja\(\(20\)tavoitteet](https://kaup-pakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/hairinta-ja-kuormittuminen-kl-2022#:~:text=2((20)Ty((f6)nantajan((20)yleist((20)ty((f6)turvallisuusvelvoitteet:(2.1((20)Ty((f6)turvallisuuslain((20)tarkoitus((20)ja((20)tavoitteet) Viitattu 13.2.2024.

Collin, K & Lemmetty S. 2019. *Siedätystä johtamisallergiaan – Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Deloitte Finland Oy. 2021. Webinaari: *Tiedolla johtaminen julkishallinnossa*. YouTube-video. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=7CSMSI3GMJk>. Viitattu 19.2.2023.

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2022. *Johtaminen eilen ja tänään - johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana*. Saatavissa: <https://journal.fi/akakk/article/view/90152/49325>. Viitattu 27.11.2023

Hakola I., Hiila I. & Tukiainen M. 2019. *Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus. 5 uudistettu painos.

Kananen, J. 2014. *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona*. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kananen, J. 2017. *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Karjalainen, M. 2020. *Jaksamisen rajat*. Helsinki: Basam Books.

Kosonen, M. 2019. *Tiedolla johtamisen käsikirja*. Julkaisusarja: Xamk Kehittää 81. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://digitalia.xamk.fi/tijo/1>. Viitattu 3.5.2024.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. *Esimies osaamisen kehittäjänä* 1. painos Saatavissa: ISBN 978-952-63-2340-4 Alma Talent Oy. Viitattu 6.3.2024.

Lampinen, M-S. Viitanen, E. & Konu, A. *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä*. Saatavissa: <https://journal.fi/sla/article/view/8564>. Viitattu 29.11.2023.

Levanto, S. 2022. *Psykologinen turvallisuus - miten sitä voi vahvistaa*. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2022/psykologinen-turvallisuus/>. Viitattu 22.2.2024.

- Listenmaa, J. 2023. *Laita tieto töihin*. Keuruu: Alma Talent Otavan kirjapaino Oy.
- Manka, M-L & Manka M. 2016. *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L. & Manka M. 2023. *Työhyvinvointi*. Helsinki: Alma Talent.
- Mannermaa, K. 2022. *Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja*. Helsinki: Alma Talent
- Markkula, J. Rautanen, A. & Waegelein, R. Reinventing Organizations. 2021. *Kohti tulevaisuuden työyhteisöjä*. Seinäjoki: Teal Suomi Osuuskunta.
- Martela, F., Jarenko, K. 2017. *Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.
- Martela, F 2014. Saatavissa: <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>. Viitattu 5.3.2024.
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 3/2021. *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai – pahoinvoinnin lähde?* Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0359-5>. Viitattu 27.11.2023
- Martela, F. 2020. *Neljä teesiä itseohjautuvuudesta- Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista*. Työn tuuli 02/2020. Henry Ry. Alma Talent. Saatavissa: [tyon-tuuli_022020_final.pdf](#) (henry.fi). Viitattu 23.7.2023.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M.-L. & Bordi, L. 2013. *Vuorovaikutteinen johtajuus työuran jatkamisen keinona*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Otala, L.& Ahonen, G. 2003 *Työhyvinvointi tuloksetekijänä*. WSOY
- Otala, L. & Meklin, S. 2021. *Ketterä oppiminen*. 2 Strategiasta käytäntöön. Kauppakamari
- Palmu, H. 2003. *Osaanko kuunnella ja johtaa*. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Rinne, N. 2021. *Rohkea organisaatio, turvallinen työyhteisö menestyy*. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2018. *Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot*. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, M-R., Ristikangas, V. & Alatalo M. 2019a. *Valmentava mentorointi*. Helsingin seudun kauppakamari.
- Ristikangas, M-R., Ristikangas, V. 2019b. *Valmentava johtajuus*. Helsinki: Alma Talent.
- Saari, T. 2014. *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87072>. Viitattu 22.2.2024.

Savaspuro, M. 2018. *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille – mutta kukaan ei kertonut meille, miten sellainen ollaan* – Ellun Kanat. Saatavissa: <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/itseohjautuvuus-tuli-tyopaikoille-kukaan-kertonut-sellainen-ollaan/> Viitattu 6.3.2024

Spiik, K-M. & Spiik K-J. 2023. *Yhteisöohjautuvuus – Kestätkö ihmisiä, jotka ovat erilaisia kuin sinä?* Karlex.

Sydänmaanlakka, P. 2004. *Älykäs organisaatio*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Teljo, J. 2022. *Tiedolla johtaminen: Hyödyt ja haasteet*. Blogi. Salesforce. Saatavissa: <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/laadukas-data-mahdollistaa-tiedolla-johtamisen.html>. Viitattu 6.3.2024.

Tilastokeskuksen työolotutkimus 2018, luettu 27.11.2023. Saatavissa: [Tilastokeskus - Tilastot aiheittain - Työolot \(stat.fi\)](#)

Työturvallisuuskeskus 2023. Saatavissa: [Tavoitteena sopiva työkuormitus - Työturvallisuuskeskus \(ttk.fi\)](#). Viitattu 21.11.2023.

Työolobarometri 2022. Tilastokeskus <https://tem.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-327-786-1> Saatavissa: [Työolobarometri 2022 - Työ- ja elinkeinoministeriön verkkopalvelu \(tem.fi\)](#). Viitattu 13.12.2023.

Työterveyslaitos 2024. *Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä virheitä ei peitellä*. Saatavissa: [Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#) Viitattu 11.3.2024.

Työterveyslaitos 2024. *Todennäköinen työuupumus on lisääntynyt*. Saatavissa: [Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#) . Viitattu 18.10.2024.

Verohallinto. 2021. *Toiminta- ja taloussuunnitelma 2022–2026*. Saatavissa: <https://www.vero.fi/contentassets/f54727fee0594df782755b68477fba92/toiminta--ja-talous-suunnitelma-2022-2026.pdf>. Viitattu 21.2.2023.

Verohallinto 2023. *Verohallinnon strategia*. Saatavissa: [Strategia - vero.fi](#) Viitattu 11.3.2024

Verohallinto 2023. *Verohallinnon esittely*. Saatavissa: [Verohallinto lyhyesti - vero.fi](#). Viitattu 25.4.2024.

Viitala, R. 2021. *Henkilöstöjohtaminen, keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Otavan kirjapaino Oy.

Suomi

Ruotsi

Psykososiaaliset kuormitustekijät työssä

Hyvä vastaaja, tämän kyselyn avulla on tarkoitus selvittää Verohallinnon työntekijöiden psykososiaalisia kuormituksia työssä. Vastauksesi on tärkeä ja tukee työhyvinvoinnin kehittämistä Verohallinnossa. Kysely on myös osa ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäyte-työtä. Kyselyn tulokset käsitellään nimettöminä ja tulokset raportoidaan niin että yksittäisten henkilöiden vastaukset eivät ole tunnistettavissa. Vastaamiseen menee arviolta 10-15 min. Suurkiitos, kun osallistut tähän kyselyyn!

Psykosociala belastningsfaktorer i arbetet

Bästa besvare, syftet med denna enkät är att utreda psykosociala belastningsfaktorer i arbetet för anställda på Skatteförvaltningen. Ditt svar är viktigt och stödjer utvecklingen av arbetshälsan på Skatteförvaltningen. Enkäten är också en del av ett lärdomsprov för en högre yrkeshögskoleexamen. Enkätresultatet behandlas anonymt och resultatet rapporteras så att enskilda svar inte kan identifieras. Det tar uppskattningsvis 10–15 minuter att besvara enkäten. Ett stort tack för att du deltar!

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

OMAN TYÖN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET JA TYÖN KUORMITTAVUUS

Möjligheten att påverka det egna arbetet och hur belastande arbetet är

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Tiedän tavoitteet omalle työlleni

Jag vet målen för mitt arbete

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

OMAN TYÖN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET JA TYÖN KUORMITTAVUUS

Möjligheten att påverka det egna arbetet och hur belastande arbetet är

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Voin vaikuttaa oman työni sisältöön

Jag kan påverka innehållet i mitt arbetet

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

OMAN TYÖN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET JA TYÖN KUORMITTAVUUS

Möjligheten att påverka det egna arbetet och hur belastande arbetet är

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni ja kouluttautumistani kannustetaan

Jag har möjlighet att utveckla mig i arbetet och jag motiveras att utbilda mig

- 1 Täysin eri mieltä

- 1 Helt av annan åsikt

- 3 Jokseenkin samaa mieltä
4 Täysin samaa mieltä
5 ei minulle ajankohtaista

- 2 Delvis av annan åsikt
3 Delvis av samma åsikt
4 Helt av samma åsikt
5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

OMAN TYÖN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET JA TYÖN
KUORMITTAVUUS

Möjligheten att påverka det egna arbetet och hur belastande arbetet är

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Tietokuormitus on työssäni hallittavissa

Jag kan kontrollera kunskapsbelastningen i mitt arbete

- 1 Täysin eri mieltä
2 Jokseenkin eri mieltä
3 Jokseenkin samaa mieltä
4 Täysin samaa mieltä
5 ei minulle ajankohtaista

- 1 Helt av annan åsikt
2 Delvis av annan åsikt
3 Delvis av samma åsikt
4 Helt av samma åsikt
5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

OMAN TYÖN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET JA TYÖN
KUORMITTAVUUS

Möjligheten att påverka det egna arbetet och hur belastande arbetet är

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Asiakaskontakteista johtuva kuormitus on kohtuullista

Den belastning som kundkontaktorna orsakar är rimlig

- 1 Täysin eri mieltä
2 Jokseenkin eri mieltä
3 Jokseenkin samaa mieltä
4 Täysin samaa mieltä
5 ei minulle ajankohtaista

- 1 Helt av annan åsikt
2 Delvis av annan åsikt
3 Delvis av samma åsikt
4 Helt av samma åsikt
5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

OMAN TYÖN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET JA TYÖN
KUORMITTAVUUS

Möjligheten att påverka det egna arbetet och hur belastande arbetet är

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Voimavarani riittävät tarvittavan työmäärän tekemiseen

Mina krafter är tillräckliga för arbetsmängden

- 1 Täysin eri mieltä
2 Jokseenkin eri mieltä
3 Jokseenkin samaa mieltä
4 Täysin samaa mieltä
5 ei minulle ajankohtaista

- 1 Helt av annan åsikt
2 Delvis av annan åsikt
3 Delvis av samma åsikt
4 Helt av samma åsikt
5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

OMAN TYÖN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET JA TYÖN
KUORMITTAVUUS

Möjligheten att påverka det egna arbetet och hur belastande arbetet är

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Palaudun hyvin työpäiväni jälkeen ja jaksan toimia myös vapaa-ajallani

Jag återhämtar mig bra efter arbetsdagen och orkar också med aktiviteter på min fritid

1 Täysin eri mieltä

1 Helt av annan åsikt

2 Jokseenkin eri mieltä

2 Delvis av annan åsikt

3 Jokseenkin samaa mieltä

3 Delvis av samma åsikt

4 Täysin samaa mieltä

4 Helt av samma åsikt

5 ei minulle ajankohtaista

5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

OMAN TYÖN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET JA TYÖN KUORMITTAVUUS

Möjligheten att påverka det egna arbetet och hur belastande arbetet är

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Voin tauottaa työpäivääni sopivilla jaksamistani edistävillä tauoilla

Jag kan ta lämpliga pauser under arbetsdagen som främjar mitt ork

1 Täysin eri mieltä

1 Helt av annan åsikt

2 Jokseenkin eri mieltä

2 Delvis av annan åsikt

3 Jokseenkin samaa mieltä

3 Delvis av samma åsikt

4 Täysin samaa mieltä

4 Helt av samma åsikt

5 ei minulle ajankohtaista

5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Avoin kysymys

Kerro omin sanoin, miten voit tai voisit vaikuttaa positiivisesti oman työsi tuottavuuteen ja tehokkuuteen?

Berätta med egna ord hur du kan påverka produktiviteten och effektiviteten positivt i ditt arbete

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

TYÖYHTEISÖ

Arbetsgemenskapen

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Saan riittävästi tietoa tulevista työpaikallani tapahtuvista muutoksista

På min arbetsplats har vi kommit överens om förfaranden i problemsituationer och följer dem

1 Täysin eri mieltä

1 Helt av annan åsikt

2 Jokseenkin eri mieltä

2 Delvis av annan åsikt

3 Jokseenkin samaa mieltä

3 Delvis av samma åsikt

4 Täysin samaa mieltä

4 Helt av samma åsikt

5 ei minulle ajankohtaista

5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

TYÖYHTEISÖ

Arbetsgemenskapen

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Työpaikallani kohdellaan työntekijöitä tasapuolisesti

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

TYÖYHTEISÖ

Arbetsgemenskapen

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Työpaikallani on sovittu menettelytavat ongelmatilanteisiin ja niitä noudatetaan

På min arbetsplats har vi kommit överens om förfaranden i problemsituationer och följer dem

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

TYÖYHTEISÖ

Arbetsgemenskapen

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Työyhteisöni viestintä on avointa

Kommunikationen inom min arbetsgemenskap är öppen

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

TYÖYHTEISÖ

Arbetsgemenskapen

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Työyhteisöni on kannustava

Min arbetsgemenskap är motiverande

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Avoin kysymys

Kerro omin sanoin, millainen on mielestäsi hyvä työyhteisö, sekä kommentoi onko oma työyhteisösi sellainen?

Berätta med egna ord hurdan du tycker en bra arbetsgemenskap är och om din arbetsgemenskap är sådan?

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

TIIMI/RYHMÄ

Team/Grupp

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Tiimissäni / ryhmässäni on helppo pyytää apua työkavereiltani	I mitt team/i min grupp är det lätt att be om hjälp
1 Täysin eri mieltä	1 Helt av annan åsikt
2 Jokseenkin eri mieltä	2 Delvis av annan åsikt
3 Jokseenkin samaa mieltä	3 Delvis av samma åsikt
4 Täysin samaa mieltä	4 Helt av samma åsikt
5 ei minulle ajankohtaista	5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

TIIMI/RYHMÄ	Team/Grupp
-------------	------------

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Tiimissäni / ryhmässäni voin esittää mielipiteitä ilman, että tunnen mokaavani	I mitt team/i min grupp kan jag komma med egna åsikter utan att känna att jag gör bort mig
1 Täysin eri mieltä	1 Helt av annan åsikt
2 Jokseenkin eri mieltä	2 Delvis av annan åsikt
3 Jokseenkin samaa mieltä	3 Delvis av samma åsikt
4 Täysin samaa mieltä	4 Helt av samma åsikt
5 ei minulle ajankohtaista	5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

TIIMI/RYHMÄ	Team/Grupp
-------------	------------

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Jos teen virheen, tiimissäni / ryhmässäni sitä ei nosteta minua vastaan	Om jag gör ett fel vänds felet inte mot mig i mitt team/i min grupp
1 Täysin eri mieltä	1 Helt av annan åsikt
2 Jokseenkin eri mieltä	2 Delvis av annan åsikt
3 Jokseenkin samaa mieltä	3 Delvis av samma åsikt
4 Täysin samaa mieltä	4 Helt av samma åsikt
5 ei minulle ajankohtaista	5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

TIIMI/RYHMÄ	Team/Grupp
-------------	------------

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Tiimissäni /ryhmässäni ei ole kuppikuntia	I mitt team/min grupp finns inte kotterier
1 Täysin eri mieltä	1 Helt av annan åsikt
2 Jokseenkin eri mieltä	2 Delvis av annan åsikt
3 Jokseenkin samaa mieltä	3 Delvis av samma åsikt
4 Täysin samaa mieltä	4 Helt av samma åsikt
5 ei minulle ajankohtaista	5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko**LIITE 1/6**

TIIMI/RYHMÄ

Team/Grupp

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Vahvuuksiani ja osaamistani arvostetaan tiimissäni/ryhmässäni

Mina styrkor och kunskaper uppskattas i mitt team/min grupp

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

TIIMI/RYHMÄ

Team/Grupp

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Tiimissäni/ryhmässäni voin kertoa mieltäni vaivaavista asioista ja ne kohdataan arvostavasti

I mitt team/min grupp kan jag berätta om sådant som stör mig och bemötandet är respekterande

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

TIIMI/RYHMÄ

Team/Grupp

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Ymmärrän mitä minulta odotetaan tiimissäni/ryhmässäni työtehtäviini liittyen

Jag vet vad som förväntas av mig i mitt team/min grupp i fråga om arbetsuppgifter

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

TIIMI/RYHMÄ

Team/Grupp

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Tiimissäni/ryhmässäni arvostetaan lopputulosta enemmän, kuin sitä kuka teki ja miten paljon teki

Mitt team/Min grupp uppskattar resultatet mer än vem det var som gjorde det och hur mycket

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt

4 Täysin samaa mieltä
5 ei minulle ajankohtaista

4 Helt av samma åsikt
5 Inte aktuellt för mig

LIITE 1/7

Kysymystyyppi: Avoin kysymys

Kerro omin sanoin, millainen on hyvä tiimi/ryhmä sekä kommentoi, onko oma tiimisi/ryhmäsi sellainen?

Berätta med egna ord hurdan du tycker ett bra team/en bra grupp är och om ditt team/din grupp är sådant/sådan?

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

ITSEOHJAUTUVUUS

Självstyrning

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Minulla on tarpeeksi tietoa työstäni suoriutumiseen

1 Täysin eri mieltä
2 Jokseenkin eri mieltä
3 Jokseenkin samaa mieltä
4 Täysin samaa mieltä
5 ei minulle ajankohtaista

1 Helt av annan åsikt
2 Delvis av annan åsikt
3 Delvis av samma åsikt
4 Helt av samma åsikt
5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

ITSEOHJAUTUVUUS

Självstyrning

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Tiimissäni / ryhmässäni kaikki toimivat itseohjautuvasti

I mitt team/min grupp arbetar alla självstyrt

1 Täysin eri mieltä
2 Jokseenkin eri mieltä
3 Jokseenkin samaa mieltä
4 Täysin samaa mieltä
5 ei minulle ajankohtaista

1 Helt av annan åsikt
2 Delvis av annan åsikt
3 Delvis av samma åsikt
4 Helt av samma åsikt
5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

ITSEOHJAUTUVUUS

Självstyrning

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Tunnen usein olevani yksin töideni kanssa

Jag känner mig ofta ensam med mina arbeten

1 Täysin eri mieltä
2 Jokseenkin eri mieltä
3 Jokseenkin samaa mieltä
4 Täysin samaa mieltä
5 ei minulle ajankohtaista

1 Helt av annan åsikt
2 Delvis av annan åsikt
3 Delvis av samma åsikt
4 Helt av samma åsikt
5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

ITSEOHJAUTUVUUS

Självstyrning

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Saan riittävästi tukea työstä suoriutumiseen

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

Jag får tillräckligt med stöd för att lyckas med arbetet

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Avoin kysymys

Kerro mitä ymmärrät itseohjautuvuudella sekä kommentoi miten itseohjautuvuus toteutuu omalla työpaikallasi?

Berätta vad du anser att begreppet självstyrning betyder och kommentera hur självstyrning förverkligas på din arbetsplats?

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

KOGNITIIVINEN (AIVO) ERGONOMIA

Kognitiv (Hjärn-) ergonomi

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Palaverit haittaavat työnteokoani

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

Mötena hindrar mig från att arbeta

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

KOGNITIIVINEN (AIVO) ERGONOMIA

Kognitiv (Hjärn-) ergonomi

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Työpäiväni venyvät usein kohtuuttoman pitkiksi

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

Mina arbetsdagar blir ofta orimligt långa

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

KOGNITIIVINEN (AIVO) ERGONOMIA

Kognitiv (Hjärn-) ergonomi

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Saan riittävästi tukea työhöni

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä

Jag får tillräckligt med stöd i arbetet

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

KOGNITIIVINEN (AIVO) ERGONOMIA

Kognitiv (Hjärn-) ergonomi**Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)**

Työni on liian paineistettua

Mitt arbete är för belastande

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

KOGNITIIVINEN (AIVO) ERGONOMIA

Kognitiv (Hjärn-) ergonomi**Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)**

Työyhteisössäni on selkeät pelisäännöt ja työkalut jaksamisen haasteisiin

Vi har tydliga spelregler och arbetsredskap i min arbetsgemenskap för utmaningar med orken

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Avoin kysymys

Kerro omin sanoin, miten voisit edistää kognitiivista ergonomiaa (aivojen, muistin, ajattelun, päätöksenteon parantamista) työssäsi?

Berätta med egna ord hur du i ditt arbete kan främja kognitiv ergonomi (förbättring med tanke på hjärnan, minnet, tänkandet, beslutsfattandet)?

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

JOHTAMINEN

Ledning**Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)**

Esihenkilöni on perillä työtehtävistäni

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

JOHTAMINEN

Ledning

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Työpaikalla johtaminen tukee omaa työssä kehittymistäni

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

På min arbetsplats stödjer ledningen min utveckling i arbetet

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

JOHTAMINEN

Ledning

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Esihenkilöni kuuntelee työhöni liittyviä ideoitani ja kehitysehdotuksiani

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

Min chef lyssnar på mina idéer och utvecklingsförslag som gäller arbetet

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

JOHTAMINEN

Ledning

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Voin puhua esihenkilölleni työhöni liittyvistä ongelmista

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

Jag kan tala med min chef om problem som gäller arbetet

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

JOHTAMINEN

Ledning

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Esihenkilöltäni on helppo pyytää apua

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

Det är lätt att be om hjälp av min chef

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Esihenkilöni antaa minulle rakentavaa palautetta työstäni

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

Min chef ger mig konstruktiv feedback om mitt arbete

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Avoin kysymys

Kerro omin sanoin millainen on hyvä johtaja/esihenkilö?

Berätta med egna ord hurdan en bra direktör/chef är

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA TYÖTEHTÄVIIN PEREHDYTYS

Kompetensutveckling och introduktion i arbetsuppgifterna

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Minulla on mahdollisuus uuden opetteluun ja perehdytykselle on annettu aikaa

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

Jag har möjlighet att lära mig nytt och har fått tid till inskolning

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA TYÖTEHTÄVIIN PEREHDYTYS

Kompetensutveckling och introduktion i arbetsuppgifterna

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Perehdytys työtehtäviini on toteutettu siten, että siinä on turvallista kysyä ja ihmetellä

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

Introduktionen i arbetsuppgifterna genomförs så att det känns tryggt att ställa frågor och undra över något

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA TYÖTEHTÄVIIN PEREHDYTYS

Kompetensutveckling och introduktion i arbetsuppgifterna

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Organisaationi tarjoaa keinoja uuden opetteluun

Min organisation erbjuder medel att lära sig nytt

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA TYÖTEHTÄVIIN PE-
REHDYTYS

**Kompetensutveckling och introduktion i arbets-
uppgifterna**

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Perehdytyksessä olen saanut tarvittavat ohjeet työntekemiseen
liittyen

Jag har fått tillräckliga anvisningar till arbetet i intro-
duktionen

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA TYÖTEHTÄVIIN PE-
REHDYTYS

**Kompetensutveckling och introduktion i arbets-
uppgifterna**

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Minua motivoidaan oppimaan uutta ja kehittämään osaamistani

Jag motiveras att lära mig nytt och utveckla mitt kun-
nande

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA TYÖTEHTÄVIIN PE-
REHDYTYS

**Kompetensutveckling och introduktion i arbets-
uppgifterna**

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Perehdytyksen yhteydessä, minulle on osoitettu tukihenkilö

I samband med introduktionen har en stödperson
öronmärkts för mig

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt

4 Täysin samaa mieltä
5 ei minulle ajankohtaista

4 Helt av samma åsikt
5 Inte aktuellt för mig

LIITE 1/13

Kysymystyyppi: Avoin kysymys

Kerro omin sanoin, miten organisaatiosi voisi tukea työssäoppimistasi ja urakehitystäsi?

Berätta med egna ord hur din organisation kan stödja ditt lärande på arbetsplatsen och din karriärutveckling?

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

TIEDOLLA JOHTAMINEN

Informationsbaserad ledning

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Tieto, jolla organisaatiotani johdetaan on kaikille avointa ja samanaikaista

Den information med vilken din organisation leds är öppen och samtidigt för alla

1 Täysin eri mieltä
2 Jokseenkin eri mieltä
3 Jokseenkin samaa mieltä
4 Täysin samaa mieltä
5 ei minulle ajankohtaista

1 Helt av annan åsikt
2 Delvis av annan åsikt
3 Delvis av samma åsikt
4 Helt av samma åsikt
5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

TIEDOLLA JOHTAMINEN

Informationsbaserad ledning

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Tiedolla johtamisessa hyödynnetään myös omaa osaamistani

I informationsbaserad ledning utnyttjas också mitt eget kunnande

1 Täysin eri mieltä
2 Jokseenkin eri mieltä
3 Jokseenkin samaa mieltä
4 Täysin samaa mieltä
5 ei minulle ajankohtaista

1 Helt av annan åsikt
2 Delvis av annan åsikt
3 Delvis av samma åsikt
4 Helt av samma åsikt
5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

TIEDOLLA JOHTAMINEN

Informationsbaserad ledning

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Voin esittää omat kehitysideani organisaationi toimintaan ja niistä voidaan myös keskustella vuorovaikutteisesti

Jag kan komma med egna idéer om utvecklingen av verksamheten i min organisation och kan också diskutera igenom dem interaktivt.

1 Täysin eri mieltä
2 Jokseenkin eri mieltä
3 Jokseenkin samaa mieltä
4 Täysin samaa mieltä
5 ei minulle ajankohtaista

1 Helt av annan åsikt
2 Delvis av annan åsikt
3 Delvis av samma åsikt
4 Helt av samma åsikt
5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Omia suorituksiani arvioidaan tarkoituksenmukaisilla mittareilla

Mina egna prestationer mäts med ändamålsenliga mätare

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

TIEDOLLA JOHTAMINEN

Informationsbaserad ledning

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Tiedolla johtaminen on oikea tapa tarkastella myös suoritumistani työstäni

Informationsbaserad ledning är det rätta sättet att också granska mina arbetsprestationer.

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

TIEDOLLA JOHTAMINEN

Informationsbaserad ledning

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Tilannehuoneet palvelevat hyvin tiedolla johtamista

Lägesrummen betjänar informationsbaserad ledning

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Avoin kysymys

Kerro omin sanoin millaista on hyvä tiedolla johtaminen?

Berätta med egna ord hurdan bra informationsbaserad ledning är?

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

TYÖHYVINVOINTI

Arbetshälsa

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Tunnen itseni usein stressaantuneeksi

Jag känner mig ofta stressad.

- 1 Täysin eri mieltä

- 1 Helt av annan åsikt

- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

LIITE 1/15

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

TYÖHYVINVOINTI

Arbetshälsa

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Muutostilanteet kuormittavat jaksamistani

Förändringssituationer belastar mitt ork

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

TYÖHYVINVOINTI

Arbetshälsa

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Työvälineeni tukevat työssäni suoriutumista

Mina arbetsredskap stödjer att jag lyckas med mitt arbete

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

TYÖHYVINVOINTI

Arbetshälsa

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Työstä suoriutumiseeni on kiinnitetty huomiota riittävästi

Det har fästs tillräckligt med uppmärksamhet vid hur jag lyckas med mitt arbete

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

TYÖHYVINVOINTI

Arbetshälsa

Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)

Voin vaikuttaa työntekemiseni tapaan

Jag kan påverka sättet att arbeta

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

TYÖHYVINVOINTI

Arbetshälsa**Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)**

Saan tehdä minulle mielekästä työtä

Jag får arbeta med ett meningsfullt arbete

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

TYÖHYVINVOINTI

Arbetshälsa**Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)**

Tunnen yhteenkuuluvuutta työyhteisöni

Jag känner samhörighet med min arbetsgemenskap

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Kysymystaulukko

TYÖHYVINVOINTI

Arbetshälsa**Kysymystyyppi: Matriisi (Asteikko)**

Omat erityispiirteeni hyväksytään työyhteisössäni

Mina särdrag godkänns i min arbetsgemenskap

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 5 ei minulle ajankohtaista

- 1 Helt av annan åsikt
- 2 Delvis av annan åsikt
- 3 Delvis av samma åsikt
- 4 Helt av samma åsikt
- 5 Inte aktuellt för mig

Kysymystyyppi: Avoin kysymys

Kerro omin sanoin, miten koet työhyvinvoinnin?

Berätta med egna ord hur du upplever din arbetshälsa?

Kysymystyyppi: Avoin kysymys

Kerro omin sanoin, mitkä tekijät nykyisessä työssäsi edistävät työhyvinvointia ja mitkä tekijät heikentävät työhyvinvointia ?

Berätta med egna ord vilka faktorer i ditt nuvarande arbete främjar arbetshälsan och vilka försvagar den?

Kysymystyyppi: Pudotusvalikko

Mikä on syntymävuotesi?

Kysymystyyppi: Pudotusvalikko

Mikä on korkein koulutus, minkä olet suorittanut

Ei tutkintoa

Peruskoulu (kansa- tai kansalaiskoulu, keski- tai oppikoulu)

Lukio

Toisen asteen ammatillinen oppilaitos

Ammattikorkeakoulu (perustutkinto)

Ammattikorkeakoulu (ylempi amk-tutkinto)

Yliopisto (kandi)

Yliopisto (maisteri)

Työvoima- ja työllisyyskoulutus

Oppisopimuskoulutus

Muu

Kysymystyyppi: Pudotusvalikko

Sukupuoli

Vilket är ditt födelseår?

Vilken är din högsta utbildning där du har avlagt examen?

Ingen examen

Grundskola (folkskola, medborgarskola, mellanskola eller läroverk)

Gymnasium

Yrkesutbildning på andra stadiet (yrkesläroanstalt)

Yrkeshögskola (grundexamen)

Yrkeshögskola (högre YH-examen)

Universitet (kandidat)

Universitet (magister)

Arbetskrafts- och sysselsättningsutbildning

Läroavtalsutbildning

Annan

Kön