



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Työhyvinvointi tulevaisuuden yrityksissä: Delfoi-tutkimus työhyvinvoinnin johtamisesta vuonna 2030

Tanja Timoskainen

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työhyvinvointi tulevaisuuden yrityksissä:  
Delfoi-tutkimus työhyvinvoinnin johtamisesta vuonna 2030

Tanja Timoskainen  
Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu, 2020

Tanja Timoskainen

Työhyvinvointi tulevaisuuden yrityksissä: Delfoi-tutkimus työhyvinvoinnin johtamisesta vuonna 2030

Vuosi 2020 Sivumäärä 95

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten tulevaisuuden työ on muuttumassa ja miten se tulee vaikuttamaan työhyvinvointiin tulevaisuudessa. Tavoitteena on tunnistaa asioita, joihin tulevaisuuden organisaatioissa tulisi panostaa sekä millaista johtamista tarvitaan, jotta organisaatioiden työntekijät voisivat myös tulevaisuudessa hyvin. Lisäksi opinnäytetyössä pohditaan, onko työhyvinvoinnilla vaikutusta yrityksen menestykseen.

Tämän työn tutkimusongelma on, millaista toimihenkilöiden johtamista tarvitaan tulevaisuudessa keskisuurissa ja suurissa suomalaisissa yrityksissä, jotta työntekijät voivat hyvin? Lisäksi tällä työllä vastataan seuraaviin tutkimuksellisiin kysymyksiin: Mitkä ilmiöt vaikuttavat tulevaisuuden työhyvinvointiin? Mihin asioihin organisaatioissa pitää panostaa, jotta töissä voidaan tulevaisuudessa hyvin? Mitä tulevaisuuden johtajalta ja organisaatiolta vaaditaan, jotta työntekijät voivat hyvin? Vaikuttaako työtyytyväisyys yrityksen kannattavuuteen? Vastaan tässä työssä tutkimusongelmaan ja tutkimuksellisiin kysymyksiin teoriaviitekehyksen sekä delfoi-tutkimuksen avulla.

Tämän työn tietoperusta jakaantuu kahteen osaan. Aluksi käsittelen johtamista, henkilöstöjohtamista, strategista johtamista sekä hyvinvointiin vaikuttavia työilmapiiriä ja yrityskulttuuria. Toisessa osassa käsittelen tulevaisuuden työtä sekä miten sitä johdetaan. Lisäksi käsittelemän termejä muutosjohtaminen ja resilienssi.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin kvalitatiivista tutkimusta, jonka aineisto kerättiin delfoi-menetelmän avulla. Varsinainen kysely toteutettiin yhden kierroksen delfoi-tutkimuksena verkopaneelina eDelphi-järjestelmässä. Delfoi-tutkimuksella pyrittiin selvittämään, millaisiin asioihin keskisuurissa ja suurissa organisaatioissa pitäisi panostaa ja millaista toimihenkilötason johtamista yrityksissä tarvitaan, jotta työntekijät voivat myös tulevaisuudessa hyvin.

Tutkimuksen perusteella työelämän muutos tuo mukanaan epävarmuutta ja pelkoa. Muuttuva maailma luo tarpeita organisaatorakenteen ja johtamismallien miettimiseen. Kevyet organisaatorakenteet ja itseohjautuvuus tuovat yritykselle joustavuutta ja nopeutta, kun laajemmalla määrällä henkilöstöä on mahdollisuus vaikuttaa työhön ja yrityksen toimintaan. Hallitulla muutosjohtajuudella tulee olemaan entistä tärkeämpi rooli tulevaisuudessa myös ihmisten hyvinvoinnin kannalta. Muuttuvan maailman myötä resilienssistä on tulossa yksi tulevaisuuden oleellisimmista taidoista. Ihmisten arvot koettiin selkeästi merkityksellisimmäksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi ilmiöksi, mutta myös teknologian kehitys ja yhteisöllisyys koettiin tärkeiksi. Organisaatioissa on tutkimuksen mukaan panostettava työilmapiiriin, yrityskulttuuriin, itseohjautuvuuteen ja muutosjohtajuuteen. Myös tunteiden johtaminen koetaan käyttämättömäksi resurssiksi, johon tulevaisuudessa on syytä panostaa. Työtyytyväisyyttä ei pitäisi suoraan yhdistää tuloksentelekykyyn, vaan työntekijäkokemuksella nähdään olevan suurempi vaikutus työtyytyväisyyteen ja sitä kautta myös työhyvinvointiin ja myös kannattavuuteen.

Tämän tutkimuksen tuloksena syntyi selkeä kuva siitä, mihin organisaatioissa tulisi panostaa tulevaisuudessa, jotta työntekijät voivat myös jatkossa hyvin. Johtopäätöksenä voisi sanoa, että kiihtyvän muutosvauhdin takia organisaatioissa olisikin tärkeää ryhtyä miettimään mitä työnmuutos tuo organisaatioihin ja miten varmistetaan työntekijöiden työhyvinvointi myös tulevaisuuden työelämässä. Työnmuutoksen vaikutusta olisi syytä tarkastella vielä tarkemmin eri alojen yritysten, eri kokoisten yritysten sekä eri ikäryhmien näkökannasta. On todennäköistä, että eri ryhmissä korostuvat työhyvinvoinnin kannalta hiukan erilaiset asiat.

Asiasanat: työhyvinvointi, työn muutos, tulevaisuus, muutosjohtajuus

Tanja Timoskainen

Well-being in future companies: Delphi study on the well-being of employees in 2030

Year	2020	Pages	95
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to identify how the future work is changing and how it will affect on the well-being of employees. The target was to identify things, which future organizations should invest in and what kind of leadership is needed, so that the well-being of employees would remain on a good level also in the future. The purpose was in addition to reflect if the well-being of the employees has any effect on the success of the company.

The research problem of this thesis is: What kind of leadership for white-collar level is needed in middle-size and large Finnish companies, so that the well-being of employees is on a good level. In addition, this thesis answers to the following research questions: Which phenomena affect the well-being of workers? Which things should organizations put effort on, so that well-being of workers would be on good level? What is required of future leaders and organizations, so that the well-being of workers is on a good level? Does job satisfaction have an effect on the performance of the company? The thesis answers to the research problem and the research questions with the help of theoretical framework and Delphi study.

The theoretical framework is divided to two parts. The first part contains leadership, human resource management, strategic leadership, working atmosphere and organization culture. The second part contains future work and the leadership of future work. In addition, the terms change management and resilience are explained.

In this master's thesis qualitative research was used. The actual study was made as virtual Delphi study in eDelphi system. The target of the Delphi study was to clarify, what kind of things middle-sized and large Finnish companies should put effort on and what kind of white-collar leadership is needed, so that employees' well-being remains on a good level also in the future.

The study points out that the change of the working life brings uncertainty and fear for (the) people. The changing world creates needs to change the organization structures and management models. Light organization structures, self-determination and self-organization brings flexibility and fastness to the organization, when more people can influence the work and the operations of the companies. Good change management will have a more important role in the future also from the well-being perspective. Resilience will be one of the most important skills in the changing world. People's values are one of the most significant phenomena for the future well-being of the people. Also, development of technology and social relationships are important. In the organizations, it is important to put effort on the work environment, organization culture, self-determination, self-organization and change management. The emotions management is seen as an unused resource and therefore it is good to put some more effort on that in the future. Job satisfaction should not be directly associated with productivity. According to the study, employee experience has a bigger impact on job satisfaction and on well-being at work as well as on productivity.

This thesis gave a clear picture about those things, where organizations should put effort on from the perspective of well-being at work. Because of the accelerating speed of change, companies should start to think about how they should change and ensure that the well-being at work will remain at a good level also in the future. It would be good to analyse the results also from the perspective of different business lines, size of companies and different age groups. It is good to understand if those groups need different approaches from well-being point of view.

Keywords: well-being at work, future, change of work, change management

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite .....	9
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimukselliset kysymykset.....	9
2	Johtaminen ja työn muuttuminen .....	9
2.1	Yleistä johtamisesta .....	10
2.2	Henkilöstöjohtaminen .....	11
2.3	Strateginen henkilöstöjohtaminen .....	12
2.3.1	Strateginen (työ)hyvinvointi .....	13
2.3.2	Työilmapiiri.....	15
2.3.3	Yrityskulttuuri.....	16
2.4	Työn tulevaisuus.....	17
2.5	Tulevaisuuden työhön vaikuttavat ilmiöt .....	18
2.5.1	Robotisaatio .....	19
2.5.2	Tekoäly.....	19
2.5.3	Teollisuuden neljäs vallankumous.....	20
2.5.4	Työelämän muutos .....	21
2.6	Työn johtaminen tulevaisuudessa .....	24
2.6.1	Organisaation johtaminen työn muutoksessa.....	24
2.6.2	Ihmisten johtaminen työn muutoksessa .....	25
2.6.3	Itseohjautuva organisaatio .....	27
2.6.4	Teal-organisaatio .....	28
2.6.5	Etäjohtaminen .....	29
2.6.6	Muutosjohtaminen.....	29
2.6.7	Resilienssi.....	30
2.7	Tietoperustan yhteenveto .....	31
3	Menetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen .....	32
3.1	Tutkimuksen menetelmät .....	33
3.2	Tutkimuksen toteutus .....	34
3.2.1	Tutkimuksen toteutus eDelphissä .....	34
3.2.2	Tutkimuksen panelistit .....	36
3.3	Tutkimuksen tulosten esittely.....	37
3.3.1	Työhyvinvointiin vuonna 2030 vaikuttavat ilmiöt .....	39
3.3.2	Organisaatiossa työhyvinvointiin vaikuttavia asioita vuonna 2030 .....	43
3.3.3	Työhyvinvoinnin tuloksellisuus vuonna 2030.....	47
3.3.4	Työympäristön muutokset ja työhyvinvointi.....	49
3.3.5	Resilienssi.....	51

3.3.6	Uudet teknologiat ja työhyvinvointi .....	52
3.3.7	Itseohjautuva organisaatio .....	54
3.3.8	Tunteiden johtaminen vuoden 2030 organisaatioissa .....	56
3.3.9	Panelistien muut kommentit.....	58
3.3.10	Kyselyn yhteenveto.....	59
4	Tulokset ja johtopäätökset .....	60
4.1	Pohdinta .....	63
4.2	Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi .....	66
4.3	Tutkimuksen laajempi hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet.....	67
	Lähteet.....	69
	Kuviot .....	72
	Liitteet .....	73

## 1 Johdanto

Työ kertoo siitä, keitä ihmiset ovat ja sen avulla rakennetaan elämälle merkitystä. Työ on aina tarjonnut ihmisille välineen toimeen tuloon, mutta se on myös ollut tärkeää yhteiskuntaan kuulumisen ja arvostuksen lunastamisen vuoksi. Työ on muuttunut vuosien saatossa ja se tulee muuttumaan myös jatkossa. Palkan merkitys on vähentynyt, mutta samalla työnmerkityksellisyydestä on tullut tärkeämpää. Tulevaisuus on meistä itsestä kiinni, vaikka tie toivotuun tulevaisuuteen ei välttämättä ole aina helppo. (Työ 2040, 2017, 5,7-9.)

Työelämä muuttuu jatkuvasti (Aro 2018, 179). Muutoksia aiheuttavat niin teknologiset, taloudelliset, sosiaaliset kuin poliittisetkin muutokset (Sydänmaanlakka 2014, 19). Myös globalisaatio tuo muutospaineita (Manka & Manka 2016, 13). Yritysten menestyksen kannalta tulee olemaan tärkeää, että yritykset ovat luovia ja uudistumiskykyisiä (Stähle & Wilenius 2006, 14). Yritysten on myös haettava kilpailuetua joustavuudesta, nopeudesta sekä innovaatioiden avulla (Manka & Manka 2016, 13). Lisäksi ihmisten lahjakkuudella, yhteistoiminnalla ja kyvyllä katsoa tulevaisuuteen tulee olemaan tärkeä merkitys yrityksen menestyksen kannalta (Stähle & Wilenius 2006, 14). Ainoastaan jatkuva muutos ja kiihtyvä muutosvauhti on varmaa. Globalisaatio, automatisointi ja digitalisaatio muuttavat eksponentiaalisesti työtä sekä organisaatioiden osaamistarpeita. (Dinnen & Alder 2017, 165.) Myös kestävän kehityksen vaatimukset nousevat tärkeämmiksi, kun ympäristön tila heikkenee (Manka & Manka 2016, 16).

Teknologian merkitys siihen, miten teemme työtä ja organisoidumme, on suuri (Sydänmaanlakka 2014, 28). Digitalisilla teknologioilla on vaikutusta työn muutokseen, tuottavuuteen ja kasvuun (Brynjolfsson & McAfee 2011, 8). Digitalisaatio tukee myös automatisointia ja robotisaatiota (Limnell 2016, 185). Teknologian ehdoton etu on se, että se on aina käytettävissä (Marttinen 2018, 131). Robottien älykkyyttä pyritään kehittämään jatkuvasti. Tulevaisuudessa on mahdollista, että roboteista tulee ihmismäisempiä, kun mekaaninen robotti ja tekoäly yhdistetään. (Hiltunen & Hiltunen 2014, 182.) Tekoälyä pidetään toisaalta myös ihmiskunnan suurimpana uhkana (Marttinen 2018, 157).

Teknologia koetaan sekä uhkana että mahdollisuutena (Marttinen 2018, 7). Teknologia muuttaa työtehtäviä ja mikään työ ei jää ennalleen (Aro 2018, 179). Teknologian pelätäänkin vievän ihmisten työpaikkoja, mutta ei pitäisi unohtaa, että uudet teknologiat luovat samalla uusia työpaikkoja (Marttinen 2018, 7). Teknologia tulee kuitenkin muuttamaan työnsisältöä ja työn tekemisen tapoja, jolloin työtehtäviä tai jopa kokonaisia toimialoja katoaa, mutta kadonneiden työtehtävien tilalle syntyy uusia työtehtäviä (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 100). Yrityksen paras mahdollinen tulevaisuus tulee syntymään sillä, että organisaatioissa älykkäät koneet ja viisaat ihmiset yhdistävät inhimillisen älyn ja tekoälyn (Sydänmaanlakka 2014, 36.) On ilmiselvää, että epätietoisuus tulevaisuudesta lisää ihmisten taloudellista turvattomuutta (Marttinen 2018, 7). Työn muuttuessa ja työtehtävien kadotessa tulonmuodostukseen onkin

kiinnitettävä huomioita (Marttinen 2018, 111). Talouskasvun kannalta on tärkeää, että ihmiset pystyvät kuluttamaan myös jatkossa (Haikonen 2017, 238).

Toimintaympäristön muuttuessa johtamisen on myöskin muututtava vastaamaan nykyisen toimintaympäristön haasteisiin. Yritykset pysyvät kilpailukykyisinä strategisen ketteryyden ja strategisen ajattelun avulla. Muuttuvassa ympäristössä yrityksiä on johdettava dynaamisesti ja organisaatioiden tulisi olla joustavia ja matalia, joissa osataan yhdistää järjestys ja kaaos. Yrityksiltä vaaditaan avointa ja tasavertaista yhteistoimintaa, joissa ei ole ylimääräisiä hierarkiatarjoja. (Sydänmaanlakka 2014, 34, 39-40.) Myös työhyvinvointiin kannattaa panostaa, koska sillä on nähty olevan positiivinen vaikutus myös yrityksen kannattavuuteen (Juuti & Salmi 2014, 173). Työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation, työyhteisön, itse työn ja johtamisen lisäksi myös työntekijän omat asenteet, oma psykologinen pääoma, terveys sekä mahdollisuus vaikuttaa työhön (Manka 2015, 106). Työelämästä tulee automatisaation myötä verkostomaisempaa ja vähemmän rutiinimaista. Työntekijöiden on myös jatkuvasti opittava uusia toimintamalleja sekä käyttämään uudenlaisia koneita ja laitteita. Tulevaisuuden työelämän avaintaitoja tulevatkin olemaan itseohjautuvuus, sisäinen motivaatio, jatkuva oppiminen ja yrittäjähenkkinen oman uran suunnittelu. (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 100-101.)

Tulevaisuuden muutoksia työhön on tutkittu aikaisemmin eri instansseissa. Suomen akatemian ja Aalto yliopiston nelivuotisessa The Future of Work -tutkimuksessa on tutkittu työn ja teknologian muutosta yhteistyössä työnmuutoksesta kiinnostuneiden tutkijoiden ja johtajien sekä vaikuttajien kanssa (Sinclair 2019, 34-35). Demos Helsinki on puolestaan tehnyt skenaariotyön työn tulevaisuudesta yhteistyössä Sitran, Verohallinnon, eläkeyhtiö Varman, Tieto Oyj:n ja Ammattiliitto Pron kanssa, josta syntyi Työ 2040 skenaariojulkaisu (Demos Helsinki 2020). Lisäksi Teknologiateollisuus ry:lla on yhdessä Teollisuusliitto ry:n, Ammattiliitto Pro ry:n ja Ylemmät toimihenkilöt YTN ry:n kanssa käynnissä Työkaari kantaa tuottavaa työhyvinvointia -hanke. Hanke on työelämän kehittämishanke, jossa työnantaja ja henkilöstö kehittävät yhdessä työhyvinvointia ja tuottavuutta ja mietitään muun muassa miten varautua työelämän murrokseen ja muutokseen. (Työkaari kantaa 2020.) Työelämän laadun yhteyttä yrityksen tulokseen on mietitty puolestaan esimerkiksi Työturvallisuuskeskuksen 2017 julkaisemassa Työsuo-  
jelman taloudelliset vaikutukset -oppaassa (Työturvallisuuskeskus 2020).

Huomasin, että tulevaisuuden muutoksia työhön sekä hyvinvointia on mietitty monessa eri tutkimuksessa ja kirjallisuudessa. Työn muutosta ja sen vaikutusta työhyvinvointiin ei kuitenkaan ole juurikaan ajateltu. Tällä työllä pyritään täyttämään sitä aukkoa, selvittämällä miten työntekijöitä pitäisi tulevaisuudessa johtaa sekä millaisiin asioihin organisaatioissa pitäisi panostaa työn muutoksen ja murroksen keskellä. Löydettyä aukkoa lähdettiin täyttämään teorian, kvalitatiivisen delfoi-tutkimuksen ja niistä syntyvien johtopäätöskien avulla.



### 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten tulevaisuuden työ on muuttumassa ja miten se tulee vaikuttamaan työhyvinvointiin tulevaisuudessa. Tavoitteena on tunnistaa asioita, joihin tulevaisuuden organisaatioissa tulisi panostaa sekä millaista johtamista tarvitaan, jotta organisaatioiden työntekijät voisivat myös tulevaisuudessa hyvin. Lisäksi opinnäytetyössä pohditaan, onko työhyvinvoinnilla vaikutusta yrityksen menestykseen.

Työssä keskitytään miettimään millaisia asioita ja ilmiöitä organisaatioiden tulisi huomioida työn muuttuessa tulevaisuuden organisaatioissa sekä johtamisessa, jotta työntekijät voisivat myös tulevaisuudessa hyvin. Tässä työssä työhyvinvointia on tarkasteltu strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tämän työn ulkopuolelle on rajattu operatiivinen henkilöstöjohtaminen eli päivittäiseen toimintaan liittyvät ratkaisut kuten esimerkiksi työterveyden palvelut ja varinaisten palkkojen merkitys työhyvinvointiin.

### 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimukselliset kysymykset

Tämän työn tutkimusongelma on, millaista toimihenkilöiden johtamista tarvitaan tulevaisuudessa keskisuurissa ja suurissa suomalaisissa yrityksissä, jotta työntekijät voivat hyvin?

Tällä työllä vastataan seuraaviin tutkimuksellisiin kysymyksiin

1. Mitkä ilmiöt vaikuttavat tulevaisuuden työhyvinvointiin?
2. Mihin asioihin organisaatioissa pitää panostaa, jotta töissä voidaan tulevaisuudessa hyvin?
3. Mitä tulevaisuuden johtajalta ja organisaatiolta vaaditaan, jotta työntekijät voivat hyvin?
4. Vaikuttaako työtyytyväisyys yrityksen kannattavuuteen?

Vastaan tässä työssä tutkimusongelmaan ja tutkimuksellisiin kysymyksiin teorian sekä delfoi-tutkimuksen avulla.

## 2 Johtaminen ja työn muuttuminen

Tämän työn tietoperusta jakaantuu kahteen osaan. Aluksi käsittelen johtamista, henkilöstöjohtamista, strategista johtamista sekä hyvinvointiin vaikuttavia työilmapiiriä ja yrityskulttuuria. Toisessa osassa käsittelen tulevaisuuden työtä sekä miten sitä johdetaan. Lisäksi käsitteelen termejä muutosjohtaminen ja resilienssi. Muutosjohtaminen ja resilienssi ovat tulevaisuudessa entistä tärkeämpiä taitoja, koska tulevaisuudessa ainoastaan jatkuva muutos on varmaa ja muutosvauhti nopeutuu koko ajan.

## 2.1 Yleistä johtamisesta

Ei ole olemassa hyvää johtajuutta, vaan hyvä johtaminen vaihtelee tilanteittain. Toiminta, joka jossakin tilanteessa on hyvää johtamista, voikin toisessa tilanteessa olla haitallista. Hyvällä johtajalla on laaja varasto toimintatapoja, joita hän vaihtelee tilanteen mukaan. (Kelttikangas-Järvinen 2015, 186-187.) Hyvän johtajuuden perusasioita ovat kommunikointi, toisten arvostaminen, läsnä oleminen, tiimityöskentely ja kuunteleminen (Rämö 2013, 31).

Ihmiset ovat erilaisia ja motivoituvat erilaisista asioista. Johtajan on ymmärrettävä, että ihmisillä on erilaisia kiinnostuksen kohteita ja heitä on motivoitava eri tavoin. Haasteeksi voi esimerkiksi nousta se, että miten saada ne henkilöt, joiden kiinnostuksen prioriteetissa ei ole yrityksen paras, innostumaan työstään. (Hiltunen 2017, 143-144.) Yhteiskunnan kehittyessä ihmisellä on myös enemmän mahdollisuuksia elää ja tehdä työtä, jolloin myös ihmisten arvot ja asenteet muuttuvat (Rämö 2013, 30).

Johtaminen on yksi tärkeistä organisaatioiden ydinosoimisista ja kilpailutekijöistä. Monissa organisaatioissa pyritään parantamaan johtamista, koska vain hyvällä johtamisella saadaan yritykset menestymään. Ympäristö muuttuu jatkuvasti ja siksi yrityksissä tarvitaan myös uudenlaista johtamista. (Sydänmaanlakka 2014, 8.) Johtaminen on tilannesidonnaista ja se tulee kytkä organisaation visioon, strategiaan, arvoihin ja haasteisiin. Teoriaa hyvästä johtamisesta löytyy paljon, mutta jokaisen organisaation on määriteltävä mitä hyvä johtaminen käytännössä tarkoittaa heidän yrityksessään. (Sydänmaanlakka 2014, 39.)

Ihmisten johtamisesta puhutaan paljon, mutta suomalaisessa työkuulttuurissa vallitsee edelleen vahvasti asiajohtaminen (Vilkman 2016, 22). Johtaminen on perinteisesti ollut niin sanottua suorituksen johtamista, jossa tiedetään, mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat avaintehtävät ja tavoitteet, mitä osaamisia tarvitaan. Prosessina tämä tarkoittaa tavoitteiden asettamista, niiden seuranta, palautteen antamista, valmentamista ja kehittämistä. Suorituksen johtaminen on kuitenkin byrokraattista ylhäältä alaspäin johtamista, jossa teknologia ja prosessimaisuus ovat keskiössä. Työ ja ihmiset ovat muuttuneet niin, että ihmiset haluavat kokea merkityksellisyyttä, oman identiteetin rakentamista ja toiminnan vapautta. Keskeisinä ajureina ovat motivaatiotekijät sekä onnistumisen kokemukset. Yksilöillä on myös tärkeä rooli tavoitteiden asetannassa ja omassa kehittämisessään. Onnistumisen johtaminen on asiantuntija organisaatioon paremmin soveltuva johtamismenetelmä, koska siinä tekemistä ja osaamista katsotaan laajemmasta tarkastelukulmasta kuin pelkkää suoritusta. (Sydänmaanlakka 2014, 79). Ihmisten johtamisessa huomioidaan asiajohtamista paremmin ihmisten motivointi, sitouttaminen ja yksilöiden huomioiminen (Vilkman 2016, 22).

Strategisen johtamisen juuret ovat muinaisessa sodankäynnissä, mutta taloudelliset kriisit toivat strategisen ajattelun 1900-luvun puolessa välissä myös yritysmaailmaan. Nykyisin strateginen johtaminen on yleinen johtamistapa sekä yrityksissä yleisesti, että johdon keskuudessa.

Strategiselle johtamiselle on tyypillistä uusien näkökulmien ja painotusten hakeminen. (Hel-silä & Salojärvi 2009, 40-41.)

Organisaation toimintastrategiassa organisaation perustavoitteet, toimintaperiaatteet ja pää-toiminnot yhdistetään kokonaisuudeksi. Strategiassa määritellään organisaation liiketoiminnan laajuus ja luonne ja siinä huomioidaan myöskin toimintaympäristössä vaikuttavat uhkat ja mahdollisuudet. Strategian avulla organisaatiolle pyritään aikaansaamaan kestävä ja ainutlaa-tuinen kilpailuasema ohjaamalla organisaation taloudelliset ja henkiset mahdollisuudet oikei-siin kohteisiin. (Kauhanen 2009, 18.)

## 2.2 Henkilöstöjohtaminen

Yrityksen toiminta perustuu ihmisiin. Henkilöstö onkin yrityksen toiminnallinen kivijalka. Henkilöstöstä riippuu se, miten ja millaisena esim. yrityksen strategia toteutuu ympäristöön. Yri-tyksen toiminta saattaa jopa loppua, jos sen koko henkilöstö vaihtuisi. Henkilöstöjohtaminen on onnistunut, kun henkilöstöratkaisujen avulla yrityksen toiminta on strategian mukaista ja sillä saavutetaan liiketoiminnan tavoitteet (Viitala 2012, 8,14,19.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivoin-tia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Henkilöstöjohtamisen tavoite on houkutel-la organisaatioon yrityksen haluamia työntekijöitä, pitää heidät organisaatiossa, palkita heitä hyvistä suorituksista, kehittää heitä, ylläpitää heidän työkykyään sekä tukea mahdollisimman pitkää ja arvostettua työuraa. (Kauhanen 2010, 16.)

Isot ihmisryhmät kaipaavat yleensä johtajuutta. Valtaosa ihmisistä kaipaavat selkeää organisaatiorakennetta ja läsnä olevaa esimiestä. Yrityksessä organisaatiot, myös itseohjautuvat organisaatiot, rakentuvat vahvan johtajan tai johtoryhmän ympärille. (Luukka 2019, 306-307.) Perustehtävien ja rakenteiden on oltava selkeitä, muuten ryhmä taantuu ja syntyy väärinym-märryksiä. Tämä puolestaan aiheuttaa ongelmia organisaation ilmapiirissä (Aro 2018, 35.) Or-ganisaatiorakenteiden ja johtajuuden tulisi tukea sitä, että tieto ja valta olisivat lähempänä toisiaan. Päätöksenteko vastuu pitäisi olla sillä henkilöllä, jolla on paras tieto tilanteesta. Johdon tehtäväksi muodostuisi suunnan näyttäminen ja tulevaisuuden hahmottaminen. Tär-keää on se, että esimiestyö on määritelty ja esimiehet on koulutettu toimimaan kyseisen or-ganisaation esimiehenä (Luukka 2019, 310, 315.)

Henkilöstöjohtaminen jaetaan strategiseen ja operatiiviseen henkilöstöjohtamiseen. Operatiivinen johtaminen huomioi päivittäisen toimintaan liittyvät ratkaisut. Strategisessa henkilöstö-johtamisessa varmistetaan yrityksen pitkän aikavälin liiketoimintastrategian edellyttämä osaamispohja ja kehittämishaasteiden toteutuminen sekä varmistetaan yrityksen kilpailukyky

myös tulevaisuudessa. (Viitala 2012, 35.) Henkilöstöjohtamisen prosessien tulisi edistää yritysten strategisia tavoitteita ja niiden tulisi olla keskenään synkronoituja (Helsilä & Salojärvi 2009, 93).

Tässä työssä keskitytään strategiseen henkilöstöjohtamiseen, koska panostamalla strategiseen henkilöstöjohtamiseen, voidaan vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Työhyvinvointiin panostamisella on positiivinen vaikutus myös yrityksen tulokseen. (Juuti & Salmi 2014, 171, 173.)

### 2.3 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen voi joko elää muutoksen ytimessä tai muutoksen armoilla. Jos henkilöstöjohtaminen halutaan nähdä muutoksen ytimessä, niin se tulisi olla pitkän aikajakson toimintaa ja se nähdään kestäväenä käyttövoimana, jonka avulla organisaatioon luodaan kulttuuri, joka edistää luovaa, mahdollisuuksien ja uusien vaihtoehtojen etsimistä ja löytämistä. Hyvä henkilöstöstrategia lujittaa henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta ja kiinnittää sen osaksi liiketoimintaa. (Helsilä ja Salojärvi 2009, 29, 67.)

Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu on prosessi, jonka avulla määritellään henkilöstövoimavaroille asetettavat tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi ja laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstövoimavarojen johtamisen eri osa-alueille (Kauhanen 2009, 22). Henkilöstöstrategia on yksi operatiivinen strategia, joka luodaan toteuttamaan liiketoimintastrategiaa. Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian välinen yhteys voi olla tiivis tai etäinen. Henkilöstöjohto voidaan ottaa proaktiivisesti mukaan luomaan strategiaa, jolloin henkilöstövoimavarat otetaan strategiassa huomioon lähtökohtana, edellytyksenä ja mahdollistajana. Reaktiivisessa tilanteessa henkilöstöjohto pyrkii tukemaan strategian toteutumista sen jälkeen, kun se saa tiedon liiketoimintastrategiasta. (Viitala 2012, 50, 57.)

Henkilöstöjohtaminen tulisi rakentaa ja hahmottaa niin, että se huomioi strategian, tavoitteet, vasullisuuden ja käytännöllisyyden. Henkilöstöstrategiassa määritellään henkilöstöjohtamiselle asetetut linjaukset ja määrittelyt. Henkilöstöstrategia tulisi olla keskiössä ja sen rakentamisessa tulisi huomioida resursointi, henkilöstöjohtamisen prosessit, vastuullisuus ja seuranta. Vastuullisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä arvoja ja eettisyyttä. Seuranta liittyy resursoinnin, prosessit ja vastuullisuuden takaisin strategiisiin tavoitteisiin erilaisten mittareiden ja menettelyiden avulla. Seurannan avulla valvotaan, että henkilöstöjohtamisen tavoitteet saavutetaan sekä taloudellisesta että organisaation näkökulmista.

Kuvio 1 kuvastaa sitä, miten henkilöstöstrategia on niin sanottu johtotähti, joka sakarat ulottuvat pitkälle seurantaan, resursseihin, arvoihin ja prosesseihin. (Helsilä ja Salojärvi 2009, 29-32.)



Kuvio 1: Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (Helsilä & Salojärvi 2009, 30)

### 2.3.1 Strateginen (työ)hyvinvointi

Kestävää ja hyvää asiakaskokemusta ei saada aikaiseksi ilman hyvää työntekijäkokemusta (Aro 2018, 10). Asiakkaat odottavat saavansa elämyksiä ostamistaan tuotteista ja palveluistaan. Ainoastaan työntekijät, jotka voivat työssään hyvin, osaavat asiansa, ovat niistä innostuneita ja ovat taitavia vuorovaikutuksesta voivat tuottaa asiakkaille elämyksiä. Tästä syystä työhyvinvointi onkin noussut yrityksissä strategiseen asemaan. Työhyvinvointiin panostamisella on positiivinen vaikutus myös yrityksen tulokseen (Juuti & Salmi 2014, 171, 173.)

Työhyvinvointi on moniulotteinen ja systeeminen kokonaisuus, jossa eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Organisaatio, työyhteisö, itse työ ja johtaminen vaikuttavat työhyvinvointiin. Lisäksi työntekijän asenteilla, omalla psykologisella pääomalla, mahdollisuudella vaikuttaa työhön ja terveydellä on merkitystä. Eri työntekijöiden työhyvinvointi samassa työyhteisössä voi vaihdella paljon, mutta mitä useampi työntekijä tuntee itsensä hyvinvoivaksi, sitä vahvemmin se vaikuttaa ryhmän hyvinvointiin. (Manka 2015, 106-107.) Ihminen viettää aikuisiällä työpaikallaan yli neljänneksen, joten hänellä on oikeus olla olosuhteisiinsa ja olemiseensa tyytyväinen ja motivoitunut (Hiltunen 2017, 57).

Organisaatiot muodostuvat ihmisistä, joten ihmiset ovat organisaation tärkein asia (Luukka 2019, 396). Ihmiset tekevät yrityksen tuloksen (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 14). Siitä syystä työpaikkojen henkilöstön hyvinvointi näkyy suoraan organisaation tuloksessa. Työhyvinvointia voisikin kutsua Strategiseksi hyvinvoinniksi. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen kattaa kaikki ne toiminnot, joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin. Toimintoja ovat erityisesti strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto. (Aura & Aho-nen 2016, 23, 25.) Alahuhta (2015, 20) mainitsee, että ihmisten hyvinvointi on yhtä tärkeää kuin se, mitä he saavat aikaiseksi. Henkilöstön hyvinvointi voi käynnistää parhaimmillaan positiivisen kierteen, koska kun henkilöstö nauttii työstään, niin tuloksista nauttivat asiakkaatkin. Tällöin yritys kehittyy ja ihmiset voivat paremmin. Työnantaja ei kuitenkaan voi yksin vastata henkilöstön hyvinvoinnista, mutta se voi toimia hyvinvoinnin edistämiseksi (Viitala 2013, 225).

Tunteiden merkitystä ei myöskään saa unohtaa (Rantanen 2011, 20). Tuomisen (2017) mukaan tunteet jätetään yritysmaailmassa liian usein taka-alalle. Työpaikalle pitäisi rakentaa ilma-piiri, jossa ihmiset uskaltavat ilman pelkoa sanoa mitä ajattelevat. Negatiivisen käytöksen ta-kana on aina negatiivinen tunne, joten on tärkeää selvittää juurisyyt negatiivisiin tunteisiin. Organisaation painopiste tulisi olla positiivisen ilmapiirin vahvistamisessa. Tunteita ja niiden ilmaisemista saatetaan jopa pelätä (Aro 2018, 29). Tunteita on osattava johtaa, koska ihmisen ajattelu kapeutuu, kun keskitytään uhkiin ja henkiinjäämiseen. Uhkiin keskittyminen johtaa siihen, että ihminen ei pysty ajattelemaan kokonaisvaltaisesti, jolloin ihminen ei löydä ratkai-suja, tekee virheitä ja unohtaa asioita. Lopulta ihminen ajautuu epätoivoon, stressaantuu eikä voi hyvin. Tunteiden johtaminen on epämääräisyyden ja uhan vähentämistä sekä negatii-visuuden kehän pysäyttämistä, jonka avulla ihminen palaa takaisin läsnäoloon, tekemiseen ja etenemiseen. (Tuominen 2018, 23, 175, 183.) Tunteiden huomiotta jättäminen voi pahimmil-laan tehdä työnteosta ja organisaatioiden toiminnasta jopa mahdotonta (Ashkanasy, Wilderom & Petterson 2011, 112). Organisaatioiden työhyvinvointistrategiat ovat usein rakennettu orga-nisaation toiminnan ja tuloksen varaan, mutta tämä on liian suppea ja välineellinen lähtö-kohta, koska työhyvinvointi rakentuu viime kädessä tunteille. Tästä syystä työhyvinvointistra-teria pitäisikin rakentaa ihmisten omiin lähtökohtiin pohjautuen, jotta tunteet tulevat huomi-oiduiksi. (Juuti & Salmi 2014, 174.) Ihmiset viihtyvät paremmin ja pidempään työelämässä, jos he kokevat parempia tunteita työssään (Rantanen 2011, 20). Tunteet myös tarttuvat mui-hin ihmisiin ja siksi ne vaikuttavat suoraan työilmapiiriin (Aro 2018, 31).

Suorituskyky ja oman elämän mielekkyys kasvavat, jos löydetään keinoja, joilla henkilökohtai-set vahvuudet saadaan paremmin täyteen käyttöön. Tunneäly on kyky tunnistaa, ymmärtää ja käsitellä tunteita rakentavasti. Toiminta tehostuu ja paranee monin tavoin, kun kykenemme tunnistamaan ja käsittelemään omia tunteitamme ja ymmärtämään muiden tunteita. Tun-neälykkäät ihmiset menestyvät keskimääräistä paremmin työssä ja elämässä. Varsinkin johto-tehtävissä tunneällyn merkitys on ratkaiseva. Monet mittarit todistavat, että työssä suoriutu-minen paranee, jos ihmisten tunteet ja mieli ovat positiivisia. Positiiviset tunteet vähentävät myös poissaoloja. Hyvä motivaatio näkyy suoraan, niin henkilöstön kuin organisaationkin hy-vinvointina. (Rantanen 2011, 20-22.)

Työhyvinvointi ei synny organisaatioissa itseksensä, vaan se vaatii systemaattista johtamista. Työhyvinvoinnin strategiseen johtamiseen kuuluvat sisällön määrittäminen, tavoitteiden aset-taminen, toimenpiteiden sopiminen, resurssit ja mittareiden määrittäminen. Työhyvinvointia kannattaa kehittää proaktiivisesti, koska silloin on enemmän keinoja käytettäväksi mahdollis-ten ongelmien ratkaisemiseksi ja ongelmista syntyvät kustannukset jäävät mahdollisimman pieniksi. (Manka 2015, 108-109.)

Yrityksissä on hyvä huomioida myös se, että työntekijät ovat ihmisiä, joilla on myös vaihtelevia tilanteita arkielämässään. Ihmiselämän tilanteet eivät ole pysyviä, vaan ne vaihtuvat jatkuvasti. Ihminen on kokonaisuus, joten henkilökohtaisen elämän tilanteilla on vaikutusta ihmisen kunnianhimoon ja motivaatioon. Esimiehen on hyvä ymmärtää, että työntekijät voivat olla erilaisissa tilanteissa ja voivat tarvita erilaisia motivointi- ja johtamiskeinoja. Johtaminen on monimutkaista, koska yrityksen tilanteet ja tarpeet voivat muuttua samanaikaisesti. Yrityksen menestyminen vaatiikin niin sanottua arkielämän hallintaa, jossa sovitetaan yhteen yrityksen ja ihmisten tilanteita. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 14, 41.)

### 2.3.2 Työilmapiiri

Työilmapiiri on hyvä mittari työelämän laadulle. Liiketoiminnan strategisissa tavoitteissa, kannattaa panostaa työilmapiiriin, koska sillä on vaikutusta henkilökunnan sitoutumiseen sekä sen kautta asiakaskokemukseen. Hyvällä työilmapiirillä on työelämän laatua parantava vaikutus sekä se lisää organisaation kykyä tuottaa arvoa sidosryhmille. Tuottavuutta ei paranneta käskyttämällä ja kontrolloimalla vaan luottamalla työntekijöihin ja lisäämällä ihmisten välistä vuorovaikutusta. Työilmapiiri ei ole sama asia kuin työtyytyväisyys, vaikkakin ne ovat sidoksissa toisiinsa. Työilmapiiri on yksilön kokemus omasta työympäristöstään. Työtyytyväisyys puolestaan kertoo sen, miten yksilön tarpeet toteutuvat omassa työssä ja roolissa. Itse työ vaikuttaa työilmapiiriin, joten parantamalla työtä ja prosesseja saadaan aikaiseksi myös työhyvinvointia. (Aro, 2018, 12, 25, 34, 39, 41, 87.)

Harvoissa organisaatioissa ajatellaan, että työhyvinvointiin panostaminen kasvattaa yrityksen tulosta (Juuti & Salmi 2014, 173). Tutkimustuloksissa on kuitenkin päädytty siihen, että organisaation ilmapiiri selittää noin 20 - 30 prosenttia yrityksen tuloksesta (Rantanen 2011, 20). Rantanen (2011, 20) viittaa myös Susan Hetrickin tutkimukseen, jossa todetaan, että suurten kansainvälisten yritysten henkilöstöstä vain 20 prosenttia on aidosti sitoutuneita ja tyytyväisiä. Tyytyväinen henkilöstö tuottaa yritykselle 40 % enemmän tuottoa kuin tyytymätön. Työhyvinvoinnin uhkatekijöitä ovat kiire, epävarmuus työn jatkumisesta, pakkotahtisuus ja huonot työjärjestelyt (Viitala 2013, 224). Työ itsessään aiheuttaa harvoin stressiä. Voimavaroja syö se, jos työ on huonosti suunniteltu, organisoitu ja johdettu eli prosessit, työkäytännöt ja yhteisökäytännöt eivät toimi ja työhön tulee paljon keskeytyksiä. (Aro 2018, 92, 99.)

Monessa haasteellisessa tilanteessa olevassa yrityksessä pystyttäisiin tuottamaan organisaatiolle lisää voimia ja hyvää mieltä parantamalla työilmapiiriä. Pienellä työilmapiiripanostuksella voidaan saavuttaa todella merkittäviä parannuksia niin organisaation laadussa kuin organisaation menestyksessä sekä kustannuksissa. Työilmapiirin rakennusaineet ovat yksinkertaisia perusasioita, jotka on helppo omaksua ja muistaa. Kehittäminen ei juurikaan vaadi rahaa, ainostaan määrätietoisuutta, johdonmukaisuutta ja pyrkimystä auttaa työtovereita. Työilmapiirin parantaminen vaatii ajatusten siirtämisen työhön ja organisaatioon. Ihmissuhteiden ja henkilökohtaisten ominaisuuksien sijaan organisaatiossa pitäisi panostaa perustehtävien ja

roolien selkeyteen ja työprosessien sujuvuuteen. Tärkeintä on siis se, että työn sisältö, sen tekemisen edellytykset ja sosiaaliset suhteet ovat hyvällä mallilla. (Aro 2018, 11, 25-28, 43, 93.)

Esimiehillä ja organisaation ylimmällä johdolla on tärkeä rooli ilmapiirin luomisessa. Johtajat toimivat esimerkkinä ja suunnannäyttäjinä sekä luovat työpaikalle luottamuksen ilmapiirin, jossa jokainen uskaltaa toimia inhimillisesti ja oikein. (Tuominen 2018, 161.) Vastuu työilmapiiristä on kuitenkin jokaisella työntekijällä. Työntekijöiden hyvä käytös työpaikalla suojaa merkittävästi esimerkiksi työssä väsymiseltä ja uupumiselta, joten yksittäisen työntekijän myönteisellä toiminnalla voi olla myös suuri merkitys työilmapiiri. Työilmapiiri riippuu monesta tekijästä, joiden yhteinen nimittäjä on yrityskulttuuri ja sen terveys. On myös hyvä ymmärtää, että hyvä ilmapiiri ei ole pysyvä tila, vaan se vaatii jatkuvaa ylläpitoa ja johtamista. (Aro 2018, 25-28, 41, 53, 71.)

Työntekijäkokemusta johdetaan ja siihen voidaan vaikuttaa yrityskulttuurilla, joka voidaan tuottaa vain ymmärtämällä mitkä asiat ovat työntekijöille tärkeitä. Ratkaisemattomat työilmapiirin ongelmat synnyttävät yleensä ongelmia työntekijöiden työkyvylle, koska huono ilmapiiri uuvuttaa, ahdistaa ja masentaa työntekijöitä. (Luukka 2019, 116-117.)

### 2.3.3 Yrityskulttuuri

Organisaation onnistumisen perusta on yhteinen kulttuuri, koska se tukee ja edistää tiimien yhteistoimintaa sekä vahvistaa arvojen mukaista toimintaa (Sydänmaanlakka 2014, 82). Yrityskulttuuri on yrityksessä tapahtuvaa toimintaa, joka saa yrityksen henkilöt toimimaan tiettyllä tavalla (Ashkanasy, Wilderom & Petterson 2011, 14). Jos yrityskulttuuri on terve, niin organisaation ilmapiiri on myönteinen, tukea antava ja kannustava (Aro 2018, 42). Positiivinen yrityskulttuuri saa yrityksen toimimaan joustavasti ja ongelmitta, jolloin siitä hyötyvät yrityksen työntekijöiden lisäksi myös muut yrityksen sidosryhmät (Ashkanasy, Wilderom & Petterson 2011, 79). Luukan (2019, 116) mukaan yrityskulttuuri on merkittävä työkalu yrityksen menestykseen.

Yrityskulttuurin voi määritellä kaikeksi siksi, mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa (Luukka 2019, 21). Yrityskulttuuri on monessa tapauksessa niin sanottu annettu tekijä ja sitä on vaikeata muuttaa, ainakaan lyhyellä aikavälillä (Kauhanen 2009, 27). Kuten kappaleessa 2.3.2 (Työilmapiiri) mainitsin, niin toivottu yrityskulttuuri syntyy vain ymmärtämällä mitkä asiat ovat työntekijöille tärkeitä. Työntekijäymmärrys on yksilölähtöinen tapa ymmärtää mitkä tekijät motivoivat, sitouttavat ja synnyttävät hyvinvointia organisaation yksilöissä. Yksilöitä on myöskin johdettava yksilöinä eikä massana, koska eri asiat ovat eri yksilöille tärkeitä. Asiakaskokemus vastaa usein työntekijäkokemusta, koska työntekijät tuottavat asiakkaille kokemuksen oman organisaatiokokemuksen pohjalta. (Luukka 2019, 117-119, 121, 136.) Ter-



veessä yrityskulttuurissa työn rakenteet ovat selkeät, ja ne mahdollistavat keskittymisen työhön sekä luovat ennustettavuutta ja turvallisuutta (Aro 2018, 42). Negatiivinen yrityskulttuuri ja työntekijöiden epäoikeudenmukainen kohtelu voivat johtaa siihen, että työntekijät rupeavat kapinoimaan, kynnistyvät, levittävät negatiivista ilmapiiriä yrityksessä tai jopa lähtevät yrityksestä (Ashkanasy, Wilderom & Petterson 2011, 80).

Huippuosaaajista alkaa olla pulaa, joten yrityskulttuurista ja siitä miten nykyiset työntekijät kokevat kulttuurin on väliä. Huippuosaaajat valitsevat sen yrityksen, jossa työntekijät voivat hyvin ja ovat onnellisia. Menestyksen kannalta on myös tärkeää, että yksilöt toimivat yhdessä ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen menestys on kiinni ihmisistä ja kulttuurista. (Luukka 2019, 171, 174.)

## 2.4 Työn tulevaisuus

Tulevaisuus ei ole kuten ennen. Elämme epävarmuuden, uhkien ja mahdollisuuksien aikaa, koska tulevaisuus on jatkuvasti yllätyksellisempää ja kompleksisempää. (Sydänmaanlakka 2014, 19.) Yritysten menestys tulee perustumaan ihmisten lahjakkuuteen, yhteistoimintaan ja kykyyn katsoa tulevaisuuteen. Myös luovuus ja uudistumiskyky ovat ehdottoman tärkeitä ominaisuuksia yritysten menestyksen kannalta. (Stähle & Wilenius 2006, 14.)

Työelämän muuttumiseen vaikuttaa suurelta osin globaalit megatrendit ja erityisesti kehittyneissä teollisuusmaissa tapahtuvat tuotantotapojen ja arvojen muutokset (Lehikoinen ja Sini-vuori 2014, 38). Teknologisia, taloudellisia, sosiaalisia ja poliittisia muutoksia tapahtuu jatkuvasti. (Sydänmaanlakka 2014, 19). Työelämään kohdistuu muutospaineita myös globalisaation takia. Muutokset vaikuttavat työnteon rakenteisiin ja edellytyksiin, jolloin yritykset joutuvat miettimään toimintatapojaan sekä hakemaan kilpailuetua joustavuudesta, nopeudesta ja innovaatioiden tuottamisesta. Työtä voidaan myös tehdä ympäri maailmaa, koska käytössä on uusia vuorovaikutteisia tieto- ja viestintäteknologioita. (Manka & Manka 2016, 13.) Maailma muuttuu koko ajan monimutkaisemmaksi, kun asiat kytkeytyvät tiiviimmin toisiinsa. Organisaatiot on nähtävä elävinä rakenteina. Muutosta ei voi hallita luomalla monimutkaisia toimintamalleja ja rakenteita, koska ne hidastavat reagoitua muutosten tarjoamiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. (Martela & Jarenko 2017, 37.) Maapallon suurimmat käännekohdat ovat tähän saakka olleet luonnonilmiöitä, kuten asteroidien törmäykset tai ilmastonmuutokset, mutta nyt muutokseen vaikuttaa myös tietoinen olio eli ihminen (Wilenius 2015, 25).

Tulevaisuutta on ennakoitava, koska muutosvauhti kiihtyy jatkuvasti (Sydänmaanlakka 2014, 19). Yrityksen on tunnettava toimintaympäristönsä ja tunnistettava muutokset, jotta se pystyy luomaan mielikuvia tulevaisuudesta. Tulevaisuuden ennakoinnin perustana on tieto, havainnointi ja analyysi siitä mitä ympärillä tapahtuu. (Stähle & Wilenius 2006, 17.) Ennakointi on megatrendien, skenaarioiden ja heikkojen signaalien analyysia ja yhdistämistä (Sydänmaanlakka 2014, 19). Suomen ja maailman kehitykseen vaikuttavat tällä hetkellä seuraavat

megatrendit: edelleen kiihtyvällä tahdilla kehittyvä teknologia, globaali ja arkinen keskinäinen riippuvuus sekä luonnonvaroihin ja ilmastonmuutokseen liittyvä kehityskriisi (Manka & Manka 2016, 20). Ennakointi on jokaisen yksilön, tiimin ja koko organisaation vastuulla (Sydänmaanlakka 2014, 19).

Tulevaisuuden ennustaminen ja ennakointi ovat entistä vaikeampia. Ainoastaan jatkuva muutos on varmaa ja se nopeutuu koko ajan. Tulevaisuuden tutkijat ovat esittäneet, että teknologian kehitys nopeutuu eksponentiaalisesti ja kehityskäyrä muuttuu lopulta pystysuoraksi. Lopulta tekoäly tulee ohittamaan ihmisen älykkyyden kyvykkyydellään, ja ihminen ei enää pysy käsittelemään tai hallitsemaan tekniikan kehitystä. Muutosnopeus aiheuttaa hallitsemattomuutta tulevaisuuden ennakointiin, jolloin tarvitaan laaja-alaista strategista ajattelua. Strateginen ajattelu onkin yksi tärkeimpiä tulevaisuuden menestystekijöitä tulevaisuudessa. (Sydänmaanlakka 2014, 19-21, 25.) Ennakointi on vaikeaa, koska tulevaisuudesta ei voida olla varmoja (Stähle ja Wilenius 2006, 55). Yrityksen uudistamispaine voi syntyä asioista, joita emme vielä kykene tarkkaan ennakoimaan, kuten luonnonmullistuksista tai valtapyrkimysten tai uskomusten yhteentörmäyksestä (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 38). Ennakoinnin perussääntö on kuitenkin se, että meidän on toimittava ikään kuin tietäisimme, mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Tulevaisuuteen on varauduttava ja toimenpiteitä on tehtävä epävarmuudesta huolimatta. Todennäköistä on kuitenkin se, että ilman tulevaisuuteen varautumista ei voi menestyä. (Stähle ja Wilenius 2006, 55.)

Tällä hetkellä tilanne näyttää siltä, että tulevaisuus on karkaamassa käsistä. Ilmastonmuutos etenee, resurssit vähenevät ja saastuminen kasvaa, mutta onneksi kehityksen kulun muuttamiseen on nyt käytettävissä enemmän työkaluja kuin koskaan ennen. (Wilenius 2015, 26.)

## 2.5 Tulevaisuuden työhön vaikuttavat ilmiöt

Morganin (2014, 1) mukaan tulevaisuuden työhön vaikuttavat seuraavat viisi trendiä: uudet käyttäytymismallit, teknologia, milleniaalit, liikkuvuus ja globalisaatio. Teknologia vaikuttaa tulevaisuudessa voimakkaasti siihen, miten teemme työtä ja organisoidumme (Sydänmaanlakka 2014, 28). Teknologia käsite on hyvin laaja. Se käsittää tuotteiden lisäksi tapoja ja prosesseja, joilla erilaisia tuotteita ja asioita tuotetaan ja käsitellään. (Hiltunen & Hiltunen 2014, 23). Teknologisen murroksen termit, kuten automatisaatio, koetaan sekä uhkana että mahdollisuutena ja ne viestivät suurista muutoksista (Marttinen 2018, 7). Digitalisaatio on yhteiskunnallinen ilmiö, joka parantaa elämän tuottavuutta, elämän laatua ja kansanvaltaa. Se myöskin tukee ympäristö- ja ilmastotavoitteita. Digitalisaatio etenee eri aloilla eri vauhtia, mutta kaikki digitalisoituu, mikä voi digitalisoitua. (Limnell 2016, 184).

Digitalisaation lisäksi globalisaatio tulee muuttamaan maailmaa (Sydänmaanlakka 2014, 32). Mittakaavan muuttuessa tarkastelunäkökulman on muututtava paikallisesti globaaliseksi (Wi-

lenius 2015, 26). Globalisaation myötä toimintakenttänä on koko maailma. Se lisää tavaroiden, pääoman, ihmisten ja ideoiden liikkumista. Globaali toimintaympäristö on vaikeasti enustettava. (Manka & Manka 2016, 15, 21.)

Digitalisaation ja globalisaation yhteisvaikutus on suurin muutosvoima työn ja talouden murroksessa. Kyse on isommasta yhteiskunnallisesta muutoksesta. Teknologian kehitys mahdollistaa toimintojen automatisoinnin sekä siirtämisen sinne missä niitä on halvinta tuottaa. Muutos koskee kaikenlaista työtä, myös koulutettua asiantuntijatyötä. Organisaatioiden on oltava joustavia ja uudistumiskykyisiä, jotta ne pystyvät muutoksen mukana. (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 100-102.)

Ympäristön tilan heiketessä nousevat kestävän kehityksen vaatimukset tärkeämmiksi. Vähenevien luonnonvarojen suojelu, niiden nousevat hinnat sekä ilmaston muutoksen torjunta näkyvät jo nyt jokaisen arjessa ja vaikuttavat myös taloudellisen kilpailukyvyyn kehittämässä. (Manka & Manka 2016, 16.)

#### 2.5.1 Robotisaatio

Digitalisaatio tukee myös automatisointia. Automaattien kuningas on robotti. (Limnell 2016, 185). Robotti on kone, joka pystyy suorittamaan siihen tietokoneella ohjelmoituja tehtäviä automaattisesti. Robotilla on yleensä jonkinlaista, mutta usein, alkeellista älykkyyttä. (Hiltunen & Hiltunen 2014, 166-167.)

Robotisaatiolla tarkoitetaan laitteiden kyvykkyyttä toimia automaattisesti, jossa automatisointi on viety korkeamman älykkyyden tasolle. Robotit ovat älykkäitä ja joustavia, mutta ne eivät ainakaan vielä ole kovin tehokkaita. Tehottomuuden takia robotit eivät ole täysin korvanneet aiempia koneita. Robotisaation vaikutus näkyy jo maailmassa teollisuutta laajemmalla. Mediassa on näkyvillä erilaisia robotteja, jotka ovat suunniteltu hupi-, apu- ja hoivakäyttöön, kuten robotti-imurit tai terapiarobotit. Suurin liikevaihto tulee kuitenkin edelleen teollisuuden roboteista. Robotisaation suurinta kasvua on ennustettu palveluroboteista. Ennusteiden mukaan robotit eivät jatkossa tule korvaamaan vain pelkkiä yksittäisiä laitteita vaan kokonaisia älykkäitä ja oppivia järjestelmiä. (Marttinen 2018, 109-111.) Robotit voivat olla yksittäisissä asioissa ihmistä parempia, mutta jo peräkkäisten toimintojen tekeminen vaatii suurta kehitys- ja tutkimustyötä. Se, että sama robotti osaisi itsenäisesti tehdä erillisiä toimintoja on vielä kaukana tulevaisuudessa. Tällä hetkellä robotit sopivatkin parhaiten avustamaan ihmisen elämää. (Hiltunen & Hiltunen 2014, 168.)

#### 2.5.2 Tekoäly

Robottien älykkyyttä pyritään parantamaan jatkuvasti. Tulevaisuudessa voi olla, että tulomme näkemään ihmismäisiä robotteja, kun tekoäly yhdistetään mekaanisesti toimivaan var-

taloon. (Hiltunen & Hiltunen 2014, 182.) Tekoäly eli keinoäly on oppimisen ja ongelmanratkaisun kaltaista ihmismäistä ajattelua, jossa tietokone tai tietokoneohjelma kykenee määritelyihin älykkäisiin toimintoihin. Kehitteillä on myös tekoälyjä, joilla on jonkintasoinen keinotekoinen tietoisuus, kuten chatbotit. (Marttinen 2018, 154-155.) Tietoiset robotit eivät kuitenkaan vielä ole todellisuutta. On olemassa robotteja, jotka näyttävät ihmisiltä ja niitä ohjaavat tietokoneohjelmat saavat ne keskustelemaan, mutta tietoisia ne eivät vielä ole. Aito äly, ajattelu ja tietoisuus eivät ole etukäteen ohjelmoidun ohjelman suorittamista. (Haikonen 2017, 213-2014.) Tekoälyn osalta on oleellista se, milloin siitä tulee riittävän tietoista eli milloin tekoäly ylittää ihmisen älyn ja rupeaa kehittämään itse itseään. Riskinä on tällöin se, että ihmisen ymmärrys jää kehityksestä jälkeen ja tekoäly karkaa käsistä. Pistettä, jossa tekoäly ylittää ihmisälyn kutsutaan singulariteetiksi. Vuonna 2012 tehdyn ennustuksen mukaan singulariteetti saavutetaan vuonna 2040. (Marttinen 2018, 157.)

Tekoälyä pidetään toisissa piireissä myös yhtenä ihmiskunnan suurimmista uhista (Marttinen 2018, 157). Suurimpana lähitulevaisuuden uhkana nähdään tulonjaon ja verotuksen haasteet. Kauempana tulevaisuudessa riskeinä nähdään myös robottien kehittyminen ihmistä älykkäämmäksi ja tekoälyn kyky tuhota maailmaa. (Marttinen 2018, 160.)

Robottien tietoisuudesta olisi myös hyötyä, koska tällöin roboteilla ja ihmisillä olisi myös luonnollinen keino kommunikoida keskenään. Tällä hetkellä tietokone ei ymmärrä mitä on puhumassa eikä se ajattele kuin ihminen. Robottien luonnollinen kieli ja sisäinen puhe mahdollistaisi samalaisen symbolisen ajattelun kuin ihmiselläkin. Robottien olisi myöskin hyvä tuntee kipua ja mielihyvää, jotta se voi asettua ihmisen asemaan, ymmärtää ihmistä ja tuntee empatiaa. (Haikonen 2017, 219.) Tekoäly saattaa tulevaisuudessa muuttaa myös ihmistä. On esitetty ennustuksia siitä, että ihmiset muuttuvat älyn ja tekoälyn hybrideiksi, jolloin ihmisäivöt kykenisivät luomaan yhteyden pilveen ja tietokoneet täydentäisivät älyämme. (Marttinen 2018, 166.) Ehkä ihmisen ja robotin ero saattaa tulevaisuudessa jopa hämärtyä ja syntyy kyborgoja eli robotteja, joiden sisällä onkin ihmisen tietoisuus ja minuus. (Haikonen 217, 251).

Tekoäly voi tuoda talouskasvuun apuja, jos siitä otetaan kaikki hyöty irti. Kasvu ei kuitenkaan tapahdu automaattisesti, vaan tekoälyn hyödyt ja haasteet on ymmärrettävä ja niihin on varauduttava teknologisesti, poliittisesti, eettisesti ja sosiaalisesti. Tekoäly on myös hyödynnettävä koulutuksessa, lainasäädännössä, etiikassa ja työmarkkinoilla. On oleellista, että tekoäly ja äly eivät kilpaile keskenään vaan niiden pitää oppia toisiltaan ja työskennellä yhdessä. (Marttinen 2018, 172-173.) Teknologia ei saa olla meidän kohtalomme, vaan meidän pitää itse muokata kohtaloamme (Brynjolfsson & McAfee 2014, 257).

### 2.5.3 Teollisuuden neljäs vallankumous

Teollisuuden neljännellä vallankumouksella tarkoitetaan yleensä käsitettä ”Teollisuus 4.0”. Neljäs vallankumous päätettiin vain aloittaa vuonna 2011 eikä se perustunut historialliseen

käännekohtaan teollisuudessa tai teknologian kehityksessä, kuten aikaisemmat teollisuuden vallankumoukset. Ensimmäisen teollisen vallankumous sijoittuu 1700- ja 1800-lukujen taitteeseen, jolloin keksittiin erilaisia koneita ja koneellistettu tehdastyö syntyi. Toinen teollinen vallankumous alkoi 1800-luvun lopulla, jolloin ensimmäisen vallankumouksen teknologioita kehitettiin edelleen. Tämän lisäksi syntyi uusia keksintöjä kuten sähkö, polttomoottori, puhelin, radio, auto ja lentokone. Teollisuuden kolmas vallankumous alkoi 1940-luvulla elektroniikan ja tietotekniikan kehityksestä. Sen aikana syntyi myös nykyisinkin käytössä oleva käsite teollisuusautomaatio. (Marttinen 2018, 10, 25, 39, 57.)

Teollisuus 4.0:n tavoite on luoda älykkäitä tehtaita, joissa kyberfysisillä järjestelmillä luotaisiin yrityksille globaali verkko koneille, varastoille ja tuotannoille. Neljännen vallankumouksen keskiössä ovat tietotekniikan ja robotiikan kehityksen jatkuminen sekä laitteiden liittämien tietoverkkoihin. Myös tekoälyn merkitys on kasvava, koska koneet oppivat ajattelemaan itsenäisesti ja ihmisiä ei enää tarvita. Uusien teknologioiden myötä myös joustavuus lisääntyy ja tämä mahdollistaa uusien liiketoimintamallien syntyminen sekä pienyritysten ja start-up yritysten määrän kasvun. (Marttinen 2018, 58-59.)

#### 2.5.4 Työelämän muutos

Työelämä muuttuu jatkuvasti (Aro 2018, 179). Digitaliset teknologiat ovat yksi suurimmista talouden liikkeelle panevista voimista, joilla on vaikutusta työn muutokseen, tuottavuuteen ja kasvuun (Brynjolfsson & McAfee 2011, 8). Digitalisaatio muuttaa työtehtäviä ja mikään työ ei jää ennalleen. Tulevaisuuden työtoveri voikin olla robotti ihmisen sijaan. Työ muuttuu samalla abstraktimmaksi sekä monimutkaisemmaksi ja vuorovaikutus teknistyy ja ihmisten henkilökohtaiset kohtaamiset vähenevät (Aro 2018, 179-180.) Digitalisaatio, virtualisoituminen ja keinoäly tulevat muuttamaan työnsisältöjä sekä työntekemisen tapoja. Työn muuttaessa muotoa syntyy uusia teknologioita, modaliteetteja, mahdollisuuksia ja tapoja tehdä työtä. (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 100-101.) Myös ihminen muuttuu, koska hän elää tulevaisuudessa yhä tiiviimmässä vuorovaikutuksessa koneiden kanssa. (Manka & Manka 2016, 15).

Teknologian pelätään tekevän ihmisen työvoimasta tarpeetonta, mutta samaan aikaan uutisoidaan kuitenkin myös siitä, miten uudet teknologiat synnyttävät uusia työpaikkoja. Ihmiset ovat huolissaan toimeentulostaan, koska ei tiedetä, mitä oikeasti tulee tapahtumaan. (Marttinen 2018, 7.) Monia työtehtäviä tai jopa kokonaisia toimialoja tulee katoamaan, mutta tilalle syntyy uusia työtehtäviä (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 100). Uudet teknologiat tekevät työn tehokkaammin, turvallisemmin ja paremmin, joten suuri osa nykyisistä työpaikoista voi hävitä (Limnell 201, 185). Tulevaisuudessa on toisin sanoen työskenneltävä viisaammin ei kovempaa. Lisäarvoa on tuotettava uusien teknologioiden avulla ilman että lisätään työtä, sitoutunutta pääomaa tai muita resursseja. (Brynjolfsson & McAfee 2011, 29.) Alkuvaiheessa koneet korvasivat niin sanottua rutiinityötä, joka oli helposti muutettavissa säännöiksi. Koneet ovat kui-

tenkin jo oppineet tunnistamaan hahmoja ja löytämään itsenäisiä ratkaisuja. Tämän seurauksena koneet pystyvät korvaamaan kaikenlaisia töitä. (Martela & Jarenko 2017, 22.) Robotit voivat myös korvata ihmiset työtehtävissä, jotka ovat ihmisille liian vaativia, rasittavia, vaarallisia tai jopa mahdottomia (Haikonen 2017, 238). Uudet teknologiat hävittävät työpaikkoja ja kokonaisia ammatteja, mutta uutta työtäkin syntyy. Digitalisaatio tuhoaa samalla kuin se rakentaa. (Limnell 2016, 185). Yleisesti voisi sanoa, että valmistava teollisuus ja matalasti palkatut alat ovat suurimman muutosuhan alla. Palvelualat ja korkeasti palkatut alat ovat puolestaan pidempään turvassa. (Marttinen 2018, 71.) Ihmisillä on myös kilpailuetua koneisiin nähden työtehtävissä, joissa tarvitaan ideointia eri tasoilla, innovatiivisuutta tai luovuutta. Tietokoneet ja robotit ovat edelleen surkeita suorittamaan muita tehtäviä kuin niitä, mihin ne on ohjelmoitu. (Brynjolfsson & McAfee 2014, 191-192.) Eri arvioiden mukaan koneet tulevat korvaamaan kolmasosan tai jopa puolet nykyisistä tehtävistä (Martela & Jarenko 2017, 23).

Työn on siirtymässä digitalouteen. Itsepalvelu, vertaistuotanto ja epäsuorat ansaintamallit tulevat lisääntymään. Työn sisältö ja tulonmuodostus on ajateltava uudelleen, jolloin monipaikka-, moniansio-, osa-aika- ja yrittäjätö lisääntyvät. Uskotaan, että monimutkaista ajattelua, etiikkaa, moraaliala ja ihmisten välistä viestintää vaativat työt lisääntyvät tulevaisuudessa. (Sydänmaanlakka 2014, 31, 33.) Itseohjautuvuus, sisäinen motivaatio, jatkuva oppiminen ja yrittäjähenkkinen oman uran suunnittelu ovat tulevaisuuden työelämän avaintaitoja. Näiden taitojen merkitys kasvaa automatisaation myötä, koska työelämästä tulee verkostomaisempaa ja vähemmän rutiininomaista. (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 100.)

Myös teollisuuden neljännen vallankumouksen yhteiskunnallisista vaikutuksista käydään parhaillaan keskustelua. Esimerkiksi 3D-tulostus on neljännen vallankumouksen uutta teknologiaa, joka mahdollistaa tuotteiden lähettämisen digitaalisesti ja valmistamisen paikallisesti jopa loppukäyttäjien toimesta. Nanoteknologialla voidaan puolestaan vaikuttaa siihen, että komponentteja saadaan entistä pienemmiksi. Nanoteknologia aiheuttaa kuitenkin toisaalta myös huolta muun muassa ympäristövaikutusten muodossa. (Marttinen 2018, 60-62.)

Tulevaisuuden älykkäässä organisaatiossa älykkäät koneet ja viisaat ihmiset rakentavat yrityksille parhaan mahdollisen tulevaisuuden yhdistämällä inhimillisen älyn ja tekoälyn (Sydänmaanlakka 2014, 36). Tiukat roolijaot tulevat katoamaan ja ihmiset kokoontuvat erilaisiin yhteisöihin, joissa yksilöiden, tiimien ja tehtävien yhteensopivuus on oleellista. Aidot kyvyt ohjaavat ihmisten tulevaisuutta ja ihmiset päätyvät tekemään sitä, missä he ovat omillaan ja hyviä. (Tuominen 2018, 41). Työelämässä on opittava uusia toimintamalleja sekä käyttämään uudenlaisia koneita ja laitteita. Suuressa osassa tulevaisuuden työpaikoista tullaan tarvitsemaan luovaa asiantuntijuutta tai inhimillistä vuorovaikutusta, koska lähes kaikki rutiinityö tulee poistumaan. (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 100-101.) Ihmisen tehtäväksi jää uusien ja olennaisten kysymysten muodostamien niiden vastausten pohjalta mitä koneet ovat löytäneet.

(Martela & Jarenko 2017, 23). Ihmiset ovat jatkossakin kiinnostavia erilaisuuden, erikoisuuden ja omalaatuisuuden takia, koska koneet eivät sellaiseen kykene. (Tuominen 2018, 41).

Robotit koetaan yleisesti automatisaatiota uhkaavampana, koska roboteilla on ihmismäisiä piirteitä ja ne ovat älykkäitä. Automatisaation ja robotiikan suurin ero ainakin tällä hetkellä on se, että automatisaation keskittyy suuriin tuotantolaitoksiin ja -linjoihin tehostaen niitä, kun taas robotit tulevat korvaamaan yksittäisiä ihmisiä. Robotit eivät välttämättä ole ihmisiä tehokkaampia, mutta niille ei tarvitse maksaa palkkaa. Teknologian etu onkin se, että se on aina käytettävissä, koska koneet eivät väsy, lomaile tai sairastu. (Marttinen 2018, 131.) Robotit ovat toivottuja työpareja raskaissa ja suorittavissa töissä, mutta fyysisiä kontakteja pidetään edelleen tärkeinä (Hiltunen & Hiltunen 2014, 179). Muuttuuko tilanne, jos robotti on tietoinen ja mahdollisesti itsenäinen? Tarvitseeko robotti tällöin palkkaa energiaan, huoltoon ja mahdollisiin henkisiin tarpeisiin? Itsenäiset robotit toimisivat yhdessä ihmisten kanssa ja kilpailisivat myös samoista työpaikoista. Vaatisiko ammattiyhdistykset roboteille samaa tai jopa korkeampaa palkkaa kuin ihmisille? Tällöin robotit eivät saisi kilpailuetua ja myös ihmisten työpaikat säilyisivät. (Haikonen 2017, 251.)

Katoavien työpaikkojen tilalle syntyy uusia työpaikkoja, mutta ylimenovaiheessa työttömyys voi tilapäisesti jopa kasvaa (Sydänmaanlakka 2014, 33). Työn muuttuessa ja työtehtävien kadotessa on kiinnitettävä huomiota myös tulonmuodostukseen ja lainsäädäntöön. Mahdollisen työttömyyden kasvaessa on mietittävä, mistä ihminen saa tulonsa, mitä ihmiset tekevät ja onko heillä mahdollisuus kuluttamiseen. Lisäksi on mietittävä, miten robottien tuottama vauraus jaetaan, mikä on robottien rooli yhteiskunnassa sekä mitä ne yleensäkin saavat tehdä ja mitä eivät. (Marttinen 2018, 111-112.) Talouskasvun kannalta on oleellista, että ihmiset pystyvät kuluttamaan myös jatkossa. Koneet eivät synnytä loppukysyntää, ainoastaan työntekijät kuluttavat. Ilman kulutusta ei tarvita koneidenkaan työpanosta, jolloin ne joudutaan lopulta pysäyttämään. (Ford 2015, 190-191.) Täydellisessä robottiyhteiskunnassa robotit elättäisivät ihmiset ja hoitaisivat myös robotiikan kustannukset. Ongelmana on se, että tähän ei kuitenkaan koskaan päästä vaan asteittainen robotiikkaan siirtyminen sekä joutilaaksi joutuneiden ihmisten ylläpitoon tarvitaan rahaa. Nykyinen talouden tuottavuus ei esimerkiksi mahdollista yleisen perustulon tai kansalaispalkan ratkaisuihin. Tämä on kansantaloudellisesti suuri ongelma, jota tulisi alkaa miettiä viimeistään nyt. (Haikonen 2017, 238-239.)

Muutos luo kuitenkin myös uusia mahdollisuuksia. Luova yrittäjäkulttuuri saattaa tulevaisuudessa kasvaa, koska globaalien verkostojen kautta pieni joukko ihmisiä pystyy tekemään isoja innovaatioita, joita aikaisemmin vain suuret instituutiot pystyivät tekemään. (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 101.) Toimialamurroksia tapahtuu entistä nopeammin, kun erilaisiin yhteiskunnan epäkohtiin, kuten ylihinnoiteltuun palveluun tai tuotteeseen, syntyy start-up yrityksiä luomaan markkinoita häiritseviä ratkaisuja. Monen ihmisen työ voi koostua erilaisista mikro-töistä, jotka eivät rajoita aikaa tai paikkaa. (Tuominen 2018, 43). Lisäksi on mahdollista,

että robotiikka voi palauttaa teollisen tuotannon kalliimpien työvoimakustannusten maihin, jonka globalisaatio aikaisemmin vei halvan kustannusten maihin (Marttinen 2018, 12). Uudet kaikkien saatavilla olevat teknologiat vähentävät työvoiman tarvetta tehtaissa. Monet yritykset ovatkin alkaneet kotiuttamaan tehtaiaan, kun samaan aikaan halpatyömaiden työkustannukset ovat nousussa. Tehtaiden kotiuttaminen tuo mukanaan myös muita etuja, kuten kuljetuskustannusten pienenemisen, kuljetusaikojen lyhenemisen sekä mahdollisuuden vastata paremmin asiakkaiden toiveisiin. (Ford 2015, 9-10.)

## 2.6 Työn johtaminen tulevaisuudessa

Muutos on asia, joka pysyy myös tulevaisuudessa. Muutostahti todennäköisesti vain kiihtyy, joten jatkuva uudistuminen on välttämätöntä. (Sydänmaanlakka 2014, 108). On ilmiselvää, että globalisaatio, automatisointi ja digitalisaatio muuttavat eksponentiaalisesti meidän ajatuksiamme työstä sekä osaamistarpeista (Dinnen & Alder 2017, 165.) Jatkuva uudistuminen vaatii operatiivista ja strategista ketteryyttä. Strateginen ajattelu on vietävä kaikille organisaation tasoille ja koko henkilöstö on saatava osallistumaan mission, arvojen ja vision jatkuvaan kirkastamiseen ja toteuttamiseen. Strategiaa on lisäksi jatkuvasti kyseenalaistettava ja päivitettävä. Yrityksen on oltava valmis kyseenalaistamaan kaikki nykyiset ajattelu- ja toimintamallit. Yritykset tarvitsevat uudenlaista yhteistoimintaa sekä jaettavaa, strategista ja luovaa johtajuutta. Teknologia luo jatkuvasti uusia sovellutuksia tukemaan jatkuvaa uudistumista. (Sydänmaanlakka 2014, 36.) Tulevaisuudessa tarvitaan erilaisia työntekijöitä. Yritykset tarvitsevat ekstroverttejä visionäärejä, mutta myös henkilöitä, jotka järkeistävät vision ja toteuttavat suunnitelmat ja katsovat että työt tulevat tehdyiksi. (Tuominen 2018, 45.)

### 2.6.1 Organisaation johtaminen työn muutoksessa

Toimintaympäristön muuttuessa johtamisen on myöskin muututtava vastaamaan nykyisen toimintaympäristön haasteisiin (Sydänmaanlakka 2014, 39). Muutoksien onnistunut kohtaaminen edellyttää uuden strategian luomista, joka on ylemmän johdon vastuulla. Strategia ei itsessään muuta toimintaa, vaan koko henkilöstön on sitouduttava tavoitteisiin. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 18.)

Tulevaisuuden muutokset työelämässä tuovat muutoksia yritysten organisaatiomuotoihin ja organisaation toimintaan. Strateginen ketteryys ja strateginen ajattelu auttavat yrityksiä pysymään kilpailukykyisinä. Muuttuvassa ympäristössä perinteinen byrokraatia ei toimi organisaatiomuotona, vaan yrityksiä on johdettava dynaamisesti. Lisäksi organisaatioiden tulisi olla joustavia ja matalia, joissa osataan yhdistää järjestys ja kaaos. (Sydänmaanlakka 2014, 34-35.) Organisaatiot on nähtävä avoimina systeemeinä, jotka muuttuvat koko ajan ja jotka ovat kykeneväisiä itseohjautuvuuteen. Yrityksissä on totuttava avoimiin ja tasavertaiseen yhteistoimintaan ja hierakioista on luovuttava. (Sydänmaanlakka 2014, 40.)



Muutos luo paineita myös kommunikaatiolle. Johtajat eivät voi salata tietoja, koska toiminnan on oltava läpinäkyvää. Kaiken toiminnan on kestettävä julkista arviointia ja arvostelua ja siksi ei riitäkään, että toiminta on juridisesti oikein, vaan on myös mietittävä miltä asiat näyttävät. Organisaation maineen hallinnalla on entistä suurempi merkitys. (Sydänmaanlakka 2014, 40.) Kommunikointi on myöskin muuttumassa julkisemmaksi, jolloin myös johtajien virheet aikaansaavat enemmän julkista keskustelua. Sosiaalisen median vaikutus on kasvava ja työpaikka muuttuu nopeasti vähemmän kiinnostavaksi, jos yrityksen epäkohdista aletaan keskustella sosiaalisen median kanavissa. (Rämö 2013, 30.)

### 2.6.2 Ihmisten johtaminen työn muutoksessa

Työn johtamista tulevaisuudessa on mietittävä, jotta työntekijät viihtyvät ja tekevät hyvää tulosta myös tulevaisuudessa. Ihmisen kyky muuttua on rajallinen, joten muutoksen on oltava jatkuvaa. (Rämö 2013, 32-33.) Johtajuuden on uudistuttava ja siihen on panostettava. Nykyisellä rakenteilla ja johtajuudella organisaatioista ei saada kyvykkäämpiä ja työilmapiiiristä viihtyvämpää. (Hamel 2007, 7.) Johtajien rooli on selkeästi muuttumassa perinteisestä johtamisesta kohti mentorointia tai coachingia. Työntekijällä itsellään on kuitenkin tärkein rooli omassa kehityksessään, mutta he eivät voi onnistua ilman johtajaa, joka luo inspiraatiota sekä toimii suunnannäyttäjänä työntekijöille. (Dinnen & Alder 2017, 136).

Jos organisaatio haluaa menestyä ja olla olemassa pitkällä tähtäimellä, niin sen pitää panostaa tehokkuuteen, uudistumiseen ja hyvinvointiin (Sydänmaanlakka 2014, 1510). Henkilöstön hyvinvoinnin, sisäisen motivaation ja myönteisten tuntemusten merkitys ovat kasvussa, koska luovaa ja ongelmanratkaisukeskeistä työtä ei pysty tekemään, jos fiilis ja vireystila ovat huonoja. Kukaan ei ole kekseliäs, jos motivaatio on hukassa. (Martela & Jarenko 2017, 23-24.) Työntekijöille on luotava ympäristö, joka tukee heidän kykyänsä vastaanottaa uusia haasteita ja ratkaista uudenlaisia ongelmia. Työn on oltava mielekästä ja merkityksellistä ja sisäisen motivaation merkitys korostuu. Sisäisesti motivoituneet ihmiset ovat tehokkaampia, asiakaslähtöisempiä, onnellisempia sekä merkittävästi luovempia ja oppivaisempia kuin ulkoisesti motivoituneet. Motivoituneet työntekijät ovat tärkeitä, koska muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatioiden on oltava joustavia ja pystyttävä luomaan uusia ratkaisuja nopeasti. (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 102.)

Kaikki johtaminen lähtee itsensä johtamisesta. Tämä tulee olemaan entistä tärkeämpää tulevaisuudessa, kun organisaatiot ovat madaltuneet ja kaikilta työntekijöiltä odotetaan vastuunottoa ja itsenäisempää toimintaa. Onkin tärkeää ymmärtää, että jos haluaa oppia johtamaan muita, on ensin opittava johtamaan itseään. Vasta tämän jälkeen pystyy ohjaamaan pienempää tai suurempaa organisaatiota. (Sydänmaanlakka 2014, 150.)

Parempaa suorituskykyä tavoittelevat yritykset tarvitsevat kuitenkin jatkossakin esimiehiä ja johtajuutta. Muutosvaiheessa johtajuutta saatetaan tarvita jopa enemmän, mutta se on erilaista kuin hierarkkisessa organisaatiossa. Johtaminen on murrosvaiheessa ja se on siirtymässä niin sanotusta perinteisestä asiakeskeisestä johtamisesta kohti valmentavaa johtamista. Johtaminen on toisin sanoen siirtymässä managementista leadershipiin. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 109). Tunteiden johtamiseen on myös panostettava, jotta ihmiset uskaltaisivat innovoida. Haavoittuvuudesta, avoimuudesta, epäonnistumisesta ja huonojenkin ideoiden esittämisestä on tehtävä sallittavaa, jotta ihmiset olisivat aidosti läsnä ja avoinna sekä näyttäisivät piilevät kykynsä. (Tuominen 2018, 45.)

Teknologiset välineet parantavat tuottavuutta ja helpottavat työelämää ja työn tekemistä. On kuitenkin hyvä ymmärtää, että mikäli vuorovaikutus työelämässä teknistyy liikaa, niin ihmiset alkavat voida huonosti. Ihmisen tärkein psykologinen perusmotiivi on liittyminen toisiin ihmisiin, joten ihmiset kaipaavat toisia ihmisiä ympärilleen. Virtuaalisen työskentelyn elinehto on luottamus osapuolten välillä ja se soveltuu parhaiten rutiiniasioiden ja ennalta sovitujen asioiden hoitoon. Virtuaaliraketeissa kärsitään helpommin kommunikaatiovajeesta, vaikka käytössä olisikin nykyaikaisia viestintämenetelmiä ja sosiaalisen median välineitä. Lisäksi rooli- ja työnjaossa esiintyy usein perinteisiä organisaatioita enemmän epäselvyyksiä. Fyysisiä kohtaamisia tarvitaan edelleen, kun halutaan luoda yhteistä ymmärrystä, vaihtaa kokemuksia ja sitoutua yhteisiin päämääriin. Ihmiset kaipaavat lämpöä ja eläviä ihmisiä ympärilleen. Ihmiset toimivat parhaimmillaan, kun he tuntevat olonsa riittävän turvalliseksi. (Aro 2018, 127-129, 179-180.)

Työn muutos voi vaikuttaa monella tavalla, josta emme ole vielä tietoisia. Työn fyysinen kuormitus varmasti ainakin vähenee ja henkinen kuormitus toisaalta kasvaa. (Sydänmaanlakka 2014, 32.) Nopeasti muuttuva toimintaympäristö vaatii jatkuvaa uudistumista ja se on niin yritysten kuin yksilöiden ainoa pysyvä kilpailuetu. (Sydänmaanlakka 2014, 36.) Murros jakaa yhteiskunnan uudistuskykyisiin menestyjiin ja kehityshaluttomiin häviäjiin. Osaamisesta tulee tärkeä menestymiskeino, joten henkilöt, jotka eivät ole motivoituneita kehittämään itseään ovat vaarassa jäädä työelämän ulkopuolelle. (Manka & Manka 2016,15).

Kappaleessa 2.1 (Johtaminen) käsittelin johtajuutta sekä sitä, että monessa yrityksissä ollaan ainakin puheen tasolla siirtymässä suorituksen johtamisesta onnistumisen johtamiseen. Onnistumisen johtaminen on tulevaisuudessa entistä tärkeämpää, koska se korostaa yksilöiden itseohjautuvuutta, tasavertaisuutta, toiminnan vapautta, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Onnistumisen johtaminen tukee myös yksilöiden jatkuvaa uudistumista ja hyvinvointia. (Sydänmaanlakka 2014, 80.)

### 2.6.3 Itseohjautuva organisaatio

Työelämän nopea muutosvauhti ja suorituspaine ovat jo nyt esteitä työn kehittämiseksi (Aro 2018, 98). Itseohjautuvasta organisaatiosta puhutaan nykyisin paljon. Yritykset saavat tulevaisuudessa kilpailuetua itseohjautuvuudesta sekä hajautetusta johtajuudesta, mutta tätä ei tulla saavuttamaan helposti. (Luukka 2019, 320.)

Itseohjautuvuus on henkilön kykyä toimia itsenäisesti ilman ulkopuolista ohjausta tai kontrolloita. Itseohjautuminen vaatii sitä, että ihminen on itsemotivoitunut eli hänellä pitää olla halu tehdä asioita omaehtoisesti ilman pakottamista. Työntekijällä on myös oltava selkeä käsitys siitä mitä tavoitetta kohti hän itseohjautuu sekä häneltä täytyy löytyä tarvittava osaaminen päämäärän tavoitteluun. Itseorganisoituminen on puolestaan ryhmän ominaisuus, jossa ylhäältä annetut valmiit rakenteet on minimoitu ja organisoitumisen tapa muotoutuu ja muuttuu aina tarpeen mukaan. Itseorganisoitumisessa ei ole ennalta määriteltyjä komentoketjuja, jäykkiä hierarkioita, kiinteitä rooleja tai tarkoin määrättyä esimiestä, jolta lupa päätöksiin pyydetään. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Eri organisaatioissa voi olla suuria eroja sen suhteen, kuinka paljon yritykset antavat työntekijöille vapauksia muokata työnsä rakennetta tai tehdä työtä haluamallansa tavalla (Martela & Jarenko 2017, 13). Nykyiset yrityskulttuurit eivät tue itseohjautuvuutta kovinkaan hyvin, vaan yrityksissä on tehtävä täydellinen yrityskulttuurin muutos. Muutos edellyttää sitä, että yrityksissä ymmärretään itseohjautuvuuden tarkoitus samalla tavalla ja muutos vaatii huolellisen suunnittelun, valmennuksen, työtä, periksi antamattomuutta ja kärsivällisyyttä. Itseohjautuvan organisaatio rakentuu luottamukselle, jossa valta ja päätös hajautetaan organisaatioon. Toisin sanoen johdon ja esimiesten on oltava valmiita luopumaan vallasta ja kaikki päätöksen perustaksi tarvittava tieto on oltava saatavilla avoimesti ja läpinäkyvästi. Itseohjautuva organisaatio vaatii myös työntekijältä paljon, koska valta lisää aina myös vastuuta. (Luukka 2019, 320-327.)

Vain harva työntekijä toimii täysin itseohjautuvasti ja siksi tarvitaan myös suorituksen johtamista, joka antaa ryhdin työssä suoriutumiselle. Suorituksen johtaminen on erityisen tärkeää asiantuntijatehtävässä, koska ilman palautetta asiantuntija saattaa eksyä työnsä kanssa. (Aro 2018, 150.) Itseorganisoituneella organisaatiossa on edelleen tiettyjä rakenteita ja ohjeita, mutta ne eroavat huomattavasti perinteiseen organisaatioon verrattuna. Rakenne rajoittaa mahdollisimman vähän työntekijöiden vapautta järjestää toiminta parhaaksi katsomallaan tavalla, mutta ne antavat kuitenkin riittävät kehykset toiminnalle, jotta siitä ei tule kaaosta. (Martela & Jarenko 2017, 14.) Työntekijät tarvitsevat toimintansa taustalle esimiehen avustuksella luodut ohjaavat rakenteet, jotta saadaan luotua onnistunut itseohjautuva toimintakulttuuri (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 111).

Itseohjautuvuuden tärkeys on lisääntynyt, koska muutosnopeus on lisääntynyt globaalissa, voimakkaasti verkostoituneessa toimintaympäristössä, jossa tiedonkulku on nopeaa. Perinteisessä organisaatiossa muutokset ovat liian hitaita ja aika ei yksinkertaisesti riitä siihen, että ensin suunnitellaan ja sitten jalkautetaan. Organisaatioissa tarvitaan rohkeaa innovointia ja koko henkilöstön sitoutumista kehittämään organisaation toimintaa. Innovointia voidaan myös tukea ostamalla start-up -yrityksiä ja integroimalla ne yrityksen toimintaan. Toinen syy itseohjautuvuuden läpilyöntiin on työtehtävien murros, jossa koneet korvaavat aivotyötä. Lisäksi itseorganisoinnin läpilyöntiin vaikuttaa informaatioteknologian läpimurto, joka mahdollistaa isojenkin joukkojen organisoinnin ilman hallinnoivaa esimiestä. (Martela & Jareno 2017, 18-24.)

Itseohjautuvaa organisaatiota pitää johtaa, mutta pelkkä johtaminen ei riitä. On yllättävää, että itseohjautuva organisaatio saattaa vaatia intensiivisempää läsnäoloa kuin hierarkkinen organisaatio. Johto tarvitsee uskottavuutta osallistamalla liiketoimintaan joko asiakasrajapinnassa tai varsinaisen työn sisällön kautta. Johtajan toinen tärkeä tehtävä on kuunteleminen, koska organisaatiota ei voi johtaa, jos ei ymmärrä mitä yrityksessä tai asiakasrajapinnassa tapahtuu. Kuuntelemalla voi myös kehittää sekä haastaa omaa ajattelua ja löytää uusia ideoita. Lisäksi on tärkeitä, että johtaja näyttää suunnan mihin ollaan menossa ja että keskusteluille on aikaa. Näiden avulla löydetään yhteinen ymmärrys asioihin. Johtajan pitää kannustaa jokaista tiimin jäsentä johtamaan, koska johtamisen avulla jokainen yksilö hahmottaa kokonaisuuksia ja toimii sen mukaan, tekee valintoja, kantaa vastuuta, priorisoi ja näyttää suuntaa. Johtajan pitää myös haastaa tiimin jäseniään sekä asettaa heille riittävän kunniahimoiset tavoitteet. Lisäksi itseohjautuvassa organisaatiossa johtaja voi joutua puuttumaan asioihin, mutta sitä pitäisi välttää viimeiseen asti, koska silloin vastuun vie helposti pois toisilta. (Martela & Jareno 2017, 211-217.)

#### 2.6.4 Teal-organisaatio

Tässä työssä on käynyt selväksi, että elämme maailmassa, joka muuttuu nopeammin kuin koskaan aiemmin. Muutos on asia, joka pysyy myös tulevaisuudessa, joten jatkuva uudistuminen on välttämätöntä. (Sydänmaanlakka 2014,108). Organisaatiomallit ovat muuttuneet ihmiskunnan historiassa ja näyttäisi siltä, että muutosten myötä tarvitsemme uudenlaisia organisaatio malleja (Laloux 2014, 15). Lalouxin (2014, 35-36) mukaan ihmiskunnan historiasta löytyy jo neljä erilaista organisaatiomallia, joita hän kuvaa eri väreillä. Organisaatiot ovat kehittyneet alkukantaisesta susilaumasta (punainen), hierarkkisen armeijan(meripihka) ja kilpailevan koneen (oranssi) kautta osallistavaksi perheeksi (vihreä). Kiihtyvä muutosvauhti tuo esille tarpeen uusille organisaatiomalleille.

Teal-organisaatio on Lalouxin (2014, 43) mukaan organisaatiomalli, jota tarvitaan kiihtyvän muutoksen maailmassa. Teal-organisaatiossa päätöksenteko ei perustu niinkään kannattavuuteen, kasvuun tai markkina-asemaan, vaan organisaation selkeään tarkoitukseen. Teal-organisaatioista voidaan tunnistaa kolme tärkeää tekijää, jotka määrittävät niiden olemusta. Nämä

tekijät ovat itseohjautuvuus, ihmisen huomioiminen kokonaisvaltaisesti ja toimiminen jonkin suuremman päämäärän hyväksi. Teal-organisaatio pyrkii kokonaisvaltaiseen ja yhteisölliseen toimintaan, jossa jokainen saa olla oma itsensä ja hänestä välitetään aidosti. Teal-organisaatiossa työntekijät ovat yhdenvertaisia päätöksentekijöitä, jossa ei ole tarvetta hierarkioille tai yksimielisyyden tavoittelulle. (Laloux 2014, 50-51, 56.)

#### 2.6.5 Etäjohtaminen

Etäjohtaminen on tulevaisuuden esimiehen ydinosaa, jota esimiehillä on tulevaisuudessa oltava. Esimiehen kyky johtaa virtuaalista työtä, voi jopa määrittää organisaation menestyksen. (Vilkman 2016, 21.)

Esimiehet kokevat yleisesti etä- ja virtuaalityönjohtamisen vaikeammaksi kuin samapaikkaisen tiimin johtamisen. Etä- ja virtuaalijohtaminen ei kuitenkaan ole haastavampaa, ainoastaan erilaista. Johtamiskäytäntöjä ja -toimintoja onkin uudistettava ja muutettava vastaamaan uusia olosuhteita. Tämä vaatii organisaatioilta ja esimiehiltä kykyä kyseenalaistaa nykyistä toimintaa. Yritysten on myöskin panostettava esimiesten kehittämiseen, koska perinteinen johtamisosaaminen ei riitä vaan esimiesten ja organisaatioiden on osattava joustaa tilanteen ja uuden digitaalisen ympäristön mukaan ja puuttuvaa osaamista on kehitettävä. (Vilkman 2016, 20-21.)

#### 2.6.6 Muutosjohtaminen

Tässä kappaleessa käsittelen muutosjohtajuutta, koska se tulee olemaan tärkeä taito tulevaisuudessa. Kuten aikaisemmissakin kappaleissa olen maininnut, niin kaikki organisaatiot tulevat kohtaamaan jatkossa monenlaisia ja jatkuvia muutoksia (Rantanen, Järvinen & Ruotsalainen 2016, 18).

Muutoksen johtamisesta on tullut olennainen osa päivittäisjohtamista, koska toimintaympäristö muuttuu koko ajan nopeammin ja tulevaisuus on muuttunut yllätyksellisemmäksi. Tästä syystä on myös strategisesti välttämätöntä, että yrityksen uudistuvat jatkuvasti. (Sydänmaalakka 2014, 98-99.) Organisaatioiden on reagoitava jatkuviin muutoksiin. Muutosten hyvä johtaminen tuo yrityksille kilpailuetua ja huono johtaminen aiheuttaa puolestaan yrityksille haittaa. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 17.)

Erilaiset muutostilanteet koettelevat yritysten ilmapiiriä. Muutostilanteissa työilmapiiriin vaaliminen vaatii erityistä huomiota. Pelkkä muutosjohtaminen ei riitä, vaan muutostilanteissa on keskityttävä ihmisten johtamiseen muutoksessa. Ihmisten johtaminen muutoksessa on ihmisten motivointia, psykologisten tarpeiden kohtaamista ja se vastaa aina kysymykseen ”Miksi”. Muutosta on käsiteltävä muutoksen kohteena olevien henkilöiden kanssa ja johdon on heittäydyttävä muutokseen, oltava saatavilla ja hyväksyttävä kriittinen arviointi sekä itseään että muutoshanketta kohtaan. (Aro 2018, 159-161.) Kuten kappaleessa 2.3.1 Strateginen

(työ)hyvinvointi mainitsin, niin tunteiden merkitystä ei saa unohtaa (Rantanen 2011, 20). Positiivinen tunneilmapiiri tukee myös muutoksia (Ashkanasy, Wilderom & Petterson 2011, 102). Tuominen (2018, 131) mainitsee, että ihmiset eivät uskalla olla luovia ja sanoa mielipiteitään ääneen, jos työympäristö ei ole turvallinen ja tunteiden merkitystä ei ole tunnistettu.

Muutosten haaste on usein se, että niillä ei ole selkeästi alkua ja loppua. Käynnissä on usein monta muutosprosessia, joiden tavoitteet voivat olla jopa ristiriidassa keskenään. Toimintaympäristön muuttuessa muutosprojektit voivat muuttua tai vaihtua yllättäen. Muutosten takia, johtaminen onkin noussut vielä tärkeämpään asemaan, jotta johto pystyy auttamaan henkilöstöä ymmärtämään mitä on käynnissä. (Aro 2018, 162.) Muutokset tapahtuvat harvoin irrallisina. Käynnissä on usein rinnakkaisia tai päällekkäisiä tilanteita. Joskus muutokset voivat olla toisistaan riippuvaisia ja yksi tilanne käynnistää toisen muutoksen. (Lehikoinen & Sini-vuori 2014, 18). Organisaatioissa tarvitaan ymmärrystä ja osaamista isojen muutoshankkeiden hallittuun johtamiseen ja samalla entistä kriittisemmäksi muodostuu se, miten organisaatiot onnistuvat uudistumaan ketterästi ja ennakoivasti osana arkea. (Sydänmaanlakka 2014, 108).

#### 2.6.7 Resilienssi

Resilienssin määritelmästä ei ole yksimielisyyttä. Se on käsite, joka kuvaa yksilön, perheen, organisaation, systeemin tai kulttuurin uudelleen suuntautumisen kykyä (Pojjula 2018, 23). Resilienssi on kyky selviytyä vastoinkäymisistä tai jopa kehittyä paremmaksi vastoinkäymisten avulla (Kinley & Ben-Hur 2015, 123).

Organisaation resilienssi liittyy muutoksista ja kriiseistä selviytymiseen. Yhteisöissä resilienssi on erityisen tärkeää turvallisuusnäkökulmasta. Resilientit ihmiset ja yhteisöt näkevät vastoinkäymisissä ja kärsimyksissä merkityksen ja etsivät tapoja nähdä vaikeudet ymmärrettävällä tavalla, jolloin vaikeuksista ei tule ylivoimaisia selvitä. Tämä avulla pystytään myöskin suunnittelemaan etenemistä kohti ennakoitua parempaa tulevaisuutta. Resilientin ihmisen tai yhteisön erityispiirre on hallita kohtaloaan myös olosuhteissa, joita ne eivät itse voi hallita. (Pojjula 2018, 17.)

Resilientit yksilöt tekevät huippusuorituksia stressaavissakin tilanteissa, koska he kohtaavat vastoinkäymiset suoraan ja palautuvat takaiskusta joustavasti. Resilienssi on asenne, joka kehittyy ajan kuluessa ja siihen voi oppia kaikissa ikävaiheissa. Resilientin tunnuspiirteitä ovat optimistisuus, toiminta, rehellisyys, kestävyys, ihmissuhteiden lujuus, itsehallinta sekä rauhallinen, innovatiivinen ja luova ajattelu. Resilienttistä asennetta voi myöskin kehittää vahvistamalla edellä mainittuja tunnuspiirteitä. (Pojjula 2018, 148.) Optimistiset työntekijät suoriutuvat yleisesti ottaen paremmin ja ovat resilentimpiä kuin pessimistit työntekijät (Kinley & Ben-Hur 2015, 108).

Organisaation resilienssi rakentaa organisaation kykyä sopeutua odottamattomiin muutoksiin. Organisaation resilienssi on kykyä reagoida ja ennakoida muutoksiin sopeuttamalla ja muuttamalla toimintaa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Resilienssin johtamisen kehittämisessä on keskityttävä järjestelmänäkökulmaan, inhimillisiin tarpeisiin, motivaatioon sekä yrityskulttuuriin. Resilientti organisaatio tarvitsee sopeutumiskykyisiä johtajia, jotka näkevät muutokset mahdollisuuksina rakentaa organisaation voimavaroja. Muutostilanteissa järkiperaisia vastauksia etsivä johtaja tekee todennäköisesti organisaatiolle vahinkoa, kun resilientti johtaja reagoi nopeasti muutokseen, ymmärtää mitä on tapahtumassa ja miettii mitä ratkaisuja tilanteen korjaamiseksi voidaan tehdä. Ennakointi rakentaa organisaatiosta soputuvan ja resilienssin, joka muutostilanteissa ei vain selviydy vaan menestyy voittajana. On hyvä ymmärtää myös se, että äärimmilleen tehostettu organisaatio ei välttämättä ole resilientein. (Poijula 2018, 182-183.)

## 2.7 Tietoperustan yhteenveto

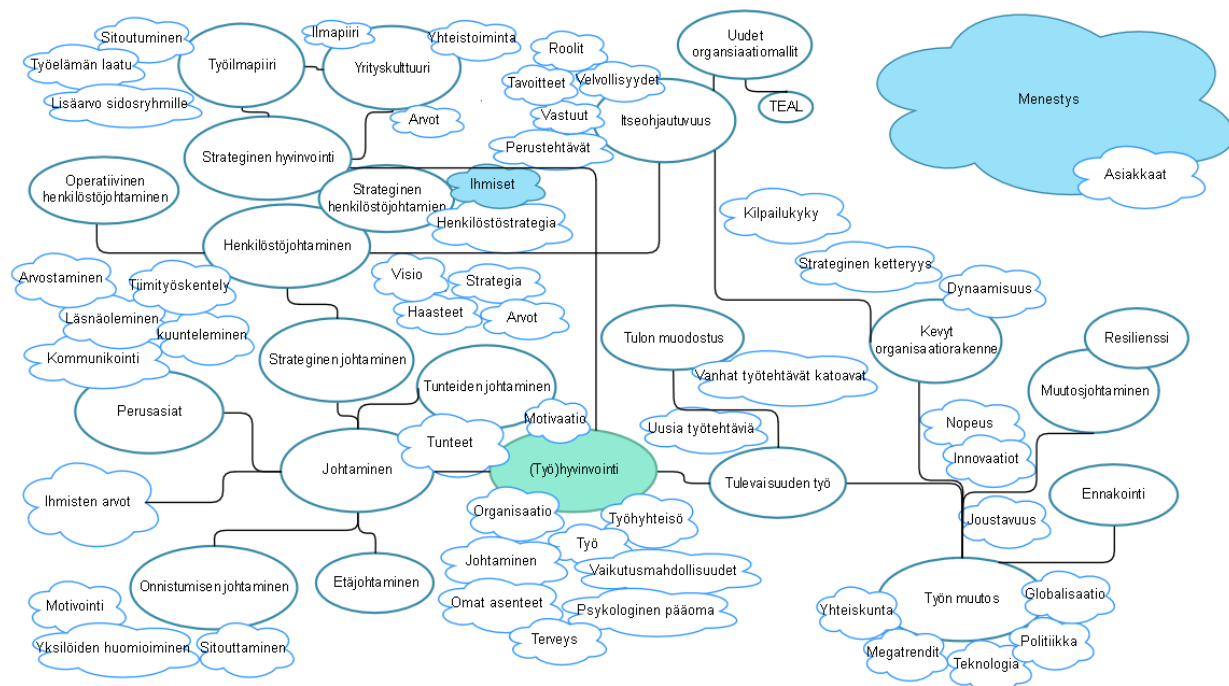
On ilmiselvää, että työ on muuttumassa (Vilkman 2016, 23). Työn sisältö sekä työntekeminen tulevat muuttumaan muun muassa digitalisaation, virtualisoitumisen ja keinoälyn myötä. (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 100). Jatkuviin muutoksiin on reagoitava ja hyvästä muutoksen johtamisesta on yritykselle kilpailuetua. Muutokset tulevat nopeasti eikä niiden etenemistä pysty estämään. Yritysten on panostettava strategiseen ennakointiin, löydettävä keinot riskien käsittelyyn, osattava varautua tuhojen korjaamiseen ja kyettävä hyödyntämään muutosten tuomat mahdollisuudet. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 17, 39.) Yritysten on varauduttava tulevaisuuteen tai muuten ne eivät jatkossa tule menestymään (Stähle ja Wilenius 2006, 55). Organisaatioiden on oltava joustavia ja uudistumiskykyisiä, jotta ne pystyvät muutoksen mukana (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 102). Tulevaisuuden muuttuvassa maailmassa resilienssi on taito, josta voi olla korvaamatonta apua. Resilienssi auttaa yksilöitä tai yhteisöä suuntautuman uudelleen muutostilanteissa ja se auttaa hallitsemaan kohtalooan myös olosuhteissa, joita yksilöt ja yhteisöt eivät voi hallita. (Poijula 2018, 17.)

Yrityksissä on tulevaisuudessa panostettava esimiesten valmiuksiin ja halukkuuteen toimia esimiehenä, koska sillä on suora vaikutus organisaation tulokseen. Organisaatioiden esimiehillä on tällä hetkellä hyvin vaihtelevat taidot ihmisten johtamiseen ja vuorovaikutuksessa oleminen erilaisten johdettavien kanssa. Olosuhteet ovat muuttumassa ja organisaatioiden ja esimiesten on uudistuttava ja mukauduttava uusien olosuhteiden mukaan. Muun muassa etä- ja virtuaalijohtaminen ovat tulevaisuuden esimiehen ydinosaamisista. (Vilkman 2016, 21-23.) Kilpailuetua saavutetaan tulevaisuudessa itseohjautuvuuden ja hajautetun johtajuuden kautta. (Luukka 2019, 320.) Perinteisessä organisaatiossa muutokset ovat liian hitaita (Martela & Jareno 2017, 18). Teal-organisaatio on organisaatiomalli, joka soveltuu kiihtyvän muutoksen maailmaan (Laloux 2014, 43). On myös tärkeää muistaa, että ihmisten tunteet ovat läsnä jokaisessa tilanteessa. Tunteita ei voi poistaa, joten niitä kannattaa opetella ymmärtämään,

säätelemään ja johtamaan. (Tuominen 2018, 51.) Tunteet vaikuttavat lisäksi työilmapiiriin, koska ne tarttuvat muihin ihmisiin (Aro 2018, 31). Ihmisten kokemat tunteet vaikuttavat lopulta myös heidän työssä viihtymiseen ja työelämässä pysymiseen (Rantanen 2011, 20).

Huippuosajista alkaa olla pulaa, joten yrityskulttuurista ja siitä miten nykyiset työntekijät kokevat kulttuurin on väliä (Luukka 2019, 171). Organisaatioiden on siirryttävä asijaohjauksesta kohti ihmisten johtamista, koska ihmisten motivointi, sitouttaminen ja yksilön johtaminen ovat entistä tärkeimpiä. (Vilkmän 2016, 22-23). Yritysten on panostettava työilmapiiriin ja yrityskulttuuriin, koska yrityskulttuuri on merkittävä työkalu yrityksen menestykseen (Luukka 2019, 116). Terve yrityskulttuuri synnyttää organisaation ilmapiiriin, joka on myönteinen, tukea antava ja kannustava (Aro 2018, 42). On myös hyvä muistaa, että hyvällä työilmapiirillä on vaikutusta työhyvinvointiin, joka vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen (Juuti & Salmi 2014, 173). Työhyvinvointi ei synny organisaatioissa itsekseen, vaan se vaatii systemaattista johtamista (Manka 2015, 108).

Kuviossa 2 on yhteenveto tietoperustasta mellekartan muodossa.



Kuvio 2: Tietoperustan yhteenveto kuvana

### 3 Menetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen

Tässä kappaleessa kerron lyhyesti opinnäytetyössä käytetyistä menetelmistä sekä kuvaan, miten tutkimus käytännössä toteutettiin.



### 3.1 Tutkimuksen menetelmät

Opinnäytetyössä hyödynnettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, jonka aineisto kerättiin Delfoi-menetelmän avulla. Laadullinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, jolla pyritään tutkimaan ja ymmärtämään, miten eri yksilöt tai ryhmät näkevät tutkittavan asian merkityksen (Creswell & Creswell 2018, 4). Laadullisen tutkimuksen tavoite on esimerkiksi kuvata jotakin ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtää tietynlaista toimintaa tai antaa teoreettisesti looginen tulkinta jollekin ilmiölle. Laadullisella tutkimuksella ei kuitenkaan pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa viitekehysellä on suuri merkitys, koska siinä kerrotaan tutkimusta ohjaava tietoteoria sekä mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. Laadullisella tutkimuksella tuotettu aineisto voidaan myös kvantifioida muodostamalla sanallisesti kuvatusta aineistosta määrällisiä tuloksia ja analysoimalla, miten usein sama asia toistuu kyselyyn vastajien vastauksissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018,23-24, 98,121, 135.)

Delfoi-menetelmä on anonyymisti toteutettava, systemaattinen, vuorovaikutteinen ja laadullinen asiantuntijoiden näkemyksiin perustuva kyselymenetelmä, jonka tavoitteena on saavuttaa luotettava ja yksimielinen mielipide kysyttävään asiaan. Delfoi-menetelmää voidaan käyttää ideoiden hienosäätämiseen ja prosessointiin, vaihtoehtojen löytämiseen sekä tulevaisuuden tutkimiseen. (idea deck - Service Design. 2016. Delphi.) Delfoi-prosessissa kerätään tietoa asiantuntijoiden mielipiteistä, jotka lähetetään takaisin arvioitaviksi samoille asiantuntijoille. Yleensä Delfoi-kierroksia toistetaan, kunnes asiantuntijoilta on saatu yhteinen mielipide. (Metsämuuronen 1997.)

Delfoi-menetelmällä voidaan tavoittaa sellaista tietoa tulevaisuudesta, jota on vaikea selvittää numerotietoon perustuvilla analyysimenetelmillä (Metsämuuronen 1997). Delfoilla saadaan hyödynnettyä eri alojen asiantuntijoiden näkemykset. Tunnistamattomuus lisää vaihtoehtojen määrää, koska ihmiset uskaltavat paremmin tuoda myös epävarmat ja alustavat omat näkemyksensä esille. (idea deck - Service Design. 2016. Delphi.) Arvovalta ei pääse vaikuttamaan tutkimuksen tuloksiin, vaan kaikkia mielipiteitä arvostetaan yhtä paljon (Metsämuuronen 1997). Kun esittäjän asemaan ei voida kiinnittää huomiota, kommenttien laatu ratkaisee. (Kuusi, Bergman & Salminen 2013, 253.) Delfoi-menetelmässä ryhmädynamiikan ongelmat kuten väittelyt ja henkilökiemiat on minimoitu. (idea deck - Service Design. 2016. Delphi.)

Delfoi-menetelmässä on myös riskejä. Delfoi-tutkimusta tehdessä on mietittävä järjestelmällisesti, millaiset asiat saattavat laskea tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijan on tiedostettava puutteet sekä pyrittävä varautumaan niihin. (Metsämuuronen 1997.) Arvioivilla asiantuntijoilla on oltava vahva osaaminen omasta alastaan. Delfoi-menetelmä ei usein paljasta kaikkia ongelmia eikä se myöskään tuota automaattisesti ratkaisuja löydettyihin ongelma-kohtiin. (idea deck - Service Design. 2016. Delphi.)

### 3.2 Tutkimuksen toteutus

Delfoi-menetelmä soveltuu tässä työssä erinomaisesti tutkimusmenetelmäksi, koska halusin hyödyntää tutkimuksessa eri asiantuntijoiden näkemyksiä. Lisäksi tutkimuksen anonyymisyys lisää ihmisten rohkeutta tuoda omia näkemyksiään esille. (idea deck - Service Design. 2016. Delphi.) Analysoinnin kannalta on myös hyvä, että kaikkien panelistien mielipiteitä arvostetaan yhtä paljon, eikä ihmisten asemaan voi kiinnittää huomiota (Metsämuuronen 1997).

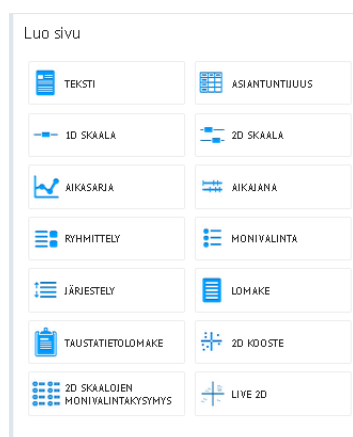
Valitsin delfoi-menetelmän myös siksi, että halusin haastaa itseäni ja käyttää itselleni ennestään tuntematonta menetelmää opinnäytetyössäni. Tästä syystä osallistuinkin Otavan opiston Tulevaisuudentutkimus - Delfoi koulutukseen, jossa sain koulutuksen Delfoi-menetelmän käyttöön sekä todella hyvän tuen delfoi-tutkimuksen suorittamiseen.

Varsinainen kysely toteutettiin yhden kierroksen delfoi-tutkimuksena verkkopaneelina eDelphi-järjestelmässä. eDelphi on delfoi-menetelmän verkkosovellus, jonka avulla delfoi-tutkimuksia voi suorittaa verkossa (eDelphi 2020).

#### 3.2.1 Tutkimuksen toteutus eDelphissä

Tutkimus toteutettiin luomalla verkkopaneeli eDelphiin. Paneeliin luotiin kysely, johon kutsuttiin panelisteja vastaamaan sekä argumentoimaan eri teesejä eli tulevaisuusväittämiä.

eDelphi kyselyyn pystyy luomaan erilaisia sivuja (kuvio 3). Eri sivuvaihtoehdot mahdollistavat luomaan erilaisia kysymystyyppejä, keräämään tietoa panelisteista, tekemään koosteita ja tekemään vapaita tekstisivuja.

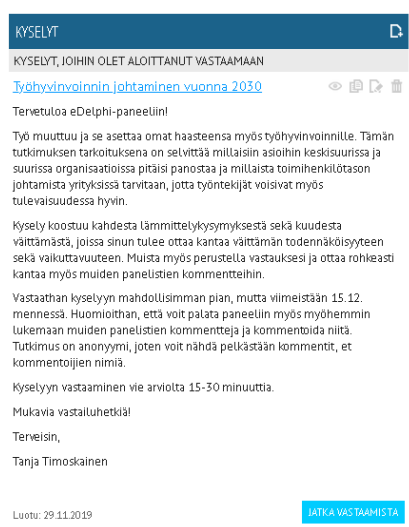


Kuvio 3: eDelphin sivunluonti mahdollisuudet

Käytin omassa kyselyssäni seuraavia sivutyyppejä: teksti, ryhmittely, asiantuntijuus, 2D skaala sekä 2D koostetta.

Varsinaiset kyselyn kysymykset tein Ryhmittely ja 2D skaala sivuina. Ryhmittelykysymyksessä panelistit voivat raahata valintoja erilaisiin ryhmiin. Kysymyksessä kysymyksen tekijä määrittelee raahattavat arvot sekä ryhmät, joihin arvoja raahataan. Raporteissa jokaisen ryhmän valinnat näytetään ympyräkaaviona. 2D skaala -kysymyksessä panelistit valitsevat haluamansa kaksi vaihtoehtoa kahdesta eri vaihtoehtojoukosta. Sivun avulla voidaan esimerkiksi pyytää panelisteja arvioimaan jonkin teesin todennäköisyys ja toivottavuus. Valittavien vaihtoehtojen esitystapa on joko vaakasuora radionappilista tai liukusäädin. Raporteissa kertynyt data näytetään kuplakaaviona. (eDelphi 2020.) Tekstisivua käytin panelistien kiittämiseen sekä vapaiden kommenttien keräämiseen, asiantuntijuussivua taustatiedon keräämiseen ja 2D koosteessa näytetään panelisteille heidän 2D skaala -kysymysten vastaukset koosteena.

Kutsu lähetettiin panelisteille eDelphi-järjestelmästä. Kyselyn nimeksi tuli ”Työhyvinvoinnin johtaminen vuonna 2030”. Kysely rajattiin koskemaan toimihenkilötason johtamista suurissa ja keskisuurissa suomalaisissa yrityksissä. Sähköpostitse lähetetyssä kyselyssä oli johdanto kyselyyn. Tämän lisäksi kyselyn alussa oli johdanto kyselyyn, muistuttamassa panelisteja siitä, mihin he ovat aloittamassa vastaamaan (kuvio 4).



Kuvio 4: Johdanto eDelphi paneelin kyselyyn

Paneelin kysely koostui kahdesta ryhmittelykysymyksestä ja kuudesta teesistä. Ryhmittelykysymykset toimivat kyselyn lämmittelykysymyksinä ja niissä kysyttiin työhyvinvointiin vaikuttavista ilmiöistä ja asioista. Ryhmittelykysymyksissä panelistien piti valita kuinka paljon eri ilmiöillä ja asioilla on vaikutusta työhyvinvointiin (erittäin paljon, jonkin verran tai ei merkitystä). Teeseissä kysyttiin työtyytyväisyyden tuloksellisuudesta, työympäristön muutoksista, resilienssistä, uusien teknologioiden vaikutuksesta, itseohjautuvuudesta ja tunteiden johtamisesta. Teeseissä panelistien piti ottaa kantaa teesien todennäköisyyteen sekä vaikuttavuuteen. Jokaisen kysymyksen lopuksi panelistit saivat argumentoida omaa vastaustaan sekä muiden panelistien argumentteja. Lopuksi panelisteille annettiin vielä mahdollisuus kommentoida, jos kyselystä oli jäänyt huomioimatta jokin vuoden 2030 työhyvinvointiin vaikuttava

asia. Teeseissä käytin tarkoituksella kuusiportaista skaalausta, jotta panelistit eivät voineet valita skaalauksen keskikohtaa missään kysymyksessä. Tällöin panelistit joutuivat aina ottamaan kantaa, jos he ovat teesin kanssa edes vähän samaa tai eri mieltä.

Muodostin Delfoin-kyselyn kysymykset teoriaviitekehelyssä oleelliseksi nousseiden asioiden pohjalta. Osa kysymyksiä aiheista, kuten resilienssi ja itseohjautuvuus, käsiteltiin tietoperustassa omina kappaleinaan. Toisiin aiheisiin, kuten tunteiden johtaminen ja työhyvinvoinnin tuloksellisuus, eivät olleet tietoperustassa omina kappaleinaan, mutta niihin viitattiin teoriaviitekehelyssä useampaan otteeseen. Kyselyn rakentamisessa oli vaikeinta se, että sai kysymyksistä tehtyä riittävän neutraaleja, mutta kuitenkin provosoivia. Riskinä oli, että teeseistä tulisi liian ohjaavia, koska minulla oli muutamista teeseistä ennakkoon vahva oma mielipide. Lisäksi kysymysten piti olla riittävän provosoivia, jotta panelistien mielenkiinto säilyi kyselyn loppuun asti. eDelphi-paneelin kyselyn kysymykset löytyvät liitteestä 1.

### 3.2.2 Tutkimuksen panelistit

Käytin panelistien valintaan harkinnanvaraista otantaa. Harkinnanvaraisessa otannassa aineiston on oltava määrällisesti ja sisällöllisesti sopivankokoista, jotta tutkimuksesta tulee riittävän edustava. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden valinta ei saa olla satunnaista vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Osallistujilla on oltava kokemusta tutkittavasta asiasta ja heidän on tiedettävä tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Tässä tutkimuksessa käytin tarkemmin harkinnanvaraisista otantamenetelmistä eliittiotantaa. Eliittiotannassa tutkimukseen osallistujiksi valitaan henkilöitä, joilta arvioidaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99).

Panelistien rekrytointi oli lopulta aika pitkä prosessi. Tavoitteenani oli saada paneeliin laaja-alainen asiantuntijajoukko, jolla oli tietämystä kyselyni aiheesta. Seurasin useamman kuukauden aikana aktiivisesti kirjoittelua työhyvinvointiin liittyen sosiaalisessa mediassa sekä lehdistä. Julkaisuista löysin jatkuvasti uusia mielenkiintoisia henkilöitä, joista muodostin itselleni laajan verkoston eri alojen osaajista. Otin lisäksi yhteyttä muutamaani teoriaviitekehelyksen lähteiden kirjoittajiin. Erityisasiantuntijoiden lisäksi tarvitsin panelisteiksi esimiehiä ja työntekijöitä, jotta panelistijoukosta tulee riittävän monipuolinen. Olin yhteydessä ihmisiin sekä LinkedInin että sähköpostin välityksellä. Lopulta panelisteiksi lupautui lähes neljäkymmentä henkilöä. Asiantuntijaverkosto koostui muun muassa useamman yrityksen esimiehistä sekä työntekijöistä, johtajuus- ja hyvinvointiasiantuntijoista, muutaman oppilaitoksen opettajista, opiskelukavereista, työmarkkinajärjestöjen edustajista sekä tulevaisuudentutkijoista. Esimiehiä ja työntekijäpanelistit tulivat muun muassa Nesteeltä, Koneelta, Enstolta ja Nordeasta. Opettajanelistit toimivat opettajina Laureassa ja Aalto yliopistossa. Asiantuntijanelistit ovat eri alojen asiantuntijoita ja heillä on erikoisosaamista muun muassa yleisesti johtamisesta,

työhyvinvoinnista, resilienssistä ja tunteiden johtamisesta. Lopulta kyselyyn vastasi 27 panelistia. Kaikki panelistit eivät valitettavasti kuitenkaan vastanneet kaikkiin kyselyn kysymyksiin.

Panelisteista luotiin ennen kyselyn lähettämistä panelistimatriisi. Panelistimatriisi rakennettiin valitsemalla kyselyn kannalta merkittävät intressit ja asiantuntijuudet matriisiin. Minun panelistimatriisistani tuli yhdeksän lokeroinen (kuvio 5). Panelistit vietiin panelistimatriisiin sen perusteella, mitä panelistien taustoista tiedettiin.

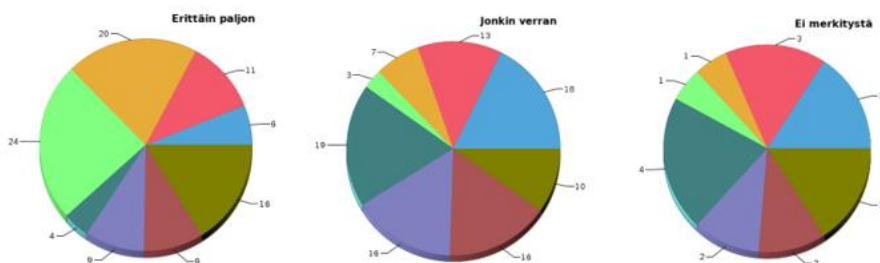
	ESIMIES/JOHTAJUUS	TYÖHYVINVOINTI	ASiantuntija/ GENERALISTI
TYÖNTEKIJÄ			
TYÖNANTAJA			
NEUTRAALI/KEHITTÄJÄ			

Kuvio 5: Panelistimatriisi

Monet panelisteista menivät useampaan vastaajaryhmään. Panelisti saattoi esimerkiksi olla esimies, mutta myös työntekijä. Tällöin panelisti sijoittui Työnantaja ja Esimies/johtajuus- ja Työntekijä ja Työhyvinvointi -lokeroihin.

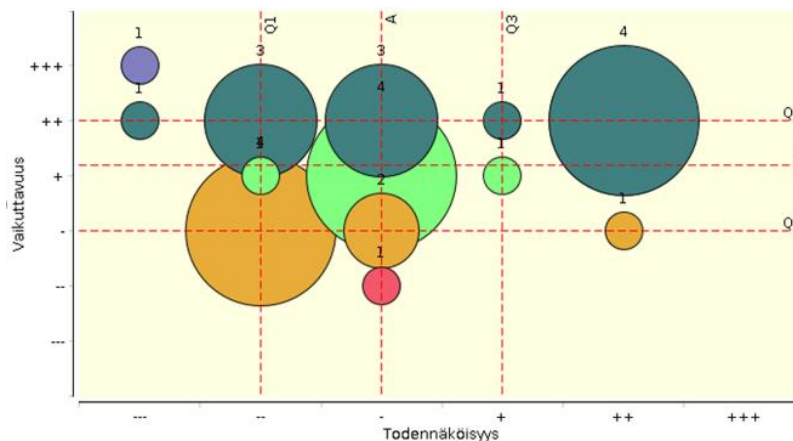
### 3.3 Tutkimuksen tulosten esittely

Kyselyn kaksi ensimmäistä kysymystä olivat ryhmittelykysymyksiä. Ryhmittelykysymyksiensä vastausryhmät olivat: erittäin paljon, jonkin verran ja ei merkitystä. Kysymysten raporteissa jokaisen ryhmän vastaukset näytettiin ympyräkaaviona (kuvio 6). Tuloksia pystyi siis analysoimaan sen perusteella, miten eri vastaukset olivat jakautuneet merkityksellisyyden välillä. Analysoinnissa keskityin lähinnä erittäin paljon- ja ei merkitystä -vastauksiin.



Kuvio 6: Esimerkki ryhmittelykysymyksen vastauksista

Varsinaiset teesit olivat 2D skaala -kysymyksiä ja vastaukset raportoitiin kuplakaaviona (kuvio 7). Pallon sijainti kertoo, mihin panelistien vastaukset ovat sijoittuneet, pallon koko panelistien vastausten lukumäärän ja pallon väristä näkee mille skaalaukselle vastaukset ovat sijoittuneen vaikuttavuusakselilla.



Kuvio 7: Esimerkki 2D skaala -kysymyksen vastauksista

Varsinaisten tulosten lisäksi kävin läpi avoimia argumentteja teemoittelun avulla. Teemoittelun avulla pystytään vertailemaan valittujen teemojen esiintymistä aineistossa. Teemoittelussa on oleellista löytää tutkimusongelman kannalta oleelliset aiheet. Löydettyjen vastausten perusteella voi harvoin tehdä syvällisiä analyysejä tai johtopäätöksiä. Teemoittelu soveltuu parhaiten analysointitavaksi käytännöllisen ongelman ratkaisuun. (Eskola & Suoranta 2008, 174-175, 178.)

Tarkastelin tuloksia pääsääntöisesti koko panelistijoukon vastausten kautta. Lisäksi vertailin, onko panelistien vastauksissa eri asiantuntija- tai intressiryhmissä eroja. Asiantuntijaryhmät muodostuivat panelistimatriisin rivien perusteella (kuvio 8) ja intressiryhmät panelistimatriisin sarakkeiden perusteella (kuvio 9).

Asiantuntijaryhmiä muodostui kolme: työntekijät, työnantaja, neutraali/kehittäjä.

	ESIMIES/JOHTAJUUS	TYÖHYVINVOINTI	ASiantuntija/ GENERÄLISTI
TYÖNTEKIJÄ			
TYÖNANTAJA			
NEUTRAALI/KEHITTÄJÄ			

Kuvio 8: Asiantuntijaryhmät panelistimatriisissa

Intressiryhmiä muodostui kolme: esimies/johtajuus, työhyvinvointi ja asiantuntija/genrealisti.

	ESIMIES/JOHTAJUUS	TYÖHYVINVOINTI	ASIAANTUNTIJA/ GENERALISTI
TYÖNTEKIJÄ			
TYÖNANTAJA			
NEUTRAALIKEHITTÄJÄ			

Kuvio 9: Intressiryhmät panelistimatriisissa

On hyvä huomioida, että sama panelisti voi olla useammassa asiantuntija- ja intressiryhmässä. Esimerkiksi esimiehenä työnantaja- ja työntekijänä työntekijäasiantuntijaryhmässä. Eri asiantuntija- ja intressiryhmissä oli seuraava määrä panelisteja: työntekijä 16, työnantaja 12, neutraalikehittäjä 12, esimies/johtajuus 15, työhyvinvointi 17 ja asiantuntija/generalisti 8.

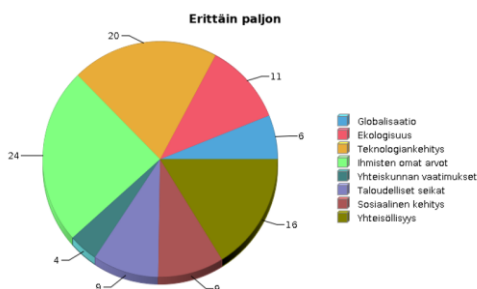
Seuraavissa kappaleessa käyn läpi delfoi-kyselyn tulokset kysymys kerrallaan. Kappaleet on nimetty kysymysten mukaan.

### 3.3.1 Työhyvinvointiin vuonna 2030 vaikuttavat ilmiöt

Ensimmäisessä kysymyksessä panelistien piti ryhmitellä seuraavat ilmiöt: Globalisaatio, Ekologisuus, Teknologian kehitys, Ihmisten omat arvot, Yhteiskunnan vaatimukset, Taloudelliset seikat, Sosiaalinen kehitys sekä Yhteisöllisyys sen mukaan, miten paljon he näkevät, että kyseisellä ilmiöllä on vaikutusta vuoden 2030 työhyvinvointiin.

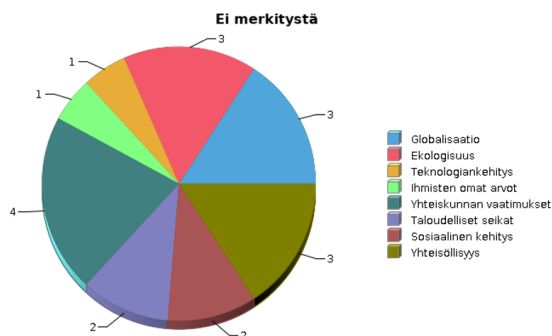
Yleisesti ottaen panelistit näkivät, että kaikilla kysymyksen ilmiöillä on joko erittäin paljon tai jonkin verran vaikutusta tulevaisuuden työhyvinvointiin. Ainoastaan yhdestä kolmeen panelistia näkivät, että jollakin kyselyn ilmiöllä ei ole ollenkaan vaikutusta tulevaisuuden työhyvinvointiin.

Kuviossa 10 näkyy, mitkä ilmiöt tulevat panelistien mielestä vaikuttamaan työhyvinvointiin kaikkein eniten. Ihmisten omat arvot (24 panelistia), Teknologian kehitys (20 panelistia) ja Yhteisöllisyys (16 panelistia) saivat kaikkein eniten Erittäin paljon -vastauksia.



Kuvio 10: Työhyvinvointiin vuonna 2030 eniten vaikuttavat ilmiöt

Kuvio 10:n mukaan, yhteiskunnan vaatimuksilla ja globalisaatiolla on panelistien mielestä vähiten vaikutusta tulevaisuuden työhyvinvointiin. Kuviossa 11 näkyy, että samat ilmiöt nousivat myös Ei Merkitystä -vastauksissa suurimmiksi ilmiöiksi (3-4 panelistia). Näiden lisäksi yhteisöllisyys ja ekologisuus saivat kumpikin kolme Ei merkitystä -ääntä panelisteilta. Tärkeimmiksi ilmiöiksi nousseet ihmisten omat arvot ja teknologian kehitys saivat molemmat vain yhden Ei merkitystä -vastauksen.



Kuvio 11: Työhyvinvointiin vuonna 2030 vähiten vaikuttavat ilmiöt

Kysymyksen perusteella panelistit näkivät suurimmiksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi ilmiöiksi ihmisten omat arvot sekä teknologian kehityksen. Liitteestä 2 löytyvät kaikkien kysymyksen ilmiöiden vastausten jakaumat Erittäin paljon -, Jonkin verran - ja Ei merkitystä -vastausten välille.

Mielenkiintoista oli se, että eri asiantuntijaryhmillä näkivät ihmisten arvot tärkeimpänä tulevaisuuden työhyvinvointiin vaikuttavana ilmiönä, mutta teknologian kehitys jakoi puolestaan jonkin verran mielipiteitä eri asiantuntijaryhmien välillä. Teknologian kehitys oli työntekijä- sekä työnantajaryhmällä toiseksi tärkein ilmiö, mutta Neutraali/kehittäjä -ryhmässä toiselle sijalle nousikin yhteisöllisyys. Yhteisöllisyys nähdään kuitenkin kaikissa ryhmissä melko merkittävänä ilmiönä, mutta ehkä hiukan yllättäen vähiten merkittävänä työntekijäryhmässä. Ekologisuus nähdään selkeästi tärkeämpänä ilmiönä työntekijä- sekä neutraali/kehittäjä -ryhmissä, kuin työnantajaryhmässä. Työnantajaryhmässä taloudelliset seikat -ilmiö nousee vuorostaan selkeästi tärkeämmäksi kuin muissa ryhmissä. Liitteessä 3 löytyvät graafit eri asiantuntijaryhmien Erittäin paljon -vastauksista.

Eri intressiryhmien välillä oli pienempää hajontaa vastausten välillä kuin asiantuntijaryhmien välillä. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeimmiksi ilmiöiksi nousi kaikissa luokissa samat kolme ilmiötä, kuin kokonaistuloksissa eli ihmisten omat arvot, teknologian kehitys ja yhteisöllisyys. Intressien välillä oli lähinnä eroa painotuksissa. Työhyvinvointi-intressissä paino oli vahvemmin ihmisten omassa arvoissa ja teknologian kehityksessä, esimies/johtajuus -intressissä ih-



misten omat arvot -ilmiö nousi hiukan muita intressejä vahvemaksi ja asiantuntija/generalisti -intressissä kaikki kolme olivat lähes yhtä tärkeitä. Muiden intressien osalta tuli enemmän hajontaa. Ekologisuus nousi työhyvinvointi- ja asiantuntija/generalisti -intresseissä jonkin verran tärkeämmäksi kuin esimies/johtajuus -intressissä. Asiantuntija/generalisti -intressissä globalisaatio nousi yhtä tärkeäksi kuin ekologisuus. Taloudelliset seikat -ilmiö nousi tärkeäksi puolestaan esimies/johtajuus -intressissä sekä myös jonkin verran työhyvinvointi-intressissä. Tarkemmat graafit eri intressiryhmien Erittäin paljon -vastauksista löytyvät liitteestä 4.

Ihmisten omat arvot sekä teknologian kehitys tulivat myöskin vahvasti esille panelistien argumenteissa. Panelistien mielestä eri sukupolvien väliset arvomaailmojen erot voivat aiheuttaa konflikteja työelämässä. Tietoisuuden lisääntymisen myötä voi kriittisyys työelämän eettisiä arvoja vastaan kasvaa. Omien arvojen sekä oman potentiaalin toteutumatta jääminen voi aiheuttaa työpahoinvointia. Lisäksi arvojen muuttuessa kuilu työhön panostavien ja vapaa-aikaa korostavien työntekijöiden välillä voi kasvaa. Lisäksi asenne työntekoon voi poiketa eri sukupolvien välillä.

*”Tietoisuuden lisääntymisen ja reflektoinnin myötä yksilöt rupeavat peilamaan kaikkea kokemaansa omia arvojaan vasten, tähän näkyy jo nuorisosamme, ja sen myötä kriittisyys mm. työelämän eettisiä näkökohtia kohtaan tulee kasvamaan.”*

Teknologian kehitystä oli yleisesti argumentoitu kaikkein eniten. Argumenteissa nousivat vahvasti esille yksinkertaisten töiden poistuminen automatisoinnin, robottien ja digitalisaation myötä ja erityisasiantuntijatyön lisääntyminen. Teknologia nähdään myös keinona lisätä tuotavuutta. Teknologian kehitys nähtiin pääsääntöisesti positiivisena kehityksenä, jos ihmisen ja teknologian välinen yhteistyö saadaan toimimaan hyvin. Tärkeää on myös se, että ihmisen työn merkityksellisyys säilyy.

*”Tulevaisuudessa varmasti robotit ja muu teknologia hoitavat rutiininomaiset tehtävät ja asiantuntijuus lisääntyy. Tällöin myös kaivataan sisältöä ja merkitystä työlle ja sitä haetaan myös tietynlaisten elämysten kautta.”*

Argumenteissa nousi myös vahvasti esille maailman nopea muuttuminen sekä turvattomuuden tunne, jota se aiheuttaa. Maailman muuttuminen ja muutosjohtajuuden tärkeys nousi selkeästi esille jo ensimmäisen kysymyksen argumenteissa, vaikka se ei ollutkaan mainittu ilmiönä. Muutosten myötä myös oppimisen tukeminen ja johtaminen nousi muutamassa argumentissa tärkeäksi.

Myös taloudelliset seikat nousivat yllättäen esille aika monen panelistin argumenteissa, vaikka panelisteista vain yhdeksän näkivät taloudelliset seikat erittäin merkittävinä tulevaisuuden työhyvinvoinnin kannalta. Taloudelliset seikat olivat kuitenkin suhteellisen merkityksellisiä

työntekijä asiantuntijaryhmässä sekä esimies/johtajuus- ja työnhyvintointi-intressiryhmissä. Taloudellisuuden argumenteissa nousivat riskeinä esille sekä työntekijöiden oma toimeentulo sekä verotulojen pieneneminen. Perustulon mainittiin muutamassa argumentissa mahdollisena ratkaisuna tulonvarmistamisena ja mahdollinen robottien tuottaman työn verottaminen taas mahdollisena ratkaisuna hyvinvointivaltion ylläpitämiseksi. Työelämän sirpaloituminen nähtiin jossakin määrin haasteena, koska palkkatulot voivat muuttua epävarmaksi, jolloin epävarmuus ja taloudellinen vakaus aiheuttavat työpahoinvointia. Toisaalta sirpaloituminen tuo myös mahdollisuuksia, kun organisaatioissa tullaan jatkossa hyödyntämään enemmän pieniä yrityksiä. Tämä luo puolestaan uusia työntekemisen muotoja ihmisille. Sirpaloitumisella voi toisaalta olla vaikutusta myös organisaatioiden yhteisöllisyyteen, kun ulkoisten toimijoiden ja lyhyempien työurien kautta yritysten toimintaympäristössä on enemmän vaihtuvuutta.

*”Verotuloja on jatkossa saatava muualta, muun muassa automaattien/robottien tekemän työn tuottamasta arvonnäistä.”*

Toinen paljon argumentteja saanut ilmiö oli ekologisuus, vaikka Erittäin paljon -vastauksia oli vain 11. Ekologisuus jakoi kuitenkin jonkin verran panelistien mielipiteitä ja varsinkin työntekijät ja asiantuntijat näkivät ekologisuuden suhteellisen merkittävänä ilmiönä. Ekologisuus ja muut eettiset arvot nähdään jossakin määrin tärkeänä työpaikan valitsemiskriteerinä ja hyvinvoinnin perustana. Toisaalta tässäkin yhteydessä nousi esille sukupolvien väliset erot sekä se, että vanhemmille sukupolville uudet arvot, kuten ekologisuus, ei välttämättä ole työhyvinvoinnin kannalta merkittävää. Työelämässä tulee kuitenkin olemaa paljon tänä päivänä 40-50 vuotiaita vielä 10 vuoden kuluttua.

*”Ekologinen ajattelu kasvaa. Ihmiset eivät ole valmiita työskentelemään enää yrityksessä, joka ei toimi heidän ekologisen ajattelun mukaisesti.”*

Panelistit argumentoivat jonkin verran myös globalisaatiota. Työntekeminen voi muuttua teknologian kehityksen myötä enemmän aikaan ja paikkaan sitoutumattomaksi, jolloin tiimit voivat levittäytyä maailman laajuisesti. Tällä voi toisaalta olla negatiivisia vaikutuksia yhteisöllisyyteen, mutta teknologia voi myös luoda uusia mahdollisuuksia globaalien yhteisöjen muodostumiselle.

Yksi panelisti toi myös esille kehittymiskeskuksen muutosajurina, jota minulla ei ollut mukana työhyvinvointiin vaikuttavissa ilmiöihinsä. Keskittymiskeskus kiihdyttää globalisaatiota ja tulee lisäämään henkilöstön kielitaidon ja kansainvälisen orientaation merkitystä. Samaan aikaan monet toimijat joutuvat sopeutumaan uuden tyyppiseen kilpailuun ja joko kuolemaan pois tai kouluttamaan henkilöstön uudentyypisiin taitoihin ja toimintaprosesseihin. Kehittymiskeskuksella tarkoitetaan sitä, että suuret monikansalliset käyttävät suunnattomia taloudellisia resurssejaan ja laajentuvat uusille toimialoille. Kun näillä on sekä taloudelliset resurssit että erityisosaamista digitalisaatiosta, monet perinteiset toimijat tulevat kohtaamaan ihan

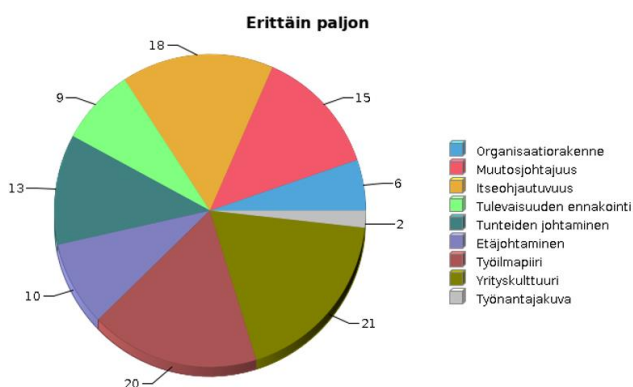
uuden tyyppistä kilpailua. Esimerkkeinä voisi mainita, Googlen ja Amazonin, jotka ovat laajentaneet toimintaansa mm. autokauppaan ja logistiikkaan.

### 3.3.2 Organisaatiossa työhyvinvointiin vaikuttavia asioita vuonna 2030

Toisessa kysymyksessä panelistien piti miettiä, millaisiin asioihin organisaatioissa on panostettava seuraavan kymmenen vuoden aikana, jotta ihmiset voisivat töissä hyvin myös vuonna 2030. Tässä kysymyksessä panelistien piti ryhmitellä seuraavat asiat: Organisaatorakenne, Muutosjohtajuus, Itseohjautuvuus, Tulevaisuuden ennakointi, Tunteiden johtaminen, Etäjohtaminen, Työilmapiiri, Yrityskulttuuri sekä Työnantajakuva sen mukaan, miten paljon he näkevät, että kyseisellä asialla on vaikutusta organisaatioiden työhyvinvointiin vuonna 2030.

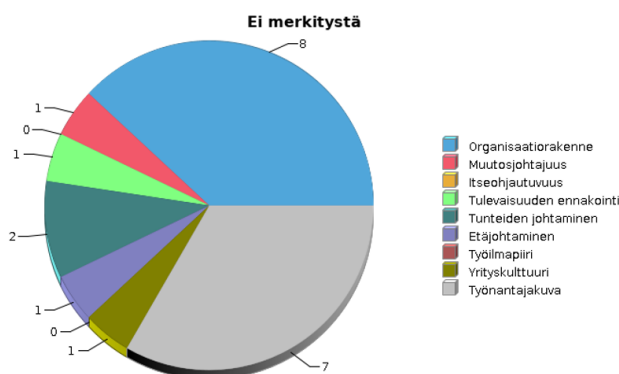
Tämän kysymysten asioiden välille tuli selkeästi enemmän hajontaa kuin ensimmäisen kysymyksen ilmiöiden välille. Kaikki asiat olivat kuitenkin panelistien mielestä tärkeitä, joten yhtäkään asiaa ei nähty täysin toisarvoisena.

Tärkeimmiksi organisaatiossa panostettaviksi asioiksi nousivat (Kuvio 12) yrityskulttuuri (21 panelistia), työilmapiiri (20 panelistia), itseohjautuvuus (18 panelistia) sekä muutosjohtajuus (15 panelistia). Näistä työilmapiiri ja itseohjautuvuus eivät saaneet yhtään Ei merkitystä -vastausta. Yrityskulttuuri ja muutosjohtajuus saivat molemmat yhden Ei merkitystä -vastauksen (Kuvio 13).



Kuvio 12: Organisaatiossa työhyvinvointiin eniten vaikuttavat asiat

Työnantajakuva ja organisaatorakenne nousivat vähiten organisaation työhyvinvointiin vaikuttavaksi asioiksi (Kuvio 13). Organisaatorakenne sai kahdeksan Ei merkitystä -vastausta, mutta toisaalta kuusi panelistia näkivät, että tällä oli erittäin paljon vaikutusta. Työnantajakuva nousi vähiten vaikuttavaksi asiaksi seitsemällä Ei merkitystä -vastauksella ja kahdella Erittäin paljon -vastauksella (Kuvio 12 ja 13).



Kuvio 13: Organisaatiossa työhyvinvointiin vähiten vaikuttavat asiat

Vastausten perusteella organisaatioissa on syytä panostaa erityisesti yrityskulttuuriin, työilmapiiriin, itseohjautuvuuteen sekä muutosjohtajuuteen. Panelistien vastausten jakaumat Erittäin paljon -, Jonkin verran - ja Ei merkitystä -vastausten välille kaikkiin organisaation työhyvinvointiin vaikuttavien asioihin löytyvät liitteestä 5.

Kun tuloksia tarkastelee eri asiantuntijaryhmien välillä, niin tärkeimmiksi organisaatiossa työhyvinvointiin vaikuttaviksi asioiksi nousevat kaikissa asiantuntijaryhmissä työilmapiiri, yrityskulttuuri ja itseohjautuvuus. Työnantajaryhmässä vastaukset painottuivat hiukan vahvemmin työilmapiiriin ja yrityskulttuuriin, kun taas työntekijä- ja neutraali/kehittäjä -ryhmissä kaikki kolme olivat yhtä tärkeitä. Myös muutosjohtajuus, etäjohtaminen ja tunteiden johtaminen nousivat työntekijä- ja työnantajaryhmässä lähelle kolmea tärkeintä asiaa. Neutraali/kehittäjä -ryhmässä etäjohtaminen ei nähty tärkeänä, mutta tulevaisuuden ennakointi sen sijaan nähtiin yhtä tärkeänä kuin muutosjohtajuus ja tunteiden johtaminen. Työntekijäryhmässä tulevaisuuden ennakointi nähtiin myös hiukan tärkeämpänä kuin työnantajaryhmässä. Liitteessä 6 löytyvät graafit asiantuntijaryhmien Erittäin paljon -vastauksista kysymykseen Organisaatiossa työhyvinvointiin vaikuttavia asioita vuonna 2030.

Eri intressiryhmien välillä oli enemmän hajontaa kuin asiantuntijaryhmien välillä. Kaikissa intressiryhmissä työilmapiiri ja yrityskulttuuri nousivat kahdeksi tärkeämmäksi organisaation työhyvinvointiin vaikuttavaksi asiaksi, mutta muiden tärkeiksi luokiteltujen asioiden välillä oli enemmän eroja. Työhyvinvointi-intressissä yhtä tärkeäksi kuin työilmapiiri ja yrityskulttuuri nähtiin tunteiden johtaminen ja itseohjautuvuus. Myös muutosjohtajuus ja etäjohtaminen nähtiin lähes yhtä tärkeinä kuin edellä mainitut asiat. Esimies/johtajuus -intressiryhmässä yli puolet ryhmän panelisteista näkivät myös muutosjohtajuuden ja itseohjautuvuuden erittäin tärkeinä. Lisäksi kaikki muut asiat työnantajakuvaa lukuun ottamatta olivat saaneet jonkin verran Erittäin paljon -vastauksia. Asiantuntija/generalisti -ryhmässä itseohjautuvuus nousi yhtä tärkeäksi kuin yrityskulttuuri ja työilmapiiri. Lisäksi tulevaisuuden ennakointi ja muutosjohtajuus olivat monen panelistin mielestä erittäin merkittäviä. Eli etenkin etäjohtaminen,

tunteiden johtaminen ja tulevaisuuden ennakointi jakoivat mielipiteitä eri intressiryhmien välillä. Graffitit eri intressiryhmien Erittäin paljon -vastauksista kysymykseen Organisaatiossa työhyvinvointiin vaikuttavia asioita vuonna 2030 löytyvät liitteestä 7.

Yleisesti ottaen panelistit näkivät argumenteissaan, että erilaisissa työtehtävissä on eroa sen suhteen, millaisiin asioihin organisaatiossa olisi hyvä panostaa työhyvinvoinnin saralla. Esimerkiksi tietokoneen ääressä työskentelevä asiantuntija voi arvostaa eri asioita kuin asiakaspalvelutyötä tekevä työntekijä. Yleisesti suurimmat muutokset tulevat kuitenkin koskemaan juurikin asiantuntijatyötä ja sen johtamista.

Ihmettelin aluksi, miksi tutkimuksen tuloksissa organisaatorakennetta ei nähty kovin tärkeäksi asiaksi tulevaisuuden työhyvinvoinnin osalta, mutta panelistien argumentit selvensivät asiaa. Argumenteista käy ilmi, että panelistit näkivät, että organisaatorakenne menettää merkitystään, kun organisaatioista tulee itseohjautuvia. Panelistit uskoivat myös, että toiminnan ja organisaatorakenteiden yksinkertaisuus on lähtökohta ihmisten hyvinvointiin ja yrityksen menestykseen. Liian raskas organisaatorakenne aiheuttaa helposti turhaa siiloutumista, joka helposti estää tai hidastaa muutosta.

*”Organisaatorakenteella on erittäin suuri merkitys työhyvinvoinnille alati muuttuvassa työelämässä. Organisaation tulee olla ketterä, luova ja nopeasti uudistuva vastatakseen myös työhyvinvoinnin haasteisiin.”*

Itseohjautuvuus aiheutti panelistien keskuudessa jonkin verran keskustelua sekä puolesta että vastaan. Itseohjautuvuuden pelättiin pahimmillaan tarkoittavan sitä, että yksilöt ja tiimit eivät saa ohjausta vaan heidät jätetään heitteille. Toisaalta itseohjautuvuus nähtiin myös mahdollisuutena luoda työlle merkityksen. Panelistit näkivät, että sekä työntekijän että esimiehen rooli tulee muuttumaan, kun esimies ei enää jaa tehtäviä ja valvo, vaan työntekijät ottavat suuremman roolin omasta työstään. Työntekijän roolissa tulee korostumaan luottamus ja tavoitekeskeisyys, kun taas esimiehen roolissa korostuu selkeiden tavoitteiden asetanta, mahdollistaminen ja fasilitoijan rooli. Panelistit uskoivat, että ihmiset tulevat motivoitumaan omaan työhönsä ja organisaatioon vaikuttamisen myötä. Yksi panelisteista muistutti myös siitä, että työntekijät ovat yksilöitä ja ihmisillä tulee olemaan entistä suurempi tarve hallita omaa elämäänsä ja työtä osana sitä, jolloin organisaatioiden tulisi tarjota työntekijöille yksilöllisiä mahdollisuuksia suorittaa sama työ. Joku panelisteista uskoi myös siihen, että tulevaisuudessa tulee kuitenkin löytymään myös tehtäviä, joissa itseohjautuvuuden mahdollisuudet ovat todella rajalliset työtehtävien takia.

*” On niin monenlaisia organisaatioita ja töitä. Itseohjautuvuus voi joissain asiantuntijarooleissa lisääntyä, mutta toisaalta joissain työntekijätason tehtävissä se voi jopa luoda turvattomuutta.”*

Yrityskulttuurin ja arvojen koettiin olevan merkityksellisiä jo nykyisessä työelämässä, mutta niiden merkitystä korostettiin etenkin itseohjautuvuuden kasvaessa. Työilmapiirillä ja yritys-kulttuurilla nähtiin olevan suuri merkitys yrityksen luottamuksen synnyttämisessä.

Tunnejohtajuus koettiin tärkeänä, mutta monen panelistin mielestä sen rooli merkittävyys työhyvinvoinnin kannalta korostuu pidemmän ajan kuin 10 vuoden kuluessa.

*”Tunnejohtaminen tulee olemaan tärkeässä roolissa, mutta uskon että se vie pidemmän aikaa kuin 10 vuotta.”*

Etäjohtajuuden hallitseminen nousi argumenteissa esille muun muassa globaalisti toimivien organisaatioiden ja teknologian kehityksen kautta. Tulevaisuudessa työ on mahdollisesti enemmän aikaan ja paikkaan sitoutumatonta, jolloin työt voidaan tehdä toista erillään, mutta kuitenkin yhtenä tiiminä.

*”Etäjohtaminen lisääntyy globaalisti toimivissa organisaatioissa. Johtamisen haasteet kasvavat, mutta uudet 'häpäkkeet' auttavat etäjohtamisen toteutuksessa.”*

Työnantajakuvalla ei nähty olevan juurikaan merkitystä työhyvinvoinnin kannalta, mutta panelistit argumentoivat, että tällä on varmasti merkitystä rekrytointitilanteissa. Erään panelistin mukaan hyvämaineisessa yrityksessä on kuitenkin mukavampi työskennellä, jolloin työnantajakuva voi vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Lisäksi osaamisesta ja osaavista yksilöistä tulee tulevaisuudessa olemaan kilpailua, jolloin hyvällä yrityskuvalla on merkitystä organisaation houkuttelevuuden kannalta. Toisaalta yksi panelisti argumentoi, että tulevaisuudessa voi olla aloja, jotka eivät itsessään houkuttele työntekijöitä. Voiko tällöin yrityskuvalla ja yrityksen tarjoamilla muilla eduilla olla merkitystä yrityksen houkuttelevuuden ja työhyvinvoinnin kannalta?

Nopeat muutokset voivat aiheuttaa ihmisissä turvattomuutta ja tyytymättömyyttä. Organisaatioilta vaaditaan ketteryyttä, luovuutta ja nopeaa uudistumiskyvykkyyttä muuttuvassa maailmassa, jotta se pystyy tukemaan yksilöitä muutoksessa. Panelistit näkivät myöskin työntekijöiden osallistumismahdollisuudet muutoksiin ja niiden toteuttamiseen oleelliseksi hyvinvoinnin kannalta. Oppimisen tukeminen nousi myös monen panelistin argumenteissa esille. Esimerkiksi itseohjautuvuuden tukemiseen tullaan tarvitsemaan koulutusta niin esimiehille kuin työntekijöille. Ihmisiltä tullaan myös vaatimaan erilaisia sosiaalisia vuorovaikutustaitoja, kun vastuut jakautuvat laajemmalle ja tiimit toimivat jopa fyysisesti toistaan irrallaan.

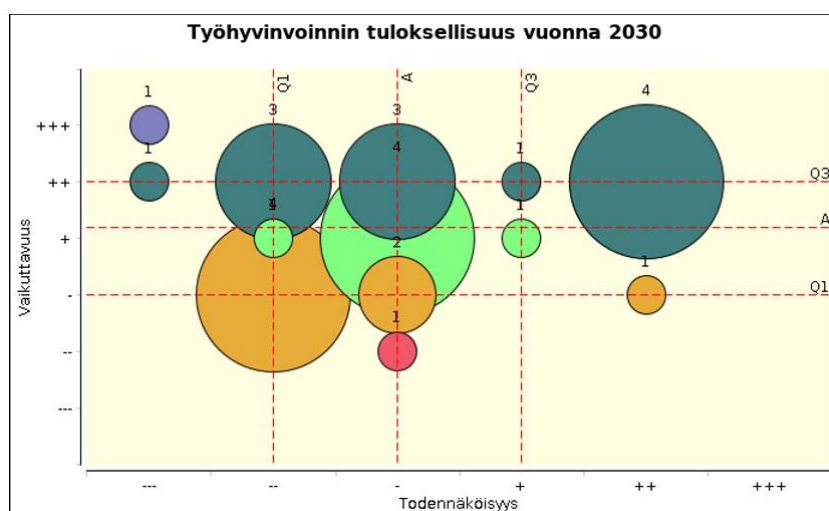
*”Nopeasti muuttuva organisaatio voi aiheuttaa myös ahdistusta ja turvattomuuden tunnetta, jos henkilöstö ei kykene muuttumaan mukana.”*

Panelistien mielestä on kuitenkin myös hyvä muistaa, että organisaatio ei voi yksin vastata yksilön työhyvinvoinnista, vaan yksilön on kannettava myös itse vastuuta omasta työhyvinvoinnistaan.

### 3.3.3 Työhyvinvoinnin tuloksellisuus vuonna 2030

Kyselyn kolmas kysymys oli ensimmäinen varsinainen teesi, jossa panelistien piti ottaa kantaa seuraavaan teesiin: Vuonna 2030 monet organisaatiot ovat menettäneet kyvyn tehostaa toimintaansa liian tyytyväisen henkilöstön takia. Panelistien tehtävänä oli miettiä kuinka todennäköistä ja vaikuttavaa kyseisen teesin toteutuminen on.

Kuviossa 14 näkyy panelistien vastausten jakauma todennäköisyyden ja vaikuttavuuden välille.



Kuvio 14: Työhyvin tuloksellisuus vuonna 2030 -teesin vastaukset

Tämä teesi aiheutti jonkin verran erimielisyyttä panelistien välillä, mutta pääsääntöisesti panelistit näkivät kuitenkin, että tyytyväisempi henkilöstö on tehokkaampaa kuin tyytymätön. Suurin osa panelisteista piti teesiä myöskin vaikuttavana, koska panelistien vastaukset sijoituivat enemmän vaikuttavuusskaalauksen yläreunaan. Panelisteista seitsemän oli sitä mieltä, että liian tyytyväinen henkilöstö voi kääntyä yrityksen tuloksentekeyttä vastaan. Loput panelisteista (20) näkivät kuitenkin, että tyytyväisempi henkilöstö tuottaa yritykselle paremmin tulosta. Avointen argumenttien perusteella, kysymyksen muotoilu on voinut aiheuttaa pienen virhemarginaalin vastauksiin. Kysymys oli käänteisesti muodostettu ja ainakin muutama panelistin kohdalla vastaukset olivat ristiriitaisia avoimien argumenttien kanssa. On tosin sanoen mahdollista, että panelistit ovatkin tulkinneet teesin väärin kysymyksen muotoilun takia.

Panelistien argumenteissa tuli vahvasti esille se, että panelistit uskovat tyytyväisen henkilöstön parantavan tulosta. Tyytyväistä henkilöstöä ja työhyvinvointia pidettiin myöskin kilpailukeinona yrityksille. Tyytyväisen henkilöstön uskottiin myöskin sitoutuvan yritykseen paremmin kuin tyytymättömän henkilöstön, jolloin se tuottaa myös enemmän lisäarvoa yritykselle.

*”Todellakin nyt on syntynyt jonkin verran näyttöä siitä, että tyytyväisyydellä ei ole ennustearvoa suhteessa tuottavuuteen.”*

Osa panelisteista näki kuitenkin, että organisaatiot voivat menettää kyvyn tehostaa toimintaa liian tyytyväisen henkilöstön takia. Näiden panelistien mielestä sanoja työtyytyväisyys ja yrityksen tuloksentekeyky ei pitäisi sekoittaa keskenään. Tyytyväisyys ei näiden panelistien mielestä korreloi suoraan tuloksen kanssa. Riskinä nähtiin se, että liian tyytyväiset työntekijät menettävän tehokkuuden ja tuloksentekeyvyn, kun jäädään makoilemaan tyytyväisyyden tilaan. Tyytyväisyys voi toisin sanoen passivoida ja sokeuttaa, jolloin kehitystäkään ei tapahdu. Liian tyytyväinen henkilöstö voi myös olla muutosvastarintaisia, koska he haluavat ylläpitää tyytyväisyyden tilaansa ja muutos tuo aina epävarmuutta tekemiseen. Muutoksiin pitäisikin pystyä asennoitumaan niin, että ne ovat haasteita, joiden ratkaisusta saadaan onnistumisen elämyksiä, joka puolestaan motivoi ja lisää tyytyväisyyttä. Tyytyväisyys ei ole kestävällä pohjalla, jos se perustuu siihen, että töissä on helppoa ja vähän töitä, koska silloin kehitys ja työn tehostaminen ovat vaikeita. Työtyytyväisyyttä parempana terminä pidettiin työntekijäkokemusta. Työntekijäkokemuksessa päästään lähemmäksi sitoutumista ja mahdollistamista kuin työtyytyväisyydessä. Toinen termi, joka nähtiin tuloksellisuuden kannalta työtyytyväisyyttä parempana mittarina, oli työnimu.

*”Tyytyväisyys ei korreloi suoraan tuloksen kanssa. Parempi vois olla työntekijäkokemus. Siinä päästään lähelle sitoutumista ja mahdollistamista.”*

Argumenteissa mietittiin myös toimintaympäristön vaikutusta tyytyväisyyteen ja sen kautta tuloksellisuuteen. Eräs panelisti näki, että kilpailussa maailmassa tyytyväisyys ja tulos kulkevat helpommin käsikädessä kuin kilpailemattomassa. Jos ei ole kilpailua ja henkilöstö on hyvin tyytyväistä, niin tämä voi johtaa kehittämättömyyteen.

Työilmapiirin ja tyytyväisen henkilöstön korrelaatio tuli useamman panelistin argumenteissa esille. Yleisesti nähtiin, että tyytyväisyys on vakaalla pohjalla, jos se muodostuu hyvän työilmapiirin kautta, eikä niinkään hyvän tuloksen kautta. Työilmapiirillä ja sen eri ulottuvuuksilla nähtiinkin olevan suurempi vaikutus tuloksentekeykyyn kuin suoraan työtyytyväisyydellä.

Myös johtajuutta kritisoitiin siitä, että usein yrityksen johto unohtaa kehittämisen sekä tulevaisuuteen panostamisen, jos yrityksellä menee tuloksellisesti liian hyvin. Olisikin tärkeää, että johtamisessa panostettaisiin siihen, että kehitys ei lopu tyytyväisyyteen. Yrityksissä ja



johtajuudessa pitäisi myös huomioida henkilöstön sitouttaminen ja yhteiset tavoitteet. Yhteisten onnistumisten ja menestymisen kautta yrityksissä koetaan onnistumisia ja saavutetaan tyytyväisyyttä, joka vuorostaan saa aikaan kehittymisen kohti vielä parempaa lopputulosta. Lisäksi johtajuudessa pitäisi vielä enemmän keskittyä miettimään sitä mitä tehdään eikä, miten paljon tehdään. Argumenteissa nousi esille seuraavat termit: tavoitteellisuus, joustavuus, palkitsevuus ja selkeys. Yrityksen johdon ydinkompetensseiksi nähtiin muutoksen ja kehityksen edistäjinä toimiminen.

Elämän kokonaishallinta (=työ ja vapaa-aika) nähtiin avaimena hyvinvoivaan henkilöstöön. Työ tulee olemaan suuri osa elämää myös tulevaisuudessa. Tärkeänä pidettiin sitä, että työn on oltava merkityksellistä, koska pelkkä tyytyväisyys ei tuo tehokkuutta, vaan toimintaan tarvitaan myös merkityksellisyttä. Myös ihmisten omilla asenteilla on jossakin määrässä merkitystä.

*”Työ on merkittävä osa elämää tulevaisuudessakin ja sen on oltava mielekästä tavalla tai toisella. Pelkkä tyytyväisyys ei tuo tehoa tarvitaan merkityksellisyttä.”*

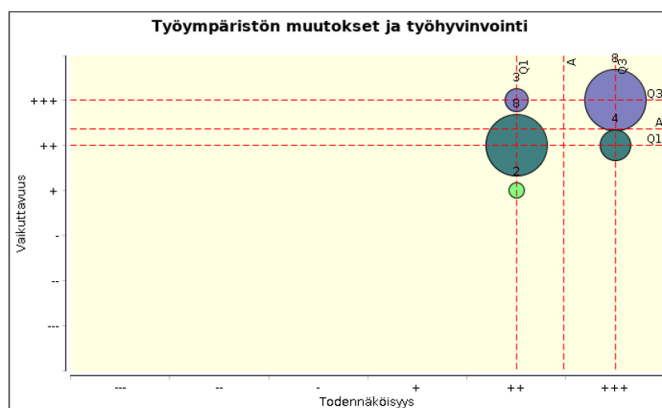
Eräs panelisteista mietti, että tehdäänköhän yrityksissä henkilöstötilinpäätöstä muun tilinpäätöksen ohella.

Tuloksissa oli jonkin verran eroa, jos tuloksissa vertailee eri asiantuntijaryhmien ja intressiryhmien välisiä vastauksia. Asiantuntijapuolella työntekijäpanelistit näkivät, että tyytyväisyys ei vie yrityksen tehokkuutta. Neutraali/kehittäjä -panelisteista sen sijaan hiukan reilu puolet pitivät teesiä todennäköisenä. Työnantajanelisteista 75 % ei uskonut, että tehokkuus vähenee. Tarkemmat graafit eri asiantuntijaryhmien vastauksista löytyvät liitteessä 8. Intressiryhmien välillä erot olivat saman suuntaisia. Asiantuntija/generalisti-panelisteista reilu puolet oli vastannut, että liian tyytyväinen henkilöstö vähentää tehokkuutta, kun taas työhyvinvointi-intressin panelistit näkivät, että tehokkuus ei juurikaan kärsi tyytyväisyyden vuoksi. Esimies/johtajuus -intressiryhmän panelisteista reilu neljännes uskoi, että liian tyytyväisellä henkilöstöllä voi olla vaikutusta tehokkuuteen. Intressiryhmien tarkemmat vastukset löytyvät liitteestä 9.

#### 3.3.4 Työympäristön muutokset ja työhyvinvointi

Toinen teesi, johon panelistien piti vastata, oli seuraava: Yritykset, joissa on osallistava toimintakulttuuri menestyvät vuonna 2030 tilastollisesti paremmin kuin yritykset, joissa osallistumismahdollisuudet ovat rajoitetut.

Kuviossa 15 näkyy selkeästi, että tämän kysymyksen osalta panelistit olivat teesin kanssa samaa mieltä.



Kuvio 15: Työympäristön muutokset ja työhyvinvointi -teesin vastaukset

Panelistien mielestä on todennäköistä, että yritykset, joissa työntekijät osallistetaan toimintaan menestyvät niitä yrityksiä paremmin, joissa henkilöstöä ei osallisteta. Lisäksi panelistit näkivät, että tällä teesillä on myöskin vaikuttavuutta tulevaisuuden työhyvinvoinnin kannalta.

Argumenttien perusteella nähtiin, että osallistaminen tulee olemaan merkittävä tekijä yrityksen menestyksen kannalta. Osallistamisen nähdään olevan yksi tehokkaimmista tavoista johtaa muutosta. Vaikutusmahdollisuudet nähdään myöskin keinona lisätä työmotivaatiota. Työn merkityksellisyyden nähtiin myös nousevan osallistavan toimintakulttuurin myötä. Rahapalkka ei riitä antamaan työlle merkitystä. On oleellista tunnistaa eri ryhmien vahvuudet ja hyödyntää tekijätason asiantuntijuutta päätöksenteon pohjana. Vaikuttaminen sitouttaa, motivoi ja innostaa työhön ja vastuunkantamiseen. Osallistaminen läpi organisaatiotasojen on tärkein yksittäinen sitouttamisen keino.

*”Osallistaminen tulee olemaan erittäin merkittävä tekijä yrityksen menestyksessä. Se on yksi tehokkaimmista tavoista johtaa muutosta ja uuden johtamisen ytimessä.”*

Osallistaminen luo omat haasteensa johtamiselle, toimintakulttuurille ja organisaatorakenteelle. On kuitenkin tärkeää, että valta ja vastuut oikeasti annetaan työntekijöille ja he myöskin ottavat sen. Osallistaminen perustuu myöskin vahvaan luottamukseen. Vallan antaminen organisaation alemmille tasoille on yleensä vielä helppoa, mutta vastuun antaminen ja ottaminen on paljon vaikeampaa. Tärkeää on myös se, että henkilöstö osallistetaan oikeasti eikä vain muodollisesti.

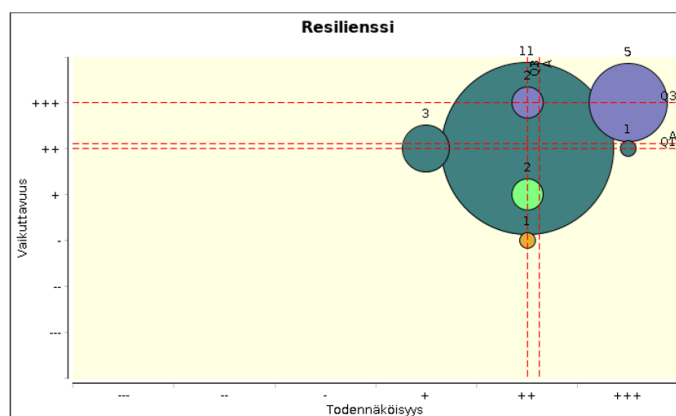
*”Näin se menee. Tekijät tekevät tuloksen. Mutta on iso haaste johtamiselle, toimintakulttuurille ja organisaatorakenteelle. Valtaa voidaan vielä jakaa organisaatiossa alaspäin, mutta vastuun jakaminen on huomattavasti vaikeampaa.”*

Eri asiantuntija- ja intressiryhmien olivat yksimielisiä tämän teesin kohdalla, joten vastauksia ei ollut juurikaan eroja. Kaikissa ryhmissä pidettiin todennäköisenä, että osallistavat organisaatiot menestyvät tulevaisuudessa paremmin kuin yritykset, joissa osallistumismahdollisuudet ovat rajalliset. Asiantuntijaryhmien tarkemmat vastaukset tähän kysymykseen löytyvät liitteestä 10 ja intressiryhmien vastaukset liitteestä 11.

### 3.3.5 Resilienssi

Kolmannessa teesissä panelistien piti ottaa kantaa resilienssin todennäköisyyteen ja vaikuttavuuteen. Teesi oli muotoiltu seuraavasti: Resilienssi on työhyvinvoinnin kannalta työntekijälle välttämätön taito vuonna 2030

Panelistit olivat yksimielisiä resilienssin tärkeyden suhteen (kuvio 16).



Kuvio 16: Resilienssi -teesin vastaukset

Resilienssi nähdään pääsääntöisesti välttämättömänä taitona tulevaisuuden työhyvinvoinnin kannalta. Argumenttien perusteella resilienssiä pidetään muuttuvan maailman välttämättömänä taitona, sillä mitä enemmän maailma muuttuu, sitä enemmän tarvitaan resilienssiä.

Resilienssiä pidetään jopa yhtenä tärkeimpänä rekrytointikriteerinä, koska resilienssin puuttuminen voi pahimmillaan aiheuttaa työkyvyn alenemista sekä työkyvyttömyyttä. Resilienssi löytyy kaikilta, mutta osalla ihmisistä vain osa resilienssin osa-alueista on kehittynyt. Resilienssi on onneksi taito, mitä voidaan mitata ja kehittää. Resilienssin oppimista ja opettamista ei kuitenkaan nähty helppona. Resilienssin opettelu voi jopa huonontaa hyvinvointia, kun opettelussa joutuu ajamaan itsensä mahdottomiin tilanteisiin oppiakseen selviytymään

sekä käyttämään sitä mahdollisuutena uuden oppimiselle. Kokemus koettiin olevan paras tapa oppia, toki työntekijöiltä vaaditaan tällöin kykyä oppia.

*”Kyllä. On jo tällä hetkellä yksi tärkeimmistä rekryointikriteereistä. Mitä enemmän muutosta, sitä enemmän tarvitaan resilienssiä. Resilienssin puute aiheuttaa työkyvyn alenemista ja jopa työkyvyttömyyttä.”*

Resilienssin puuttumisen riskinä nähtiin se, että ihmisiä ei esimerkiksi enää lapsuudessa altisteta resilienssille. Vastoinkäymisissä ei sallita ja samalla resilienssi näivettyy eikä kehity. Lisäksi panelistit argumentoivat, että valitettavan monessa työpaikassakin on vallalla kulttuuri, jossa kenellekään ei saa tulla paha mieli, joka ajaa myös organisaatiot sellaiseen tilanteeseen, jossa ei ole minkäänlaista puuttumisen kulttuuria.

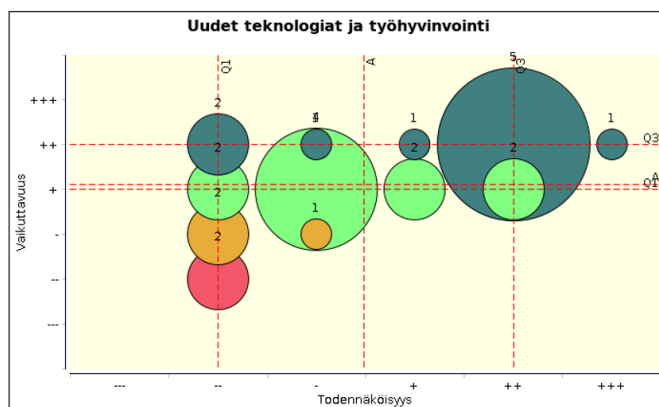
*”Resilienssi on tärkeää, mutta siihen ei ehkä tarpeeksi altisteta enää lapsuudessa (kaikki on hyviä, kellään ei saa olla paha mieli jne.)”*

Resilienssin nähdään myöskin olevan yksi menestyneen yrityksen taito. Yritykset, jotka kestävät ja hallitsevat muuttuvaa maailmaa, pärjäävät aina. Joten on tärkeää, että yrityksissä on kyky, valmius ja rohkeus reagoida muuttuvaan maailmaan.

Eri asiantuntija- ja intressiryhmät pitivät myöskin resilienssiä tulevaisuuden työhyvinvoinnin kannalta välttämättömänä taitona. Eri ryhmien vastausten välillä ei ollut merkittäviä eroja. Eri asiantuntija- ja intressiryhmien vastaukset resilienssi-teesiin löytyvät liitteistä 12 ja 13.

### 3.3.6 Uudet teknologiat ja työhyvinvointi

Neljännessä teesissä panelistit saivat miettiä uusien teknologioiden vaikutusta työhyvinvointiin. Teesi oli seuraava: Vuonna 2030 uudet teknologiat aiheuttavat enemmän työpahoinvointia kuin työhyvinvointia.



Kuvio 17: Uudet teknologiat ja työhyvinvointi -teesin vastaukset

Uusien teknologioiden vaikutus työhyvinvointiin aiheutti selkeästi enemmän hajontaa panelistien keskuudessa (kuvio 17). Yli puolet kokivat, että uudet teknologiat aiheuttavat kuitenkin enemmän työhyvinvointia kuin työpahoinvointia. Teesin vaikuttavuutta pidettiin suurilta osin vähintään jonkin verran vaikuttavana.

Panelistien mielestä teknologia tulee jakamaan ihmisiä niihin, jotka hallitsevat teknologiat ja pärjäävät sekä niihin, joille teknologia aiheuttaa stressiä, painetta ja pahoinvointia. Pahoinvointia nähtiin toisaalta syntyvän vain silloin, jos teknologiaan kouluttaminen hoidetaan puutteellisesti. Digikyvykkyyden kehitys on avain työhyvinvointiin. Toimimaton teknologia tai puutteelliset kyvyt aiheuttavat panelistien mielestä työpahoinvointia. Teknologian kehityksen uskotaan automatisoivan rutiinihommia ja vapauttavan ihmisen olemaan ihminen eikä kone. Tämä tuo enemmän aikaa luovuudelle, jolloin työn merkityksellisyys kasvaa ja hyvinvointi lisääntyy. Toisaalta ihmiset ovat erilaisia ja toiset voivat kaivata rutiinihommia luovien töiden rinnalle.

*”En usko, että teknologian kehittyminen aiheuttaa pahoinvointia päinvastoin. Pahoinvointi syntyy, jos kouluttautuminen teknologiaan on puutteellista.”*

Teknologia mahdollistaa tarpeettomien aktiviteettien ja prosessien monimutkaisuuden kasvun. Toisaalta teknologia tulee kasvattamaan datan määrää ja saatavuutta, jolloin ymmärrys tiedon löytymiseen ja oikein käyttämiseen saattaa uuvuttaa ihmisiä ja aiheuttaa pahoinvointia. Teknologiaan suhtautumisella ja teknologian käytöllä nähtiin olevan suurempi merkitys hyvinvointiin, ei niinkään teknologialla itsessään. Jos suhtautuminen on positiivista ja teknologiaa käytetään pelkästään hyviin asioihin, niin hyvinvointi paranee. Jos suhtautuminen on negatiivinen ja teknologiaa hyödynnetään pahoihin asioihin, niin pahoinvointi lisääntyy. On todennäköistä, että molemmat toteutuvat.

Teknologian kehityksen vaikutuksen nähtiin olevan jonkin verran alakohtaista. Sosiaali- ja terveysaloilla suhtautumisen uskottiin olevan kriittisempää kuin esimerkiksi teknologian puolella.

*”Riippuu alasta: esim. sosiaali- ja terveysaloilla uskoisin ainakin suhtautumisen teknologiseen kehitykseen olevan kriittisempää, kuin teknologisilla tai tehdasaloilla.”*

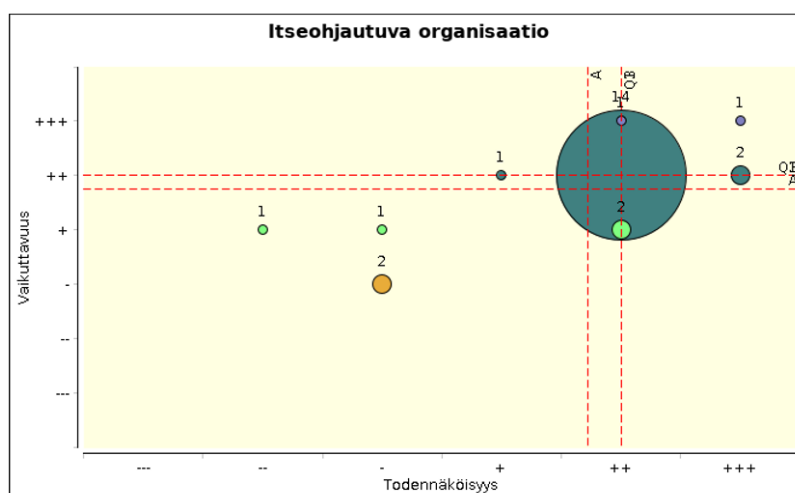
Kokonaisvastauksissa oli aika paljon hajontaa sen suhteen, että tuleeko uudet teknologiat aiheuttamaan enemmän työpahoinvointia kuin työhyvinvointia, mutta eri asiantuntija- ja intressiryhmien vastausten välillä ei ollut juurikaan eroja. Yleisesti vastaukset jakautuivat tasaisesti todennäköisen ja epätodennäköisen puolelle. Asiantuntijaryhmistä neutraali/kehittäjäryhmä näki, että teknologialla on hiukan enemmän vaikutusta työhyvinvointiin, kun työnteki-

järyhmän vastaukset olivat hiukan enemmän työpahoinvoinnin puolella, mutta erot ovat todella pieniä. Eri asiantuntijaryhmien tarkemmat vastaukset löytyvät liitteestä 14. Eri intressiryhmien graafit löytyvät liitteestä 15.

### 3.3.7 Itseohjautuva organisaatio

Viidennessä teesissä panelisteilta kysyttiin mielipiteitä itseohjautuvuudesta. Teesi johon panelistien piti ottaa kantaa, oli seuraava: Vuonna 2030 on selvää tutkimusnäyttöä siitä, että itseohjautuva organisaatio on avain yrityksen menestykseen ja työhyvinvointiin.

Tämän teesin vastauksissa oli mielenkiintoista hajontaa (kuvio 18).



Kuvio 18: Uudet teknologiat ja työhyvinvointi -teesin vastaukset

Suurin osa panelisteista näkivät, että on melko todennäköistä, että itseohjautuvuus on tulevaisuudessa avain yrityksen menestykseen ja työhyvinvointiin. Samat panelistit näkivät teesin vaikuttavuuden myös melko merkittävänä. Silti panelistien joukossa löytyi myös henkilöitä, jotka eivät näe itseohjautuvuutta yrityksen menestyksen ja työhyvinvoinnin kannalta todennäköisenä asiana. Panelistien argumentit selventävät, miksi muutamat panelistit epäilevät itseohjautuvuuden toimivuutta.

Panelistit näkivät itseohjautuvuuden vaikutuksen yritykseen menestykseen suurena. Itseohjautuvuuden nähtiin myöskin olevan tulevaisuuden työelämän osaaminen, joka pitää hallita. Itseohjautuvuuden nähdään olevan motivaatiota lisäävä tekijä, joka sitouttaa ja antaa enemmän valtaa ja tehostaa työn imun kokemusta. Itseohjautuvuuden nähtiin myöskin olevan nopeasti muuttuvassa maailmassa avain menestykseen, koska se mahdollistaa nopeamman reagoinnit ja vaikuttamisen muutoksiin.

Suurimpina haasteina itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin kannalta nähdään ihmisten erilaisuus ja erilaiset kyvyt. Miten saada ihminen, joka ei ole luonnostaan itseohjautuva muuttamaan itseohjautuvaksi. Kaikki eivät ehkä myöskään halua toimia itseohjautuvasti vaan he pitävät esimiesohjauksesta. Lisäksi myös jatkossa löytyy osatyökykyisiä henkilöitä, jotka tarvitsevat tukea ja ohjausta kuten nykyisin. Itseohjautuvuuden osalta on tärkeitä selvittää, millaisessa työympäristössä tai tehtävässä se toimii. Asiantuntijatyössä itseohjautuvuudella on varmasti pelkästään positiivisia vaikutuksia, mutta kaikissa töissä näin ei välttämättä ole.

*”Eivät kaikki ihmiset halua olla itseohjautuvia, silloinkaan kun ovat siihen tyyteneitä kykeneviä. Osa pitää siitä, että on selvät pasmat ja niiden mukaan mennään.”*

Itseohjautuvuuden pelätään toisaalta tarkoittavan myös sitä, että työntekijät jätetään yksin, ilman yhteistä suuntaa ja esimiehen tukea. Yrityksen johtamiskulttuuri onkin muutettava tukemaan itseohjautuvuutta. Yritysjohdon ja esimiesten on oltava valmiita luopumaan vallastaan ja lisäksi heidän on tuettava työntekijöitä itseohjautuvuuden kehittämisessä sekä itseohjautuvuuden puitteiden luomisessa. Itseohjautuvuus voi helposti kaatua siihen, että itsensä johtamiseen ei panosteta, jolloin työntekijä voi lopulta kokea riittämättömyyttä ja heitteillejättöä. Itseohjautuvuus vaatii myös luottamusta työntekijöihin, mutta samalla hyvää ihmistuntemusta ja yksilöiden tuntemusta, jotta voi auttaa työntekijää antamaan parhaimpansa. Myös yrityskulttuurin on tuettava itseohjautuvuutta ja luottamusta. Itseohjautuvuuden kannalta on merkityksellistä, että työntekijöillä on selkeät puitteet minkä rajoissa töitä tehdään eli työnkuva, vastuut, valtuudet ja tavoitteet on oltava selkeät. Itseohjautuvuuden yhdeksi suuremmaksi riskiksi nähtiin juurikin selkeyden puuttuminen. Eräs panelisti mietti myös, että yhteneväiset palkitsemisjärjestelmät, joissa tavoitellaan koko organisaatioissa samoja tavoitteita, voisivat hyödyttää itseohjautuvaa organisaatiota niin, että siellä osataan toimia yhteneväisesti ja ilman että enemmän itseohjautuvat henkilöt rupeavat ohjaamaan vähemmän itseohjautuvia henkilöitä.

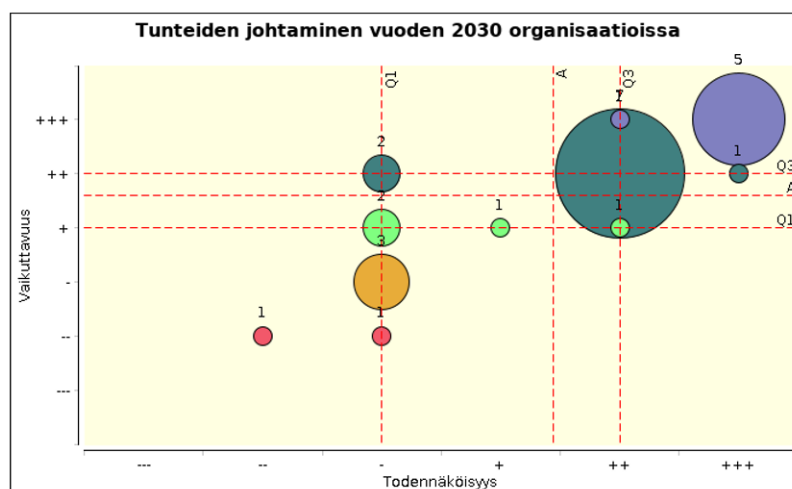
*”Vastuuttamisen johtaminen on ihan oma lajinsa etenkin silloin, jos mikro-managerattua ympäristöä aletaan muuttamaan itseohjautuvuuteen.”*

Asiantuntija- ja intressiryhmien vastauksissa oli jonkin verran eroja. Pääsääntöisesti kaikissa ryhmissä nähtiin, että itseohjautuvuudella on merkitystä yrityksen menestykseen ja työhyvinvointiin. Eri ryhmissä oli kuitenkin jonkin verran hajontaa sen suhteen, miten todennäköisenä eriryhmät itseohjautuvuuden merkityksen näkivät. Asiantuntijaryhmissä työntekijäpanelistit pitivät itseohjautuvuuden vaikutusta yrityksen menestykseen ja työhyvinvointiin hyvin tai erittäin todennäköisenä ja vaikuttavuus oli myös korkealla. Työnantajanelistien vastaukset sijoittuivat myös vahvemmin todennäköisyyden puolelle (yli 90 %). Neutraali/kehittäjissä 30 %

panelisteista näkivät, että itseohjautuvuus on hiukan tai jonkin verran epätodennäköinen yrityksen menestyksen ja työhyvinvoinnin kannalta, mutta suurin osa panelisteista piti teesiä kuitenkin todennäköisenä (70 %). Intressiryhmien välillä oli vastaavanlaista hajontaa kuin asiantuntijaryhmien välillä. Asiantuntijaryhmien tarkemmat vastaukset löytyvät liitteestä 16. Työhyvinvointipanelistit pitivät teesiä hyvin tai erittäin todennäköisenä, esimies/johtajuus -panelistit lähes 90 %:sti todennäköisenä ja asiantuntija/generalisti -ryhmän panelisteista 30 % piti teesiä epätodennäköisenä ja 70 % todennäköisenä. Intressiryhmien vastaukset ovat liitteessä 17.

### 3.3.8 Tunteiden johtaminen vuoden 2030 organisaatioissa

Viimeisessä teesissä panelisteja pyydettiin miettimään miten tunteiden johtaminen tai sen huomiotta jättäminen vaikuttaa tulevaisuuden työhyvinvointiin. Teesi oli seuraavanlainen: Tunteiden huomiotta jättäminen organisaation toiminnassa on merkittävin työpahoinvointia aiheuttava yksittäinen tekijä vuonna 2030.



Kuvio 19: Tunteiden johtaminen vuoden 2030 organisaatioissa -teesin vastaukset

Tässä teesissä panelistien vastauksissa (Kuvio 19) oli myös jonkin verran hajontaa. Tunteiden johtamisen tärkeys nähtiin pääsääntöisesti enemmän todennäköisenä kuin epätodennäköisenä. Vaikuttavuuden osalta vastaukset sijoittuvat enemmän vaikuttavan kuin ei-vaikuttavan puolelle.

Argumenttien perusteella tunteet koettiin merkitykselliseksi resurssiksi, jossa on hyödyntämättä potentiaalia, mitä ei välttämättä ole edes vielä täysin ymmärretty.

Panelistien mielestä ilman tunteiden johtamista ei voida johtaa myöskään yrityksen kulttuuria ja ilmapiiriä. Kulttuuria ja ilmapiiriä johdetaan yksilöiden kautta ja yksilöt muodostavat kulttuurin ja ilmapiirin. Johtajuudelta vaaditaan paljon, koska työympäristö pitäisi muodostua



niin avoimeksi, jossa kaikki työntekijät uskaltavat tuoda omat ajatuksensa esille. Monikulttuurinen työympäristö luo omat haasteensa, koska tunteiden käsittely on jossakin määrin kulttuurisidonnaista.

*”Työympäristön pitäisi ehdottomasti olla mahdollisimman avoin. Johtajuudelta vaaditaan paljon, jotta saadaan aikaiseksi ympäristö, jossa kaikkien ihmisten on mielestään turvallista tuoda ajatuksiaan esiin.”*

Pelkästään numeroiden ja käskyttämisen kautta johtaminen, jossa päätöksistä tiedotetaan jälkikäteen ilman työntekijöiden osallistamista ja kuulemista, nähdään vanhanaikaisena johtamisena. Tunnejohtaminen nähtiin tulevaisuuden ydintaitona, mitä se ei todellakaan vielä ole. Onnistuneen johtamisen perusedellytyksenä nähtiin, että tunteita ymmärretään ja hallitaan. Yrityksissä pitäisi panostaa siihen, että johdossa olisi myös empaattisia henkilöitä, joilla on osaamista henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseen. Tunteiden johtaminen koetaan jossakin määrin vaikeana. Perinteisesti ajatellaan, että tunteet ovat ”naisten juttu”, joten haasteena on saada miehet mukaan tunnejohtamiseen.

*”Tunnejohtaminen on tulevaisuudenjohtajan perustaito.”*

Tunteiden huomioitta jättäminen nähtiin joissakin argumenteissa jo nyky maailman merkittävänä tekijänä ja juurisyynä työpahoinvointiin, joka aiheuttaa työkyvyttömyyttä ja vaihtuvuutta henkilöstössä. Tunneälykkyyden ja -avoimuuden avulla voitaisiin estää pahoinvointia. Eräs panelisti jäi miettimään, miten tunneälyä voidaan kasvattaa? Ja miten käsitellä erilaisia ihmisiä, jotka näyttävät tunteitaan eri tavoin?

Joissakin argumenteissa tunteiden johtamisessa on myös olemassa riskinsä, joten tunteet ja järki pitää muistaa pitää tasapainossa niin töissä kuin vapaa-aikana. Töissä pitää tulevaisuudessakin toimia asiapohjalta, jos halutaan että työt hoituvat. Pettymykset ja erimielisyydet pitää luonnollisesti kuitenkin ratkaista, mutta niihin ei saa jäädä vellomaan. Yksi panelisti argumentoi myöskin, että on olemassa työtehtäviä, joissa tunteiden eliminointi kuuluu osaksi työtehtäviä.

*”Tunteet on osa ihmisyyttä ja todella tärkeä asia mutta toivoisin että se ei olisi niin työelämään sidonnaista... työt työnä, asiat asioina!”*

Asiantuntija- ja intressiryhmien välisissä vastauksissa ei ollut merkittäviä eroja. Jokaisessa ryhmässä oli niitä panelisteja, jotka pitivät todennäköisenä, että tunteiden huomioitta jättäminen on merkittävä työpahoinvointia aiheuttava yksittäinen tekijänä sekä niitä, joiden mielestä tämä ei ole niin todennäköistä. Epätodennäköisyyden puolella vastaukset olivat kuitenkin vain hiukan epätodennäköisen puolella. Jakauma eri ryhmissä on todennäköisyyden ja

epätodennäköisyyden välillä oli noin 40/60. Neutraali/kehittäjä -asiantuntijaryhmässä panelistit pitivät kuitenkin tunteiden huomioita jättämistä suurempana riskinä kuin muut ryhmät, koska 70 % ryhmän panelisteista piti teesiä todennäköisenä ja vain 30 % epätodennäköisenä. Tämän teesin ryhmäkohtaiset vastaukset löytyvät liitteistä 18 (asiantuntijaryhmät) ja 19 (intressiryhmät).

### 3.3.9 Panelistien muut kommentit

Panelisteille annettiin kyselyn lopuksi mahdollisuus kommentoida, jos heidän mielestään kyselyssä oli jäänyt joku oleellinen tulevaisuuden hyvinvointiin vaikuttava asia huomioimatta. Alla panelistien kommentteja.

Paljon puhutaan työelämän läikkymisestä ja sen myötä monen työntekijän kokemasta vaatimuksesta joustamiseen (=työntekeo vapaa-ajalla). Ehkä joku päivä aletaan puhua enemmän myös organisaation /työnantajan joustamisesta yksilön tarpeiden huomioimiseksi ja työelämän ja muun elämän yhteensovittamiseksi.

Työelämässä tulisi kiinnittää enemmän huomiota myös työympäristön viihtyvyyteen siten, että avokonttorit ja meteli eivät kuormita keskittymistä vaativia tehtäviä. Kehityksen aalloissa monet myös kuormittuvat kognitiivisesti, joka vaikuttaa myös tunne-elämän kuormittavuuteen, vaikka ihmiset (ml. johto) olisivatkin ystävällisiä toisilleen.

Monessa työssä ja työhyvinvoinnissa tärkeimpiä ovat myös tulevaisuudessa ihan perusasiat, kuten palkka, edut, työajat, tautot, osaamisen kehittämisen mahdollisuudet, etenemismahdollisuudet, työn yhteensovittaminen perheen ja muun elämän ja elämäntilanteen mukaan. Tunteet, itseohjautuvuus ja kulttuurit ovat tärkeitä, mutta yksilön kannalta monessa tilanteessa ehkä kuitenkin toissijaisia.

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on todella oleellinen osa ihmisen työhyvinvoinnin rakentamista.

Työhyvinvointi sanana aiheutti myös eräässä panelistissa ristiriitaisia tunteita. Hän korosti, että työelämässä pitäisi puhua kokonaishyvinvoinnista työhyvinvoinnin sijaan. Kun asiat ovat kunnossa elämän muilla rintamilla, mahdollistuu myös hyvinvointi työssä.

Organisaatioissa pitäisi entistä enemmän keskittyä työn sisällön miettimiseen. Tätä kautta nousee esille työhyvinvoinnille erittäin merkityksellinen painotus tekemisen määrän ja tuloksen välillä. Vähemmällä, mutta laadukkaammalla tekemisellä saavutetaan usein paljon enemmän. Mikäli työntekijä vielä pääsee itse vaikuttamaan tähän, niin sillä on työhyvinvointia ja tulosta parantava kierre.

### 3.3.10 Kyselyn yhteenveto

Ihmisten arvot koettiin selkeästi merkityksellisimmäksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi ilmiöksi kaikista eri tarkastelunäkökulmista. Teknologian kehitys ja yhteisöllisyys koettiin myös tärkeänä, mutta näiden tärkeydessä oli hiukan eroja eri asiantuntija ryhmien välillä. Kun tuloksia tarkasteli eri asiantuntija- ja intressiryhmien näkökulmista, niin ekologisuus, taloudelliset seikat ja globalisaatio nousivat tärkeiksi ilmiöiksi. Panelistit argumentoivat näitä ilmiöitä myös argumenteissaan. Ekologisuus korostuu asiantuntijoiden ja työntekijöiden keskuudessa, kun taas työnantaja puolella taloudelliset seikat nähdään tärkeämpänä.

Organisaation työhyvinvoinnin kautta tärkeimmiksi asioiksi nousivat työilmapiiri, yrityskulttuuri, itseohjautuvuus ja muutosjohtajuus. Itseohjautuvuus aiheutti näistä eniten keskustelua, koska se voi huonosti johdettuna aiheuttaa työpahoinvointia, kun työntekijät eivät tiedä mitä heiltä odotetaan. Muutosjohtajuus aiheutti myös jonkin verran hajontaa eri ryhmien keskuudessa, mutta argumenttien perusteella se on erittäin oleellinen asia huomioitavaksi tulevaisuuden työhyvinvoinnin kannalta. Tunteiden johtaminen, etäjohtaminen ja tulevaisuuden ennakointi nähtiin toisissa asiantuntija- ja intressiryhmissä tärkeimpinä kuin toisissa. Etäjohtaminen oli työntekijä ja työnantaja puolella merkittävämpi kuin asiantuntija puolella. Asiantuntijat näkivät puolestaan tulevaisuuden ennakoinnin selkeästi tärkeämpänä asiana. Organisaatorakenne ja työntajakuva jäivät kyselyssä vähiten merkittäväksi. Organisaatorakennetta ei nähty tärkeänä osittain sen takia että organisaatorakenne menettää tulevaisuudessa merkitystä ohuemman organisaation ja itseohjautuvuuden myötä. Työntajakuvan ei nähty suoraan vaikuttavan työhyvinvointiin, mutta sillä nähtiin olevan merkittävä vaikutus yrityksen houkuttelevuuteen.

Varsinaisista teeseistä eniten hajontaa aiheuttivat työtyytyväisyyden vaikutus tuloksellisuuteen ja uusien teknologioiden vaikutus työhyvinvointiin. Osa panelisteista näki, että liian tyytyväinen henkilöstö voi kääntyä yrityksen tuloksentekeykyä vastaan. Panelistien mielestä työtyytyväisyyttä enemmän kannattaisi puhua työntekijäkokemuksesta. Uusilla teknologioilla nähtiin yleisesti olevan vaikutusta työhyvinvointiin, mutta eroja tuli siitä aiheuttaako se enemmän hyvinvointia tai pahoinvointia. Organisaatioissa onkin tärkeää tukea henkilöstöä teknologian muutoksissa.

Panelistit olivat eniten yhdenmielisiä siitä, että osallistava toimintakulttuuri ja resilienssi tulevat olemaan todella tärkeitä tulevaisuuden organisaation työhyvinvoinnin kannalta. Myös itseohjautuva organisaatio nähtiin muutamaa panelistia lukuun ottamatta erittäin todennäköisenä ja vaikuttavana asiana. Itseohjautuvuus nousi toisaalta myös kyselyn toisessa kysymyksessä yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi, joka vaikuttaa organisaation työhyvinvointiin. Tunteiden johtaminen nähtiin pääsääntöisesti tärkeänä, mutta ei kuitenkaan tärkeimpänä tulevaisuuden hyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Yleisesti kuitenkin nähtiin, että tunteiden johtamiseen olisi syytä panostaa enemmän kuin nykyisin.

eDelfi-paneeliin liittyen sain muutamilta panelisteilta vielä erikseen kommentteja, että kysely oli todella mielenkiintoinen, mutta vastaaminen oli työläämpää kuin he olivat aluksi ajatelleet. Huomasin myös, että osalta panelisteista kyselyn vastaaminen oli jäänyt kesken, koska loppupään teeseihin oli vähemmän vastanneita panelisteja. Ehkä kyselyn ajankohta ei ollut paras mahdollinen, koska sen vastausaika osui joulukuun alkuun, jolloin ihmisillä on joulukiiireitä. Lisäksi kysymyksen asettelu aiheutti hiukan hankaluuksia panelistien keskuudessa. Varsinkin käänteisesti muodostetut teesit olivat mahdollisesti aiheuttaneet jonkin verran virheitä panelistien vastausten keskuudessa. Lisäksi teesejen kaksi ulottuvuutta todennäköisyys ja vaikuttavuus aiheuttivat jonkin verran hankaluutta vastaamiseen. Todennäköisyyden määrittely koettiin vielä helpoksi, mutta vaikuttavuus ei aina ollut niin selkeä. Analysointi näkökulmasta teesikysymykset olivat huomattavasti helpompia analysoida. Ryhmittelykysymyksistä tuli todella laajoja, koska argumentteja ja hajontaa tuli jonkin verran.

#### 4 Tulokset ja johtopäätökset

Tämän työn tutkimusongelma oli, millaista toimihenkilöiden johtamista tarvitaan tulevaisuudessa keskisuurissa ja suurissa suomalaisissa yrityksissä, jotta työntekijät voivat hyvin? Teoriaviitekehyksen ja Delfoi-tutkimuksen perusteella organisaatioissa on entistä enemmän kiinnitettävä huomiota työntekijöiden yksilöllisyyteen ja siihen, että yksilöitä on motivoitava eri tavoin. Yrityksissä on oleellista ryhtyä miettimään työntekijäkokemusta ja jossakin määrin myös kokonaisuhyvinvointia. Työelämän muutos tuo mukanaan epävarmuutta ja pelkoa. Yrityksissä onkin syytä ennakoida muutoksiin ja lähteä aktiivisesti kouluttamaan henkilöstöä uusiin tehtäviin ja toimintamalleihin. Oppimisen tukeminen nouseekin yrityksissä tärkeäksi. Hyvinvoinnin kannalta on myös tärkeää, että ihmiset uskaltavat kertoa, mitä he ajattelevat ja pelkäävät. Tunteiden johtamisen avulla saataisiin tunteet paremmin huomioon myös yritysmailmassa ja tällä olisi suora vaikutus myös työntekijän työhyvinvointiin ja yrityksen työilmapiiriin.

Muuttuva maailma luo tarpeita organisaatiorakenteen ja johtamismallien miettimiseen. Kevyet organisaatiorakenteet ja itseohjautuvuus tuovat yritykselle joustavuutta ja nopeutta, kun laajemmalla määrällä henkilöstöä on mahdollisuus vaikuttaa työhön ja yrityksen toimintaan. Tämä lisää samalla työntekijöiden työn mielekkyyttä ja työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin kannalta on kuitenkin tärkeää, että ihmiset tietävät mitä heiltä odotetaan tavoitteiden ja selkeiden työkuvioiden kautta. Lisäksi johtamismallien muutos vaatii muutosta myös yrityskulttuuriin ja siihen, että yritysjohto on valmis luopumaan vallastaan. Valta ja vastuu on siirrettävä työntekijöille oikeasti eikä vain paperilla ja tiedon läpinäkyvyys on saatava todelliseksi. Ilman tätä ihmiset turhautuvat ja työhyvinvointi laskee. Teorian mukaan nykyiset yrityskulttuurit eivät tue itseohjautuvuutta kovinkaan hyvin, vaan yrityksissä on tehtävä täydellinen yrityskulttuurin muutos (Luukka 2019, 320).

Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa on tärkeää, että muutosta osataan johtaa oikein ja ihmiset tietävät mitä yrityksessä tapahtuu. Hallitulla muutosjohtajuudella onkin entistä tärkeämpi rooli tulevaisuudessa myös ihmisten hyvinvoinnin kannalta. Resilienssistä on tulossa sekä yksilön että yritysten kannalta oleellinen taito. Resilienssi auttaa sekä yrityksiä ja yksilöitä selviämään muutoksista ilman pettymyksiä ja stressiä. Muutoksia tiimin rakenteisiin voi tulla myös globalisaation myötä. On mahdollista, että tiimi voi olla paikkaan ja jopa aikaan sitoutumattomia, jolloin yhteisöllisyyden rakentamiselta ja johtamiselta vaaditaan täysin uusia asioita. Yrityksissä onkin tärkeää panostaa etäjohtamisen kehittämiseen, jotta yhteisöllisyys säilyy ja jokainen työntekijä saa tarvitsemansa yksilöllisen tuen.

Tällä työllä vastattiin seuraaviin tutkimuksellisiin kysymyksiin

### 1. Mitkä ilmiöt vaikuttavat tulevaisuuden työhyvinvointiin?

Työhyvinvointiin vaikuttavia ilmiöitä kysyttiin delfoi-kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä. Panelistit näkivät, että ihmisten arvoilla tulee olemaan suurin vaikutus tulevaisuuden työhyvinvointiin. Teknologian kehitys ja yhteisöllisyys koettiin myös erittäin tärkeiksi ilmiöiksi. Myös ekologisuus, taloudelliset seikat ja globalisaatio nähtiin tärkeinä. Ekologisuus nousi etenkin työntekijöiden ja asiantuntijoiden mielestä tärkeäksi, kun taas taloudelliset seikat olivat työntekijä puolella tärkeämpiä.

### 2. Mihin asioihin organisaatioissa pitää panostaa, jotta töissä voidaan tulevaisuudessa hyvin?

Delfoi-kyselyn perusteella organisaatioissa pitäisi panostaa etenkin työilmapiiriin, yrityskulttuuriin, itseohjautuvuuden ja muutosjohtajuuden kehittämiseen. Itseohjautuvuus nähtiin myös hiukan riskialttiina johtamismallina, koska se voi huonosti johdettuna aiheuttaa myös työpahoinvointia. Hyvin johdettuna itseohjautuvuus nostaa motivaatiota, kun työn merkityksellisyys nousee, mutta huonosti johdettuna se voi aiheuttaa työpahoinvointia. On tärkeää, että työntekijät tietävät mitkä ovat heidän vastuunsa, velvollisuudet, tavoitteensa ja roolinsa. Tunteiden johtaminen, etäjohtaminen ja tulevaisuuden ennakointi nähtiin jonkin verran tärkeinä asioina tulevaisuuden työhyvinvoinnin kannalta. Organisaatorakennetta ei suoraan nähty tärkeänä, koska itseohjautuvuuden myötä organisaatorakenteen merkitys vähenee.

### 3. Mitä tulevaisuuden johtajalta ja organisaatiolta vaaditaan, jotta työntekijät voivat hyvin?

Delfoi-kyselyn ja teorian perusteella jatkuva muutoksen tila luo muospaineita myös johtajuuden ja esimiestyön kehittämiseen. Johtajuuden on siirryttävä enemmän kohti yksilöllistä ja onnistumisten johtamista. Muuttuvassa maailmassa muutosjohtajuuden tärkeys tulee jatkuvasti korostumaan. Työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että muutoksia viedään läpi hallitusti ja henkilöstö on mahdollisimman tietoinen siitä mitä tapahtuu. Muutoksen myötä organisaatioista on pystyttävä reagoimaan nopeammin ja joustavammin muutoksiin,

jolloin organisaatorakenteita on kevennettävä ja yrityksissä siirrytään kohti itseohjautuvaa organisaatiota. Työhyvinvoinnin kannalta on oleellista, että työntekijä on valmis ottamaan vastuuta ja esimiehet toisaalta valmiita luopumaan vallastaan. Lisäksi työntekijälle on annettava selkeät tavoitteet ja roolit, jotta hän tietää mitä häneltä odotetaan. Jatkuva muutoksen tila aiheuttaa myös pelkoa työntekijöiden keskuudessa, joka puolestaan aiheuttaa pahoinvointia. Yrityksissä pitäisikin kannustaa työntekijöitä kertomaan ajatuksensa ilman pelkoa, joten tunteiden johtamista pitäisi ehdottomasti yrityksissä tehostaa. Yrityksissä on myöskin tärkeää tukea työntekijöiden osaamisen kehittämistä mahdollisuuksien mukaan.

#### 4. Vaikuttaako työtyytyväisyys yrityksen kannattavuuteen?

Teoriaviitekehyksen mukaan tyytyväinen henkilöstö tuottaa yritykselle 40 % enemmän tuottoa kuin tyytymätön. (Rantanen 2011, 20). Delfoi-tutkimuksen perusteella ihmiset ovat osittain samaa mieltä siitä, että tyytyväinen henkilöstö lisää yrityksen kannattavuutta, mutta toisaalta kyselyn tuloksissa tuli myös ilmi, että liian tyytyväinen henkilöstö voi kääntyä yritystä vastaan. Liian tyytyväinen henkilöstö voi olla halutonta kehittämään toimintaa, koska he ovat tyytyväisiä nykytilanteeseen. Kyselyn perusteella näkisin, että työtyytyväisyyttä ei pitäisi suoraan yhdistää tuloksetekokykyyn. Työntekijäkokemuksella on varmasti suurempi vaikutus työtyytyväisyyteen ja sitä kautta myös työhyvinvointiin ja myös kannattavuuteen. Jos työtyytyväisyys perustuu esimerkiksi siihen, että työntekijät ovat tyytyväisiä liian pieneen työkuorumaan tai nykytilanteeseen, niin silloin työtyytyväisyys voi kääntyä tuloksen tekokykyä vastaan.

Delfoi kyselyn perusteella ihmisten omien arvojen merkitys tulee korostumaan tulevaisuuden työhyvinvoinnissa. Teoriaviitekehyksen mukaan yhteiskunnan kehittyessä ihmisten arvot ja asenteet muuttuvat (Rämö 2013, 30). Organisaatioissa onkin kiinnitettävä huomioita siihen, että erilaisia ihmisiä on motivoitava eri tavoin, koska ihmiset motivoituvat eri asioista. Haasteeksi voi esimerkiksi nousta se, että miten saada ne henkilöt, joiden kiinnostuksen prioriteeteissa ei ole yrityksen paras, innostumaan työstään. (Hiltunen 2017, 143-144.).

Teoriaviitekehyksen mukaan ihmiset ovat organisaation tärkein asia, koska organisaatio muodostuu ihmisistä (Luukka 2019, 396). Tutkimusten mukaan ihmiset tekevät myös yrityksen tuloksen (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 14). eDelfoi kyselyssä panelistit argumentoivat, että työtyytyväisyyttä ja yrityksen tuloksetekokykyä ei pitäisi sekoittaa keskenään. Liian tyytyväinen henkilöstö saattaa myös olla alttiina muutosvastarinnalle, koska he ovat tyytyväisiä nykytilanteeseen, jolloin muutosta ei haluta. Työhyvinvoinnin sijasta olisikin ehkä parempi miettiä henkilöstön kokonaishyvinvointia ja toisaalta myös työntekijäkokemusta. Työntekijäkoke-  
musta voidaan johtaa ja siihen vaikutetaan yrityskulttuurilla. Yrityskulttuurissa pitäisi huomioida ne asiat, jotka ovat työntekijöille tärkeitä. (Luukka 2019, 116.) Työnantaja ei kuitenkaan

voi yksin vastata henkilöstön hyvinvoinnista, mutta se voi toimia hyvinvoinnin edistämiseksi (Viitala 2013, 225).

#### 4.1 Pohdinta

Kyselyn tuloksien mukaan teknologian kehitys on nousemassa vahvaksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi ilmiöksi. Organisaatioissa onkin syytä huomioida mitä muutoksia teknologian kehitys tuo tullessaan, koska se vaikuttaa tulevaisuudessa voimakkaasti siihen, miten teemme työtä ja organisoidumme (Sydänmaanlakka 2014, 28). Teknologisen murroksen termit, koetaan lisäksi sekä uhkana että mahdollisuutena ja ne viestivät suurista muutoksista (Marttinen 2018, 7), jolloin ne aiheuttavat epävarmuutta ihmisten keskuudessa ja vaikuttavat myös työhyvinvointiin. Työelämässä on opittava uusia toimintamalleja sekä käyttämään uudenlaisia koneita ja laiteita. Suuressa osassa tulevaisuuden työpaikoista tullaan tarvitsemaan luovaa asiantuntijuutta tai inhimillistä vuorovaikutusta, koska lähes kaikki rutiinityö tulee poistumaan. (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 100-101.) Panelistit nostivat esille, että organisaatioissa on panostettava kouluttamaan henkilöstön uudentyypisiin taitoihin ja toimintaprosesseihin. Lisäksi ihmisten itsensä on panostettava itsensä kehittämiseen, koska tulevaisuuden työelämän avaintaitoja ovat itseohjautuvuus, sisäinen motivaatio, jatkuva oppiminen ja yrittäjähenkkinen oman uran suunnittelu. (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 100-101.)

Tämän työn aikana on tullut moneen kertaan ilmi, että tulevaisuudessa ainoastaan jatkuva muutos on varmaa ja muutosvauhti nopeutuu koko ajan. Teknologia tuo myös mukanaan omat muutokset työhön ja sen tekemiseen. Panelistit mukaan nopeat muutokset voivat aiheuttaa ihmisissä turvattomuutta ja tyytymättömyyttä. Organisaatioilta vaaditaan ketteryyttä, luovuutta ja nopeaa uudistumiskyvykkyyttä muuttuvassa maailmassa, jotta se pystyy tukemaan yksilöitä muutoksessa. Panelistit näkivät myöskin työntekijöiden osallistumismahdollisuudet muutoksiin ja niiden toteuttamiseen oleelliseksi hyvinvoinnin kannalta. Erilaiset muutostilanteet koettelevat yritysten ilmapiiriä. Muutostilanteissa myös työilmapiirin vaaliminen vaatii erityistä huomiota. Organisaatioissa onkin panostettava ihmisten johtamiseen muutoksessa. (Aro 2018, 159-161.)

Resilienssi koettiin delfoi-tutkimuksessa yhdeksi tulevaisuuden ydintaidoksi muuttuvassa maailmassa. Myös teoriaviitekehysten mukaan resilienssi on kyky selviytyä vastoinkäymisistä tai jopa kehittyä paremmaksi vastoinkäymisten avulla (Kinley & Ben-Hur 2015, 123). Resilientit yksilöt tekevät huippusuorituksia stressaavissakin tilanteissa, koska he kohtaavat vastoinkäymiset suoraan ja palautuvat takaiskusta joustavasti. Resilientin tunnuspiirteitä ovat optimistisuus, toiminta, rehellisyys, kestävyys, ihmissuhteiden lujuus, itsehallinta sekä rauhallinen, innovatiivinen ja luova ajattelu. Resilienttistä asennetta voi myöskin kehittää vahvistamalla edellä mainittuja tunnuspiirteitä. (Poijula 2018, 148.)

Organisaatioissa pitäisi lisäksi panostaa itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvuus terminä aiheuttaa vielä jonkin verran ristiriitaisia ajatuksia ja nykyiset yrityskulttuurit eivät tue itseohjautuvuutta kovinkaan hyvin, vaan yrityksissä on tehtävä täydellinen yrityskulttuurin muutos. Yrityksissä on ymmärrettävä itseohjautuvuus samalla tavalla. Jotta muutos onnistuu, vaatii se huolellisen suunnittelun, valmennuksen, työtä, periksi antamattomuutta ja kärsivällisyyttä. Johdon ja esimiesten on oltava valmiita luopumaan vallasta ja kaikki päätöksen teon perustaksi tarvittava tieto on oltava saatavilla avoimesti ja läpinäkyvästi, koska itseohjautuvan organisaatio rakentuu luottamukselle, jossa valta ja päätös hajautetaan organisaatioon. Työntekijöiden on myös oltava valmiita ottamaan vastuu tekemisistään, joten itseohjautuva organisaatio vaatii myös työntekijältä paljon. (Luukka 2019, 320-327.) Panelistien muistuttivat, että työntekijät ovat yksilöitä ja ihmisillä tulee olemaan entistä suurempi tarve hallita omaa elämäänsä ja työtä osana sitä, jolloin organisaatioiden tulisi tarjota työntekijöille yksilöllisiä mahdollisuuksia suorittaa sama työ. Itseohjautuvuus tukisi tätä, koska itseohjautuvuus on henkilön kykyä toimia itsenäisesti ilman ulkopuolista ohjausta tai kontrollia, mutta työntekijällä on kuitenkin oltava selkeä käsitys siitä mitä tavoitetta kohti hän itseohjautuu sekä häneltä täytyy löytyä tarvittava osaaminen päämäärän tavoitteluun. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Tutkimuksen perustella organisaatorakennetta ei pidetty kovin tärkeänä tulevaisuuden työhyvinvoinnin kannalta, koska se menettää itseohjautuvuuden myötä merkityksensä. Organisaatorakenteiden ja johtajuuden tulisivin tukea sitä, että tieto ja valta olisivat lähempänä toisiaan. Sen henkilön, jolla on paras tieto tilanteesta, pitäisi vastata päätöksen teosta. Johto näyttää pelkästään suunnan ja muodostaa kuvan tulevaisuudesta. On myös tärkeää, että esimiestyö on määritelty ja esimiehet on koulutettu toimimaan kyseisen organisaation esimiehenä (Luukka 2019, 310, 315.)

Yrityskulttuuri on usein annettu tekijä ja sitä on vaikeata muuttaa, ainakaan lyhyellä aikavälillä (Kauhanen 2009, 27). Toivottu yrityskulttuuri syntyy vain ymmärtämällä mitkä asiat ovat työntekijöille tärkeitä. Työntekijäymmärrys on yksilölähtöinen tapa ymmärtää mitkä tekijät motivoivat, sitouttavat ja synnyttävät hyvinvointia organisaation yksilöissä. Yksilöitä on myöskin johdettava yksilöinä eikä massana, koska eri asiat ovat eri yksilöille tärkeitä. Asiakaskokemus vastaa usein työntekijäkokemusta, koska työntekijät tuottavat asiakkaille kokemuksen oman organisaatiokokemuksen pohjalta. (Luukka 2019, 117-119, 121, 136.) Organisaatioissa olisivin panostettava yrityskulttuuriin ja sen muuttamiseen, jos organisaatioissa halutaan siirtää itseohjautuvuuden suuntaan, koska kuten yllä mainitsin niin nykyiset yrityskulttuurit eivät useinkaan tue itseohjautuvuutta.

Työpaikalle pitäisi rakentaa ilmapiiri, jossa ihmiset uskaltavat ilman pelkoa sanoa mitä ajattelevat (Aro 2018, 29). Panelistien mielestä tunteiden johtamisella on vaikutusta myös yrityksen kulttuuriin ja ilmapiiriin. Kulttuuria ja ilmapiiriä johdetaan yksilöiden kautta ja yksilöt



muodostavat kulttuurin ja ilmapiirin. Johtajuudelta vaaditaan paljon, koska työympäristö pitäisi muodostua niin avoimeksi, jossa kaikki työntekijät uskaltavat tuoda omat ajatuksensa esille. Aro (2018, 29) mainitsi myös, että negatiivisen käytöksen takana on aina negatiivinen tunne, joten on tärkeää selvittää juurisyyt negatiivisiin tunteisiin. Organisaation painopiste tulisi olla positiivisen ilmapiirin vahvistamisessa. Tunteita ja niiden ilmaisemista saatetaan jopa pelätä. Osa panelisteista näki, että tunteiden johtamisessa on myös olemassa riskinsä. Riskinä nähtiin, että asioita ruvetaan hoitamaan tunnepohjalta eikä asiapohjalta. Lisäksi pelättiin, että konfliktien jälkeen asioita jäädytään vellomaan, eikä niistä päästä yli. Tuomisen (2018, 183) mukaan tunteiden johtaminen on epämääräisyyden ja uhan vähentämistä sekä negatiivisuuden kehän pysäyttämistä. Tunteiden johtamisen avulla päästään takaisin läsnäoloon, tekemiseen ja etenemiseen eikä suinkaan jäädä vellomaan asioita. Tunneälykkyyden ja -avoimuuden avulla voitaisiin estää pahoinvointia. Tunneäly on kyky tunnistaa, ymmärtää ja käsitellä tunteita rakentavasti. Toiminta tehostuu ja paranee monin tavoin, kun kykenemme tunnistamaan ja käsittelemään omia tunteitamme ja ymmärtämään muiden tunteita. (Rantanen 2011, 20)

Panelistit nostivat myös esille sen, että pelkästään numeroiden ja käskyttämisen kautta johtaminen, jossa päätöksistä tiedotetaan jälkikäteen ilman työntekijöiden osallistamista ja kuulemistä, nähdään vanhanaikaisena johtamisena. Jatkuva uudistuminen vaatii operatiivista ja strategista ketteryttä. Strateginen ajattelu on vietävä kaikille organisaation tasoille ja koko henkilöstö on saatava osallistumaan yrityksen kehittämisen (Sydänmaanlakka 2014, 36). Panelistit näkivät, että myös hyvinvoinnin kannalta on oleellista, että työntekijöillä on mahdollisuus osallistua muutoksiin ja niiden toteuttamiseen. Tärkeänä pidettiin sitä, että työn on oltava merkityksellistä, koska pelkkä tyytyväisyys ei tuo tehokkuutta, vaan toimintaan tarvitaan myös merkityksellisyttä. Myös Nurmi ja Salmela-Aro (2017, 102) ovat sitä mieltä, että työn on oltava mielekästä ja merkityksellistä, jolloin myös sisäisen motivaation merkitys korostuu.

Uusien asioiden, kuten itseohjautuvuuden, yksilöllisyyden ja tunteiden, korostuessa organisaatioissa on järkevää lähteä miettimään, tukeeko heidän nykyinen organisaatiomallinsa tulevaisuuden työhyvinvointia. Teal-organisaatiossa kaikki työntekijät ovat yhdenvertaisia päätöksentekijöitä, hierarkioista on luovuttu, ihmisestä välitetään aidosti ja jokainen saa olla oma itsensä. Teal-organisaatioissa kolmeksi tärkeimmäksi tekijäksi onkin määritelty itseohjautuvuus, ihmisen huomioiminen kokonaisvaltaisesti ja toimiminen jonkin suuremman päämäärän hyväksi. Teal-organisaatio on reaktiivisempi vastaamaan muuttuvan maailman tuomiin muutostarpeisiin. (Laloux 2014, 43, 50-51, 56.)

#### 4.2 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi

Miestäni laadullinen tutkimus soveltui opinnäytetyöhöni todella hyvin, koska halusin selvittää, miten eri ihmiset näkevät työn muutoksen vaikutuksen työhyvinvointiin. Mielestäni sain muodostettua delfoi-kyselyyn relevantteja kysymyksiä tulevaisuuden työhyvinvointiin vaikuttavista ilmiöistä ja asioista teoriaviitekehyksen avulla. Sain kyselyn avulla panelisteilta myös riittävästi laadullisia ja monipuolisia vastauksia.

Panelistien valinnassa käytin harkinnanvaraista eliittiotantaa, jossa Tuomen ja Sarajärven (2011, 99) mukaan pyrkimyksenä on valita tutkimukseen panelisteiksi henkilöitä, jotka parhaiten tuntevat tutkittavan ilmiön. Mielestäni onnistuin otannassa hyvin, koska panelisteilla oli yleisesti ottaen riittävästi tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Jälkeenpäin ajateltua panelistiryhmästä tuli kuitenkin hiukan liian hajanainen. Varsinkin työnantaja- ja työntekijäpanelisti ryhmässä oli laajasti henkilöitä isoista pörssiyrityksistä pieniin yrityksiin. Lisäksi panelistien aloissa oli hajontaa teollisuusyrityksistä terveys- ja opetusalaan. Olisikin voinut ollut järkevää rajata panelistiryhmää selkeämmin tietyn tyyppiin ja kokosiin yrityksiin, jolloin vastaukset olisivat olleet kohdennetumpia ja tulokset olisivat olleet suoraan käytettävissä rajauksen mukaisesti yrityksiin. Lisäksi on hyvä huomioida, että osa delfoi-tutkimuksen kysymysten termeistä, kuten resilienssi ja itseohjautuvuus, eivät olleet kaikille panelisteille ennestään tuttuja. Eli vaikka heillä yleisesti oli tietoa tutkittavasta ilmiöstä, niin heillä saattoi kuitenkin olla rajallinen tietämys tietyistä kyselyn kysymyksiin liittyneistä ilmiöistä. Delfoi-kyselyssä kysymysten alussa oli aina pieni esittely kysymyksen aiheeseen, mutta uusien termien ymmärtäminen saattoi silti omalta osaltaan vaikuttaa muutamien kysymysten vastauksiin.

Asiantuntija- ja intressiryhmien vastauksissa on myöskin olemassa pieni virheen riski, koska ryhmien rakenne perustui minun tietämykseni panelistien taustoista. Tein myös asiantuntija- ja intressiryhmien tuloksien analysoinnin minun muodostamien asiantuntija- ja intressiryhmien pohjalta. eDelfissä kysyttiin panelistien taustat yhdellä kysymyksellä, mutta valitettavasti tuloksia ei pystynyt analysoimaan panelistien oman luokittelun perusteella. En myöskään pystynyt korjaamaan rakentamieni ryhmien rakennetta taustakysymyksen pohjalta, koska delfoi-kysely suoritettiin anonymisti ja sen takia en päässyt näkemään mitä kukin panelisteista oli taustakysymykseen vastannut. Pystyin ainoastaan vertaamaan eri asiantuntija- ja intressiryhmien kokoja. Eri ryhmissä oli pieniä eroja, mutta onneksi erot eivät olleet kovinkaan suuria.

Mielestäni en ole voinut vaikuttaa panelistien vastauksiin kyselyssä. Sain erittäin hyvin apua kysymysten muotoiluun delfoi-koulutuksesta, jotta kysymyksistä ei tullut johdattelevia. Koulutuksessa tarkasteltiin, että minun mahdollinen oma ennakkomieliopiteeni kysyttävästä asiasta ei käynyt ilmi kysymyksissä tai kysymysten johdannoissa, jolloin en myöskään johdatellut panelisteja oman mielipiteeni suuntaan. Koulutuksessa autettiin myös tekemään kysymyksistä

riittävän provosoivia, joka puolestaan johti siihen, että sain eri kysymyksiin myös todella hyvän määrän avoimia argumentteja.

Kyselyn ajankohta osui joulun ympärille, joten kyselyyn on saatettu vastata kiireessä. Tämä on jossakin määrin saattanut aiheuttaa virheitä panelistien vastauksiin. Lisäksi osa panelisteista jätti kyselyn vastaamisen kesken ja muutamat panelistit jättivät kokonaan vastaamatta kyselyyn, vaikka olivat alun perin lupautuneet panelisteiksi. Onneksi vastanneita panelisteja oli kuitenkin kaikkiaan 27, joten sain riittävän määrän laadullisia tuloksia analysoitavaksi. Muutaman kysymysten asettelu on myös voinut aiheuttaa pienen virheen tuloksiin. Varsinkin käänteisesti muodostetuissa kysymyksissä löytyi jonkun verran ristiriitaa vastausten sekä avointen kysymysten välillä, jolloin voi olettaa, että varsinainen kysymys on saatettu tulkita väärin.

Mielestäni Delfoi-kysely soveltui opinnäytetyöhöni tutkimusmenetelmäksi todella hyvin. Pystyin hyödyntämään eri asiantuntijoiden näkemyksiä hyvin, joka on yksi Delfoi-tutkimuksen etu. Tässä tutkimuksessa tunnistamattomuudesta ei ehkä lopulta ollut niin suurta merkitystä, koska kyselyssä ei tavoiteltu esimerkiksi saman organisaation eri tasoilta kommentteja, jolloin pelko tunnistettavuudesta voisi rajoittaa esimerkiksi työntekijöitä vasta-argumentoimaan omaa esimiestä vastaan. (idea deck - Service Design. 2016. Delphi.) Toisaalta anonyymisyydestä saattoi kuitenkin olla hyötyä tulosten analysoinnissa. Jos olisin esimerkiksi tunnistanut, mitkä argumentit ovat jonkun johtajuusgurun kirjoittamia olisin saattanut arvostaa niitä argumentteja enemmän kuin jonkun työtekijätason henkilön argumentteja. Anonyymisyyden takia tällainen riksi tuli eliminoitua ja kaikki argumentit olivat analysoinnissa painoarvoltaan yhtä arvokkaita.

Tämän opinnäytetyön puitteissa en lähtenyt tekemään toista kierosta Delfoi-kyselystä, mutta sille olisi selkeästi ollut vielä tarvetta. Tiettyjen kysymysten osalta vastauksissa oli hajontaa sekä avoimissa argumenteissa tuli esille hyviä näkökohtia, joita olisi ollut mielenkiintoista tutkia lisää. Lisäksi toisella delfoi-kierroksella olisi hyvä lähteä rajaamaan panelistiryhmää eri alojen ja yritysten koon mukaan. Delfoi-prosessin ideahan on se, että asiantuntijoilta kerätään mielipiteitä, jotka lähetetään takaisin arvioitaviksi samoille asiantuntijoille ja kierroksia toistetaan, kunnes asiantuntijoilta saadaan yhteinen mielipide tutkittavasta asiasta (Metsämuuronen 1997). Sain kuitenkin yhden kierroksen delfoi-kyselyllä riittävästi tietoa tähän opinnäytetyöhön, jotta pystyin vastaamaan niihin tutkimusongelmaan ja tutkimuksellisiin kysymyksiin, jotka tälle opinnäytetyölle olin asettanut.

#### 4.3 Tutkimuksen laajempi hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Tässä työssä ei ollut toimeksiantajaa, joten tuloksia ei sovelleta suoraan yksittäisessä yrityksessä, vaan hyödynnettävyys kohdistuu laajemmin yrityksiin. Tutkimuksen tuloksena syntyi

selkeä kuva siitä, mihin organisaatioissa tulisi panostaa tulevaisuudessa, jotta työntekijät voivat myös jatkossa hyvin. Organisaatioissa olisikin tärkeää ryhtyä miettimään mitä työn muutos tuo organisaatioihin ja miten varmistetaan se, työhyvinvointi pysyy myös tulevaisuudessa hyvällä tasolla. Kuten aikaisemmin mainitsin, niin tutkimustuloksia ei kuitenkaan voi suoraan soveltaa mihinkään yritykseen, koska delfoi-kyselyyn vastasi liian hajanainen joukko ihmisiä eri aloilta ja erikokoisista yrityksistä. Mielestäni tutkimustuloksia voi kuitenkin käyttää pohjana, kun yrityksissä ruvetaan miettimään, millaisilla toimenpiteillä varmistetaan, että työntekijät voivat myös tulevaisuudessa hyvin. Tuloksia voisi esimerkiksi käyttää keskustelun avauksena tai ryhmätyön pohjana, kun tulevaisuuden työhyvinvointia sekä toimenpiteitä sen saavuttamiseksi ruvetaan miettimään eri organisaatioissa. Tutkimustuloksia voisi myös hyödyntää erilaisissa tulevaisuuden työhyvinvointiin liittyvissä tapahtumissa tai koulutuksissa esimerkkeinä siitä, millaiset asiat ovat nousseet tulevaisuuden työhyvinvoinnin kannalta panostettaviksi asioiksi.

Jatkotutkimuksena olisikin hyvä selvittää, tulisiko tutkimustulosten välille eroja, jos delfoi-kyselyssä huomioitaisiin eri alat tai eri ikäryhmät. Tutkimuksessa tuli kuitenkin useamman kerran esille se, että milleniaalit ja esimerkiksi keski-ikäiset saattavat nähdä kyselyssä käsitellyt asiat hyvinkin eri tavalla. Lisäksi alakohtaiset erot nousivat kyselyn argumenteissa esille. Esimerkiksi sote-alalla voi olla täysin erilainen näkökanta työhyvinvointiin vaikuttavista asioista kuin teollisuudenalalla. Lisäksi lähtökohdat ovat varmasti erilaiset, jos työhyvinvointia lähdetään miettimään pienessä yksityisytyksessä tai suuressa hierarkkisessa pörssiyrityksessä. Asettaako esimerkiksi pörssiyritysten lainsäädäntö joitakin eroja yritysten avoimuuteen? Ainakin näitä näkökantoja voisi lähteä hyödyntämään suoraan toiselle delfoi-kierrokselle tai muissa tulevaisuuden työhyvinvointiin liittyvissä tutkimuksissa.

Opinnäytetyössä tuli tämän lisäksi monta erittäin mielenkiintoista asiaa esille, joita voisi tutkia lisää. Mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita löytyisi lähes jokaisesta delfoi-kyselyn kysymyksestä. Esimerkkeinä voisi mainita resilienssin ja mitä hyötyjä sen kehittäminen sekä tehokas hyödyntäminen jossakin case-yrityksessä merkitsisi. Myös itseohjautuvuus oli panelisteille jossakin määrin vieras käsite ja lisäksi osittain väärin ymmärretty. Jatkotutkimusaiheena voisi olla mielenkiintoista lähteä tutkimaan mitä itseohjautuvuuden todellinen käyttöönotto ja jalkautus jossakin case-yrityksessä merkitsisi ja mitä todellisia hyötyjä sillä saavutettaisiin. Itseohjautuvuuteen linkittyä toisaalta myös Teal-organisaatiomalli ja sen syvempi tarkastelu. Teal-organisaatiosta on vielä aika vähän kirjallisuutta saatavilla, joten siitä voisi saada mielenkiintoisen tutkimusaiheen. Lisäksi tunteiden johtaminen nähtiin tutkimuksessa vielä käyttämättömänä, mutta tärkeänä voimavarana. Näkisin, että myös tunteiden johtamista ja sen merkitystä työhyvinvointiin kannattaisi tutkia lisää ja myös tätä voisi lähteä soveltamaan johonkin case-yritykseen.

## Lähteet

## Painetut

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus - kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

Ashkanasy, N.M., Wilderom, C. & Peterson, M.F. (toim.) 2011. The handbook of organizational culture and climate. 2.painos. Thousand Oaks (CA): SAGE.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Brynjolfsson, E. & McAfee, A. 2011. Race against the machine: how the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming employment and the economy. Lexington, Massachusetts: Digital Frontier Press

Brynjolfsson, E. & McAfee, A. 2014. The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. New York: W. W. Norton & company.

Craswell, W.J & Craswell J.D. 2018. Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 5.painos. Los Angeles : SAGE.

Dinnen, M. & Alder, M. 2017. Exceptional talent: how to attract, acquire and retain the very best employees. London: Kogan Page.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Ford, M. 2015. The rise of the robots: technology and the threat of mass unemployment. London: Oneworld Publications.

Haikkonen, P.O.A. 2017. Tietoisuus, tekoäly ja robotit. Helsinki: Art House.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hamel, G. 2007. The Future of Management. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Hiltunen, A. 2017. Johtamisesta - Ajankohtaisia ja ajattomia pohdintoja. 3.painos. Helsinki: Alma Talent.

Hiltunen, E. & Hiltunen, K. 2014. Teknoelämää 2035 - Miten teknologia muuttaa tulevaisuuttamme? Helsinki: Talentum.

Idea deck. 2016. Service design.

Juuti, P. & Salmi P. 2014. Tunteet ja Työ - Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PK-kustannus.

Järvinen, P.T., Rantala, J. & Ruotsalainen P. 2016. Johda suoritusta. 2.painos. Helsinki: Talentum Pro

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.painos. Helsinki: WSOYpro.

Kelttikangas-Järvinen L. 2016. Hyvät tyypit - Temperamentti ja työelämä. Helsinki: WSOY.

Kinley, N. & Ben-Hur, S. 2015. Changing Employee Behaviour: A Practical Guide for Managers. Basingstoke: Palgrave Macmillan

- Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen H. (toim.) 2013. Miten tutkimme tulevaisuuksia? 3. uudistettu painos. Sastamala: Vammalan kirjapaino.
- Laloux, F. 2014 Reinventing organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Brysseli: Nelson Parker.
- Lehikoinen, R. & Sinivuori, S. 2014. Tulevaisuus suosii rohkeaa - johtamista. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Limnell, J. (toim.) 2016. Suomen idea. Jyväskylä: Docendo.
- Luukka P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent.
- Manka M-L. 2015. Stressikirja - Mistä virtaa. Helsinki: Talentum.
- Manka M-L. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: TalentumPro.
- Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) 2017. Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent.
- Marttinen, J. 2018. Palvelukseen halutaan robotti, tekoäly ja tulevaisuuden työelämä. Helsinki: Aula & Co.
- Morgan, J. 2014. The Future of Work - Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organisation. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Nurmi, J-E. & Salmela-Aro, K. (toim.) 2017. Mikä meitä liikuttaa - motivaatiopsykologian perusteet. 3.uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pojjula, S. 2018. Resilienssi- muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.
- Rantanen, J. 2011. Tunteella! Voimaa tekemiseen. Hämeenlinna: Talentum.
- Rämö, A. 2013. Yksinkertaista johtamista - arvostaen. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Stähle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma. Helsinki: Edita.
- Sydänmaanlakka, P. (toim.) 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Espoo: Pertec Consulting.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 2.uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, C. 2018. Johda tunteita Menesty työelämässä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. 4.uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen - Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.
- Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja - Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

#### Artikkelit

Metsämuuronen, J. 1997. Delfi-tekniikan kritiikistä. FUTURA 3/97.  
<http://elektra.helsinki.fi/se/f/0785-5494/16/3/delfitek.pdf>

Sinclair, J. 2019. Työn murros tarjoaa tukuttain tutkittavaa. Aalto University Magazine Huhtikuu 2019, 34-35.  
[https://issuu.com/aaltouniversity/docs/aum\\_24\\_fi\\_web](https://issuu.com/aaltouniversity/docs/aum_24_fi_web)

#### Sähköiset

Demos Helsinki. 2020. Viitattu 12.1.2020. <https://www.demoshelsinki.fi/julkaisut/tyo-2040-skenaarioita-tyon-tulevaisuudesta/>

eDelphi. 2020, Viitattu 18.1.2020. <https://www.edelphi.org/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 17.1.2020.  
<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Työ 2040 Skenaarioita työn tulevaisuudesta. 2017. Demos Helsinki & Demos Effect. Viitattu 12.1.2020. <https://www.demoshelsinki.fi/julkaisut/tyo-2040-skenaarioita-tyon-tulevaisuudesta/>

Työkaari kantaa. 2020. Viitattu 12.1.2020. <https://tyokaari.fi/hanke/>

Työturvallisuuskeskus. 2020. Viitattu 12.1.2020. [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoturvallisuuden\\_johtaminen/tyosuojelun\\_taloudelliset\\_vaikutukset](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoturvallisuuden_johtaminen/tyosuojelun_taloudelliset_vaikutukset)

#### Julkaisemattomat

Tuominen C. 2017. Emotions management -luento. Laurea-ammattikorkeakoulu. Espoo.

## Kuviot

Kuvio 1: Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (Helsilä & Salojärvi 2009, 30) .....	13
Kuvio 2: Tietoperustan yhteenveto kuvana .....	32
Kuvio 3: eDelphin sivunluonti mahdollisuudet.....	34
Kuvio 4: Johdanto eDelphi paneelin kyselyyn .....	35
Kuvio 5: Panelistimatriisi .....	37
Kuvio 6: Esimerkki ryhmittelykysymyksen vastauksista .....	37
Kuvio 7: Esimerkki 2D skaala -kysymyksen vastauksista.....	38
Kuvio 8: Asiantuntijaryhmät panelistimatriisissa .....	38
Kuvio 9: Intressiryhmät panelistimatriisissa .....	39
Kuvio 10: Työhyvinvointiin vuonna 2030 eniten vaikuttavat ilmiöt.....	39
Kuvio 11: Työhyvinvointiin vuonna 2030 vähiten vaikuttavat ilmiöt .....	40
Kuvio 12: Organisaatiossa työhyvinvointiin eniten vaikuttavat asiat.....	43
Kuvio 13: Organisaatiossa työhyvinvointiin vähiten vaikuttavat asiat.....	44
Kuvio 14: Työhyvin tuloksellisuus vuonna 2030 -teesin vastaukset.....	47
Kuvio 15: Työympäristön muutokset ja työhyvinvointi -teesin vastaukset .....	50
Kuvio 16: Resilienssi -teesin vastaukset .....	51
Kuvio 17: Uudet teknologiat ja työhyvinvointi -teesin vastaukset.....	52
Kuvio 18: Uudet teknologiat ja työhyvinvointi -teesin vastaukset.....	54
Kuvio 19: Tunteiden johtaminen vuoden 2030 organisaatioissa -teesin vastaukset.....	56



## Liitteet

Liite 1: eDelphi paneelin kyselyn kysymykset .....	75
Liite 2: Kysymyksen Työhyvinvointiin vuonna 2030 vaikuttavat ilmiöt vastausten jakaumat ..	78
Liite 3: Asiantuntijaryhmien Erittäin paljon -vastaukset Työhyvinvointiin vuonna 2030 vaikuttavat ilmiöt - kysymykseen .....	79
Liite 4: Intressiryhmien Erittäin paljon -vastaukset Työhyvinvointiin vuonna 2030 vaikuttavat ilmiöt - kysymykseen .....	80
Liite 5: Kysymyksen Organisaatiossa työhyvinvointiin vaikuttavia asioita vuonna 2030 - kysymyksen vastausten jakaumat .....	81
Liite 6: Asiantuntijaryhmien Erittäin paljon -vastaukset Organisaatiossa työhyvinvointiin vaikuttavia asioita vuonna 2030 - kysymykseen .....	82
Liite 7: Intressiryhmien Erittäin paljon -vastaukset Organisaatiossa työhyvinvointiin vaikuttavia asioita vuonna 2030 - kysymykseen .....	83
Liite 8: Asiantuntijaryhmien vastaukset teesiin: Vuonna 2030 monet organisaatiot ovat menettäneet kyvyn tehostaa toimintaansa liian tyytyväisen henkilöstön takia .....	84
Liite 9: Intressiryhmien vastaukset teesiin: Vuonna 2030 monet organisaatiot ovat menettäneet kyvyn tehostaa toimintaansa liian tyytyväisen henkilöstön takia .....	85
Liite 10: Asiantuntijaryhmien vastaukset teesiin: Yritykset, joissa on osallistava toimintakulttuuri menestyvät vuonna 2030 tilastollisesti paremmin kuin yritykset, joissa osallistumismahdollisuudet ovat rajoitetut .....	86
Liite 11: Intressiryhmien vastaukset teesiin: Yritykset, joissa on osallistava toimintakulttuuri menestyvät vuonna 2030 tilastollisesti paremmin kuin yritykset, joissa osallistumismahdollisuudet ovat rajoitetut .....	87
Liite 12: Asiantuntijaryhmien vastaukset teesiin: Resilienssi on työhyvinvoinnin kannalta työntekijälle välttämätön taito vuonna 2030 .....	88
Liite 13: Intressiryhmien vastaukset teesiin: Resilienssi on työhyvinvoinnin kannalta työntekijälle välttämätön taito vuonna 2030 .....	89
Liite 14: Asiantuntijaryhmien vastaukset teesiin: Vuonna 2030 uudet teknologiat aiheuttavat enemmän työpahoinvointia kuin työhyvinvointia .....	90
Liite 15: Intressiryhmien vastaukset teesiin: Vuonna 2030 uudet teknologiat aiheuttavat enemmän työpahoinvointia kuin työhyvinvointia .....	91
Liite 16: Asiantuntijaryhmien vastaukset teesiin: Vuonna 2030 on selvää tutkimusnäyttöä siitä, että itseohjautuva organisaatio on avain yrityksen menestykseen ja työhyvinvointiin .....	92
Liite 17: Intressiryhmien vastaukset teesiin: Vuonna 2030 on selvää tutkimusnäyttöä siitä, että itseohjautuva organisaatio on avain yrityksen menestykseen ja työhyvinvointiin .....	93
Liite 18: Asiantuntijaryhmien vastaukset teesiin: Tunteiden huomiotta jättäminen organisaation toiminnassa on merkittävin työpahoinvointia aiheuttava yksittäinen tekijä vuonna 2030 .....	94

Liite 19: Intressiryhmien vastaukset teesiin: Tunteiden huomiotta jättäminen organisaation toiminnassa on merkittävin työpahoinvointia aiheuttava yksittäinen tekijä vuonna 2030 ..... 95

## Liite 1: eDelphi paneelin kyselyn kysymykset

### Työhyvinvointiin vuonna 2030 vaikuttavat ilmiöt

Seuraavilla ilmiöillä on vaikutusta vuoden 2030 työhyvinvointiin

Siirrä ilmiöt drag & drop-toiminnolla mielestäsi oikeaan laatikkoon.

Jos listalta mielestäsi puuttuu joku oleellinen ilmiö, niin kommentoi ystävällisesti Kommentoi-kenttään.

Työelämä on murroksessa. Muutoksia aiheuttavat niin teknologiset, taloudelliset, sosiaaliset kuin poliittisetkin muutokset. Myös globalisaatio tuo muutospaineita. Globalisaatio, automatisointi ja digitalisaatio muuttavat eksponentiaalisesti työtä sekä organisaatioiden osaamistarpeita. Ympäristön tilan heiketessä nousevat myös kestävä kehityksen vaatimukset tärkeämmiksi. Työn muuttuessa ja työtehtävien kadotessa on kiinnitettävä huomiota myös tulonmuodostukseen ja lainsäädäntöön. Ihmisen tärkein psykologinen perusmotiivi on liittyminen toisiin ihmisiin, joten ihmiset kaipaavat toisia ihmisiä ympärilleen. Mutta onko näin myös tulevaisuudessa? Yhteiskunnan kehitys luo myös ihmisille enemmän mahdollisuuksia elää ja tehdä työtä, jolloin myös ihmisten arvot ja asenteet muuttuvat.

Lähteet: Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon, Dinnen, M. & Alder, M. 2017. Exceptional talent: how to attract, acquire and retain the very best employees, Manka M-L. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi, Marttinen, J. 2018. Palvelukseen halutaan robotti, tekoäly ja tulevaisuuden työelämä, Rämö, A. 2013. Yksinkertaista johtamista – arvostaan, Sydänmaanlakka, P. (toim.) 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020

Globalisaatio	ERITTÄIN PALJON	JONKIN VERRAN	EI MERKITYSTÄ
Ekologisuus			
Teknologiankehitys			
Ihmisten omat arvot			
Yhteiskunnan vaatimukset			
Taloudelliset seikat			
Sosiaalinen kehitys			
Yhteisöllisyys			

### Organisaatiossa työhyvinvointiin vaikuttavia asioita vuonna 2030

Vuoden 2030 työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että organisaatioissa panostetaan seuraaviin asioihin:

Siirrä asiat drag & drop-toiminnolla mielestäsi sopivimpaan laatikkoon.

Jos listalta mielestäsi puuttuu joku oleellinen asia, niin kommentoi ystävällisesti Kommentoi-kenttään.

Toimintaympäristön muuttuessa johtaminen on kehitettävä vastaamaan nykyisen toimintaympäristön haasteisiin. Muuostilanteissa työilmapiirin vaaliminen vaatii erityistä huomiota. Pelkkä muutosjohtaminen ei riitä, vaan muuostilanteissa on keskitettävä ihmisten johtamiseen muutoksessa. On todennäköistä, että ilman tulevaisuuteen varautumista ei voi menestyä. Muutokset työelämässä luovat paineita myös yritysten organisaatiomuotoihin ja organisaation toimintaan. Organisaatiot on nähtävä avoimina systeemeinä, jotka muuttuvat koko ajan ja jotka ovat kykeneväisiä itseohjautuvuuteen. Mikä on yrityskulttuurin ja työntekijäkuvan merkitys työhyvinvoinnin kannalta? Onko etäjohtaminen tulevaisuuden esimiehen ydinosaamista? Ja pitäisikö työpaikoille rakentaa ilmapiiri, jossa ihmiset uskaltavat ilman pelkoa sanoa mitä ajattelevat ja ilmaista tunteitaan?

Lähteet: Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon, Luukka P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas, Ståhle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma. Sydänmaanlakka, P. (toim.) 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020, Viikman, U. 2016. Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä, Tuominen C. 2017. Emotions management – luento. Laurea-ammattikorkeakoulu. Espoo.

Organisaatorakenne	ERITTÄIN PALJON	JONKIN VERRAN	EI MERKITYSTÄ
Muutosjohtajuus			
Itseohjautuvuus			
Tulevaisuuden ennakointi			
Tunteiden johtaminen			
Etäjohtaminen			
Työilmapiiri			
Yrityskulttuuri			
Työntekijäkuv			

### Työhyvinvoinnin tuloksellisuus vuonna 2030

Vuonna 2030 monet organisaatiot ovat menettäneet kyvyn tehostaa toimintaansa liian tyytyväisen henkilöstön takia

Kirjallisuudessa viitataan tutkimuksiin, jotka osoittavat, että organisaation ilmapiiri selittää noin 20 - 30 prosenttia yrityksen tuloksesta. Lisäksi väitetään, että tyytyväinen henkilöstö tuottaa yritykselle 40 % enemmän tuottoa kuin tyytymätön.

Lähteet: Rantanen, J. 2011. Tunteella! Voimaa tekemiseen & Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä



## Työympäristön muutokset ja työhyvinvointi

**Yritykset, joissa on osallistava toimintakulttuuri menestyvät vuonna 2030 tilastollisesti paremmin kuin yritykset, joissa osallistumismahdollisuudet ovat rajoitetut**

Työympäristö muuttuu kiihtyvällä tahdilla, joten uudistuminen on välttämätöntä. Ajatukset työstä ja henkilöstön osaamistarpeista muuttuvat jatkuvasti.

Jatkuva uudistuminen vaatii operatiivista ja strategista ketteryyttä. Strateginen ajattelu on vietävä kaikille organisaation tasoille ja koko henkilöstö on saatava osallistumaan mission, arvojen ja vision jatkuvaan kirkastamiseen ja toteuttamiseen.

Osallistava johtajuus tuo tulosta, koska osallistavalla johtamisella työntekijöille tarjotaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Motivoitunut työntekijä hoitaa työnsä mahdollisimman hyvin. Hyvä työn jäki heijastuu kaikkialle yrityksen toimintaan ja yritys houkuttelee enemmän asiakkaita tehokkuudellaan sekä hyvällä asiakaspalvelullaan.

Lähteet: Dinnen, M. & Alder, M. 2017. Exceptional talent: how to attract, acquire and retain the very best employees, Sydänmaanlakka, P. (toim.) 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020 & <https://lehti.mma.fi/tyo-ura/osallistava-johtaminen-tuo-tulosta>



## Resilienssi

**Resilienssi on työhyvinvoinnin kannalta työntekijälle välttämätön taito vuonna 2030**

Resilienssi on käsite, joka kuvaa yksilön, perheen, organisaation, systeemin tai kulttuurin uudelleen suuntautumisen kykyä. Resilienssi on kyky selviytyä vastoinkäymisistä tai jopa kehittyä paremmaksi vastoinkäymisten avulla.

Resilienssin avulla pystytään suunnittelemaan etenemistä kohti ennakoitua parempaa tulevaisuutta. Resilienssin ihmisen tai yhteisön erityispiirre on hallita kohtaloaan myös olosuhteissa, joita ne eivät itse voi hallita.

<https://oivaltaan.fi/resilienssi/>

Lähteet: Kinely, N. & Ben-Hur, S. 2015. Changing Employee Behaviour: A Practical Guide for Managers & Poijula, S. 2018. Resilienssi: muutosten kohtaamisen taito.



## Uudet teknologiat ja työhyvinvointi

**Vuonna 2030 uudet teknologiat aiheuttavat enemmän työpahoinvointia kuin työhyvinvointia**

Teknologia vaikuttaa tulevaisuudessa voimakkaasti siihen, miten teemme työtä. Teknologia käsite on hyvin laaja ja se käsittää tuotteiden lisäksi tapoja ja prosesseja, joilla erilaisia tuotteita ja asioita käsitellään.

Teknologisen murroksen termit, kuten automatisaatio, koetaan sekä uhkana että mahdollisuutena ja ne viestivät suurista muutoksista.

Lähteet: Sydänmaanlakka, P. (toim.) 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020 & Marttinen, J. 2018. Palvelukseen halutaan robotti, tekoäly ja tulevaisuuden työelämä.



## Itseohjautuva organisaatio

**Vuonna 2030 on selvää tutkimusnäyttöä siitä, että itseohjautuva organisaatio on avain yrityksen menestykseen ja työhyvinvointiin**

Itseohjautuvuus on henkilön kykyä toimia itsenäisesti ilman ulkopuolista ohjausta tai kontrollia. Itseohjautuvuudessa ihmisen on oltava itsemotivoitunut ja halu tehdä asioita omaehtoisesti ilman pakottamista. Työntekijällä on myös oltava selkeä käsitys siitä mitä tavoitetta kohti hän itseohjautuu sekä häneltä täytyy löytyä tarvittava osaaminen päämäärän tavoitteluun. Itseohjautuvuuden tärkeys on lisääntynyt, koska muutosnopeus on lisääntynyt globaalissa, voimakkaasti verkostoituneessa toimintaympäristössä, jossa tiedonkulku on nopeaa.

Itseohjautuvaa organisaatiota pitää myös johtaa, koska johto näyttää suunnan mihin ollaan menossa, kuuntelee ja on läsnä. Johdon on kuitenkin oltava valmis luopumaan vallastaan ja päätöksentekoon tarvittava tieto on oltava saatavilla avoimesti ja läpinäkyvästi. Työntekijältä vaaditaan myös enemmän, koska valta lisää myös vastuuta. Työntekijältä on löydettävä riittävä osaaminen päämäärän tavoitteluun.

Lähteet: Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) 2017. Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa



## Tunteiden johtaminen vuoden 2030 organisaatioissa

**Tunteiden huomiotta jättäminen organisaation toiminnassa on merkittävin työpahoinvointia aiheuttava yksittäinen tekijä vuonna 2030**

Organisaatioiden työhyvinvointistrategiat ovat usein rakennettu organisaation toiminnan ja tuloksen varaan ja tunteet on jätetty taka-alalle.

Kirjallisuudessa on nostettu esille, että tunteiden merkitystä työelämässä ei saa unohtaa. Lisäksi väitetään, että ihmiset viihtyvät paremmin ja pidempään työelämässä, jos he kokevat parempia tunteita työssään.

Haavoittuvuudesta, avoimuudesta, epäonnistumisesta ja huonojenkin ideoiden esittämisestä on tehtävä sallittavaa, jotta ihmiset olisivat aidosti läsnä ja avoinna sekä näyttäisivät piilevät kykynsä.

Lähteet: Juuti, P. & Salmi P. 2014. Tunteet ja Työ – Uupumuksesta iloon, Rantanen, J. 2011. Tunteella! Voimaa tekemiseen & Tuominen C. 2018. Johda tunteita menesty työelämässä.



## Kiitos!

Suuri kiitos ajastasi!

Sinulla on vielä mahdollisuus kommentoida Kommentointi-kenttään, jos paneelissa on mielestäsi jäänyt huomioidatta jokin vuoden 2030 työhyvinvoinnin kannalta oleellinen asia.

Muistathan, että voit myös palata myöhemmin katsomaan muiden panelistien vastauksia sekä kommentteja. Myös lisäkommentointi on mahdollista ja toivottavaa koko paneelin aukioloajan.

Viimeisellä sivulla on yhteenveto tuloksista. Huomioithan, että eri väitteet eivät ole vertailukelpoisia keskenään. Yksittäisen väitteen vastauksia on kuitenkin helppo vertailla keskenään, koska yksittäisen väitteen vastaukset näkyvät koosteessa samalla värillä.

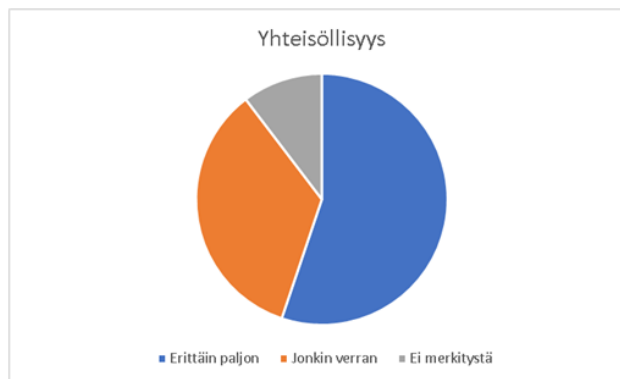
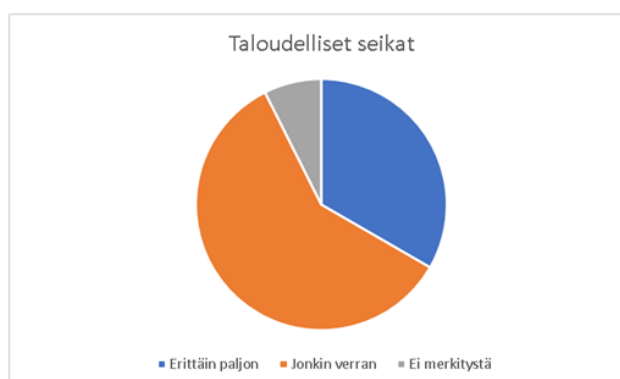


**Kiitos!**

KOMMENTOI

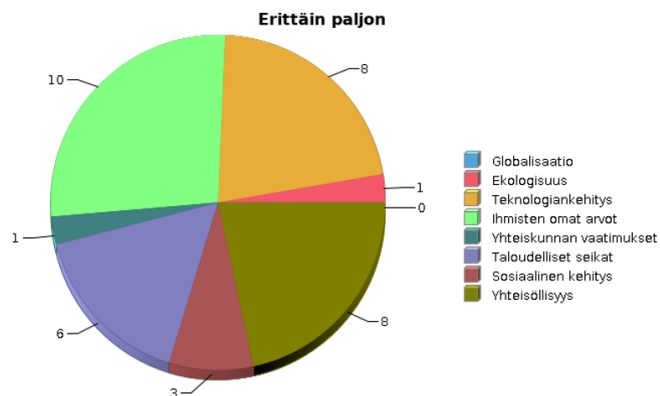
TALLENNÄ

Liite 2: Kysymyksen Työhyvinvointiin vuonna 2030 vaikuttavat ilmiöt vastausten jakaumat

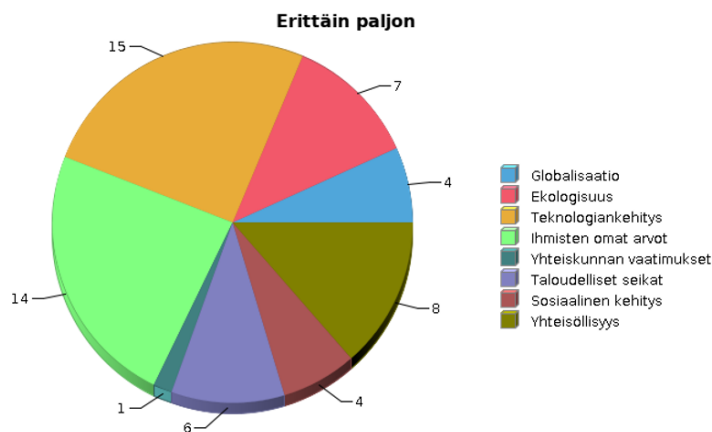


Liite 3: Asiantuntijaryhmien Erittäin paljon -vastaukset Työhyvinvointiin vuonna 2030 vaikuttavat ilmiöt - kysymykseen

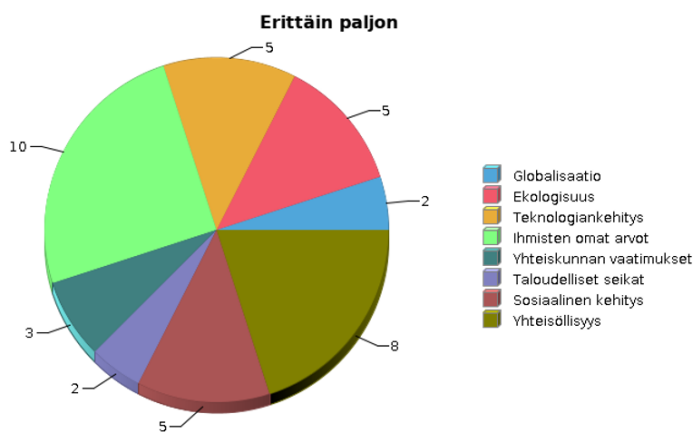
Työnantaja-asiantuntijaryhmä



Työntekijä -asiantuntijaryhmä

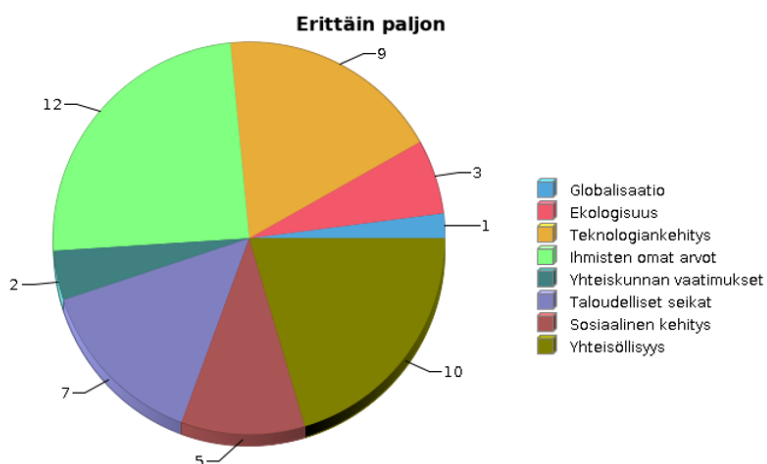


Neutraali/kehittäjä -asiantuntijaryhmä

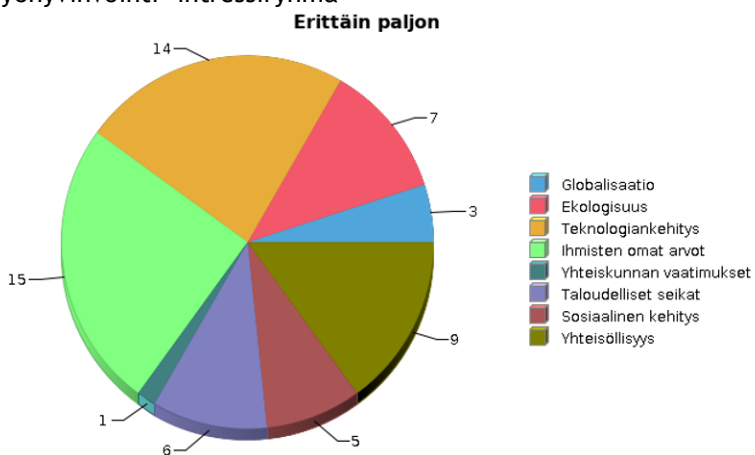


Liite 4: Intressiryhmien Erittäin paljon -vastaukset Työhyvinvointiin vuonna 2030 vaikuttavat ilmiöt - kysymykseen

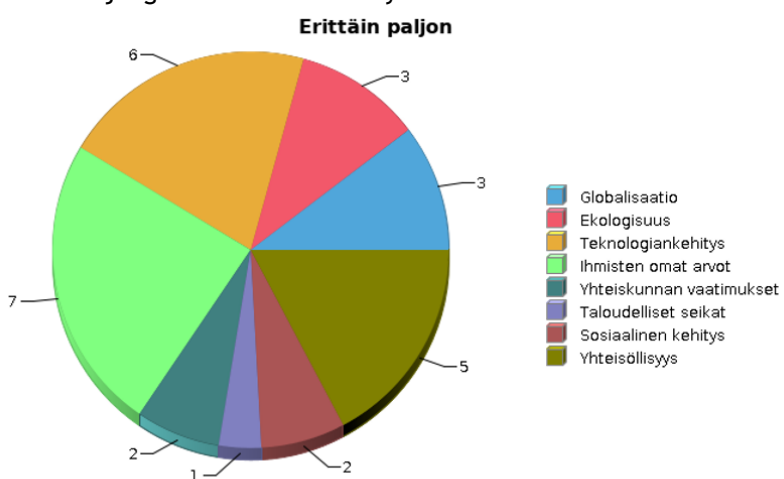
Esimies/johtajuus -intressiryhmä



Työhyvinvointi -intressiryhmä

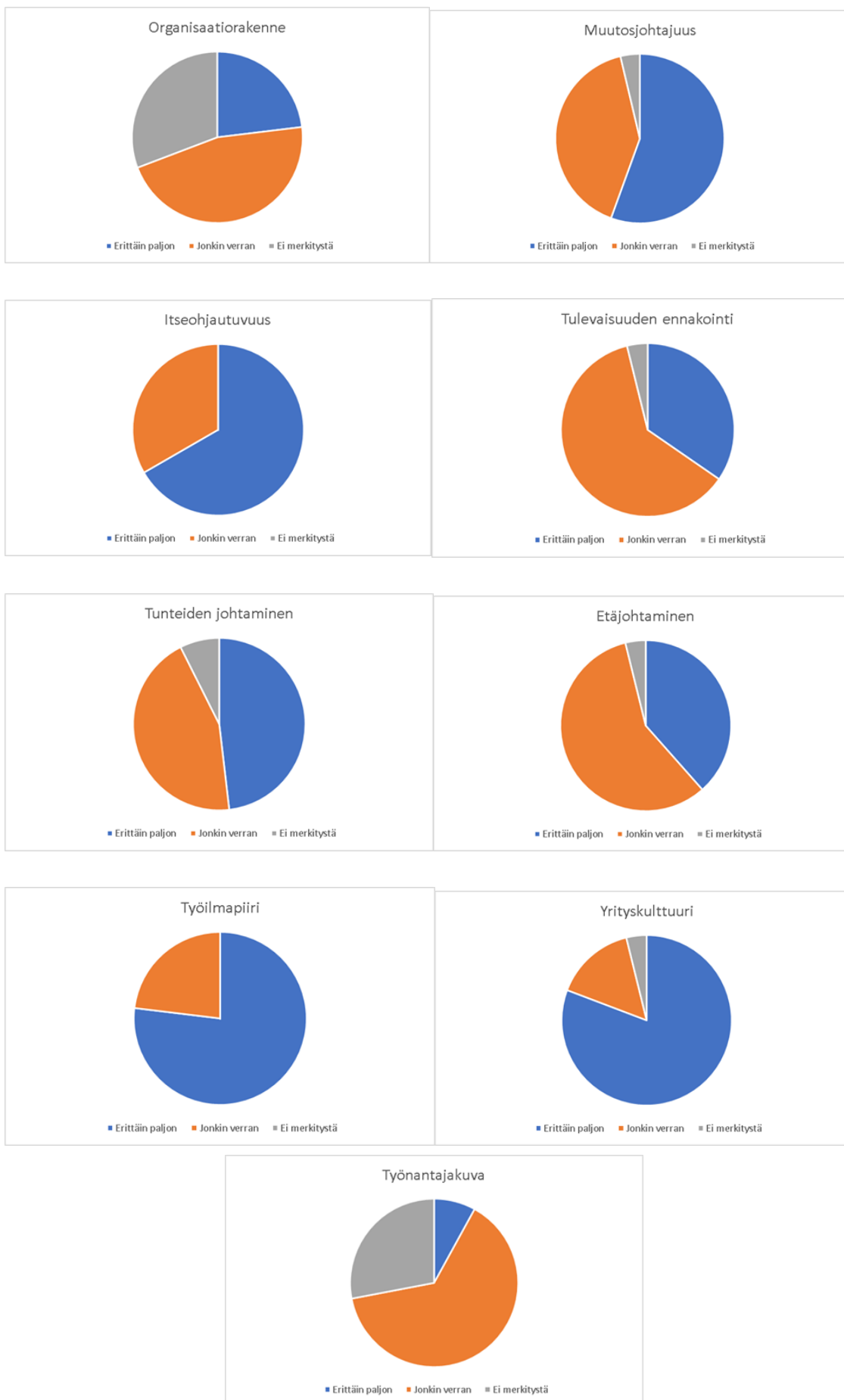


Asiantuntija/generalisti -intressiryhmä



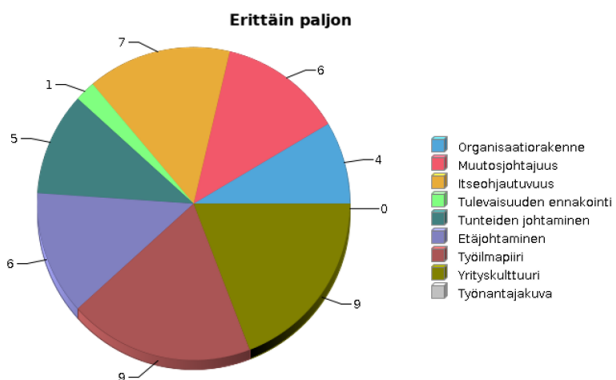


Liite 5: Kysymyksen Organisaatiossa työhyvinvointiin vaikuttavia asioita vuonna 2030 -kysymyksen vastausten jakaumat

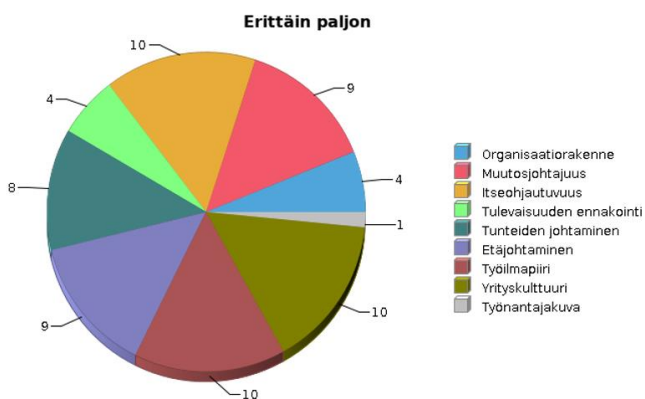


Liite 6: Asiantuntijaryhmien Erittäin paljon -vastaukset Organisaatiossa työhyvinvointiin vaikuttavia asioita vuonna 2030 - kysymykseen

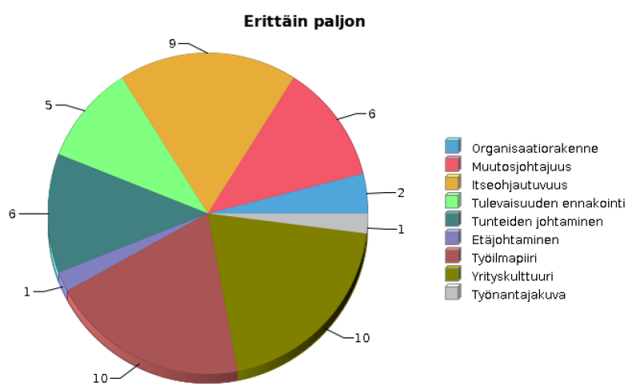
Työnantaja-asiantuntijaryhmä



Työntekijä -asiantuntijaryhmä

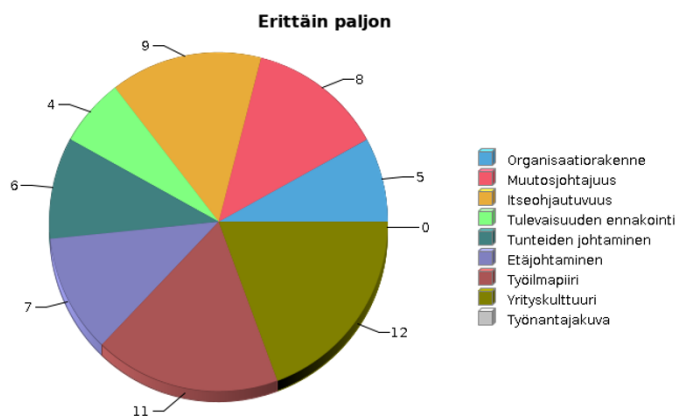


Neutraali/kehittäjä -asiantuntijaryhmä

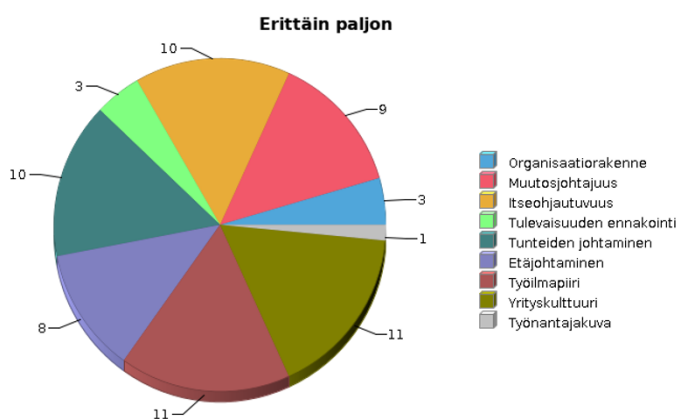


Liite 7: Intressiryhmien Erittäin paljon -vastaukset Organisaatiossa työhyvinvointiin vaikuttavia asioita vuonna 2030 - kysymykseen

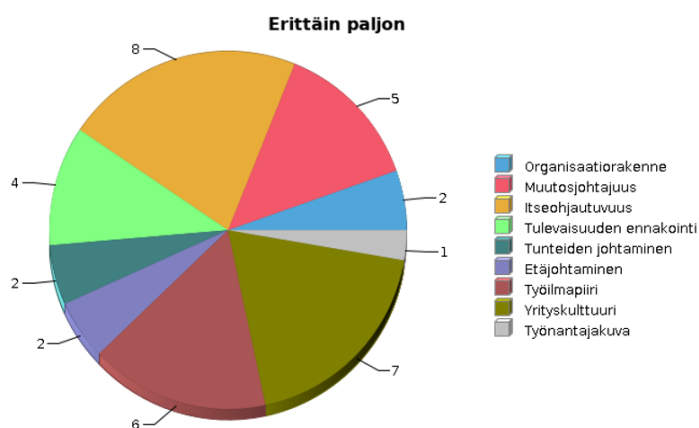
Esimies/johdajuus -intressiryhmä



Työhyvinvointi -intressiryhmä

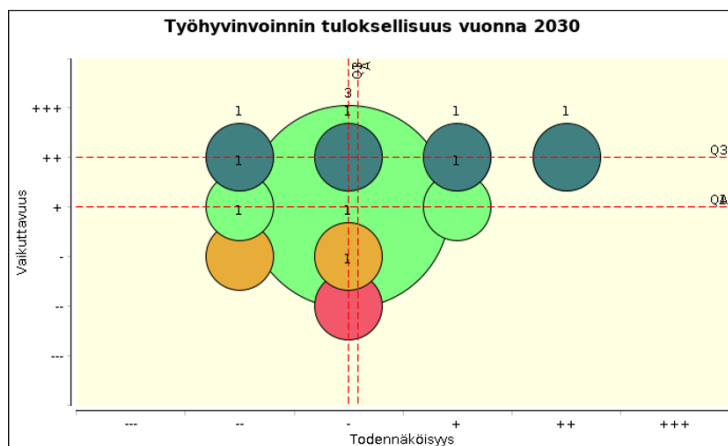


Asiantuntija/generalisti -intressiryhmä

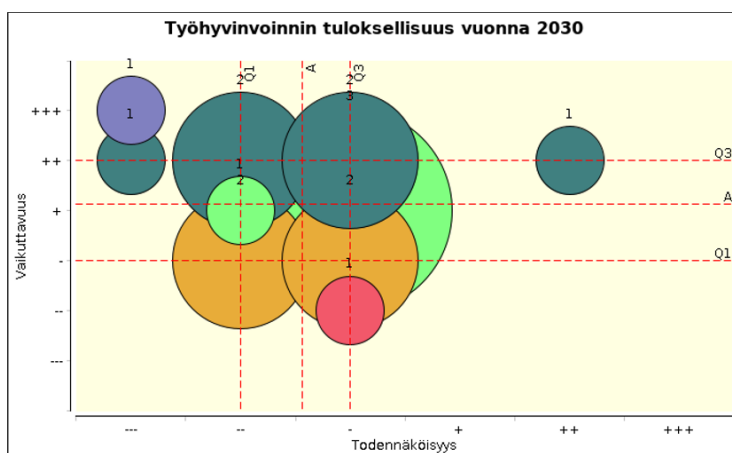


Liite 8: Asiantuntijaryhmien vastaukset teesiin: Vuonna 2030 monet organisaatiot ovat menettäneet kyvyn tehostaa toimintaansa liian tyytyväisen henkilöstön takia

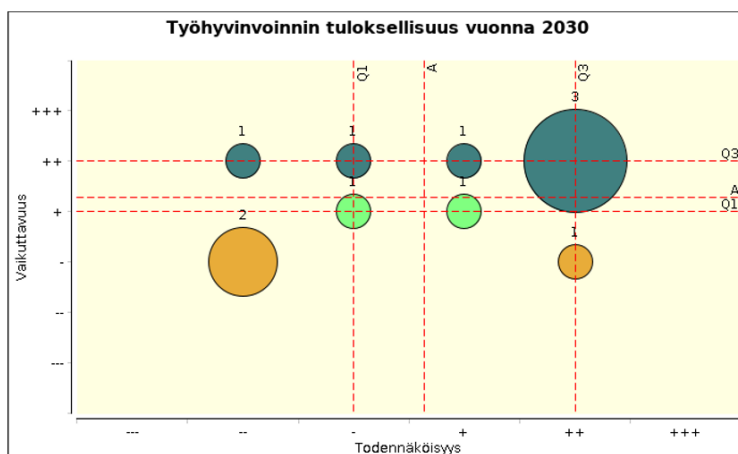
### Työnantaja-asiantuntijaryhmä



### Työntekijä -asiantuntijaryhmä

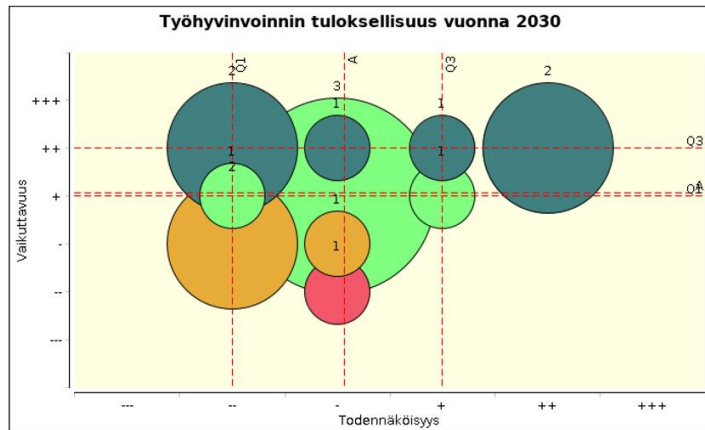


### Neutraali/kehittäjä -asiantuntijaryhmä

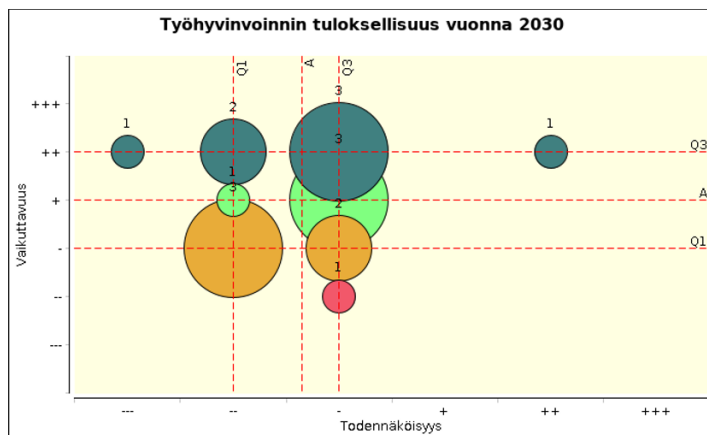


Liite 9: Intressiryhmien vastaukset teesiin: Vuonna 2030 monet organisaatiot ovat menettäneet kyvyn tehostaa toimintaansa liian tyytyväisen henkilöstön takia

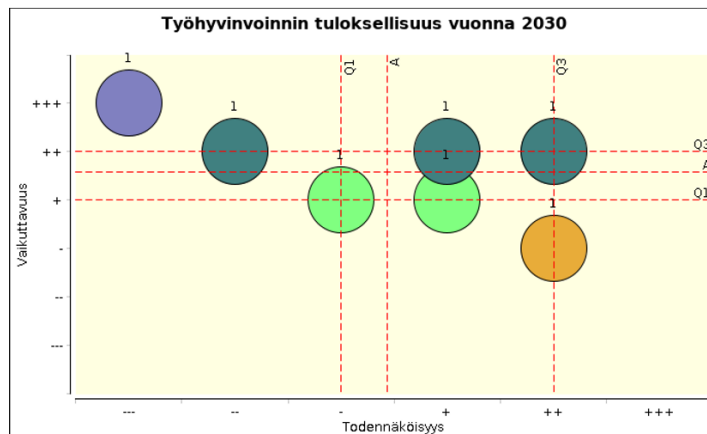
### Esimies/johtajuus -intressiryhmä



### Työhyvinvointi -intressiryhmä

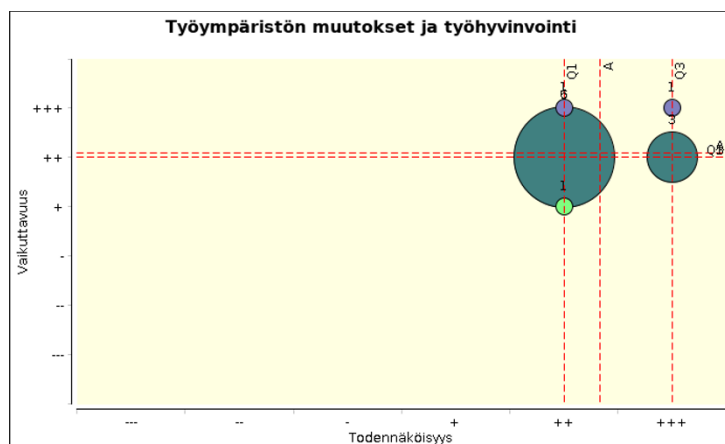


### Asiantuntija/generalisti -intressiryhmä

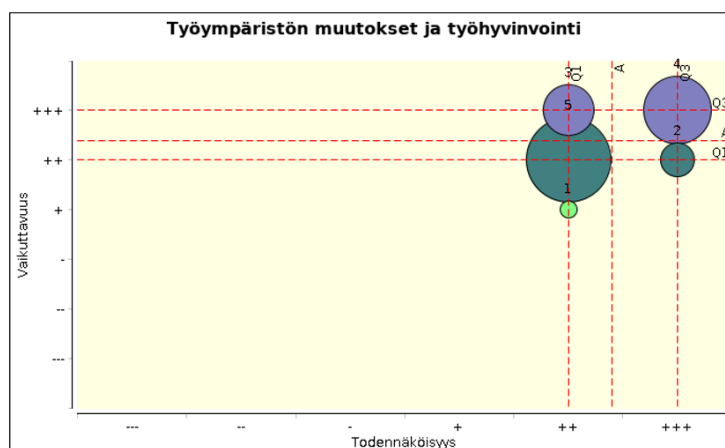


Liite 10: Asiantuntijaryhmien vastaukset teesiin: Yritykset, joissa on osallistava toimintakulttuuri menestyvät vuonna 2030 tilastollisesti paremmin kuin yritykset, joissa osallistumismahdollisuudet ovat rajoitetut

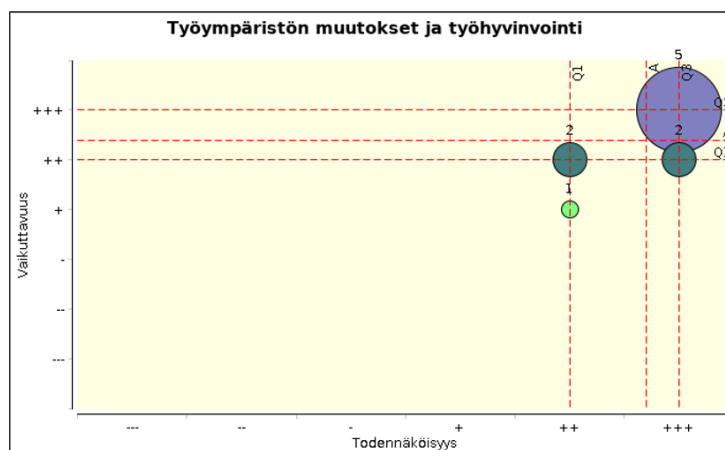
### Työnantaja-asiantuntijaryhmä



### Työntekijä -asiantuntijaryhmä

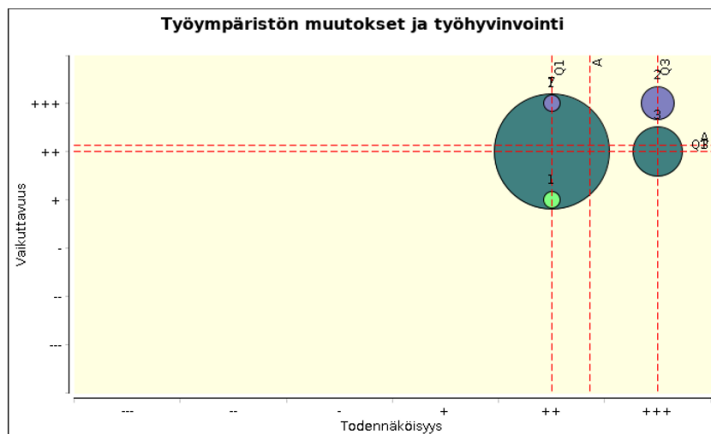


### Neutraali/kehittäjä -asiantuntijaryhmä

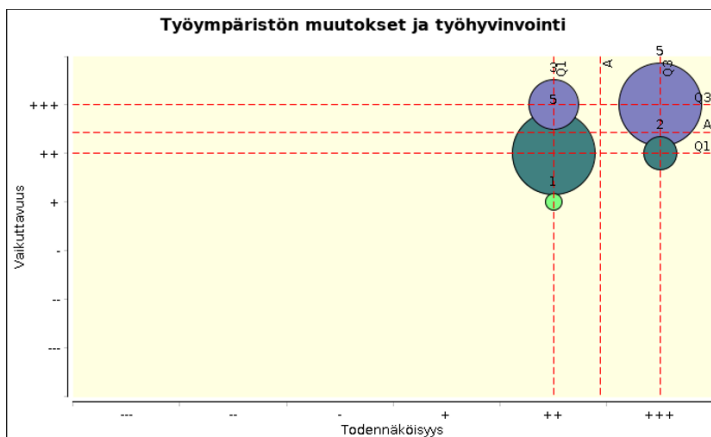


Liite 11: Intressiryhmien vastaukset teesiin: Yritykset, joissa on osallistava toimintakulttuuri menestyvät vuonna 2030 tilastollisesti paremmin kuin yritykset, joissa osallistumismahdollisuudet ovat rajoitetut

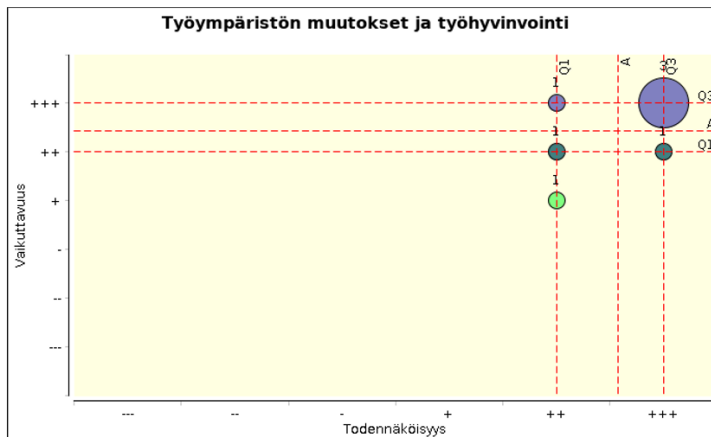
Esimies/johtajuus -intressiryhmä



Työhyvinvointi -intressiryhmä

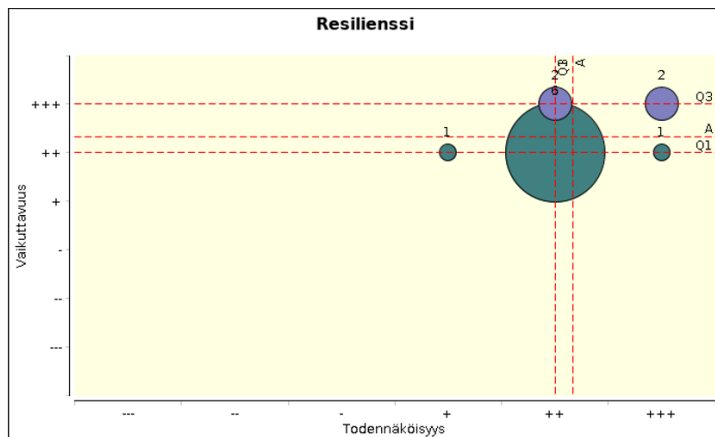


Asiantuntija/generalisti -intressiryhmä

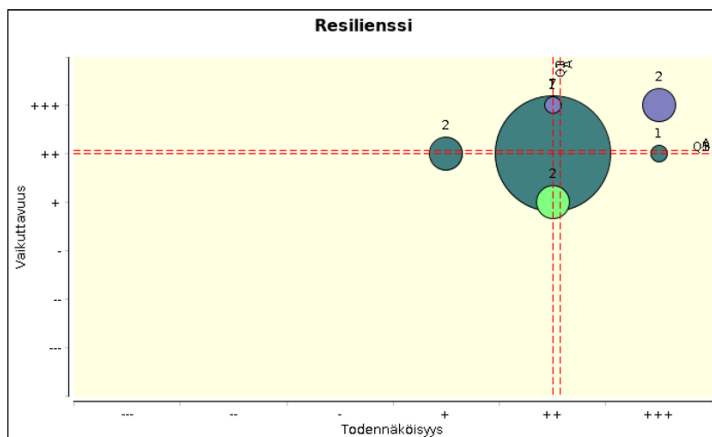


Liite 12: Asiantuntijaryhmien vastaukset teesiin: Resilienssi on työhyvinvoinnin kannalta työntekijälle välttämätön taito vuonna 2030

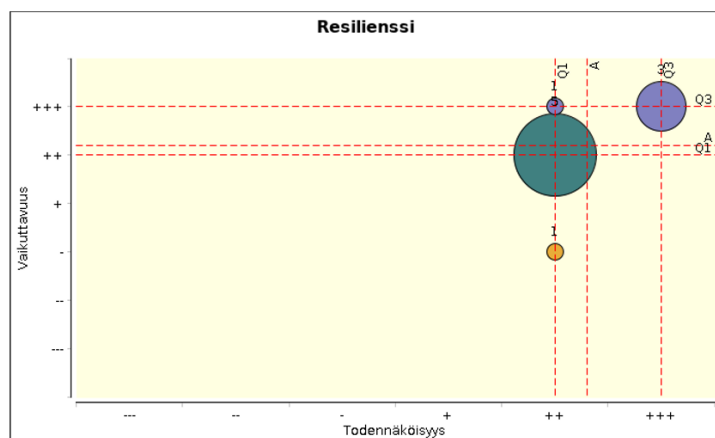
### Työnantaja-asiantuntijaryhmä



### Työntekijä -asiantuntijaryhmä



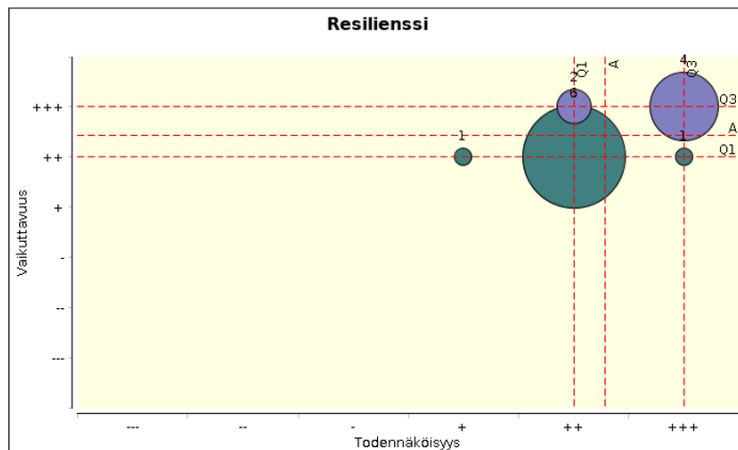
### Neutraali/kehittäjä -asiantuntijaryhmä



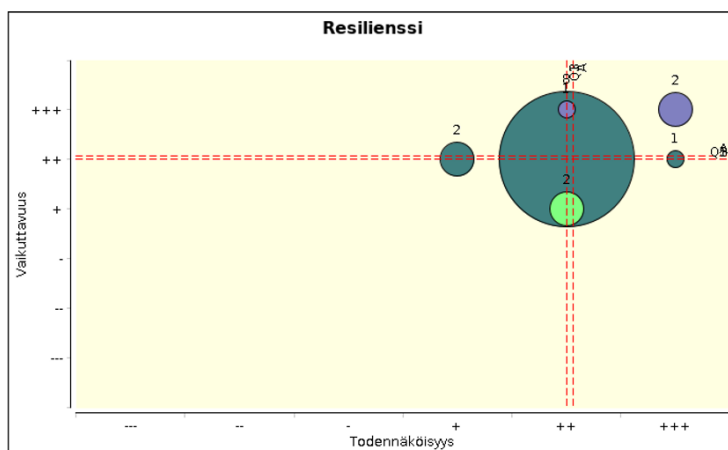


Liite 13: Intressiryhmien vastaukset teesiin: Resilienssi on työhyvinvoinnin kannalta työntekijälle välttämätön taito vuonna 2030

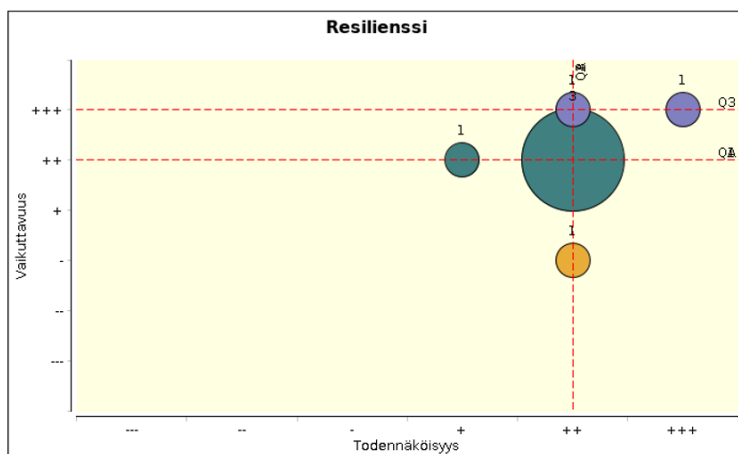
Esimies/johtajuus -intressiryhmä



Työhyvinvointi -intressiryhmä

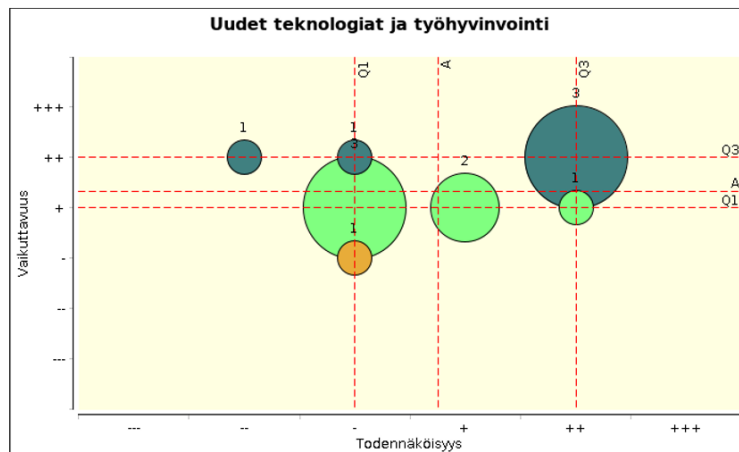


Asiantuntija/generalisti -intressiryhmä

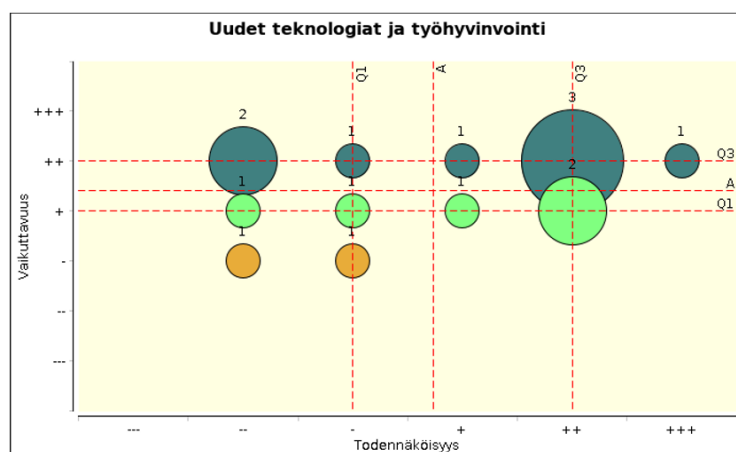


Liite 14: Asiantuntijaryhmien vastaukset teesiin: Vuonna 2030 uudet teknologiat aiheuttavat enemmän työpahoinvointia kuin työhyvinvointia

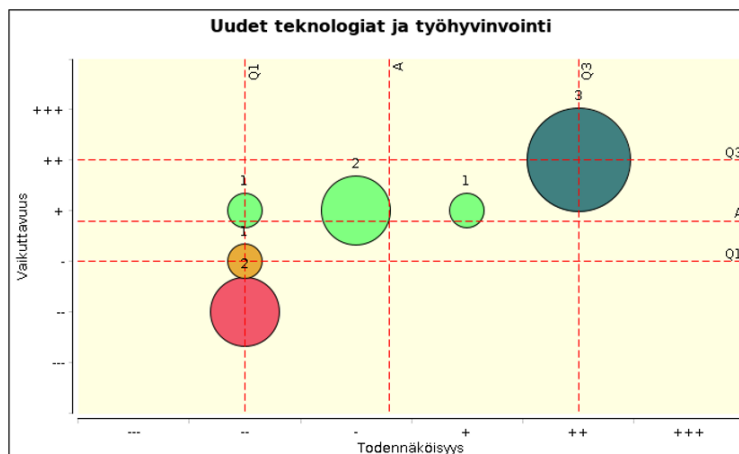
### Työnantaja-asiantuntijaryhmä



### Työntekijä -asiantuntijaryhmä

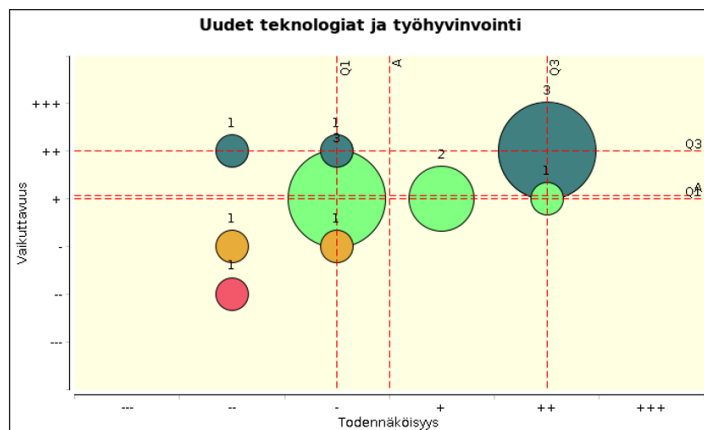


### Neutraali/kehittäjä -asiantuntijaryhmä

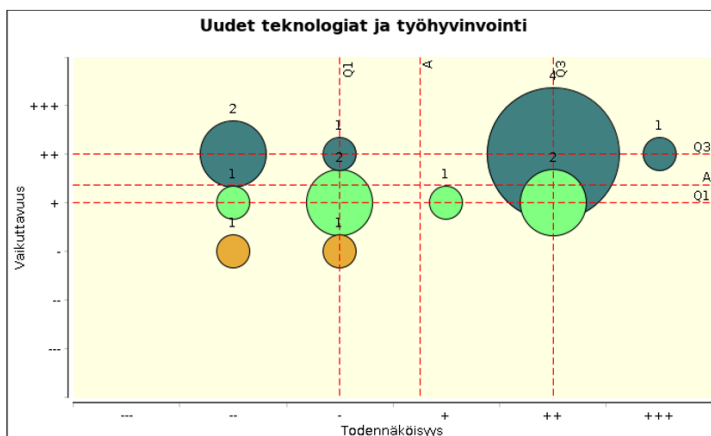


Liite 15: Intressiryhmien vastaukset teesiin: Vuonna 2030 uudet teknologiat aiheuttavat enemmän työpahoinvointia kuin työhyvinvointia

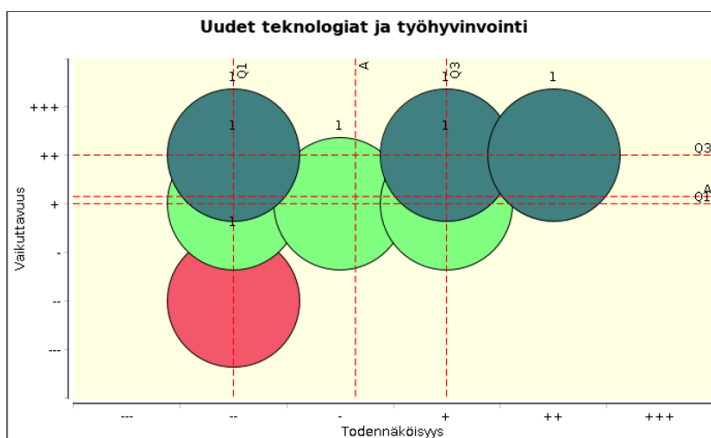
Esimies/johtajuus -intressiryhmä



Työhyvinvointi -intressiryhmä

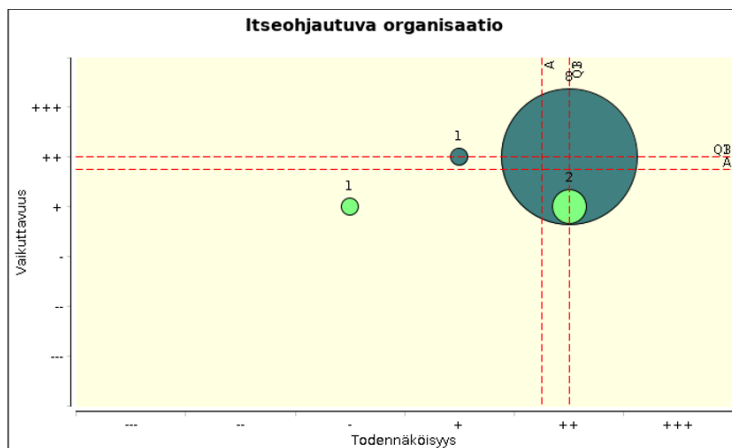


Asiantuntija/generalisti -intressiryhmä

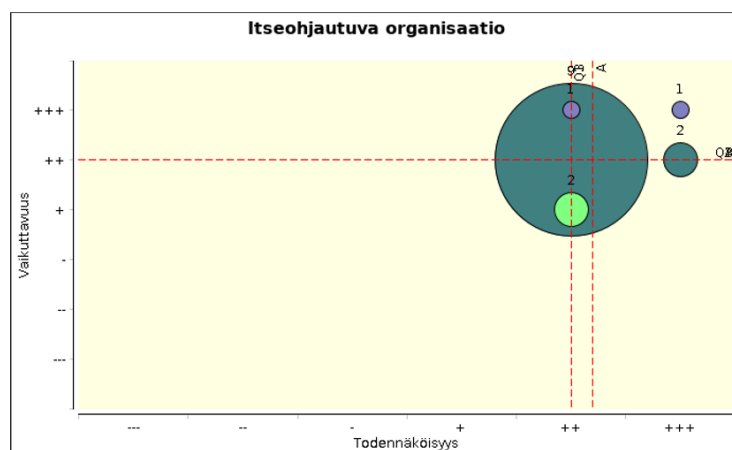


Liite 16: Asiantuntijaryhmien vastaukset teesiin: Vuonna 2030 on selvää tutkimusnäyttöä siitä, että itseohjautuva organisaatio on avain yrityksen menestykseen ja työhyvinvointiin

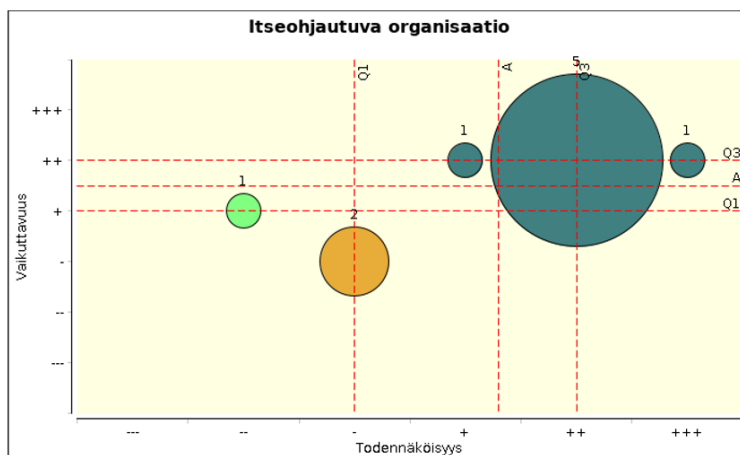
### Työnantaja-asiantuntijaryhmä



### Työntekijä -asiantuntijaryhmä

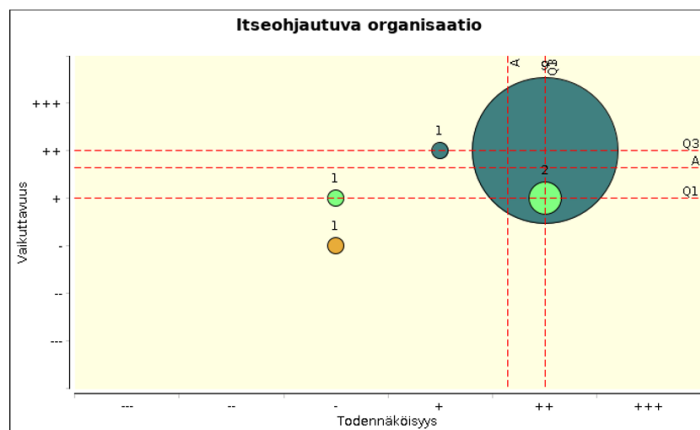


### Neutraali/kehittäjä -asiantuntijaryhmä

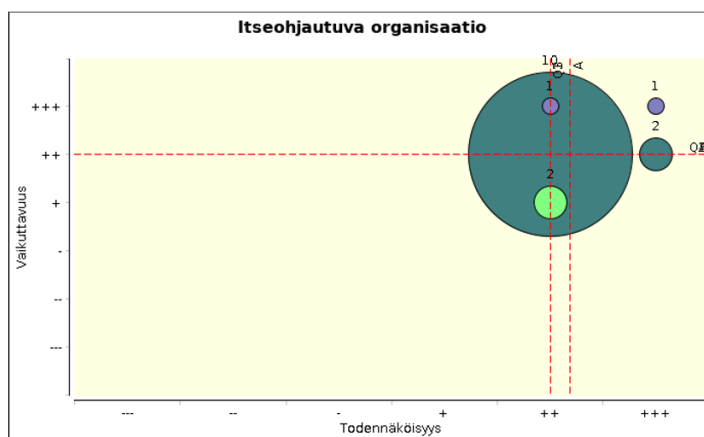


Liite 17: Intressiryhmien vastaukset teesiin: Vuonna 2030 on selvää tutkimusnäyttöä siitä, että itseohjautuva organisaatio on avain yrityksen menestykseen ja työhyvinvointiin

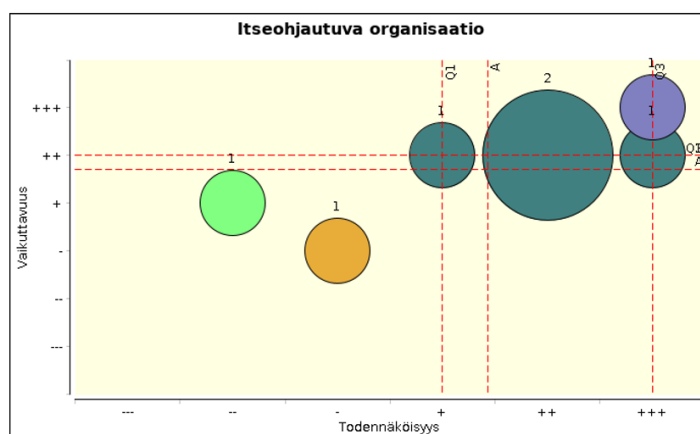
### Esimies/johtajuus -intressiryhmä



### Työhyvinvointi -intressiryhmä

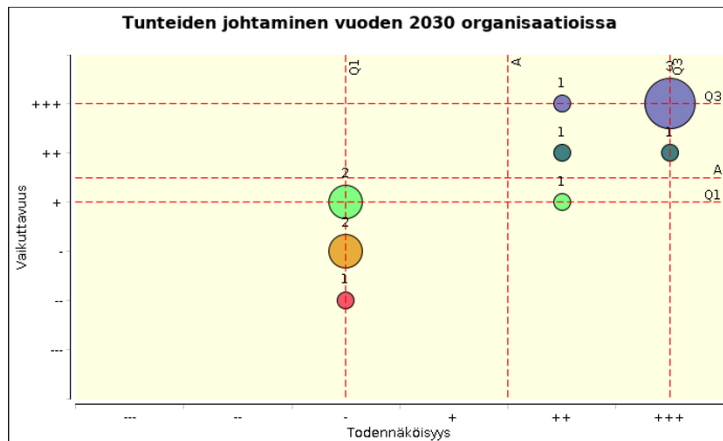


### Asiantuntija/generalisti -intressiryhmä

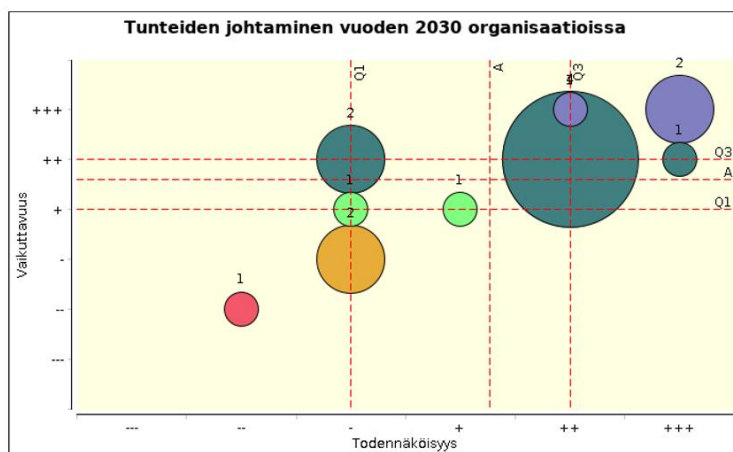


Liite 18: Asiantuntijaryhmien vastaukset teesiin: Tunteiden huomiotta jättäminen organisaation toiminnassa on merkittävin työpahoinvointia aiheuttava yksittäinen tekijä vuonna 2030

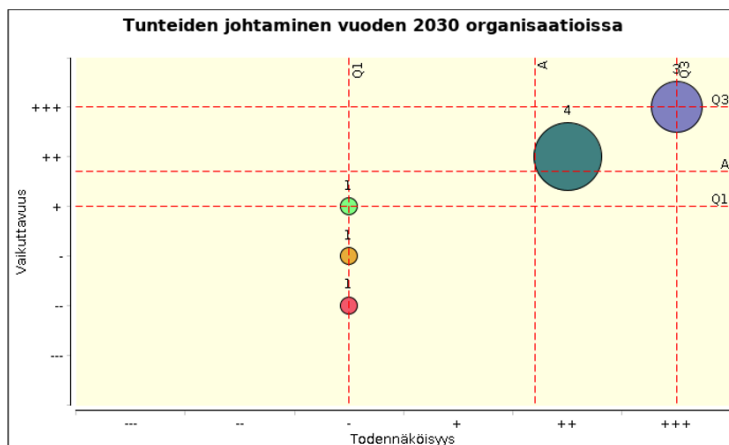
### Työnantaja-asiantuntijaryhmä



### Työntekijä -asiantuntijaryhmä

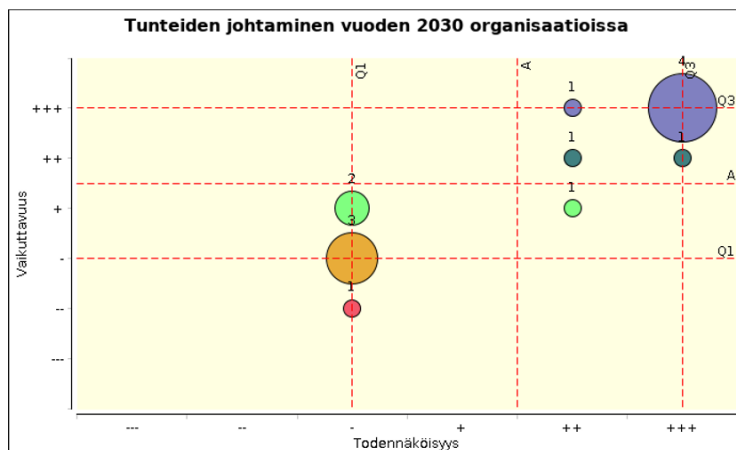


### Neutraali/kehittäjä -asiantuntijaryhmä

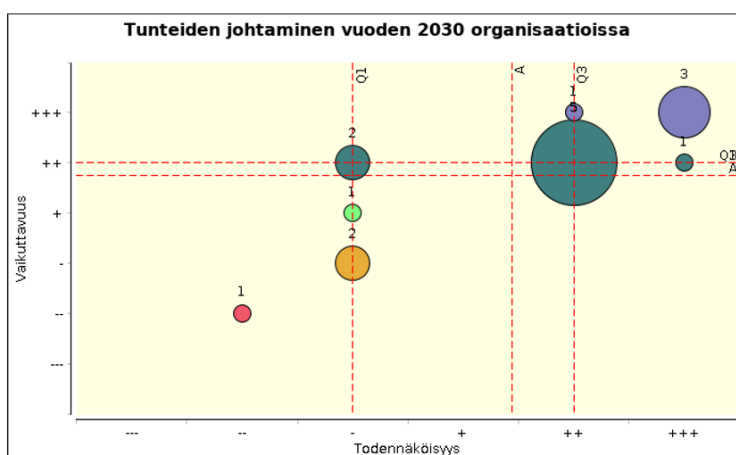


Liite 19: Intressiryhmien vastaukset teesiin: Tunteiden huomiotta jättäminen organisaation toiminnassa on merkittävin työpahoinvointia aiheuttava yksittäinen tekijä vuonna 2030

### Esimies/johtajuus -intressiryhmä



### Työhyvinvointi -intressiryhmä



### Asiantuntija/generalisti -intressiryhmä

