

HYVINVOINTIJOHTAMINEN HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA

Ulkoiset työntekijät yhteisellä työpaikalla



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Teknologiaosaamisen johtaminen

Syksy, 2020

Noora Lindholm

Teknologiaosaamisen johtaminen
Visamäki

Tekijä	Noora Lindholm	Vuosi 2020
Työn nimi	Hyvinvointijohtaminen hajautetussa organisaatiossa	
Työn ohjaaja/t	Pasi Laine, Iiro Heinonen	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää hyvinvointijohtamisen menetelmien toteutumista käytännössä yhteisellä työpaikalla asiakasyrityksessä toimivien ulkoisten työntekijöiden näkökulmasta, sekä selvittää mahdollisia kehittämistarpeita yhteisen työpaikan ulkoisten työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi ja johtamisessa esihenkilöiden näkökulmasta.

Työn toteutuksen lähtökohtana ja tarpeellisuutena voidaan pitää mielen-terveydellisistä syistä johtuvien sairauspoissaolojen määrän merkittävää kasvua, varsinkin asiantuntija- ja tietotyössä. Mielen hyvinvoinnin merkitys yksilön työssäjaksamiselle, työpanokselle ja sitä kautta yrityksen menestykselle on ilmeinen.

Opinnäytetyön tietoperustan muodostaa kirjallisuus- ja artikkelitutkimus. Toisena aineistonkeruumenetelmänä toteutettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää yhdistelevä kysely asiakasyritykseen sijoitetuille ulkoisille työntekijöille. Kolmantena aineistonkeruumenetelmänä toteutettiin laadullinen teemahaastattelu esihenkilöasemassa oleville asiantuntijoille.

Tutkitun aineiston perusteella voidaan päätellä, että ulkoisten työntekijöiden hyvinvointia edesautettaisiin lisäämällä asiakasyrityksen ja ulkoisten työntekijöiden työnantajayritysten välistä vuoropuhelua, lisäämällä palautteenantoa, yhtenäistämällä palkitsemismenetelmiä, laajentamalla osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia ja lisäämällä viestinnän läpinäkyvyyttä.

Työn tilaaja, ALTEN Finland, edustaa tämän opinnäytetyön kontekstissa yhtä ulkoisista työnantajayrityksistä. Tämän opinnäytetyön tulokset ovat tilaajan hyödynnettävissä henkilöstöjohtamisen kehitystoimissaan.

Avainsanat hyvinvointi, hajautettu työ, etäjohtaminen

Sivut 76 sivua, joista liitteitä 9 sivua

Degree Programme in Strategic Leading of Technology-based Business
Visamäki

Author	Noora Lindholm	Year 2020
Subject	Well-being management in a decentralized organization	
Supervisors	Pasi Laine, Iiro Heinonen	

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to study how well-being management activities are conducted within the external employees working in client premises, from the employee perspective, and to find possible development needs within the leadership perspective what comes to well-being management of external employees.

The necessity for this thesis comes from the statistical increase in sick leaves due to mental health issues, especially within information technology-based occupations. It is known fact that mental health has an impact on productivity and ability to cope with workload, which eventually impacts the company's success.

Theoretical base of this thesis includes literature research. Other research methods were enquiry sent to the external employees, and thematic interviews held with company supervisors.

Based on the results from the above-mentioned research, it can be concluded that well-being of external employees working separately in client premises can be promoted by increasing the dialogue between client company and the external employer companies, increasing feedback, harmonizing remuneration methods, expanding opportunities for competence development and increasing the transparency of communication.

Results and the research work presented in this report can be utilized by ALTEN Finland with its HR development activities. ALTEN Finland represents the external employees in this context and is also the client initiator for this thesis.

Keywords wellbeing, decentralized work, remote management

Pages 76 pages including appendices 9 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Työn taustat	1
1.2	Työn tavoite.....	1
1.3	Aiheen rajaus.....	2
2	HAJAUTETTU ORGANISAATIOMALLI	4
2.1	Hajautetun organisaation johtaminen	5
2.2	Etäjohtaminen	6
3	HYVINVOINTIJOHTAMINEN	10
3.2	Itsensä johtaminen.....	16
3.3	Motivaatio	17
3.4	Työsuojelulaidansäädäntö ja työhyvinvointi	21
3.5	Työhyvinvointijärjestelmä	22
4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS.....	25
4.1	Teemahaastattelu	25
4.2	Kyselytutkimus	27
5	TUTKIMUSTULOKSET	33
5.1	Teemahaastattelujen purku	33
5.2	Kyselytutkimuksen purku	41
6	TULOSTEN TARKASTELU, JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	55
6.1	Keskeiset tutkimustulokset	55
6.2	Johtopäätökset.....	57
6.3	Luotettavuusarviointi	59
6.4	Itsearviointi.....	61
	LÄHTEET	62

Liitteet

Liite 1	TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYKSET
Liite 2	KYSELYTUTKIMUKSEN KYSYMYKSET
Liite 3	KYSELYTUTKIMUKSEN SAATEKIRJE
Liite 4	HAASTATTELUKUTSU

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustat

Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen on nykyisin yhä laajemmin tunnustettu ja tiedostettu osaksi yritysten ja kuntien johtamisstrategiaa. Hyvinvoinnin edistämisen toteutuminen johtamisessa ja hyvinvoinnin seuranta muuttuvassa toimintaympäristössä on ajankohtainen ja tärkeä aihe yleisesti kaikilla toimialoilla riippumatta siitä, onko yritys yksityinen vai julkinen toimija, oli kyse sitten hoivapalveluista tai teknologiateollisuudesta. Työntekijöiden jaksamisella on suora yhteys yrityksen toimintakykyyn ja menestykseen. Työhyvinvoinnin merkitys työllisyyteen ja talouteen on noteerattu, mediassa julkaistaan aiheesta artikkeleita tiheään tahtiin ja hyvinvointijohtamisen opetussisältöjä on viime aikoina perustettu mm. hallintotieteiden ja sosiaalialan johtamisen koulutusohjelmiin. Henkilöstöjohtamisen yhtenä osa-alueena on työhyvinvointi. Henkilöstöjohtamisen menetelmiin työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi kuuluu mm. läsnäolo, kuuntelu, seuranta, kannustaminen ja palautteen antaminen. Menetelmät eivät sinänsä kuulosta monimutkaisilta, mutta ne eivät suoraan sovellu hajautettuun organisaatiomalliin, jossa esihenkilö sijaitsee fyysisesti muualla työntekijöihin nähden. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta työhyvinvoinnin ylläpidon ja kehittämisen menetelmien sovellettavuus hajautetuissa organisaatiomalleissa on vielä verrattain vähän tutkittu aihe.

1.2 Työn tavoite

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan yhteisellä työpaikalla asiakasyrityksessä työskentelevien ulkoisten työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemuksia sekä asiakasyrityksen ja työnantajayrityksen esihenkilöiden näkemyksiä työhyvinvoinnin nykytilasta ja hyvinvointijohtamisen kehittämistarpeista. Työn tavoitteena on tuoda näkyväksi henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpidon ja edistämisen haasteet hajautetussa organisaatioympäristössä, ja arvioida hyvinvointijohtamisen menetelmien sovellettavuutta hajautetun organisaatiomallin toimintaympäristöön.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostaa kirjallisuustutkimus, jossa esitellään hajautetun organisaatorakenteen malli, etäjohtamisen ominaispiirteitä, hyvinvointijohtamisen käytänteitä sekä työsuojelulainsäädännön perusteita työhyvinvoinnin esimerkillisen toteutuksen edellytyksistä ja vaatimuksista yrityksissä. Laadullisen tutkimuksen menetelmänä käytetään teemahaastattelua, joka toteutetaan henkilöstöjohtamisen käytännön asiantuntijoille ja esihenkilöille asiakasyrityksessä ja etäjohtamista toteuttavien työnantajayritysten esihenkilöille (n=6). Teemahaastattelututkimuksella pyritään selvittämään millaisia haasteita hyvinvoinnin ylläpidon ja edistämisen toimenpiteissä esiintyy hajautetuissa

organisaatioissa, yhteisillä työpaikoilla, ja miten haasteisiin voitaisiin vaikuttaa. Toisena aineistonkeruun menetelmänä toteutetaan kyselytutkimus asiakasyrityksessä yhteisesti työskentelevälle työntekijäjoukolle (n=39). Työntekijöille suunnatussa kyselyssä pyritään selvittämään työntekijöiden näkemystä hyvinvointijohtamisen tilasta omassa organisaatiossaan, sekä selvitetään heidän toiveitaan hyvinvointijohtamisen edistämisen menetelmistä yhteisellä työpaikalla. Opinnäytetyön tulokset ovat tilaajayrityksen, ALTEN Finlandin, vapaasti hyödynnettävissä omassa henkilöstöjohtamisen strategiassaan.

1.3 Aiheen rajaus

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu käsitteistä hajautettu organisaatiomalli ja sen johtaminen, hyvinvointijohtaminen ja itsensä johtaminen. Lisäksi työssä käsitellään työsuojelulainsäädännön vaatimuksia työhyvinvoinnin toteutukselle. Teoriaosuus perustuu laajalti kirjallisuustutkimukseen, kotimaisiin ja kansainvälisiin artikkeleihin, ja sekundääristen tutkimusaineistojen tulosten tulkintaan ja hyödyntämiseen sellaisenaan. Lähdekirjallisuudessa käsitellään mm. työhyvinvoinnin edistämisen keinoja etätyössä ja etäjohtajuuden menetelmien tuoreita kehitysideoita ja hyviä käytänteitä hajautetuissa organisaatioissa.

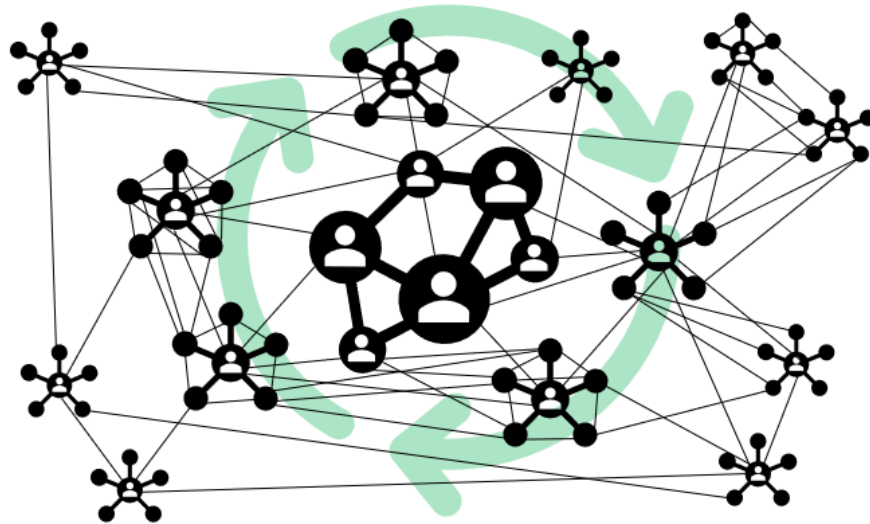
Tutkimusympäristö on yhteinen työpaikka, jossa päätoiminen asiakasyritys johtaa sisäisiä ja ulkoisia työntekijöitä asiakasyrityksen mission mukaisesti. Yhteisellä työpaikalla asiakasyrityksen toimitiloissa työskentelee useita eri alihankintayritysten työntekijöitä ulkoisina työntekijöinä, ja asiakasyrityksen palkkaamia sisäisiä työntekijöitä yhdessä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan hyvinvointijohtamisen menetelmien toteutuvuutta näiden ulkoisten työntekijöiden johtamisessa. Ulkoisilla työntekijöillä on oman työnantajayrityksensä palkkaamia esihenkilöitä, jotka toteuttavat etäjohtamisen menetelmiä, sekä asiakasyrityksen palkkaamia sisäisiä esihenkilöitä, joilla on lähijohtamisen menetelmät käytössään. Tässä tutkimustyössä pyritään löytämään nimenomaan yhteisen työpaikan hyvinvointijohtamisen haasteita. Tämä asetelma tekee tutkimusympäristöstä poikkeuksellisen.

Teemahaastatteluun kutsutut asiantuntijat koostuvat yhteisen työpaikan eli asiakasyrityksen henkilöstöjohtamisen käytännön ammattilaisista sekä ulkoisten työnantajayritysten lähijohtamisen käytännön ammattilaisista. Kyselytutkimuksen vastaajajoukko muodostuu vain ulkoisista työntekijöistä asiakasyrityksessä, koska tässä joukossa korostuu hajautetun organisaation henkilöstöjohtamisen ja hyvinvointijohtamisen haasteet oman työnantajan sijaitessa konkreettisesti eri osoitteessa. Tässä opinnäytetyössä haetaan perusteita kehitystoimille ja kehitysideoita yllä kuvatun asetelman mukaiseen toimintaympäristöön.

Opinnäytetyö rajautuu tutkimaan hyvinvointijohtamisen koettua nykytilaa työntekijöiden keskuudessa ja hyvinvointijohtamisen kehitystarpeita hajautetussa organisaatiossa, jossa asiantuntijat työskentelevät asiakasyrityksen toimitiloissa, fyysisesti erossa esihenkilöstään, yhteisellä työpai- kalla asiakasyrityksen sisäisten työntekijöiden ja esihenkilöiden keskuu- dessa. Tutkimusaineiston keruu eli kyselyiden ja haastattelujen toteutus tapahtuu teknologiateollisuuden kohdeyrityksen tuotekehitys- ja suunnit- teluosastoilla. Opinnäytetyössä ei perehdytä muunlaisiin organisaatiomal- leihin, muunlaisiin työympäristöihin, eikä niin ikään perinteisen lähijohta- misen kehitystarpeisiin. Opinnäytetyön tulokset ovat sovellettavissa ylei- sesti hajautetun organisaatiomallin yritysissä.

2 HAJAUTETTU ORGANISAATIOMALLI

Hajautettu organisaatiomalli koostuu työntekijöistä ja työntekijäryhmistä, jotka työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi eri sijainneissa käyttäen apunaan erilaisia tieto- ja viestintäteknologian välineistöä (Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004, s. 19). Hajautettu organisaatiomalli ei ole uusi ilmentymä, mutta nykyaikaiset digitaaliset välineet ja verkkoteknologian nopea kehitys ovat mahdollistaneet hajautetun organisaatiomallin tehokkaan määrätietoisen toiminnan. Yritykset laajentavat maantieteellistä ulottuvuuttaan tekemällä yritysostoja ja näin verkostoituminen laajenee globaalisti ja toiminta hajautetuissa organisaatioissa yleistyy jatkuvasti. Eri sijainteihin jakautuva osaaminen ja asiantuntijuus voidaan tehokkaasti yhdistää nykyteknologian keinoin yli aikavyöhykkeiden ja maarajojen.



Kuva 1. Havainnekuva hajautuneesta verkosto-organisaatiosta. Tiimit muodostavat virtuaalisen vuorovaikutteisen verkoston.

Organisaation hajautuneisuutta voidaan kuvata neljällä eri ulottuvuudella: paikka, aika, moninaisuus ja vuorovaikutuksen tapa. Paikka, jossa työntekijät työskentelevät, voi olla sama tai erillinen tila, ja se voi olla myös jatkuvasti vaihtuva, liikkuva eli mobiili työn tekemisen paikka. Työn tekeminen voi olla yhtäaikaista, eriaikaista tai peräkkäistä, jopa eri aikavyöhykkeillä tapahtuvaa, ja yhteistyö voi olla jatkuvaa tai vain määräaikaista. Työntekijöiden taustat voivat olla toistensa kaltaisia tai hyvinkin moninaisia kulttuurillisesti, organisatorisesti tai koulutuksellisesti ajateltuna. Vuorovaikutuksen tapa voi olla kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia tai täysin digitaalista viestintää. Nämä neljä eri ulottuvuutta ilmentyvät nykyorganisaatioissa erilaisina hybrideinä. Harvoin mikään organisaatio on täysin virtuaalinen toiminnoiltaan. Yleensä organisaatioissa on työryhmiä, jotka työskentelevät ryhmän sisäisesti kasvokkain, ja yhteistyö on rakennettu toisaalla sijaitsevan työryhmän välille virtuaalisesti. Hybridimallien määrä

on valtava, ja se osaltaan kuvaa hajautettujen organisaatioiden johtamisen haasteellisuutta. (Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004, s. 21-22, s. 38-48)

2.1 Hajautetun organisaation johtaminen

Hajautettu organisaatiomalli edellyttää myös uudenlaista johtamista ja uusia johtamiskäytäntöjä. Työntekijät ja tiimit voivat sijaita maantieteellisesti hyvin etäällä toisistaan ja omata kulttuurillisesti hyvin erilaisia taustoja. Myös kansallisen organisaation sisällä voidaan nähdä sosioekonomista vaihtelua organisaation työntekijöiden välillä. Työntekijöiden välisen monimuotoisuuden huomioiminen hajautetussa organisaatiossa edellyttää myös uudenlaista johtamista ja uusia johtamiskäytäntöjä. (Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004, s. 9-14)

Hajautetun työryhmän johtamisessa on paljon haasteita. Kun työntekijät sijaitsevat poissa esihenkilön silmistä on vaarana, että heidät myös unohdetaan tiheän viestinnän ulkopuolelle. Työstä on vaikea antaa palautetta, jos esihenkilö ei pysty seuraamaan työsuoritteita ja tekemään arviointia paikan päällä. Reagointinopeudet voivat hidastua, ja viestinnän ymmärrettävyys voi vaikeutua tai jopa vääristyä digitaalisia kanavia käytettäessä. Lisäksi työntekijöiden hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtämisen ohjaaminen vaikeutuu. (Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004, s. 39)

Kestävässä hajautetussa organisaatiossa työvoima on kansainvälistä ja liikkuvaa. Perinteisiä kontrolloivia johtamistapoja on kyetty ravistelemaan ja työpaikkakulttuuria muuttamaan. Työntekijöillä on riittävät etätöskentelyn työvälineet ja toimivat verkkoyhteydet. Työntekijät ottavat itse enemmän vastuuta työn tekemisen laadukkaasta toteutuksesta. Kokonaisuutta johdetaan tasapainoisesti ja hyvinvointia ajatellen, mikä antaa luovuudelle enemmän sijaa ja työntekijöille mahdollisuuden kokea työn imua. (Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004, s. 190)

2.1.1 Tehtävädynamiikka ja sosiaalinen dynamiikka

Hajautettujen organisaatioiden keskeisiä toimintoja ja toiminnan kehittymistä voidaan kuvata kahdella eri tavalla, tehtävädynamiikan ja sosiaalisen dynamiikan näkökulmasta. Tehtävädynamiikalla tarkoitetaan nelivaiheista kokonaisuutta, joka muodostuu alkuvaiheesta, ongelmanratkaisusta, ristiriidasta ja suorittamisesta. Tehtävädynamiikan alkuvaiheessa ideoidaan ja määritellään työ ja sen päämäärät, ja keinot niiden saavuttamiseksi. Ryhmän vetäjällä, johtajalla, on vastuu huolehtia, että ryhmän kaikki jäsenet ovat tietoisia yhteisesti sovituista päämääristä ja keinoista. Ongelmanratkaisuvaiheessa hajautettu työryhmä kohtaa ja ratkoo teknisiä ongelmia päästäkseen yhteisessä työskentelyssä eteenpäin. Ristiriitavaiheessa, työryhmän kohdatessa näkemyseroja sekä kulttuurisesti, toiminnallisesti että organisatorisesti, rakentavan johtajuuden merkitys korostuu. Suorittamisvaiheessa työryhmä keskittyy työhön ja sen esteiden ylittämiseen ja

mahdollisten ristiriitojen selvittämiseen. (Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004, s. 73-75)

Sosiaalinen dynamiikka jaetaan vastaavasti neljään eri vaiheeseen; ryhmään kiinnittymiseen, roolimäärittelyyn, vallanjakoon ja osallistumiseen. Sosiaalisessa dynamiikassa ensimmäinen vaihe, ryhmään kiinnittyminen, on vuorovaikutteinen määrittelyvaihe, jossa sovitaan ryhmän jäsenten osallisuudesta ja työpanoksesta yhteisessä tavoitteessa. Roolimäärittelyvaiheessa selkiintyy ryhmän jäsenten roolit ja statukset, sekä työssä tarvittava osaaminen. Vallanjaossa pyritään pääsemään yhteisymmärrykseen työssä tarvittavista resursseista ja voimavaroista. Osallistumisvaiheessa vuorovaikutus ja tehokkaan työn tekemisen malli pyritään löytämään ja vakiinnuttamaan ryhmän toimintamalliin. (Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004, s. 73-75)

Kun sekä tehtävädynamiikka että sosiaalinen dynamiikka on saatu toimimaan tasapainoisesti, työn toiminta on menestyksestä ja työntekijät todennäköisesti ovat motivoituneita, luottavat toisiinsa ja ryhmän jäsenten välinen vuorovaikutus toimii. (Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004, s. 75)

2.1.2 Läsnäolo, tietoisuus ja vuorovaikutus

Ihmisille luontaisten tarpeiden ja taipumusten huomioiminen hajautetun organisaation toiminnanohjauksessa on myös oma haasteensa. Yhtenä työhyvinvoinnin tekijänä nähdään luottamuksellisen läsnäolon kokemus työyhteisössä. Työntekijät voivat aistia muiden vertaistensa läsnäolon, tunnetilan. Tämän lisäksi läsnäolo mahdollistaa välittömän sosiaalisen kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin, virallisen ja epävirallisen, minkä ansiosta työntekijöille muodostuu tietoisuus muiden osaamisesta, taustoista, tavoitteista ja statuksesta. Tutuus työntekijöiden välillä on omiaan kasvatamaan luottamusta. Työntekijäryhmissä saattaa tapahtua paljonkin liikkuvuutta ja työntekijät vaihtuvat usein. Tämä on ryhmähengen muodostumisen kannalta haasteellista. Ryhmissä muitakin haasteita aiheutuu vaihtelevista käytänteistä esimerkiksi palkitsemismenetelmissä, ryhmän jäsenten moninaisista kulttuuritaustoista, virtuaalisen vuorovaikutuksen aistittomuudesta ja pinnallisuudesta ja epäselvistä roolijaoista. (Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004, s. 42, s. 67)

2.2 Etäjohtaminen

Etäjohtamisella tarkoitetaan johtamisasetelmaa, jossa johtaja ei tapaa johdettavaa päivittäin kasvokkain, tai tapaamisia on hyvin harvoin, mutta työskentelyn etenemistä kuitenkin seurataan sovituilla menetelmillä ja johdettavaan pidetään yhteyttä erilaisin tekniikan tarjoamin keinoin. Etäjohtaminen on yhteistyötä ja yhteydenpitoa, sekä työntekijän itseohjautuvuuden tukemista. Työn tekemisen käytäntöjen on oltava selkeät ja perehdytystä on oltava tarjolla toimintaympäristöjen ollessa useimmiten

virtuaalisia. Etäjohtamisessa luottamus nousee tärkeäksi tekijäksi, kun esihenkilö ei olekaan paikallisesti valvomassa työntekijän suoritusta. Suoritusmitat saavutetuista tavoitteista, jotka on oltava etukäteen tarkkaan määritelty. (Rauramo, 2018)

Etäjohtamisessa kasvokkain kohtaamisia on harvemmin, mikä vaikeuttaa viestintää monikulttuurisessa organisaatiossa (Rauramo, 2018). Kasvokkain keskustellessa ilmeiden moninaiset merkitykset tuovat lisäarvoa ja vaikuttavat kuulijan viestin tulkintaan sekä helpottavat ymmärrystä, kun taas virtuaaliympäristöissä nämä mikroeleet jäävät piiloon, jolloin etenkin viestin selkeyteen on kiinnitettävä erityistä huomiota. (Sydänmaanlakka, 2012)

Virtuaalisen tiimin johtamisessa erityisen tärkeää on tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuraaminen. Seuranta on jatkuvaa varmistamista, että tiimi etenee kohti sovittuja tavoitteita. Jos jotain epäkohtia ilmenee, niihin on puututtava ripeästi. Seuranta edellyttää selkeitä ja ajantasaisia seurantajärjestelmiä. Jokaisen työntekijän on myös sitouduttava seurantaan ja raportoitava oma-aloitteisesti poikkeavuuksista. Tässä oleellista on molemminpuolinen luottamus esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Tiimikokemusta on mahdollista voimistaa virtuaalisella työtilalla, jossa sosiaalisen median työkalujen avulla luodaan vuorovaikutuksellista dialogia yhteisistä visioista, tavoitteista, arvoista, menetelmistä ja projekteista. Virtuaalinen työtila voidaan käsittää fyysisen tilan lisäksi sosiaalisena, emotionaalisenä ja henkisenä ulottuvuutena. Tällä edesautetaan etäläsnäolon kokemusta, kun muutoin sijaitaan fyysisesti eri sijainneissa. (Sydänmaanlakka, 2012)

Virtuaalitiimin johtaminen on vaativampaa kuin lähijohtaminen. Virtuaalijohtajalta edellytetään uudenlaisia tapoja johtaa, osallistaa ja voimaannuttaa tiimensä jäseniä. Johtajan on oltava läsnä, ja järjestettävä useasti sähköisiä kohtaamisia. Yrityksen yhteistä visiota on muistutettava jatkuvasti hajautuneelle tiimille. Tiedon aktiivinen jakaminen ja työntekijöiden keskinäiseen kommunikointiin kannustaminen on tärkeää. Johtajan on oltava herkkä näkemään ongelmatilanteet ja reagoitava niihin nopeasti. Kuuntelutaidot ja empatiankyky ovat nykypäivän johtajan tärkeimpiä taitoja. Fyysisesti hajautunut työskentely edellyttää suurta luottamusta. Kun johtaja osoittaa luottamustaan työntekijöille, syntyy avoimuutta ja osaamisen jakamisen kulttuuria. Kun johtaminen on konkreettista ja tavoitteellista, niistä rakentuu selkeä tavoite-, seuranta-, palaute- ja kehittämisprosessi. (Sydänmaanlakka, 2012)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta etäjohtaminen on samojen haasteiden edessä kuin perinteinen lähijohtaminenkin. Globalisaation seurauksena työn tekeminen on tietoteknistynyt ja kansainvälistynyt, ja kilpailu menestyksestä on henkeä salpaavan kovaa, mikä asettaa työntekijöiden jaksamisen koetukselle. Osaamistaan on päivitettävä jatkuvasti, työympäristöjä uudistetaan ja työvaiheita optimoidaan, ja vuorovaikutustaitoja

haastetaan monikulttuurisessa tiimityöympäristössä. Työelämäympäristö on muuttunut nopeammin kuin työhyvinvoinnin menetelmiä ehditään kehittää. Työuupumus on lisääntynyt tietoyhteiskunnan nousun myötä, mikä voi johtua laiminlyönneistä muutosjohtajuudessa. Kova kilpailumentali-teetti ja henkilöstöressurssien leikkaukset ovat kasvattaneet jäljelle jäävien työntekijöiden työkuormaa kriittiselle tasolle. (Heltti, 2020)

Esihenkilön johtamistyyli vaikuttaa suoraan työntekijöiden hyvinvointiin työssä. Esihenkilöllä on myös mahdollisuus ohjata työntekijälle onnistumisen avaimet itsenäiseen työhön. Työpaikan ilmapiiri, osaamisen kehittäminen ja tehtäväsällöt ovat epäsuorasti johtamisen vaikutuksen piirissä. Etäjohtajan on tunnettava työntekijänsä yksilöinä, tiedettävä heidän tilanteensa ja kyettävä vastaamaan hajautetun organisaation tarpeisiin menestyäkseen tehtävässään. Luottamus on etäjohtamisen tärkein kantava voima.

2.2.1 Verkoston johtaminen

Monet yrityksistä muodostuvat verkostoista, ja verkostot muodostavat suurempia ekosysteemejä. Voidaan todeta, että elämme verkostotaloudessa. Menestymisen edellytys on kyky toimia verkostojen parissa. Digitalisoinnin myötä sosiaalisen median työkalut ovat valloittaneet myös organisaatiokulttuurin, jossa avoimuus, nopeus, yhteistyö ja tiedon jakaminen ohjaavat toimintaamme. Perinteinen suunniteltu ja kontrolloitu johtaminen vaihtuu työntekijöiden itseohjautuvuuden valmentamiseen. Perinteinen suljettu organisaatiomalli vaihtuu verkostotaloudessa avoimeksi systeemiksi, jolloin syntyy yhteistyötä, kumppanuuksia ja ulkoistettuja alihankintasuhteita. Usean yrityksen muodostamaa verkostoa kutsutaan makroverkostoksi tai ekosysteemiksi. (Sydänmaanlakka, 2012)

Verkostojen toiminnan periaate on synergia, jakaminen, ja osaamisen hyödyntäminen kaikkien jäsenten ja sidosryhmien eduksi. Koska verkostoissa toimiminen on yhteistyötä, on toimintatavoista sovittava kollektiivisesti. Verkostot muuttuvat jatkuvasti toimintaympäristöjen muutoksessa, joten yhteistyön toimintatavoista sopimisen tulee myös olla jatkuva prosessi. Verkoston johtajan tärkein tehtävä on arvioida verkoston toimivuutta valvontajärjestelmän sijaan. Voidakseen arvioida toimintaa, johtajan on ymmärrettävä toiminnan synty- ja vaikutustekijät. (Valtioneuvoston kanslia, 2019)

Verkoston on oltava rakenteellisesti systemaattinen. Kun toiminnasta on sovittu yhteisesti ja ennakolta, toimintaan voidaan luottaa ja se luo turvallisuuden tunnetta. Kun osapuolet tietävät päätösteon periaatteet, roolijaon ja odotukset, työnteossa voidaan keskittyä olennaiseen päätehtävään. Kun rakenne on ennalta määritelty, se kasvattaa luottamusta ja oikeudenmukaisuuden tunnetta. (Valtioneuvoston kanslia, 2019)

Verkoston yksi oleellisimmista toiminnan perustekijöistä on viestintä ja vuorovaikutus. Tiedon kulun on oltava sujuvaa ja avointa. Verkoston jäsenet

ovat tasavertaisia, ja tästä syystä verkoston sisällä ei pitäisi olla tiedon panttausta. Tiedon tulisi olla läpinäkyvää. Jäsenten välisessä dialogissa tulisi keskittyä tasavertaiseen yhdessä ajatteluun, toisen kuunteluun ja toisen näkemyksiä kunnioittavaan keskusteluun. Dialogi ei saa olla debatointia eikä yksipuolista omien etujen ajamista. (Valtioneuvoston kanslia, 2019)

Verkoston jäseniltä edellytetään vastuullisuutta ja itseohjautuvuutta. Yhteisen tuloksen eteen työskentelyn mahdollistamiseksi työryhmän jäsenten tulisi tuntea toistensa osaaminen. Rekrytointivaiheessa tiedot ja taidot tulee kartoittaa, jotta verkoston jäsenten osaaminen on riittävän laajaa-alaista mutta myös riittävän fokuoitua toimiakseen tehokkaasti. Verkoston jäsenet voivat edustaa moninaisia lähtökohtia ja kulttuureja. Tämä asettaa haasteen johtamiselle. Mutta juuri moniaisuuden ansiosta syntyy uusia innovaatioita, kun erilaiset ihmiset yhdistävät osaamisensa. Oleellista on, että jäsenet ovat motivoituneita toimimaan verkostossa. Motivoituneet jäsenet ovat sitoutuneempia. Jäsenten odotukset verkostotoiminnalta ovat myös oleellisia selvittää, jotta tavoitteet ovat linjassa verkoston toiminnan tavoitteiden kanssa. Tuntemalla toisensa verkoston jäsenet voivat ryhmäytyä ja oppia arvostamaan toisiaan. On tärkeää, että jäsenet tiedostavat toistensa roolit ja vastualueet. Tunteminen on luottamuksen synnyn edellytys. Luottamus lisää avoimuutta ja koko verkoston tuloksellisuutta. (Valtioneuvoston kanslia, 2019)

Verkoston jäsenet voivat itsessään vaikuttaa verkoston olemassaolon merkitykseen. Jos jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa tarkoitukseen ja tavoitteisiin, se kasvattaa sitoutuneisuutta. On tärkeää, että jokaiselle on selvää, miksi verkosto on olemassa ja mikä sen perustehtävä on. Perustehtävän määrittelyssä on myös tunnistettava menetelmät, joilla perustehtävää voidaan suorittaa ja mitä tietoa tarvitaan ja millaisia sidosryhmiä tarvitaan. Jatkuvuuden tunteen kannalta toimintaympäristö täytyy olla selkeä. Toimintaympäristö voi olla fyysinen toimisto, tai virtuaalinen ympäristö. Varsinkin virtuaalisessa toimintaympäristössä on kiinnitettävä huomiota systemaattisuuteen ja ryhmädynamiikkaan ja sitoutumisen mahdollistamiseen. Päätöksentekoprosessilla voidaan edesauttaa sitoutumista. Päätöksiin sitoutuminen helpottuu, kun päätöksenteon mallista on ennalta sovittu. (Valtioneuvoston kanslia, 2019)

Yhteistä tavoitetta kohden työskenneltäessä on hyvä sopia yhteisistä pelisäännöistä. Verkoston jäsenet voivat olla erilaisista kulttuureista, joten verkoston sisällä toimimisesta on oltava yhteinen linjaus. Yhteiset säännöt selkeyttävät yhteistä tavoitetta ja parantavat luottamusta. Kun säännöt on laadittu yhdessä, jäseniä voidaan velvoittaa myös noudattamaan niitä. Myös toiminnan arviointi on tärkeää toteuttaa yhdessä. Arviointi voi olla tiheää reflektointia. Arvioinnin lähtökohtana voidaan pitää perustehtävää ja siinä onnistumisen analysointia. (Valtioneuvoston kanslia, 2019)

3 HYVINVOINTIJOHTAMINEN

Tässä opinnäytetyössä hyvinvointijohtamisella tarkoitetaan työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitoon ja parantamiseen tähtääviä toimenpiteitä, jotka ovat nimenomaan johtamisella aikaansaatuja muutoksia ja hyviä käytänteitä. Hyvinvointijohtamisen aihepiirissä käsitellään työhyvinvointitoiminnan muutosta ajan saatossa ja hyvään johtajuuteen liittyviä työntekijöiden hyvinvointia edistäviä taitoja.

Johtajuuden lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat mm. työn sisältö, työskentelyn olosuhteet, työyhteisö ja ilmapiiri, työntekijän oma osaaminen sekä henkilökohtaiset elämäntavat. Johtajuudella on erityinen asema näiden edellä mainittujen tekijöiden joukossa, sillä johtajuudella voidaan vaikuttaa kaikkiin näihin tekijöihin, ja käynnistää niissä tarvittavaa kehitystä. (Juuti, 2015, s. 23)

Hyvinvointijohtamisen tutkimuksissa on olemassa monenlaisia tulokulmia. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kirjallisuuslähteisiin perustuen hyvinvointijohtamista hajautetuissa organisaatiomalleissa. Erityisesti huomion kohteena ovat teknologia-alan asiantuntijaorganisaatiot, jotka tarjoavat konsulttipalvelua eri yrityksille, ja muodostavat näin hyvinkin vaihtelevia matriisiorganisaatiomalleja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Hyvinvoinnin johtamisen kannalta tämä moniulotteisuus voi koitua haasteelliseksi. Työntekijöiden motivaation ja sitoutuvuuden kasvattaminen hyvällä johtamistyöllä edellyttää uudenlaista reflektointia ja valvontaa työntekijöiden fyysisten ja henkisten voimavarojen tilasta. Moniulotteisesti verkostoituneen organisaatiomallin jokaisen työntekijän hyvinvointia on haastavaa yksilöllisesti seurata ja tulkita, mutta tutkimustulokset osoittavat kiistatta työhyvinvoinnin vaikuttavan yrityksen menestykseen, mikä tekee hyvinvointijohtamisesta nykypäivänä erittäin merkittävän osa-alueen yritysten strategioissa. Hyvinvointijohtamiseen on siis syytäkin kiinnittää huomiota.

Työhyvinvointitoiminnan historiallinen kehitys voidaan kuvata kolmessa eri vaiheessa: 1900-luvun teollistuneen yhteiskunnan työhyvinvoinnin käsitteellä tarkoitettiin työterveyteen ja -turvallisuuteen liittyviä asioita, kuten ergonomia, ammattitaudit, työtapaturmat, vaarat, haitat ja kuormitus-tekijät. 90-luvun alusta työhyvinvointitoiminnassa tunnustettiin työkyvyn ylläpitämisen merkitys, ja sen teeman ympärillä keskityttiin työn sisältöön, muutoksenhallintaan, työyhteisön tilaan, yksilön terveyteen, häiriöihin ja ristiriitoihin. 90-luvun puolivälistä alkaen työhyvinvoinnin käsite on muuntunut laaja-alaisemmaksi kokonaisuudeksi kattaen henkisen hyvinvoinnin, johtamisjärjestelmien tilan, johtamisvuorovaikutuksen, henkilöstöpolitiikan ja työhyvinvointipalvelut. (Tarkkonen, 2012, s. 18)

3.1.1 Hyvä johtaminen tukee työyhteisön toimintakykyä

Hyvän johtamisen periaatteena voidaan pitää keskustelutaitoa ja henkilöstön mielipiteiden kuuntelemista. Esihenkilöllä on oltava hyvät sosiaaliset vuorovaikutustaidot keskustella ja kuunnella työntekijöitä. Työnjohdollisesti osaamisenkartoitus on oleellista. Työntekijöillä voi olla paljon hiljaista tietoa, jota on hankala pukea sanoiksi. Tästä syystä esimiehen on oltava tarkkasilmäinen havaitsemaan työntekijän osaamisen nykytilan ja kehittämistarpeet silloinkin, kun niistä ei kyetä vaivattomasti kertomaan. Keskusteluun on sisällytettävä tavoitteiden konkretisointi. Kummankin osapuolen on tultava yhteisymmärrykseen, mitkä ovat työn tavoitteet ja miten työn onnistumista mitataan. Pelkästään esihenkilön näkemyksen huomioiminen ja työntekijän mielipiteen sivuuttaminen johtaa lopulta työntekijän motivaation alenemiseen ja työilmapiiirin heikkenemiseen. Keskustelun tulisi edistää työntekijän sitoutumista ja tavoitteellisuutta, ja johtaa aina yhteisymmärryksessä sovittuihin päämääriin. (Juuti, 2015, s. 24-32)

Autoritaarinen käskynomainen johtaminen synnyttää vihamielisyyttä. Vihamielisyys pyrkii purkautumaan työyhteisöön. Käskemällä johtaminen vähentää oma-aloitteellisuutta ja siten työn iloa. Työntekijät ovat useimmiten hyvin erilaisista taustoista lähtöisin, ja siten myös ristiriidoilta on vaikea välttyä. Keskustelu auttaa käsittelemään näkemuseroja, eikä yksikään näkemys ole ”väärä”. Työyhteisössä voi olla useitakin mielipiteitä toiminnan päämääristä mutta esihenkilön on kirkastettava työntekijöille selkeä organisaation perustehtävä ja ohjattava resurssit tuon perustehtävän suorittamiseen. Perustehtävästä etäännyttämiseen voi liittyä myös erilaisia tunnepitoisia alitajuntaisia reaktioita. Näihin esihenkilön ei pidä koskaan vastata itse tunteenomaisin keinoin, vaan keskittyä palauttamaan toiminta perustehtävän ääreen loogisia argumentteja käyttäen. (Juuti, 2015, s. 24-32)

Tunteita voi esiintyä monenlaisia, ja esihenkilöön kohdistuu tästä syystä erilaisia odotuksia. Luottamuksen vahvistaminen ja sanojensa takana seisominen auttavat ristiriitatilanteisiin ja syyttelyihin, joita työntekijöiden joukossa voi nousta esiin. Esihenkilön on nähtävä työn kuormittavuus yksilötasolla, ja kyettävä tukemaan jokaista työntekijää, jotta jokaisella olisi mahdollisuus onnistumisen kokemuksiin ja niiden myötä itsetunnon kohottamiseen. (Juuti, 2015, s. 24-32)

Innovatiivisuutta syntyy useimmiten vain hyvinvoivassa ja terveessä työyhteisössä. Kun työssään kokee iloa, se auttaa uusien mahdollisuuksien näkemiseen ja antaa energiaa uusien ideoiden toteuttamiselle. Nykypäivänä muutos on läsnä jokaisella työpaikalla. Muutos edellyttää joustavaa kyvykkyyttä adaptoitua ja oppia uutta. Tähän tarvitaan työstä nauttivaa asennetta. Ollakseen luova ihminen tarvitsee ympäristöltään positiivista kannustusta. Muutosvastarinta voi aiheuttaa haasteita muutosten läpivientiin. Esihenkilön tulee kuitenkin muistaa, että nykypäivänä uudistuminen on edellytys menestymiselle, ja tästä syystä innovaatiokulttuuria tulee vaalia

työyhteisössä juhlistamalla ja palkitsemalla pienimmätkin innovaation saavutukset. (Juuti, 2015, s. 33-35)

Työyhteisössä on hyvä kehittää avoimuuden kulttuuria ja luoda mahdollisuuksia työntekijöille kertoa hyvistä ja huonoista kokemuksista, jotta kaikilla olisi mahdollisuus oppia niistä ja muuttaa toimintatapojaan kannattavampaan suuntaan. Työn päämäärien on vastattava aidosti kysyntään. Hyvinvoivassa organisaatiossa työyhteisön ydinosaamisesta pidetään jatkuvasti huolta, ja osaamisen kehittämiseen panostetaan riittävästi, sekä huolehditaan työntekijöiden fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. (Juuti, 2015, s. 39-40)

3.1.2 Yksilöllisten tavoitteiden huomioiminen

Työhönottotilanteessa henkilön omien uratavoitteiden selvittämisellä voidaan pyrkiä antamaan hänelle onnistumisen kokemuksia työtehtävissään henkilön omiin uratoiveisiin liittyen. Nämä uratavoitteet voidaan jaotella karkeasti kahdeksaan osaan: teknisfunktionaalinen pätevyys, johtamistaidot, yrittäjäyys, turvallisuus, itsenäisyys ja riippumattomuus, haasteellisuus, eri elämänalueiden tasapaino, sekä alalle tai asialle omistautuminen. (Juuti, 2015, s.60)

Teknisfunktionaalisesti orientoituneelle henkilölle on ominaista syvälinen erikoisasiantuntijuus tietyissä aiheissa, mutta laaja-alaisempi kokonaiskuvaan keskittyminen voi tuottaa hankaluuksia. Jännite asiantuntijuuden ja johdon välillä perustuu usein siihen, että johto keskittyy saavutettuihin tuloksiin samalla kun asiantuntija tiedostaa tarkoin kaikki haasteelliset ja hankalat työvaiheet matkalla kohti hyviä tuloksia. Johtamiseen identifioituvilta henkilöiltä edellytetään kunnianhimoa ja hyviä ihmissuhdetaitoja, kokonaisuuden hahmotuksen tajua ja ongelmanratkaisukykyä. Yrittäjämäinen asenne merkitsee usein luovuutta ja kykyä kehittää uudenlaista liiketoimintaa, ja yrittäjäyteen orientoituneelle henkilölle voi olla hankalaa pidättäytyä rutiinitehtävissä. Turvallisuuden tavoittelu työssä merkitsee vakaata asemaa, eikä välttämättä uralla eteneminen ole kovinkaan merkityksellistä tällaiselle henkilölle. Riippumattomuuteen taipuvaiset henkilöt eivät taas sopeudu organisaatiossa laadittujen sääntöjen mukaan työskentelemiseen, vaan heitä vie eteenpäin vapaus ohjata omaa työskentelyään. Haasteita tavoittelevat henkilöt määrittävät onnistumisensa saavutuksillaan ja konkreettisilla tuloksilla, ja voivat näin näyttää muille kuinka hyviä ovat. Elämän eri osa-alueiden yhteensovittaminen ja tasapainottaminen voi olla tärkein uratavoite, eikä työhön haluta liittyvän minkäänlaisia uhrauksia esimerkiksi perhe-elämän kustannuksella. Joihinkin ammatteihin tai yrityksiin voi liittyä ihannekäsityksiä, jotka toimivat henkilön uralle haakeutumisen perusteena ja saavat henkilön pysymään valitsemallaan urapolulla pitkään. (Juuti, 2015, s. 61-62)

Kun uraa ohjaavat perustekijät on selvitetty jo työhönottotilanteessa, esihenkilö voi pyrkiä tarjoamaan henkilölle parhaiten soveltuvaa työtä ja työn tekemisen muotoa. Esihenkilön kannattaa säännöllisesti keskustella työntekijän kanssa ja tarkistaa, onko uraohjautuvuuteen, työn tekemisen motiiveihin, ajan myötä tullut muutoksia, ja pyrkiä uudelleenorganisoimaan työtehtäviä käytyjen keskustelujen perusteella. (Juuti, 2015, s. 62)

3.1.3 Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi

Työelämän ja liiketoimintojen muutos on jatkuvaa ja tästä syystä myös henkilöstön osaamista tulee kehittää jatkuvasti. Pienilläkin muutoksilla on merkitystä, vaikkei koskaan saavutettaisi lopullista toivottua tilaa. Pieniin muutoksiin sisältyy esihenkilön ja työntekijöiden välinen luottamus ja avoimuus. Työntekijöillä on oltava vapaus kertoa epäkohdista ja esihenkilö osoittaa aktiivisuuttaan toimimalla muutoksen alulle panijana. Työnsä kehittäjänä jokainen on itse paras asiantuntija. Siksi jokaisen työntekijän tulisi olla mukana muutoskeskusteluissa. Avoimella keskustelulla viestitään luottamuksellisuudesta mutta myös turvallisuudesta. Kipeistäkin aiheista on kyettävä puhumaan. On kuitenkin vältettävä liiallista ongelmakohtien esiin nostamista. Se voi aiheuttaa loputtoman ongelmien esiin noston, joka johtaa lopulta lukkotilaan. Tähän auttaa, kun toimenpiteitä ohjataan ongelmien poistamiseen yhteistoiminnallisesti ja ratkaisukeskeisesti. Jokaisella työntekijällä on potentiaalia toimia ratkaisun kehittäjänä, jos olosuhteet sen mahdollistavat. Näin tuetaan samalla uusien innovaatioiden syntä. (Juuti, 2015, s. 74-76)

3.1.4 Mistä mielekäs työ koostuu?

Mielekkään työntekemisen kokemukseen vaikuttaa henkilön osaamisen taso ja hänen motivaationsa työtä kohtaan. Parhaimmillaan työmotivaatio kasvaa itsestään, kun päämäärät vastaavat henkilön arvomaailmassa tavoiteltavia asioita, ja siten työn tekeminen luo merkityksen henkilön olemassaololle. Tällainen motivaatio on sisäistä ja pitkäkestoista. Tästä syystä työn sisältöön kannattaa pyrkiä vaikuttamaan ja mielekkyyden kokemusta vahvistamaan henkilökohtaisilla muutoksilla, mm. työnkuvan laajennuksilla. Ensimmäisen tärkeää on esihenkilön antama palaute. Palautteen ansiosta työntekijälle muodostuu kuva onnistumisesta ja hänen työpanoksensa merkityksestä kokonaisuudelle. Kyetäkseen antamaan palautetta esihenkilön tulee olla tietoinen mitä työtehtäviä työntekijät suorittavat, ja mitkä ovat työtehtäville asetetut tavoitteet. Palauteprosessin osana ovat kehityskeskustelut, joiden tarkoituksena on luoda perusta esihenkilön ja työntekijän kanssakäymiselle, luottamukselle, työhön sitoutumiselle ja jatkuvalla kehittymiselle. Kehityskeskusteluilla selvitetään henkilölle mielekkäät työn tavoitteet, ja sovitaan yhdessä menetelmistä, joilla tavoitteisiin päästään. (Juuti, 2015, s. 79, s. 96-97)

3.1.5 Kokonaisvaltainen hyvinvoinnista huolehtiminen

Fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti hyvinvoiva ihminen kykenee suoriutuksiin, jotka hyödyttävät hänen itsensä lisäksi asiakkaita ja organisaatiota. Terveyden ylläpito luo energiaa ja voimavaroja, jota työssäjaksamisessa tarvitaan. Eri osa-alueiden kohdalla kehitystä voidaan tehdä pieninkin askelein, sillä jokainen pienikin muutos vaikuttaa positiivisesti hyvinvoinnin kehittymiselle. Fyysistä kuntoa voi parantaa liikuntaa lisäämällä ja kiinnittämällä huomiota työskentelyergonomiaan. Sosiaalisuutta edistää työyhteisön kohtaamiset esimerkiksi kahvitauoilla tai koulutuksissa. Psyykkisten voimavarojen kehittymisellä on yhteys itsetuntoon ja itsevarmuuteen, mutta sitäkin voi kehittää hiljentymällä ja keskittymällä omaan mieleen. Itseensä tulee suhtautua kannustaen ja ymmärtäen. Liikunta ja etenkin luonnossa liikkuminen ovat kiistatta voimaannuttavia ja mieltä puhdistavia toimia. Työkykyä ylläpitävillä liikuntakampanjoilla organisaatio voi edesauttaa henkilöstön fyysistä ja psyykkistä vireyttä, sekä lisätä tärkeitä yhteisöllisyyden kokemuksia. (Juuti, 2015, s. 85-93)

3.1.6 Psykologinen turvallisuus työpaikalla

Jokaiselle ihmiselle on yksilöllistä, kuinka paljon kuluttaa energiaa työpaikallaan oman työminän ylläpitämiseen, verrattuna vapaa-aikaan ja rennompaan olemiseen esimerkiksi kotioloissa. Kaikille ei ole luontevaa näyttää todellista kuvaa itsestään työpaikalla sosiaalisessa ympäristössä, vaan sen sijaan pyritään ylläpitämään keinotekoista työroolia. Tällainen roolin ylläpito voi olla seurausta työympäristön epävarmuudesta. Psykologisesti turvallisella työpaikalla ihminen voi näyttäytyä juuri sellaisena kuin on, eikä siitä tarvitse pelätä minkäänlaisia seurauksia asemalleen tai urasuunnitelmilleen. Kun virheitä uskalletaan tehdä, annetaan tilaa myös innovaatioille, kokeiluille ja uuden oppimiselle. Psykologisesti turvallisen työympäristön muodostumiselle tärkein tekijä on se, miten ihminen kohdataan työpaikallaan. Kohtaaminen on ihmisten välistä vuorovaikutusta, ja se koostuu viidestä eri elementistä; tunteiden kantokyvystä, joustavuudesta, yhteisyyden asteesta, arvostavuudesta ja yhteisöllisyydestä. (Fältdt, 2019, s. 158-159)

Tunteiden kantokyvyllä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin työntekijöillä on työyhteisössä mahdollista vapaasti kertoa henkilökohtaisista tuntemuksistaan läheisimmille työtovereille, ja kyetä sanoittamaan vaikeitakin tunteita, sen sijaan että joutuisi häpeilemään ja peittelemään tuntojaan. Asiallisella ja myötätuntoisella vuorovaikutuksella voidaan löytää kehittämiskohteita, jotka muutoin eivät nousisi edes esiin. (Fältdt, 2019, s. 159)

Vuorovaikutuksen joustavuus kuvaa ihmisten kykyä selviytyä muuttuvissa olosuhteissa, muutospaineessa, ja toipua vaikeuksista yhdessä. Joustava työympäristö ottaa jokaisen vastaan sellaisena kuin on ja hyväksyy yhteisön jäsenet aitoina omina itsenään. Jokaisen yksilöllisiä ominaisuuksia

osataan hyödyntää ja niistä voidaan iloita. Epäonnistumiset tai alisuoriutumiset hyväksytään ja annetaan anteeksi. (Fäldt, 2019, s. 159-160)

Yhteisyyden asteella tarkoitetaan yhteenkuuluvuutta, ja työyhteisön suhtautumista uusiin ideoihin ja uudistumiseen. Yhteenkuuluvuudella mahdollistetaan avoin ideoiden ja mielipiteiden vaihtaminen, joka vahvistaa psykologista turvallisuutta. (Fäldt, 2019, s. 160)

Arvostava asenne työyhteisön muita jäseniä kohtaan voimistaa yksilön oman arvon tunnetta. Arvostusta kokeva työntekijä kokee myös hyväksyntää, kyvykkyyttä, ja uskaltaa siten esittää omia mielipiteitään vailla pelkoa seuraamuksista. (Fäldt, 2019, s. 160)

Yhteisöllisyys ihmisten välisessä kohtaamisessa tarkoittaa vuorovaikutuksellista tukemista ja osallistumista työkaverin kehittymiseen. Tässä tilanteessa myös esihenkilön ja alaisen välinen hierarkkinen suhde on matala. Asemasta huolimatta työyhteisö on tasa-arvoinen, tiedonvaihto on sujuvaa ja osapuolet kuuntelevat toisiaan. (Fäldt, 2019, s. 160-161)

Psykologisesti turallisessa työyhteisössä jokainen henkilö on hyväksytty juuri sellaisena kuin on, yhteisössä osataan kannustaa kehittymiseen asiallisesti ja rakentavasti, ystävällisesti ilman kyräilyä. Työyhteisön erilaisuuteen kannattaa suhtautua voimavarana. Erilaisuus korostaa jokaisen tasa-arvoisen kohtelun tärkeyttä työyhteisöissä. (Fäldt, 2019, s. 161)

3.1.7 Valmentava johtajuus

Valmentavassa johtajuudessa on kyse työntekijän omien voimavarojen käyttöönottamisesta tavoitteidensa saavuttamiseksi. Valmentavalla vuorovaikutuksella autetaan työntekijää tarkastelemaan omia vahvuuksiaan ja tunnistamaan oman potentiaalinsa, ja näin oppia ymmärtämään ja hyödyntämään lahjojaan. Valmentava johtajuus liittyy tiiviisti itsensä johtamisen teoriaan. (Suonsivu, 2019, s. 149-151)

Hyvän johtamisen pääperiaatteet koostuvat palvelusta, ihmisten ja asioiden huolenpidosta ja onnistuneesta vuorovaikutuksesta. Hyvä johtaminen edellyttää toimintaympäristön tuntemista ja vastuualueiden selvittämistä. Todellisuuden määrittämisessä voi tarvittaessa käyttää ulkopuolista asiantuntijaa apuna. Hyvä johtaja on malliesimerkki alaisilleen, ja omien oppiensä mukaan käyttäytymällä on helpompaa vaatia samaa myös alaisilta. Hyvä johtaja pitää kiinni sovituista asioista ja toimii luottamusta kasvat- taen. Hyvä johtaja viestii alaisilleen toiminnan keskeisimmästä ydintarkoituksesta eli yrityksen perustehtävästä ja osaa asettaa yhdessä työntekijöiden kanssa realistisia välitavoitteita yrityksen edetessä kohti suurempia tavoitteitaan. Hyvä johtaja seuraa työntekijöiden kehittämisen tarvetta, ja kannustaa työntekijöitä osaamisensa laajentamisessa sekä tukee itsensä johtamisessa. Johtajuudella ei ole tarkoitus nousta toista ihmistä

arvokkaammaksi. Yksilöiden arvostaminen ja tasavertainen kohtelu ovat johtajan tärkeimpiä taitoja. Perustellun kritiikin vastaanottamisen taito merkitsee kykyä pohtia omia toimintatapoja ja kehittää niitä paremmaksi. Johtajan kannattaa pyytää omasta toiminnastaan palautetta säännöllisesti. Johtajan on lupa pyytää itselleen tukea ja valmennusta. Tässä auttavat mm. työterveyshuollon ammattilaiset tai työsuojelun yhteistoiminnan henkilöstö. (Tarkkonen, 2012, s. 86-90)

Tässä opinnäytetyössä toteutettavalla haastattelututkimuksella pyritään tunnistamaan hajautetun organisaation hyvinvointijohtamisen haasteita, ja näin edesauttamaan tarkoituksenmukaisten kehitystoimenpiteiden käynnistämistä. Nykyajan haasteina hyvinvointijohtamisessa voidaan pitää väestön ikääntymistä, eriarvoisuuden kasvua, globaaleja ilmiöitä, kuten viruspandemioita ja niistä seuraavia merkittäviä taloudellisia muutoksia yhteiskunnassa. Muutosta seuraa välitön tarve uuden oppimiselle ja innovaatioiden synnyttämiselle. Riskinä on resurssien epätasainen jakaantuminen, eli toimijat ikään kuin jakautuvat voittajiin ja häviäjiin. Tämä itsessään kasvattaa eriarvoisuutta ja vaarallista polarisoitumista yhteiskunnassamme. Hyvinvoinnin johtamisessa on kyettävä tiedostamaan nämä vallitsevat globaalit megatrendit, ja niiden vaikutus yksilön toimintakykyyn, ja osattava reagoida tilanteisiin ikään kuin voiman ja vastavoiman lailla.

3.2 Itsensä johtaminen

Työhyvinvointi muodostuu työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan sopusointuisesta suhteesta. Kaikki lähtee itsensä johtamisesta. Jokaisella itsellään on lopulta vastuu tunnistaa itsestään kehittämistarpeet oman työkykynsä ylläpitämiseksi.

Omien voimavarojensa ja tunteidensa tunnistaminen on vahvuus työn ja elämän hallinnassa. Kun työntekijälle annetaan vastuuta omasta tekemisestään, tämä voi lisätä mahdollisuuksia johtaa itseään. Vastuunotto voi lisätä vaikuttamismahdollisuuksia työssä, millä puolestaan vaikutetaan positiivisella tavalla työmotivaation kasvuun. (Suonsivu, 2019, s. 46)

Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen edellyttää oma-aloitteellisuutta, priorisointikykyä, päätöksentekokykyä, ongelmanratkaisutaitoja, yhteistyö- ja koordinoitaitaitoja. Työntekijä ikään kuin tekee osittain sellaisia työvaiheita tai työtään koskevia päätöksiä, jotka perinteisesti kuuluisivat esihenkilön vastuulle. Tämä ei kuitenkaan poista esihenkilön tarvetta tiimissä, vaan toimiakseen itsenäisen työyhteisön on myös saatava tukea organisaation prosesseista ja johtamisjärjestelmästä. (Rauramo, 2018)

Itsensä johtaminen on kokonaisvaltaista ajanhallintaa, johon liittyy harkitut valinnat jokaisen työpäivän aikana ja vapaa-ajalla. Itsensä johtamiseen liittyy myös ruokailutottumukset, liikunta ja unikin. Pääperiaatteena on

laatia itselleen suunnitelmia, asettaa tavoitteita ja toistaa hyväksi koettuja valintoja. Fyysinen kunto vaikuttaa merkittävästi energiatasoon ja työssä jaksamiseen. (Seuri, 2018)

Työnantajan tulisi edesauttaa yksilön itsensä johtamista varmistamalla, ettei työ kuormita työntekijää liikaa, ja että työpäivään kuuluu myös yhteisöllisiä vapaamuotoisempia hetkiä. Työstä ja sen kuormituksesta palautuminen on yhtä tärkeää kuin suunnitelmallisuuskin. Palautumisen hetkiä on varattava jokaiseen päivään. Työpäivän aikana voi pitää lyhyitäkin palautumishetkiä esimerkiksi hengitys- ja mindfulness-harjoituksilla, happihypelyillä ja sosiaalisten suhteiden ylläpidolla. (Seuri, 2018)

Hyvinvoinnin näkökulmasta itsensä johtaminen perustuu itsetuntemukseen, vahvuuksiensa ja kehittämiskohteidensa tunnistamiseen ja näin ollen myös taitoon asettaa itselleen rajat omaan työhönsä nähden. Uupuminen on seurausta mm. rajojen ylittämisestä, tai rajojen puuttumisesta kokonaan. Itsensä tuntemiseen liittyy myös omien motivaatiotekijöiden tunnistaminen. Työntekijät tulevat monista eri lähtökohdista kulttuurillisesti, ja eri ihmisiä motivoi erilaiset tekijät. Johtajalta odotetaan moninaisuuden johtamisen taitoja. Itsensä tunteva työntekijä on kuitenkin paras asiantuntija omasta työhyvinvoinnin tilastaan ja on velvollinen itse tunnistamaan, kun jokin hyvinvoinnin kokonaisuuden osa-alueista vaatii korjaavia toimenpiteitä. (Mehiläinen, n.d.)

Kulttuurillisesti erilaisista lähtökohdista tullessaan jokaisella työntekijällä on oma henkilökohtainen arvomaailmansa ja motivaationlähteensä. Johtajalta vaaditaan erittäin paljon, jotta henkilöstön erilaisuudet huomioitaisiin kannustuksessa, palkitsemisessa ja motivoinnissa. Kehityskeskustelut ovat tilaisuus tunnistaa henkilöstön erilaisuudet motivaatiotekijöissä, mikä mahdollistaa täsmällisempien, merkityksellisten kannustinten suunnittelun lähijohtamisessa.

3.3 Motivaatio

Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin kehittämä itsemääräämisteoria keskittyy tarkastelemaan ihmisen motivaatiota sisäisen ja ulkoisen jaottelun perusteella. Teorian mukaan sisäinen motivaatio on lähtöisin ihmisestä itsestään kumpuavasta mielenkiinnosta aihetta kohtaan, ja aihe itsessään tuottaa mielihyvää, eikä sen lopputuloksella tai palkinnolla ole niin suurta merkitystä toimintaa ohjaavana tekijänä. Ulkoinen motivaatio puolestaan on ulkopuolisten ihmisten tai ympäristötekijöiden ohjaamaa toimintaa kohti tavoitteita, joilla ei ole ihmiselle itselleen kovin suurta merkitystä hänen mielenkiintoihinsa ja omaan arvomaailmaansa nähden. Ulkoisen motivaation pohjalta toimiminen saattaa heikentää ihmisen itsensä hyvinvointia. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, s. 42)

Seuraavassa taulukossa (kuva 2.) on mukaelma Decin ja Ryanin ulkoisen ja sisäisen motivaation teoriasta. Vastinparien avulla voi pohtia omaa motivaation muodostumista käytännössä. (Fäldt, 2019, s. 87-88)

Ulkoisen motivaation merkit	Sisäisen motivaation merkit
Työntekijää johdetaan tarkasti ja läheltä	Työntekijää johdetaan isoissa linjoissa ja hänellä on vapautta
Joku muu määrittää tavoitteet	Työntekijä asettaa itse tavoitteensa organisaation tukemana
Osaamista käytetään monotonisesti	Työntekijä pinnistelee ajoittain osaamisensa ääri rajoilla
Työntekijän osaamisen päivittäminen ei ole työnantajalle tärkeää	Työnantaja tukee työntekijän kehittymistä ja kasvua
Työntekijä ei kerro epäonnistumisesta rangaistuksen pelossa	Työntekijä voi myöntää virheensä ja saa aina tukea
Työntekijä ei tunne työpaikan arvoja omikseen	Työntekijä jakaa työpaikan arvot
Työntekijän työllä ei ole yhteiskunnallista merkitystä	Työntekijän työllä on väliä myös yhteiskunnallisella tasolla
Työnantajaa ei kiinnosta hyvän tekeminen	Työntekijä saa käyttää aikaansa myös pro-bono-työhön muiden hyväksi
Tieto kulkee talossa virallista reittiä ja tulee annettuna	Työntekijä vaikuttaa itse jaettavaan tietoon ja saa sitä useasta kanavasta
Muut tekevät päätökset	Työntekijä on mukana tekemässä työtään koskevia päätöksiä
Työntekijä ei koe olevansa tärkeä osa työyhteisöä	Työyhteisö on iso syy työntekijän työssä viihtymiseen
Palkitseminen on työnteossa tärkeintä	Työssä kehittyminen on tärkeintä työssä
Palkankorotus on paras palkkio	Uuden oppiminen on paras palkkio
Työntekijä työskentelee lujasti saadakseen hyväksyntää	Työntekijä etenee huomaamattaan, kun hän keskittyy haasteiden ratkaisuun luovasti
Tunteet eivät kuulu työpaikalle	Tunteet ovat tärkeässä roolissa työssä
Esimiehen hyvä arvio on tärkeää	Työstä saatava syvä tyydytys on tärkeää
Jos työntekijä suoriutuu hyvin, se riittää	Jos työ ei ole enää kiinnostavaa, työntekijä etsii muutosta

Kuva 2. Käytännön mukaelma Decin ja Ryanin motivaatioteoriasta. (Fäldt, 2019, s. 87-88)

Kun toimintaan osallistutaan ensisijaisesti toiminnan itsensä vuoksi, on kyse sisäisestä motivaatiosta. Toiminta tuottaa tekijälleen mielihyvää, iloa, myönteisiä emotionaalisia kokemuksia ja merkityksellisyyttä. Työtä ei koeta jonkun toisen kontrolloimaksi, vaan tekijä kokee autonomian tunnetta tehdessään työtään. Sisäinen motivaatio parantaa työtyytyväisyyttä. (Fäldt, 2019, s. 86)

Kun toimintaa ohjaa ulkopuolinen syy, kuten deadline, saadut ohjeet, toisen määrittelemä tavoite tai palkkio, kyse on ulkoisesta motivaattorista. Tämä ei tarkoita, etteikö työ voisi olla tuloksellista, mutta työtä ei koeta niinkään usein mielekkääksi ulkoisesti motivoituna, kuin sisäisen motivaation ohjaamana. Sitoutumisen määrä vaihtelee suuresti riippuen siitä, toimiiko henkilö sisäisen vai ulkoisen motivaation johdattelemana. (Fäldt, 2019, s. 87)

Deci ja Ryan nimeävät ihmisen kolmeksi psykologiseksi perustarpeeksi autonomian, pystyvyyden tunteen ja yhteenkuuluvuuden kokemuksen. Autonomian tarve tyydyttyä, kun ihminen kokee voivansa valita asioita elämässään ja vaikuttaa päätöksentekoon. Pystyvyyden tunteella tarkoitetaan henkilön osaamista ja pätevyyttä. Yhteenkuuluvuus on ryhmään kuuluminen ja hyväksytyksi tuleminen kokemuksesta. Näiden perustarpeiden täyttäminen on merkittävää, ja niiden huomiotta jättämisellä on kielteisiä vaikutuksia ihmisen terveydelle ja hyvinvoinnille. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, s. 47)

Työpaikan vaihtaminen ja siitä seuraava uusi työ lisää motivaatiota. Tavoitteiden pitäminen konkreettisena edesauttaa niiden toteutumisen mahdollisuutta ja siten vaikuttavat hyvinvointiin. Henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen on vaikeampaa, jos ihminen ei voi hyvin psyykkisesti. Tavoitteiden asettelu edellyttää koherenssia itsetuntemusta ja kykyä arvostaa itseään. Mielihyvän kokemus lisääntyy, jos ihmisellä on saavutettavissa olevia henkilökohtaisia tavoitteita. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, s. 31-32)

Henkilökohtaisten tavoitteiden asettelulla on yhteys psyykkiseen hyvinvointiin. Henkilökohtaisten tavoitteiden menetelmällä mitataan ihmisen tavoitteiden asettelua ja tulkitaan sen vaikutusta hyvinvointiin. Menetelmän avulla selvitetään ihmisen persoonallisuutta, eli mihin ihminen suuntautuu, mitkä asiat ovat hänelle tärkeitä ja mitkä kuormittavia, ja miten hän saavuttaa tavoitteitaan. Menetelmän yhtenä sovelluksena verrataan henkilökohtaisten tavoitteiden ja työpaikan asettamien tavoitteiden kohtaamista. Tavoitteiden asettelussa merkittävää on niiden saavutettavuus, kontrolloitavuus ja kuinka paljon ne aiheuttavat stressiä. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, s. 35-39).

3.3.1 Voimaannuttava työyhteisö

Työssä olisi hyvä käydä työn itsensä takia, eikä siitä saatavan palkan vuoksi. Työniloa kokevat työntekijät hyödyttävät organisaation kasvua. Työnilolla tarkoitetaan tässä yhteydessä työn tekemisestä syntyvää ilon kokemusta. Se, miten kukin työntekijä asian kokee, on henkilökohtaista. Työntekijällä on henkilökohtaisia odotuksia, ja hänelle on annettu tiettyjä lupauksia työstä. Odotukset ja lupaukset törmäävät työn teon arjen ja yrityksen kulttuurin kanssa, muodostaen joko tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä, sitoutuneisuutta tai irtonaisuutta. Oleellista on tällöin, että jokainen työntekijä tunnetaan yksilönä ominaisuuksineen ja jokaista pyritään ymmärtämään. Jokaisen yksilön henkilökohtaiset kokemukset punnitsevat jatkuvasti työssä viihtyvyyden tilaa. Ihminen sitoutuu organisaatioon vahvemmin, jos hän kokee työnkuvansa itselleen sopivaksi ja organisaation arvot omikseen. (Fäldt, 2019, s. 153-154)

Voimaannuttavan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat yksilöiden arvostus, tasa-arvo ja reiluus. Jokaista jäsentä kohdellaan tasa-arvoisesti palkkaluokasta ja koulutuksesta huolimatta. Tällaisessa yhteisössä ihminen on keskiössä, ja häntä kuunnellaan ja kunnioitetaan. Lahjakkuuksia arvostetaan, ja jokaista kohdellaan oikeudenmukaisesti. Jokainen jäsen myös palkitaan hyvin suoritetusta työstä ja jokainen saa rakentavaa palautetta. Voimaannuttavan työyhteisön jäsenet saavat ajatella ja kehittää omaa työtään itsenäisesti ja tarttua ongelmakohtiin ilman pelkoa seuraamuksista. (Fäldt, 2019, s. 154)

Voimaannuttavan työyhteisön jäsenten tulee yksilöinä saavuttaa oma henkilökohtainen voimaantumisen tila. Tähän tulee avuksi itsensä tunteminen, omien voimavarojensa, vahvuksiensa ja kykyjensä tunnistaminen, ja aito omana itsenään oleminen. Yhteisössä voi omalla esimerkillään vaikuttaa ryhmän muiden jäsenten työnilon kokemukseen arvostavalla vuorovaikutuksella ja positiivisella asenteella. Organisaation tulee lähtökohtaisesti arvostaa kehittävää ja osallistavaa toimintakulttuuria. Työpaikan tulee olla valmis ja kyvykäs muuttumaan sekä kannustaa työntekijöitä aloitteellisuuteen. (Fäldt, 2019, s. 156)

3.4 Työsuojelulaidansäädäntö ja työhyvinvointi

Suomen työlainsäädännössä käsitellään työhyvinvointia monessa eri säädöksessä. Hyvinvoinnin edistämisen tueksi on kehittynyt työsuojelullinen yhteistoimintavelvoite. Työsuojelulainsäädännössä yhteistoiminnalla tarkoitetaan työnantajan ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen edistämistä ja työntekijöiden osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollistamista työpaikan turvallisuuteen ja terveellisyteen liittyvien asioiden käsittelyssä. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006/44)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (2007/334) edistää työnantajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutuksellista yhteistoimintaa mahdollistamalla työntekijöiden osallistumisen yrityksen päätöksentekoon asioissa, jotka koskevat mm. työntekijöiden työtä ja työoloja. Lain tarkoituksena on myös parantaa työntekijän asemaa yrityksen kohdatessa muutoksia toiminnassaan.

Laki yhteistoiminnasta suomalaisissa ja yhteisönlaajuisissa yritysryhmissä (2007/335) parantaa työntekijöiden oikeuksia saada tietoa yrityksen toiminnasta ja kehitysnäkymistä, ja oikeuksia tulla kuulluksi työntekijän asemaan ja työllisyyteen vaikuttavissa kysymyksissä. Laki pyrkii edistämään myös työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta.

Työturvallisuuslain (738/2002) tarkoituksena on ”parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja”. Lain mukaan työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvoite työntekijöitä kohtaan (738/2002 §8). Työnantajan on otettava huomioon työolosuhteisiin ja työympäristöön sekä työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät tekijät. Työnantajan on tarkkailtava työyhteisön tilaa ja seurattava kehitystoimenpiteiden vaikutusta työn terveellisyteen. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu huolehtia, että hyvinvointia koskevat toimenpiteet huomioidaan organisaation kaikkien osien toiminnassa.

Työsuojelun toimintaohjelmalla (Työturvallisuuslaki 738/2002 §9) pyritään edistämään työntekijöiden hyvinvointia ja ylläpitämään työkykyä. Toimintaohjelman mukaiset tavoitteet on huomioitava työpaikan kehittämistoimissa ja niitä on käsiteltävä työntekijöiden tai heidän edustajien kanssa.

Työturvallisuuslaissa on myös luku erityisen työn teettämisen tilanteista (738/2002 §49), jossa mainitaan yhteisellä työpaikalla toimivien työnantajien ja työntekijöiden välisestä yhteistoimintavelvoitteesta huolehtia kukin osaltaan siitä, että heidän toimintansa ei aiheuta vaaraa työntekijöiden terveydelle. Yhteisen työpaikan päätoimista määräysvaltaa käyttävän työnantajan velvollisuuksiin kuuluu huolehtia toiminnan luonne huomioon ottaen yleisellä tasolla työpaikan terveellisyteen vaikuttavista asioista.

Yleinen yhteistoiminta ja työsuojelun yhteistoiminta olisi hyvä pitää erillään toisistaan. Työsuojelun yhteistoimintaelimen toiminnan tarkoituksena on edistää konkreettisesti työoloja ja sen tulisi koskea koko organisaatiota, parantaen näin henkilöstön työhyvinvointia ja yrityksen kokonaistulosta. Kehittämisen piiriin kuuluvat rakenteet, toiminnot ja painopistealueet, joilla hyvinvointia hallinnoidaan entistä paremmin. (Tarkkonen, 2019, s. 38)

Useimmiten yhteistoimintaelinten työtehtävät ovat työolojen seuranta, arviointia ja kehittämistoimenpiteiden esittämistä, yksilöllisiä ongelmanratkaisuja, neuvontaa, koulutusta ja tiedottamista sekä perehdyttämistä. Työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta säädetyn lain §26 (44/2006) listaa yhteistoiminnassa käsiteltäviä asioita. Näitä asioita ovat työntekijän terveyteen vaikuttavat asiat ja muutokset, työterveyshuollon työpaikkaselvityksessä esille tulleet asiat, työkykyä ylläpitävät kehittämistavoitteet ja -ohjelmat, terveyteen ja työkykyyn vaikuttavat työn mitoitukseen liittyvät asiat, työyhteisön tilaa ja työn terveellisyyttä kuvaavat tilasto- ja seurantatiedot. Lisäksi yhteistoiminnassa olisi käsiteltävä kaikkien edellä mainittujen asioiden toteutusten ja vaikutusten seuranta. Yhteistoimintaelimen tehtävä on lisätä työnantajan ja henkilöstön yhteisymmärrystä ja tehdä sosiaalisia sopimuksia. Sosiaaliset sopimukset eivät välttämättä ole aina kirjallisia, vaan voivat olla hiljaista pääomaa. Sosiaalisesta sopimuksesta seuraa yleensä varsinainen päätös johdon toimesta. Sosiaalinen sopimus on yhteisymmärrys käsiteltävänä olevista asioista. Mikäli johdon toimesta ei toteuteta yhteistoimintaelimessä sosiaalisen sopimuksen mukaisia päätöksiä, seuraa yhteistoiminnassa luottamuksen rapautuminen, millä on vaikutuksia yhteistoiminnan onnistumiselle jatkossa. (Tarkkonen, 2019, s. 48)

3.5 Työhyvinvointijärjestelmä

Johtaminen on tärkein tekijä työntekijöiden hyvinvoinnissa. Johtamisella luodaan käytännön työhyvinvointitoiminnan ratkaisut. Johtamisella työhyvinvointia ylläpidetään ja kehitetään edelleen. Työorganisaatioiden kehittäminen tarvitsee tuekseen selkeitä toimintamalleja ja teorioita. Niin myös työhyvinvoinnin kehittämisen suhteen. Johtamisella organisoidaan työhyvinvointia luovat, ylläpitävät ja kehittävät järjestelmät ja menettelytavat. Työhyvinvoinnin kokonaisuutta voidaan käsitellä työhyvinvointijärjestelmänä. Työorganisaation toimijoiden näkökulmasta työhyvinvointijärjestelmän muodostaa kolmen keskenään vuorovaikutteisen osapuolen kokonaisuus;

1. johto, esihenkilöt ja työntekijät
2. työsuojelun yhteistoimintahenkilöstö
3. työterveyshuollon henkilöstö

Ensimmäinen eli johto ja henkilöstö on tärkein osapuoli. Ihmisillä on edellytykset vaikuttaa työskentelyolosuhteisiin ennakoivasti, korjaavasti ja väkivalloisesti, mikäli organisaatiokulttuurissa on näin priorisoitu. Johdolla on juridinen vastuu työolosuhteista, ja työntekijöillä on vastuu omasta työturvallisuus- ja työyhteisökäyttäytymisestään. Johto, esihenkilöt ja työntekijät muodostavat varsinaisen työsuojeluorganisaation. Se ei ole työyhteisön ulkopuolinen organisaatio. (Tarkkonen, 2012, s. 118-120, s. 125)

Työsuojelun yhteistoimintahenkilöstön muodostaa työpaikan asiantuntijat. Heidän tehtävänä on tuottaa yleisiä arviointeja, ideoita, näkemyksiä ja parannusehdotuksia työolosuhteisiin ja työolosuhdeseuraamuksiin liittyen. Asiantuntijoilta edellytetään huolellisuutta, ja kannanottojen tulisi olla päteviä ja harkittuja. Ensisijainen ja aloitteellinen taho tulee kuitenkin olla yrityksen johtamis- ja työorganisaatio. Aloitteisiin kuuluu olla mahdollisuus koko muullakin työorganisaatiolla. Työsuojelun yhteistoimintahenkilöstöllä ei ole vastuuta työn turvallisuudesta tai terveydestä, vaan siitä on vastuussa johto. Yhteistoimintahenkilöstön tulee tukea johtajien ja esihenkilöiden työtä työhyvinvointijärjestelmien, menetelmien ja keinojen luomiseksi, ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. (Tarkkonen, 2012, s. 121, s. 125)

Työterveyshuollon kuuluu hallinnoida työpaikan työolosuhteita ja työolosuhdeseuraamuksia mm. työpaikkaselvityksillä, neuvonnalla, työkykyä ylläpitävällä yhteistoiminnalla ja säännöllisillä lääkärintarkastuksilla. Työterveyden huollon järjestämistä kuuluu kuitenkin työnantajalle. Työterveyshuollon palveluiden laajuus on riippuvainen siitä miten hyödyllisenä ja tarpeellisenä työnantaja näkee yhteistoiminnan, miten ymmärtää työhyvinvoinnin vaikutusten osa-alueet, ja kuinka työnantaja voi niihin vaikuttaa. Työhyvinvointijärjestelmän toimivuus riippuu siitä, miten hyvin yhteistoiminta eri osapuolten välillä sujuu. (Tarkkonen, 2012, s. 121)

Tasapaino yksityisen elämänpiirin ja työelämänpiirin välillä on henkilöstöpoliittinen kysymys, jolla vaikutetaan työhyvinvointiin ja hyvinvointiin yleensä. Työnantajan tulee tarjota joustavia ratkaisuja työntekijöille heidän elämäntilanteeseensa nähden, ja vastavuoroisesti työntekijä voi osoittaa joustavuutta työnantajaa kohtaan ja kasvattaa näin motivaatiota työskennellä kyseisessä organisaatiossa. Henkilöstöpolitiikka on osa työhyvinvointijärjestelmää. Hyvällä henkilöstöpolitiikalla synnytetään tuloksellisuutta ja hyviä seuraamuksia, kuten matalia sairauspoissaolomääriä ja enenaikaisen eläköitymisen vähentymistä. (Tarkkonen, 2012, s. 126)

Toimiakseen mahdollisimman hyvin, työhyvinvointijärjestelmä, jonka muodostavat edellä mainitut kolme osapuolta, tarvitsee seuraavia ominaisuuksia:

Sosiaalisten suhteiden ulottuvuus	Valtaulottuvuus	työhyvinvoinnin johtamisosaaminen ja -aktiivisuus
		henkilöstön osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet
		työhyvinvoinnin tulosten mittauksen monipuolisuus, säännöllisyys ja luotettavuus
	Suunnittelu-ulottuvuus	työhyvinvointitoiminnan suunnitelmallisuus ja ohjelmallisuus
		työhyvinvointitoiminnan prosessinomaisuus
		työhyvinvointitoiminnan järjestelmällisyys ja organisatorinen kattavuus
	Keinoulottuvuus	työhyvinvoinnin <i>ennakoivien</i> järjestelmien, menettelytapojen ja keinojen laatu
		työhyvinvoinnin <i>korjaavien</i> järjestelmien, menettelytapojen ja keinojen laatu
		henkilöstökehittämisen laatu työhyvinvoinnin näkökulmasta
		työhyvinvoinnista tiedottamisen laatu
		työhyvinvoinnin tietojärjestelmien laatu, mukaan lukien tietotekniikan hyväksikäyttö työhyvinvoinnin edellytysten luonnissa, ylläpidossa ja kehittämisessä

Kuva 3. Työhyvinvointijärjestelmän ulottuvuudet ja niiden ominaisuudet (Tarkkonen, 2012, s. 122)

Kolme ulottuvuutta kattaa koko työorganisaation. Neljännen ulottuvuuden muodostaa kaikki kolme ulottuvuutta lävistävä sosiaalisten suhteiden ulottuvuus. Kehittyneessä työhyvinvointijärjestelmässä ihmisten väliset huolenpito-, vuorovaikutus- ja yhteistoimintasuhteet ovat tiheät, jolloin kokonaisuuteen yhdistyy luottamusta, verkostoja, vastavuoroisuutta osaamista ja ongelmanratkaisukykyä. Sosiaalisten suhteiden ulottuvuutta voidaan kutsua työhyvinvoinnin sosiaalseksi pääomaksi. Kaikki alkaa kuitenkin johtamisesta. Johtaminen vaikuttaa henkilöstön osallistumismahdollisuuteen sekä ohjelmien ja suunnitelmien sisältöön, toiminnan prosessinomaisuuteen, keinojen monipuolisuuteen ja laatuun. (Tarkkonen, 2012, s. 124)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

Opinnäytetyön varsinaiseen tutkimukselliseen osuuteen kuuluva aineistonkeruu toteutetaan teemahaastattelulla ja kyselytutkimuksella. Tutkimusympäristön muodostaa asiakastyöympäristö, jossa työskentelee ulkoisista työnantajayrityksistä komennukselle osoitettuja työntekijöitä. Teemahaastattelukutsut osoitetaan asiakasyrityksen esihenkilöille ja ulkoisten, hajautettujen organisaatioiden valikoiduille esihenkilöille, jotka ovat jossain määrin osallisia henkilöstöjohtamisen ja etäjohtamisen toteutukseen, kehittämiseen ja arviointiin omassa organisaatiossaan. Kysymysten asettelussa kiinnitetään huomiota teoreettiseen viitekehykseen ja kysymykset liittyvät johdonmukaisesti teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyihin tutkimustuloksiin ja yleistettävissä olevaan tietoon koskien hyvinvointijohtamista ja työhyvinvointia. Teemahaastattelulla pyritään selvittämään haasteelliset osa-alueet ja mahdolliset vaikeudet hajautettujen organisaatioiden hyvinvointijohtamisen toteutumisessa.

Kyselytutkimus toteutetaan hajautettujen organisaatioiden työntekijöille, jotka työskentelevät päätoimisesti asiakasyrityksen tiloissa yhteisellä työpaikalla, ulkoisina työntekijöinä. Kyselyssä on niin ikään kvantitatiivisen mallin mukainen kysymysasettelu, mutta jokaisen aihealueen yhteydessä on mahdollisuus tarkentaa vastaustaan kvalitatiivisella avoimella vastauksentällä. Kyselytutkimuksessa pyritään tunnistamaan, millainen on yleinen kokemus hyvinvointijohtamisesta. Kyselyssä selvitetään vastaajien taustaa kysymällä vastaajan iän, sukupuolen, koulutuksen ja työkokemusvuodet nykyisen kaltaisessa työssä, jotta tulosten analysoinnissa on mahdollista vertailla vastaajien taustan vaikutusta vastaukselle. Avointen vastauksentien aineistosta pyritään saamaan huomionarvoisia ajatuksia nykytilanteen kehitystarpeista.

4.1 Teemahaastattelu

Tutkimushaastattelun piiriin kuuluvat menetelmät ovat kirjavia. Menetelmät voidaan jakaa kahteen luokkaan; strukturoitu standardoitu lomakehaastattelu muodostaa oman luokkansa, ja toisena luokkana kaikki muut alalajit, kuten strukturoimaton haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu, syvähaastattelu sekä kvalitatiivinen haastattelu (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 43). Teemahaastattelu on yksi yleisesti käytössä olevista kvalitatiivisen tutkimushaastattelun muodoista. Nimensä mukaisesti haastattelukysymysten tarkan määrittelyn sijaan muodostetaan tutkittavasta asiasta keskeisiä teemoja, joita voidaan käsitellä haastattelu-tilanteessa haastateltavan tietojen mukaan ja niihin sopeutuen. Teemahaastattelu voidaan toteuttaa myös vapaammin, antamalla haastateltavalle tilaa ja aikaa pohtia tutkimusaihetta laajemmin ja omakohtaisemmin, mikä voi mahdollistaa uusien painopistealueiden löytymisen tutkimusaiheen ympäriltä (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori, 2017).

Teemahaastattelun rakenteen muodostumiselle on olennaista, että tutkija eli haastattelija on perehtynyt tutkittavaan ilmiöön ja analysoinut sen kokonaisuutta ja vaikutuksia haastateltaviin henkilöihin. Haastattelurunko muodostetaan analyysin perusteella. Haastattelu tulee suunnata haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin tutkittavasta ilmiöstä tai tilanteesta, jossa haastateltavat ovat olleet osallisina. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 47)

Teemahaastattelun suunnitteluvaiheessa laaditaan nk. teema-alueuuttelo tutkittavaan aiheeseen liittyvistä teoriakäsitteistä. Haastattelukysymykset tulevat kohdistumaan näihin alueisiin. Haastateltavan elämäntilanne vaikuttaa siihen, miten hän kokee tutkimuksen kohteena olevan ilmiön omissa ajatuksissaan. Tästä syystä tutkijan tulisi valita teema-alueet riittävän väljästi, jotta haastateltavien moninaiset kokemukset ilmiöstä pääsisivät esille. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu myös käytännön toteutuksen aikataulutus ja menetelmävalineiden valinta. Itse haastattelutilanne tulee tallentaa vähintään äänen osalta, ja tämä on otettava käytännön järjestyksessä huomioon (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 66-67, s. 75).

Tallentamalla haastattelutilanne kokonaisuudessaan saadaan talteen monia merkityksellisiä vivahteita, joita voisi olla lähes mahdotonta kirjoittaa haastattelutilanteesta muistiin (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 92). Käytettävissä oleva tietotekninen välineistö mahdollistaa haastattelun toteutuksen kokonaan virtuaalisesti paikasta riippumatta ilman kasvotusten tapahtuvaa kohtaamista. Samalla mahdollistetaan haastattelun äänitallennus myöhempää purku- ja analyysivaihetta varten. Haastateltaville kerrotaan äänitallennuksesta etukäteen.

4.1.1 Teemahaastattelun analyysimenetelmä

Teemahaastattelussa kertyy yleensä runsaasti aineistoa. Tästä syystä analysointitapaa ja aineiston litterointia kannattaa pohtia jo suunnitteluvaiheessa. Aineistoa kannattaa purkaa ja tarkastella sen ollessa vielä tuoretta. Mahdollisten tarkentavien lisäkysymysten esittäminen haastateltavalle on helpompaa, kun haastattelusta ei ole kulunut vielä kovin pitkää aikaa. Aineiston purkaminen voidaan toteuttaa tarkan litteroinnin sijaan päätelmien ja teemojen koodauksella, mikäli haastateltavia on ollut vain vähän. Haastatteluvastauksia voidaan jaotella ja luokitella teemoittain tekstinkäsittelyohjelmaa hyödyntäen. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 135-141)

Kvalitatiivisen analyysin kolmivaiheiseen prosessiin kuuluu kuvailu, luokittelu ja yhdistely. Analyysin perustan muodostaa aineiston kuvailu. Kuvailulla tarkoitetaan tutkittavan ilmiön ominaisuuksien tai piirteiden kartoittamista. Aineiston kontekstietoa pyritään kuvailemaan lukijalle, jotta aiheen laajempi merkitys olisi ymmärrettävissä. Aineiston luokittelu luo pohjan haastatteluaineiston myöhemmille tulkinnoille ja teorioille. Luokittelun on oltava perusteltua käsitteellisesti ja empiirisesti. Aineiston yhdistelyllä

pyritään löytämään näiden luokittelujen välillä jotakin säännönmukaisuutta tai samankaltaisuutta. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 145-149)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on tulosten tulkinnallisuus riippuen siitä, onko tulkitsija haastateltava, haastatteleva tutkija vai ulkopuolinen lukija. Aineistoa luetaan useaan otteeseen, luokitellaan ja yhdistellään, ja pyritään löytämään yleistyksiä tutkimuskohteen teemojen aihealueista. Riippuen näkökulmasta lukijan olisi kyettävä löytämään tekstistä samat yleistettävät asiat, jotka tutkijakin on löytänyt. Näin muodostuu onnistunut tulkinta. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 151)

4.1.2 Teemahaastattelujen toteutukset

Tässä opinnäytetyössä toteutetaan puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa selvitetään esihenkilöiden näkemyksiä ja havaintoja hyvinvointijohtamisen käytännön kehitystoimenpiteistä, ja johtamisen velvollisuuksien jakautumisesta ulkopuolisten työnantajayritysten ja varsinaisen asiakasyrityksen välillä. Lisäksi haastattelussa on tarkoitus pohtia tulevaisuuden näkymiä työhyvinvoinnin edistämisen kehitystarpeista. Kvalitatiivisen haastattelututkimuksen kysymykset ovat avoimia. Teemahaastattelun ominaispiirteen mukaisesti käsiteltävät teemat ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelu etenee vuorovaikutteisesti ottaen huomioon haastattelutilanteen luonteen, haastateltavan subjektiiviset kokemukset ja tulkinnat aiheesta sekä aiheen merkityksen haastateltavalle.

Haastattelukysymykset perustuvat tämän opinnäytetyön tietoperustaan. Kysymysten luonnoksista pyydettiin palautetta työn tilaajalta. Saadun palautteen perusteella haastattelukysymykset saivat lopullisen muotonsa. Teemahaastattelun teemat eli aihealueet muodostuivat niin ikään hyvinvointijohtamisen ja työhyvinvoinnin käsitteiden ympäriltä. Alla on lueteltu teemahaastattelun 8 teemaa

- Läsnäolo
- Jaksaminen
- Työnantajan velvollisuudet
- Viestintä
- Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus
- Motivaatio, kannustus, palkitseminen ja palautteenanto
- Osaamisen kehittäminen
- Tulevaisuuden utopia

Haastattelukysymykset ovat tämän opinnäytetyöraportin liitteenä (liite 1).

4.2 Kyselytutkimus

Kyselytutkimusta hyödynnetään pääsääntöisesti tutkittaessa ihmisten mielipiteitä, asenteita, ominaisuuksia ja käyttäytymistä. Kyselytutkimus on

helposti toteutettavissa verkkokyselylomakkeena ja jaettavissa sähköpostitse valikoiduille vastaajille eli perusjoukolle. Kyselytutkimuksessa eli ns. survey-tutkimuksessa on yleensä vakioidut ja strukturoidut vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee vain yhden arvon. Esimerkkinä tällaisista vastausvaihtoehdoista on Likert-asteikko, joka voidaan esittää sanallisessa muodossa järjestykseen laitettavina arvoina ”täysin samaa mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä”, ”ei eri eikä samaa mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. (MOTV, 2010)

Kyselyssä käytettävät käsitteet on operationalisoitava eli määriteltävä yleisesti, jotta vastaajat ymmärtävät käsitteen yhtäläisesti ja samassa kontekstissa ja jotta saatuja tuloksia voi luotettavasti analysoida. Kyselylomakkeen suunnittelussa oleellista on vastaamiseen käytettävän ajan pituus. Liian pitkä kysely karkottaa vastaamishalua. Lomakkeen saatekirjeellä sekä lomakekyselyn asettelulla on myös vaikutusta vastausprosenttiin. Tyypillisesti kysymykset ovat selkeästi asemoituja ja etenevät ylhäältä alas. Kirjasinvalinnoilla ja graafisilla elementeillä voi myös selkeyttää kysymysten asettelua. Palstoittamalla kyselylomaketta säästyy tilaa ja lomake vaikuttaa lyhyemmältä. (MOTV, 2010)

Kysymysten asettelussa on kiinnitettävä huomiota asian ymmärrettävyyteen ja siihen, että vastaajat myös ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Yhtäläisellä ymmärryksellä kyselyvastauksiakin voidaan arvioida yhteismittaisin perustein. Kysymysten tulee olla yksinkertaisia, täsmällisiä ja kysymysten pituudet tulee pitää kohtuullisina. Helpot ja nopeat kysymykset kannattaa sijoittaa alkuun, ja taustaa kartoittavat tilastolliset kysymykset pääosin kyselyn loppuun. Kysymysten järjestyksen tulee olla looginen, ja sisällöltään selkeästi ryhmitelty. Taustoittavaa ikäjakaumaa kannattaa kysyä vuositarkkuudella, jolloin analyysivaiheessa ikäjakauman voi esittää tarpeenmukaisella luokituksella. Strukturoituun valmiiden vastausvaihtoehtojen ja avointen vastauskenttien suhteeseen kannattaa kiinnittää huomiota. Avoimia kenttiä tulee käyttää vain harkitusti. Avoimista vastauskentistä saatava informaatio ei aina välttämättä ole tutkimuksellisesti hyödynnettävissä epäspesifisyytensä vuoksi. Asenteita tutkivien strukturoitujen kysymysten valmiiden vastausvaihtoehtojen vastausasteikosta tulisi löytyä kaksi vastakohtaista ääripäätä sekä yksi neutraali vastausvaihtoehto. Kysymyslause ja vastausvaihtoehdot eivät saa johdatella vastaajaa johonkin suuntaan. Tietosuojanäkökulmasta kohdejoukon tulee saada varmistus siitä, ettei heidän vastauksiaan voida missään vaiheessa tunnistaa, yksilöidä tai yhdistää tiettyyn henkilöön ja siten väärinkäyttää, vaan kysely toteutetaan anonymisti alusta alkaen. Mikäli kyselyssä kartoitetaan vastaajien taustatietoja, on hyvä täsmentää, että tiedot kerätään vain tilastointia varten. (MOTV, 2010)

Kyselylomakkeen saatekirjeessä tai kyselylomakkeen alussa on hyvä olla selkeät vastausohjeet joko yleisesti tai jokaisen kysymyksen kohdalla erikseen. Saman ohjeen toistaminen useasti ei ole välttämättömyys, mutta mikäli kysymyksen rakenne oleellisesti muuttuu, on hyvä lisätä

kysymyskohtainen ohjeistus, jotta vastaukset ovat teknisesti vertailukelpoisia. Jotkin kysymykset saattavat edellyttää muistinvaraisia vastauksia, jolloin vastaajalle on osoitettava mahdollinen jousto vastaustarkkuudessa. Jos kysytään abstrakteja asioita, vastausohjeeseen on hyvä liittää käytännöllinen esimerkki aiheesta, mutta huomioiden että valmiin esimerkin käyttäminen voi ohjata vastaajaa ajattelemaan vain esimerkkinä käytettyä aihetta vastatessaan kysymykseen. Tarpeeksi selkeästi laadittu kysymys ei kaipa selventävää esimerkkiä. (MOTV, 2010)

4.2.1 Kyselytutkimuksen analyysimenetelmät

Kyselytutkimuksen vastausvaihtoehtojen noudattaessa järjestysasteikkoa, on luonnollista käyttää kvantitatiivisen aineiston analyysissä yhden muuttujan arvojen jakauman tarkastelua. Selkeä tapa esittää määrällisiä vastauksia on hyödyntää visuaalisia kuvioita tai diagrammeja. Tyypillisimmät visualisoinnit ovat viivadiagrammi ja pylväsdiagrammi, mutta visuaalisten esitysmuotojen valinnalla on merkitystä, miten arvojen sisältämä tieto välittyy yleisölle. Tärkeintä on analyysivaiheessa tutkia tuloksia eri visualisointien avulla ja esittää lopullinen data selkeimmällä tilanteeseen sopivalla tavalla. Kahden muuttujan eli kaksiulotteisen jakauman tarkastelussa verrataan kahden eri vastauksen vaikutusta tai yhteyttä toisiinsa. Tällöin nämä kaksi muuttujaa voidaan havainnollistaa visuaalisesti samassa diagrammissa tuloksen selkiyttämiseksi. (MOTV, 2010)

Kyselytutkimuksen avointen vastausten laadulliseen analyysimenetelmään hyödynnetään soveltuvin osin kvalitatiivisen analyysin menetelmiä kuten koodausta, luokittelua ja vastausten jaottelua teemoihin. Koodauksen avulla sisältöä voidaan eritellä sekä laadullisesti että määrällisesti. Avoimista vastauksista pyritään löytämään yhtäläisyyksiä ja tyypillisimpiä vastauksia, joista edelleen on mahdollista löytää tutkimusaiheeseen liittyvää keskeistä tietoa. (MOTV, 2010)

4.2.2 Kyselytutkimuksen toteutus

Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen teoriaan pohjautuen kyselytutkimuksen suunnittelu käynnistyi kysymysten luonnostelulla. Kirjallisuustutkimukseen perustuva teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen oleellimmat käsitteet muodostivat rajauksen kysymyksissä käsiteltäviin teemoihin. Teemajaottelu varhaisessa vaiheessa paransi rakenteellista selkeyttä ja ohjasi noudattamaan kaavamaisuutta myös kysymysten määrässä.

Kyselyn vastaajakohdejoukon määrittely on selkeä ja alkuperäisen tutkimusrajauksen mukainen. Kysely halutaan kohdistaa yhteisellä työpaikalla eli asiakasyrityksessä työskenteleville ulkoisille työntekijöille tuotekehitys- ja suunnitteluosastoille. Kohdeyrityksessä edellä mainituilla osastoilla on tutkimuksen kannalta riittävä määrä ulkoisia työntekijöitä vastaamaan tutkimuskyselyyn.

Kyselytutkimuksen sisällön rakenteen rajaus perustuu tämän opinnäytetyön teoriaosuuteen. Toisen tutkimusmenetelmän eli teemahaastattelun sisällön rakenteen muodostamisessa pyritään käyttämään mahdollisimman tarkoin vastaavaa tai verrattain vastaavaa sisältörakennetta ja kysymysten jaottelua teemoihin. Tämän suunnitelman etuna on vastausten mahdollinen yhdistettävyyden ja siten yhteisten johtopäätelmien mahdollisuus parane.

Kyselyn kysymysten laadinnassa vaikuttaa osin myös vastaajajoukon määrittely. Yleisesti voidaan sanoa, että kyselytutkimuksessa pyritään esittämään kysymykset selkeästi, johdonmukaisesti, johdattelematta vastaajaa, ja tarpeen vaatiessa erikoiset käsitteet auki selittäen. Kysymysten joukossa mahdollisesti esiintyvät monimerkitykselliset käsitteet tai kontekstisidonnaiset käsitteet pyritään selittämään vastaajalle yksiselitteisesti sekä kyseessä olevaan kontekstiin liittäen. Vastaajajoukon määrittelyssä on etukäteen tiedossa yleinen miessukupuolen valtaedustus kohdejoukossa, alakohtainen painottuneisuus tekniikan alaan, mutta tällä ei katsota olevan vaikutusta kysymysten sisällön määrittelyssä eikä se saa vaikuttaa tutkimuksen tarpeellisuuteen tai tärkeyteen.

Kyselyn julkaisu ja jakaminen tapahtuu Webropol-verkkoalustalla. Webropol mahdollistaa sähköisen kyselyn ohjatun laadinnan, kyselyn levittämisen kohdeyleisölle, vastausten kertymisen reaaliaikaisen seurannan, kyselyn hallinnoinnin, sulkemisen, vastausten tarkastelun sekä analyysivaihetta tukevien visuaalisten diagrammien luomisen. Monipuolisten ominaisuuksiensa ansiosta kyselyalustan valinta oli yksiselitteinen. Kyselylomake toteutetaan verkkokyselynä. Vastaanottajalle lähetetään sähköpostiin kutsukirje sekä linkki vastauslomakkeeseen. Kyselyyn vastaaminen toteutetaan anonymisti. Kyselylomake on mahdollista täyttää useamman kerran yhden vastaajan toimesta, mutta kysymysten määrään ja vastaamiseen tarvittavaan aikaan nähden todennäköisyys tälle on melko pieni.

Kyselylomakkeessa on 69 kysymystä, joista 4 ensimmäistä ovat vastaajia luokittelevia ja vastaajien taustatietoja selvittäviä kysymyksiä, seuraavat 54 kysymystä noudattavat vastaustyyppiltään järjestysasteikollista Likert-asteikkoa, ja loput 11 ovat avoimen vastauksen kenttiä. Kyselylomakkeessa pakollisiksi merkityjä kysymyksiä ovat niin ikään kaikki luokittelu- ja järjestysasteikolliset kysymystyypit. Avoimet vastauskentät ovat vapaaehtoisia täyttää. Likert-asteikolle ominaiseen tapaan vastausvaihtoehdot ovat asetettavissa järjestykseen. Vastausvaihtoehdot kyselytutkimuksen järjestysasteikollisissa kysymyksissä ovat 'Täysin samaa mieltä', 'Jokseenkin samaa mieltä', 'Ei eri mieltä eikä samaa mieltä', 'Jokseenkin samaa mieltä' ja 'Täysin eri mieltä'. Likert-asteikollisissa kysymyksissä kysymykset ovat väittämiä, joiden omakohtaista kokemusta ja paikkansapitävyyttä vastaajan pyydetään analysoidaan. Avoimet vastauskentät (11) on sijoitettu kyselyssä aina jokaisen teeman loppuun, ikään kuin mahdollisuudeksi

täydentää aiheesta esitettyjä väitteitä ja perustella antamia vastauksia kyseiseen teemaan.

Kyselyn teemat ovat taustatietojen jälkeen

- *Esihenkilön läsnäolo,*
- *Itsenäinen työskentely asiakastyöympäristössä,*
- *Oma jaksaminen,*
- *Työnantajan velvollisuudet,*
- *Työnantajan viestintä,*
- *Työn sisällön merkityksellisyys asiakastyöympäristössä,*
- *Tasavertaisuus ja oikeudenmukaisuus työssä,*
- *Motivaatio ja kannustaminen asiakastyöympäristössä,*
- *Palkitseminen ja palautteen anto asiakastyöympäristössä,*
- *Yhteisöllisyys asiakastyöympäristössä ja*
- *Osaamisen kehittäminen.*

Kysymykset ovat opinnäytetyöraportin liitteenä (liite 2).

Kyselytutkimuksen toteutuksen ajankohta oli lokakuussa 2020. Kyselylinkki oli vastaajille avoinna kahden viikon ajan. Asiakasyritys vastasi kyselylomakkeen kutsun ja saatekirjeen jakelusta tutkijan sijaan, ja näin noudatettiin EU:n GDPR-tietosuojasetusta tutkimuksen toteutuksessa. Saatekirje on tämä raportin liitteenä (liite 3).

Kyselyyn vastaamisen yhteydessä ei kysytä henkilöllisyystietoja eikä henkilötunnistautumista edellytetä. Kyselyyn vastataan anonyymisti, kertaluontoisesti, ajasta ja paikasta riippumatta, internet-selaimen kautta. Onnistuneen vastaamisen tallentumisen edellytys on koko lomakkeen täyttäminen alusta loppuun, ja pakolliseksi merkittyjen vastausten huomioiminen. Vastaamisen voi keskeyttää, mutta verkkolomakkeella ei ole lomakkeen sisään ohjelmoituja palautustoimintoja tai tallennuksen mahdollisuutta. Käytännössä keskeytetty lomakkeen täyttäminen keskeyttää kyselyyn vastaamisen. On kuitenkin mahdollista, että yksilölliset selainasetukset tallentavat vastaajan syöttämät vastaukset ja palauttavat selainistunnon selainta uudelleenavattaessa. Tällä ei katsota olevan merkitystä tutkimuksen lopputuloksen kannalta.

Kyselylomakkeen sulkeutuessa vastauksia oli kertynyt 39 kappaletta. Vastausajaksi ennakoitiin 10-15 minuuttia, ja vastausajan ennuste esitettiin myös saatekirjeessä. Lopullinen keskimääräinen vastaamiseen käytetty aika oli n. 28 minuuttia, mutta ajankäytön keskiarvo vääristyi muutaman vastaamisajan kestettyä kahdesta kolmeen tuntia. Tätä voidaan perustella samanaikaisella työskentelyllä ja näin vastaamiseen keskittyminen on vaihdellut yksilöllisesti.

Vastauksia oli mahdollista tallentaa moneen kertaan, mutta onnistunut vastausten lähetys edellytti koko kyselyn täyttämistä alusta loppuun.

Ottaen huomioon vastaamiseen käytetyn keskimääräisen ajan, on epätoennäköistä, että vastausten joukossa olisi tahallista tiedon vääristelyä. Vain kokonaisuudessaan täytetty kyselylomake hyväksyttiin vastaukseksi.

WebroPol-työkalu mahdollistaa aineiston monipuolisen jatkokäsittelyn, ja tarjoaa erilaisia visuaalisia ratkaisuja esittää kerätty aineisto jakaumakuvaaajien avulla selkeästi ja merkityksellisesti. Työkalu mahdollistaa myös moniulotteisten jakaumien kuvaamisen ja näin ollen aineistoa on mahdollista esittää kahden tai useamman muuttujan keskinäisen vaikutuksen suhteen.

Kyselyn vastauksista tutkitaan ja pyritään tunnistamaan selkeitä johtopäätelmiä. Taustatiedoissa vastaajia pyydettiin ilmoittamaan sukupuolensa ("Mies", "Nainen", "En halua kertoa"). Tämän erittelyn avulla on mahdollista tunnistaa, onko sukupuolella vaikutusta vastausten sisältöihin esimerkiksi optimistisuuden tai pessimistisyyden kannalta koskien hyvinvoinnin johtamisen kokemista nykytilassaan. Toinen luokitteleva tiedustelu taustatiedoissa koski vastaajan ikää. Iän merkitys vastauksissa voidaan nähdä varmuutena, itsensä tuntemisena ja oman merkityksellisyytensä ymmärtämisenä. Kolmas taustatiedon kysymys tiedustelee vastaajan työkokemusvuosia nykyisen kaltaisessa työtehtävässä. Työkokemuksen vaikutus voidaan yhtä lailla nähdä positiivisena vireenä vastauksissa ja merkinä siitä, että työssä on ollut mahdollista jatkaa pitkäänkin, mikä on osaltaan tyytyväisyydestä kertova ilmiö. Lopuksi taustatiedoissa kysytään koulutustasoa. Koulutustaustatiedolla voidaan tutkia sen mahdollista yhteyttä tyytyväisyyteen ja hyvinvointijohtamisen koettuun tyytyväisyyteen ja merkityksellisyteen.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Teemahaastattelujen purku

Teemahaastattelun toteutusajankohta oli lokakuussa 2020. Kansainvälisesti merkittävä viruspandemia, Covid-19, oli vaikuttanut kokonaisvaltaisesti maailmantalouteen kevästä 2020 alkaen, levittäytyen vapaan matkustuksen myötä jokaiseen maanosaan. Pandemian torjumiseksi lukuisat teollisuusmaat asettivat poikkeuksellisia liikkumis- ja kokoontumiskieltoja maidensa väestölle, jonka seurauksena merkittävä osuus yrityksistä menetti toiminnan edellytyksensä. Tämän seurauksena työntekijöitä lomautettiin satoja tuhansia pelkästään Suomessa. Osa yrityksistä joutui sulkemaan ovensa lopullisesti. Taloudellisia tukitoimia laaditaan valtioiden toimesta eri yrityksille, ja tätä opinnäytetyöraporttia kirjoitettaessa pandemian vaikutukset liikkumisrajoituksineen ovat vielä vahvasti läsnä. Yleinen arvio on, että taloudelliset ja sosiaaliset vaikutukset tulevat olemaan kauaskantoisia joka tapauksessa. Voidaan puhua globaalista disruptio-ilmenemystä, jonka suuruusluokkaa on vielä mahdotonta tarkkaan arvioida. Joka tapauksessa on selvää, että vallitseva tilanne on voinut vaikuttaa haastateltavien näkemykseen hyvinvointijohtamisesta merkittäväällä tavalla. Digitaalisten viestintävälineiden valtava käytönkasvu pandemian leviämisen estämiseksi annettujen etätyösuositusten myötä on normalisoitunut etäjohtajuuden toimintatapoja, sekä myös haastanut esihenkilöitä tarkastelemaan kriittisesti johtajuuden toimintamallejaan. Tästä on mahdollisesti voinut nousta esiin haastateltavien keskuudessa uusia innovaatioita tai kehitystarpeita, joihin teemahaastatteluun osallistuminen on toivottavasti tuonut heille lisää kannustusta.

5.1.1 Haastatteluaineiston kuvaus

Teemahaastatteluun kutsuttiin kymmenen asiantuntijaa, ja heistä haastateltavaksi päätyi kuusi henkilöä. Haastattelukutsu on tämän opinnäytetyöraportin liitteenä (liite 4). Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, mutta teemahaastattelulle tyypilliseen tapaan jokainen vastasi samoihin teemoihin ja kysymykseen omalta näkökannaltaan. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville ennakoon tutustuttavaksi, jotta itse haastattelutilanteessa keskustelu olisi jouhevaa ja ajatuksia olisi kertynyt jo valmiiksi kustakin aihealueesta. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams-videonvottelualustalla, mikä mahdollisti haastattelun tallennuksen myöhempää analyysiä varten. Analysoitavaa haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 6 tuntia 48 minuuttia.

Haastateltavat henkilöt ovat kukin eritasoisissa johtamistehtävissä ja asiantuntijaroleissa, ja heidän valikoitumisensa haastateltavaksi hyvinvointijohtamisen teemasta oli luontevaa. Heistä jokainen on tietoinen ulkoisten työntekijöiden asetelmasta asiakastyöympäristössä. Haastatelluista kuudesta henkilöstä neljä edustaa asiakasyritystä, yhteisen työpaikan

päätoimijaa. Asiakasyrityksen edustajien ammatilliset roolit ovat yksikön vetäjä, yksittäisen teknologiaosaston esihenkilö, tuotekehitysprojektien johtaja ja ohjelmistokehityspäällikkö. Haastatelluista kaksi edustavat kahta ulkoista konsulttipalveluja tarjoavaa yritystä, joiden työntekijät ovat sijoittuneena asiakasyrityksen toimitiloihin yhteiselle työpaikalle. Ensimmäisen konsulttipalveluyrityksen edustaja on rooliltaan asiakkuushallinnoija, ja toisen yrityksen edustaja on operatiivinen johtaja.

5.1.2 Haastatteluaineiston luokittelu

Haastatteluaineisto on luonnollista luokitella teemahaastattelun valmiiksi määritellyn rakenteen mukaisesti. Videotallennettuja haastatteluja käsitellään suoran litteroinnin sijaan tulkinnallisesti. Suoria lainauksia tulkintojen tukena käytetään vain niukasti. Vastauksia tiivistetään teemoittain ja tiivistykseen kootaan tutkijan tulkinnan mukaan kuuden haastattelun tarjoamat kiinnostavimmat asiasisällöt.

Ensimmäinen teema on *Läsnäolo*. Teemassa keskusteltiin esihenkilön läsnäolosta työpaikalla, läsnäolon merkityksestä työntekijän työssä suoriutumiseen, ja asiakasyrityksen vaikutusmahdollisuuksista työntekijän kokemaan läsnäolon kokemukseen. Yleinen kanta on, että läsnäololla nähdään positiivinen, arvostusta osoittava ja motivaatiota parantava vaikutus työntekijöihin ja siitä syystä sitä on varaa lisätä entuudestaan. Pelkän läsnäolon sijaan painotetaan keskustelun ja vuorovaikutuksen lisäämistä. Keskustelun lisäämistä kaivataan asiakasyrityksen ja ulkoisten työnantajayritysten sekä heidän työntekijöidensä välillä. Keskustelusta tulee tehdä säännöllistä ja sisällön tulee muodostua tilannekatsauksesta ja tulevaisuuden näkymistä. Yhtenä kannatettavana mallina ehdotetaan, että ulkoisista työntekijöistä valjastetaan yksi henkilö tiiminvetäjäksi. Tällainen tiiminvetäjä voisi toimia tiimissä olevien ulkoisten työntekijöiden edustajana, yhteyshenkilönä ja asioiden edistäjänä, kunhan tiimin koko pidetään hallittavissa olevana ja työntekijät ovat samasta työnantajayrityksestä.

Haastateltujen mukaan on mahdollista, että joku voi kokea läsnäolon hoidon hoiduksena. Läsnäolon kokemus voi olla erilaista riippuen henkilöstä. Mikromanagerointia, eli pieniin merkityksettömiin asioihin puuttumista, ei katsota hyvällä. Läsnäoloon liittyy myös työntekijän puolelta näyttämisen mahdollisuus, työn jäljen osoittaminen, mikä osaltaan lisää henkistä mielihyvää ja parantaa tyytyväisyyttä.

Läsnäolo mahdollistaa esihenkilön toimesta työpaikan ja työtilanteen havainnoinnin. Havainnoimalla mahdolliset ongelmat paikallistetaan tehokkaammin ja siten ratkaisutkin löytyvät nopeammin. Nähdään, että asiakasyrityksen on valvottava ulkoisen työntekijän ammatillista suoriutumista ja oma työnantajayritys puolestaan valvoo työntekijöidensä henkilöstöjohtamiseen kuuluvia asioita. Asiakasyrityksen ja työnantajayrityksen on ohjattava työntekijää samaan suuntaan. Oleellista on kanssakäyminen näiden kahden tahon ohjaavan esihenkilöstön välillä.

Toinen haastattelun teema on *Jaksaminen*. Teemassa haastateltavilta kysyttiin miten ulkoisten työntekijöiden jaksamisen seuranta tulisi järjestää työnantajayrityksen suunnalta, miten asiakasyritys voi edesauttaa jaksamisessa, miten kuormittuneisuuden voisi tunnistaa ja miten sitä voitaisiin mitata. Ensisijaisesti haastateltavat painottavat henkilökohtaisten keskustelujen tärkeyttä. Myös työntekijän oma-aloitteisuutta keskustelutarpeesta korostetaan. Keskustelujen avulla esihenkilölle välittyy kuva työntekijän ominaispiirteistä ja normaalista suoriutumisen tasosta ja tehokkuudesta. Normaalista poikkeaminen kertoo esihenkilölle tarpeesta selvittää asiaa syvemmin. Jaksamisen heikentymisen oireiksi kuvataan ärtyneisyyttä, väsymystä ja huolimattomuutta. Kaikkien työntekijöiden osalta muutos jaksamisessa ei välttämättä näy työsuorituksissa päälle päin mitenkään. Tällöin korostuu henkilökohtaisten säännöllisten keskustelujen merkitys ja työntekijöiden tunteminen. Säännöllisiä kahdenkeskisiä keskusteluja tulisi olla esimerkiksi kuukausittain.

Jaksamista edesauttavina keinoina mainitaan työntekijöiden arvostuksen osoittaminen, osallistaminen esimerkiksi tapahtumiin, tiimikokemuksen vahvistaminen, työkuorman järjevä hallinnointi, motivaation kasvattaminen ja tulevaisuuden visioon sitouttaminen merkityksellisyyden kautta. Jaksamista edesauttaa työsuhteen ja työtehtävän varmuuden osoittaminen.

Ihmisten erilaisuus asettaa haasteen kuormittuneisuuden tunnistamiselle. Työntekijän tunteminen voi auttaa havaitsemaan muutoksen, ja esimerkiksi lähimpien kollegoiden toimesta on mahdollista ilmiäntää huolensa työkaverin jaksamisesta, ja näin auttaa esihenkilöä reagoimaan tilanteeseen esimerkiksi työkuormaa keventämällä.

Tärkeimpänä kuormituksen mittarina pidetään kuitenkin kahdenkeskistä keskustelua. Työterveyshuollon toimesta järjestettävät kyselyt voidaan nähdä apuvälineenä, mutta terveystietoja koskevat ne kuuluvat työnantajayrityksen vastuualueeseen, ja niistä nousevat huolenaiheet tulisi käsitellä luottamuksellisesti. Kuitenkin huolenaiheilla voi olla kosketuspintaa työympäristöön, jolloin niistä on voitava keskustella asiakasyrityksen kanssa. Erilaiset biometristä dataa tuottavat sensorilaitteet, kuten älysoittimet ja älykellot nähdään hyödyllisinä lähinnä henkilölle itselleen. Kun tulevaisuudessa työntekijämäärät kasvavat, on mahdollista ottaa käyttöön massadatan analyysi ja tulevaisuuden trendien ennakoiminen enemmistöstä saatavien mielipiteiden keskiarvojen mukaan.

Kolmas haastattelun teema on *Työnantajan velvollisuudet*. Teemassa kysytään ulkoisten työnantajien huolehtimisvelvoitteesta ja miten henkisen hyvinvoinnin huolehtimisesta voitaisiin sopia asiakasyrityksen ja työnantajayrityksen välillä. Työterveyteen liittyvät asiat nähdään työnantajayrityksen lakisääteisenä vastuuna ja velvollisuutena. Työterveys sopimuksia on erilaisia, ja niiden sisällöistä ja palveluiden laajuuksista työnantajayritys

päätää. Työntekijälläkin on itsellään vastuita ja velvollisuuksia esimerkiksi noudattaa annettuja ohjeita. Kaikenlaiset hyvinvointia heikentävät havainnot tulee kommunikoida eteenpäin esihenkilölle joko asiakasyrityksessä tai omalle työnantajayritykselle. Työntekijöille tuleekin osoittaa selkeästi väylä, johon havainnot voi luottamuksellisesti raportoida, ja mihin ottaa yhteyttä tarpeen tullen. Henkisen turvallisuuden pelisäännöistä on sovittava ensin johdon ylätasolla, ja sääntöjen jalkauttamisesta sovittava asiakasyrityksen ja ulkoisen työnantajayrityksen esihenkilöiden kesken.

Asiakasyrityksen henkilöstöhallinnon ja ulkoisen työnantajayrityksen henkilöstöhallinnon väliset säännölliset keskustelut voisivat toimia hyvien käytäntöjen jakamisen alustoina, ja saattaisivat jopa synnyttää uusia henkilöstön hyvinvointijohtamisen ideoita yrityksiin puolin ja toisin.

Neljäs teema on *Viestintä*. Teemassa haastateltavilta kysyttiin asiakasyrityksen harjoittamasta viestinnästä, sen herättämistä tuntemuksista, sen kehittämistarpeista, ulkoisten työntekijöiden asiakasyrityksen strategiaan sitouttamisen keinoista ja ulkoisten työntekijöiden sijoittumisesta asiakasyrityksen organisaatiokaavioon. Asiakasyrityksen viestintä yhteiseltä työpaikalta ulkoisten työntekijöiden suuntaan on tiedostetusti suodatettua. Asiakasyrityksen sisäiset henkilöstöasiat, liiketoiminnan kehitysnäkymät ja tulevaisuuden linjaukset nähdään perustellusti kuuluvan ainoastaan sisäisille toimijoille. Viestien joukossa voi olla kilpailuasetelmankin kannalta kriittistä tietoa. Kaikkea viestintää pohditaan ennen kuin se lähetetään ulkoisille työntekijöille. Viestin lähettäjällä katsotaan olevan vastuu määrittää vastaanottajat asianmukaisesti. Viestinnässä on viime aikoina ryhdytty kiinnittämään entistä enemmän huomiota sen sisällön merkityksestä ulkoiselle työntekijälle, ja näin ollen viestinnän jakelua on laajennettu. Kun asiakasyrityksen tilanteesta viestitään myös ulkoisille työntekijöille, se auttaa heitä ymmärtämään paremmin asiakasyrityksen visiota ja omaa kontribuutiota kokonaisuudessa.

Viestien tulkinta nähdään riippuvaisena vastaanottajasta. Negatiivisia tuntemuksia koetaan heräävän enemmän kuin positiivisia, mutta enemmistö viestin vastaanottajista suhtautuu siihen neutraalisti. Hyvien käytäntöjen jakaminen tiimirajojen ulkopuolelle ja yli osastorajojen tuo potentiaalista hyötyä kokemuksellisen oppimisen ja tiedon jakamisen mahdollistuessa. Kaikki tämä on omiaan kasvattamaan yhteisöllisyyttä.

Viestinnän kehittämisen tarpeen haastatellut näkevät selkeyden parantamisessa ja läpinäkyvyyden lisäämisessä. Viestintää tulisi pilkkoa yhä pienemmiksi palasiksi ja viestinnän frekvenssiä kasvattaa. Lisäksi saman viestin välittämiseksi tulisi valita useita medioita yhden sijaan. Jakelulistojen ja postituslistojen ajantasaisuus nostetaan tärkeäksi asiaksi, jolla helpotetaan käytännön työtä etenkin salassa pidettävän aineiston viestinnän suhteen. Viestinnästä tulisi kerätä myös palautetta itse kohdeyleisöltä.

Viestinnän ei yksinään katsota riittävän ulkoisen työntekijän sitoutumiseen asiakasyrityksen strategiaan. Strategian toteuttaminen tulee tehdä yhdessä toimien. Strategia voidaan pilkkoa pienempiin osatoimenpiteisiin, joista kommunikoidaan ulkoisille työntekijöille. Ulkoisten työnantajayritysten keskinäinen kilpailuasetelma on otettava tässä huomioon. Ulkoiset yritykset pyrkivät tarjoamaan osaamista, joka olisi kohdennettua asiakasyrityksen strategiaan, ja tähän kilpailuasetelmaan asiakasyritys ei saisi vaikuttaa. Ulkoisten työntekijöiden kutsuminen mukaan strategian jalkauttamisen konkreettiseen ideointiin katsotaan lisäävän sitoutuvuutta. Sitoutumisen edellytyksenä nähdään ymmärrys oman työpanoksen vaikutuksesta strategian toteutumiseen, ja tätä edesauttaa oikeanlainen viestintä.

Ulkoisten työntekijöiden sijoittuminen asiakasyrityksen organisaatiokaaviossa nähdään samankaltaisena kuin asiakasyrityksen omien työntekijöiden sijoittuminenkin. Rooli- ja kompetenssimääritelmä voi vaikuttaa asemaan organisaatiossa, ja aseman havainnollistaminen voi olla joskus hyvinkin haastavaa moniulotteisesta matriisiorganisaatiosta puhuttaessa. Henkilöstöraportoinnissa on tekniseltä kannalta edullista pystyä poimimaan järjestelmistä ulkoiset ja sisäiset työntekijäjoukot erikseen. Organisaatiokaavion olemassaoloa puolustetaan sillä, että se helpottaa hahmottamaan, missä tiimissä ja keiden alaisuudessa henkilö työskentelee. Tämä kasvattaa luottamusta ja avoimuutta. Organisaatiokaavio helpottaa ymmärtämään kuka tiimiin kuuluu ja mikä on oma asema tiimissä. Kehitysjatuksena esitetään, että tiimijaon lisäksi olisi hyödyllistä nähdä projektit, joiden parissa kukin henkilö työskentelee. Ulkoisten työntekijöiden johtamisen suhteen on tehtävä selväksi, kuka on lähin esihenkilö asiakasyrityksessä ja keneen tulee ottaa yhteyttä henkilöstöasioissa. Työntekijää ei pidä jättää yksin.

Viidentenä teemana on *Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus*. Haastateltavilta kysyttiin työntekijöiden kahtiajakautumisen estämisen keinoista ja oikeudenmukaisuuden vahvistamisesta. Osa haastateltavista kokee kahtia jakautuneisuutta jo muodostuneen. Kahtiajakautumista, eli tässä kontekstissa henkilöstöryhmien jakautumista ulkoisiin ja sisäisiin työntekijöihin, voidaan estää tiiviillä tiimityöskentelyllä sekä oikeanlaisilla henkilöstövalinnoilla. Oikeanlaisella henkilöstövalinnalla tarkoitetaan junioritason ja senioritason työntekijöiden yhdistämistä samaan tiimiin, jolloin vahva osaaminen ja potentiaalinen kasvupolku kohtaavat. Tiimien yhteisen päämäärän eli yhteisen vision painottamisella ajatellaan olevan vaikutusta kahtiajaon estämisessä. Asiakasyrityksen arvoilla, kuten erilaisuuden huomioonottamisella ja psykologisen turvallisuuden varmistamisella myös vaikutetaan henkilöstöryhmien jakautumisen estämiseen. Myös työntekijöiltä itseltään odotetaan panostusta ryhmädynamiikan ylläpitoon. Asiakasyritys nähdään vastuullisena ryhmädynamiikan seurannassa.

Oikeudenmukaisuuden kokemus nähdään henkilöstä riippuvaisena. Viestinnällä voidaan vahvistaa oikeudenmukaisuuden kokemusta, siten että kaikille on saatavilla kaikki tarpeellinen tieto. Yhden haastateltavan mukaan oikeudenmukainen toiminta alkaa ylemmän johtotason esimerkistä.

Yleisemmin nähdään, että koko työyhteisö vaikuttaa oikeudenmukaisuuden toteutumiseen ja kaikki työntekijät tulee osallistaa samoilla oikeuksilla ja samoilla velvollisuuksilla. Kohderyhmä tulee ottaa huomioon päivittäisissä tilannekohtaisissa teoissa.

Kuudes teema on *Motivaatio, kannustus, palkitseminen ja palautteenanto*. Teemassa keskusteltiin ulkoisten työntekijöiden työpanoksen merkityksen konkretisoinnista, suorituksen palkitsemisen keinoista sekä kehityskeskusteluista. Parhaana keinona merkityksen konkretisoimiseksi nähdään kommunikointi. Asiakasyrityksessä lähin esihenkilö on oikea henkilö kommunikimaan, millainen merkitys työpanoksella on asiakasyritykselle. Tavoitteiden pilkkominen pienempiin asiakokonaisuuksiin ja lyhyempiin osatavoitteisiin ja koko tiimin työskentely yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi nähdään merkitystä tuovana toimintamallina. Tiimikokemus, yhdessä aikaansaatu tulos, on omiaan tuomaan merkitystä. Lisäksi matkalla kohti tavoitetta tulee kirkastaa säännöllisesti, miten jo tehty työ vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen.

Palkitsemisen aihe synnytti haastateltavissa jälleen yhtenäisen mielipiteen linjan. Ulkoisten työntekijöiden asiakastyöympäristössä saavuttamat poikkeuksellisen positiiviset aikaansaannokset ansaitsevat palkkion. Haastateltavat kaipaavat selkeää ja yhdenmukaista järjestelmää, jossa palkitsemisen perusteet vastaisivat asiakasyrityksen palkitsemisen perusteita, ja järjestelmä olisi läpinäkyvä ja yleisesti hyväksytty. Järjestelmän toteutustavasta suora lainaus *”Sanotaan, että jos ihminen on käynyt kuussa, niin mä luulen, että toi asia on sellanen kans mikä pystytään ratkaisemaan - - ”* antaa ymmärtää, että toteutus on vaivalloinen, mutta mahdollinen, jos siihen syventyisivät asiantuntevat ihmiset riittävällä prioriteetilla. Positiivisen ja säännöllisen suullisen palautteenannon merkitystä ei pidä vähätellä, ja sitä on syytä lisätä entisestään.

Kehityskeskusteluiden luonne nähdään kaksijakoisena. Yhtäältä niissä keskustellaan työn suorittamiseen liittyvistä asioista, tiimistä ja sen kehittymisestä, toisaalta keskustellaan palkkakehityksestä, työsuhte-eduista, työterveydestä ja urakehityksestä. Haastateltavista suurin osa pitäisi nämä kaksi teemaa erillään toisistaan. Henkilöstöasiat nähdään kuuluvan yksinomaan ulkoiselle työnantajayritykselle. Yhtenä ajatuksena ehdotetaan kolmen osapuolen osallistavaa keskustelua asioiden suoraviivaistamiseksi. Käydyistä asioista voidaan heti aloittaa tarvittavat toimenpiteet ilman viestinnän viivettä. Yleisen näkemyksen mukaan asiakasyrityksen ja ulkoisen työnantajayrityksen välillä tulee olla selkeää kommunikointia esille nousvista toimenpiteistä edellyttävistä havainnoista, ja toimenpide-ehdotusten eteenpäin viemisestä. Osapuolten on sovittava selkeästi siitä kumpi hoitaa asiaa eteenpäin sille taholle missä asiaan voidaan vaikuttaa. Käytännön tasolla ulkoisten työntekijöiden lukumäärä voi olla yksittäisillä osastoilla niin suuri, ettei kahdenkeskisten keskusteluiden järjestämiseksi ole asiakasyrityksessä riittävästi kapasiteettia. Tästä syystä kehityskeskustelut nähdään ulkoisen työnantajayrityksen vastuuna järjestää. Keskusteltavista

sisällöistä toki pitäisi kommunikoida asiakasyrityksen esihenkilöstölle, siltä osin kuin ne liittyvät selkeästi työympäristöön ja työtehtäviin.

Seitsemäs teema on *Osaamisen kehittäminen*. Teemassa haastateltavilta kysyttiin asiakasyrityksen tarjoamien koulutusten hyödyistä ja haitoista, osaamisen kehittämisen tarpeen tunnistamisesta, ja kaikkia asianosaisia palvelevan osaamisen kehittämisen toimintamallista. Asiakasyrityksen ulkoisille työntekijöilleen tarjoamista koulutusmateriaaleista nähdään olevan hyötyä, varsinkin jos sisältö liittyy oleellisesti työtehtävään. Riskinä nähdään tilanne, jossa työntekijälle on tarjottu koulutusta ja työntekijä siirtyy toisen yrityksen palvelukseen, vieden saavutetun hyödyn mennessään. Mutta tämä riski on olemassa yhtä lailla asiakasyrityksen omien työntekijöiden kohdalla, ja se riski on otettava. Liikesalaisuuksista on erilliset salassapitosopimukset, joiden avulla estetään kriittisen tiedon kulkeutuminen toiselle firmalle. Puhuttaessa geneerisestä sisällöstä, kuten esimerkiksi projektijohtamisesta, haastateltavat näkevät materiaalien avaamisen pelkästään hyödyllisenä. Yhden haastateltavan näkemyksen mukaan koulutusten saatavuus on edellytys tiimissä työskentelylle ja siten yhteistyön edellytys.

Koulutusmateriaalien saatavuuteen liittyy myös kustannuskysymys, ja haastateltavat ovat lähes yksimielisiä siitä, että kustannusten jakautumisesta ulkoisille työntekijäyrityksille tulee laatia yhtenäinen käytäntö. Yhtenäinen kustannusmalli selkeyttää asiakasyrityksen hankkimien koulutusmateriaalien avaamista ulkoisille työntekijöille. Yhtenäinen koulutusportaali voisi mahdollistaa lukuisten ulkoisten työnantajayritysten liittymisen samaan portaaliin, jossa kustannusten jakautuminenkin voitaisiin järjestää järkevällä tavalla.

Asiakasyrityksen keinot tunnistaa ulkoisen työntekijän osaamisen kehittämisen tarve nähdään ongelmallisempina kuin keinot tunnistaa kokonaisen tiimin osaamisen kehittämisen tarve. Suoritustehokkuutta mittaamalla voidaan havaita tarvetta lisäkouluttautumiselle. Vaarana on ulkoisen työntekijän välitön korvaaminen uudella työntekijällä, jos havaitaan suoritustehon laskua. Motiivia lähteä tutkimaan yksittäisen ulkoisen työntekijän osaamisen kehittämisen tarvetta asiakasyrityksen suunnalta ei tunnisteta. Sen sijaan nähdään, että tarve kouluttautua ja kehittää omaa osaamistaan olisi hyvä tulla työntekijältä itseltään, ja tähän asiakasyritys tai oma työnantajayritys olisi velvoitettu tarttumaan. Kehityskeskusteluja pidetään hyvänä foorumina kehitystarpeiden kartoittamiseen. Uusien työtapojen ja työvaiheiden kouluttaminen koko tiimille nähdään itsestään selvyytenä.

Ulkoisen työntekijän oman työnantajayrityksen on proaktiivisesti pysyttävä perillä siitä, millä tasolla työntekijöidensä osaaminen on suhteessa asiakasyrityksen tarvitsemaan osaamiseen. Ulkoinen työnantajayritys palvelee asiakasyritystä tarjoamalla kohdennettua osaamista tarpeiden mukaan. Näistä tarpeista tulee keskustella säännöllisesti, ja työnantajayrityksen tulee ryhtyä toimenpiteisiin, jotta osaaminen vastaisi kysyntää.

Teknologia-alasta puhuttaessa yleinen teknologian kehityksen seuranta on eduksi ulkoiselle työnantajalle. Ulkoisia työnantajayrityksiä voi olla lukuisia ja niiden välillä keskinäistä kilpailua, joten aktiivisuus asiakkaan suuntaan nähdään tässä kilpailuvalttina. Lopulta asiakasyritys on ainoa, joka tietää mihin suuntaan se haluaa mennä, ja mikä on sen tulevaisuuden visio.

Yksittäisen ulkoisen työntekijän näkökulma herätti myös haastateltavissa ajatuksia. Asiakasyrityksen tulevaisuuden tarpeista ja roolikuvauksista kommunikoimalla yksittäinen työntekijä voi pohtia omaa osaamisen tasoaan suhteessa odotuksiin ja vaatimuksiin, ja voi oma-aloitteisesti esittää toiveen lisäkouluttautumisen tarpeestaan. Oman osaamisensa tunnistaminen edellyttää itsensä tuntemisen ja itsensä johtamisen taitoja. Tähän lukeutuu myös taito pyytää tarvittaessa apua ja tukea.

Kahdeksas ja viimeinen teema on *Tulevaisuuden utopia*, jossa haastateltavia pyydetään kuvittelemaan tulevaisuuden työpaikka 5-10 vuoden kuluttua, ja pohtimaan millä tavoin teknologian innovaatiot voisivat olla valjastettuja työntekijöiden hyvinvoinnin johtamiseen. Haastateltavat mainitsivat jo aiemminkin biometristä dataa keräävät älylaitteet, kuten älysormuksen ja älykellon, mutta halukkuutta henkilökohtaisen tiedon luovuttamiseen työnantajalle ei vielä ole. Teknologian kehittyminen nähdään vääjäämättömänä, paluuta entiseen ei enää ole. Viimeksi kuluneen vuoden aikana voimakkaasti lisääntyneen etätyöskentelymallin uskotaan säilyvän, ja siten etätyöskentelyä helpottavien viestintävälineiden uskotaan kehittyvän. Nykyisten hyvinvoinnin mittaamisen menetelmien ei nähdä enää soveltuvan etätyöntekijöiden hyvinvoinnin mittaamiseen. Biometriikka tarjoaa varmasti monia menetelmiä mitata ihmisen kehoa, mutta oleellista on mitä sillä tiedolla tehdään ja mihin toimenpiteisiin ryhdytään saadun tiedon perusteella.

Yksi haastatelluista kommentoi kestävän kehityksen teemaa suhteessa tulevaisuuden teknologiaan ja hyvinvoinnin johtamiseen. Haastateltavan mukaan kestävän kehityksen toteutumisessa on myös kyse yksilön valinnoista, ja työnantaja voi päättää antaa yksilölle työkaluja ja keinoja toteuttaa kestävän kehityksen ideologiaa työssään ja omassa elämässään, esimerkiksi tarjoamalla vain vastuullisesti tuotettuja työsuhte-etuuksia ja sijoittamalla ekologisiin toimintoihin. Tällä tavoin työnantaja voi osaltaan vaikuttaa positiivisesti yksilön kokemaan hyvinvoinnin tilaan kestävän kehityksen kautta.

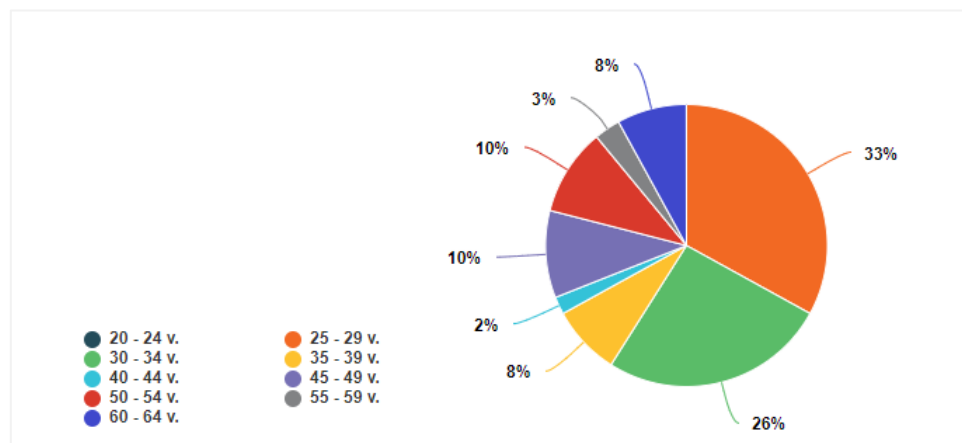
5.1.3 Haastatteluaineiston yhdistely

Haastatteluaineistosta nousee toistuvasti esiin yksi asia, joka sitoo aihealueet toisiinsa. Avainsana on keskustelu, ja sen tärkeys nousee esiin useimmissa haastattelun teemoissa, eri haastateltavien kannanotoissa. Keskustelemalla työntekijän kanssa ja olemalla läsnä esihenkilö oppii tuntemaan työntekijän henkilökohtaisemmin, ja oppii tunnistamaan muutokset työntekijän jaksamisessa. Tuttuus helpottaa työntekijää avautumaan

esihenkilölleen, mikäli omassa jaksamisessa koettaisiin heikentymisen merkkejä tai syytä huoleen. Henkilöstöasioissa parhaista käytännöistä keskustelemalla ja tietoa jakamalla yhteistyöyritysten välillä voitaisiin löytää uusia ideoita ja poimia parhaimmat käytännöt omaan yritykseen. Keskustelu on viestintää, viestintä herättää keskustelua, ja välillä viestintää tulee sanoittaa uudelleen ja sitoa kontekstiin paremmin. Muutosviestinnän aiheuttamaa hämmennystä lievennetään avoimella keskustelukulttuurilla. Tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta edesautetaan nostamalla vaikeitakin aiheita osaksi keskustelua. Työntekijöille järjestettävistä kehityskeskusteluista on tarkoitus saada hyötyä kaikille osapuolille, työntekijää kuuntelemalla, selvittämällä mikä häntä motivoi ja ohjaamalla hänet kiinnostavien työtehtävien pariin. Osaamisen kehittämisen tarpeet voidaan selvittää säännöllisillä keskusteluilla työntekijän, asiakasyrityksen, ja työnantajayrityksen välillä.

5.2 Kyselytutkimuksen purku

Kyselytutkimukseen vastasi 39 henkilöä. Vastaajien ikä vaihtelee 25 - ja yli 60 vuoden välillä. Valtaosa vastaajista (n. 59%) on 25 - 34 vuotiaita (Kuva 4.). Tämä ikäjakauma kuvastaa todellisuutta siten, että yhä useampi ulkoisen työnantajayrityksen palkkaamista työntekijöistä on työuransa alkuvaiheessa tai hiljattain siirtynyt työelämään suorittuaan korkea-asteen tutkinnon. Vastaajien koulutustaustat jakaantuvat selkeästi ammattikorkeakoulun ja ylempään korkeakoulun tutkintoihin (Kuva 5.).

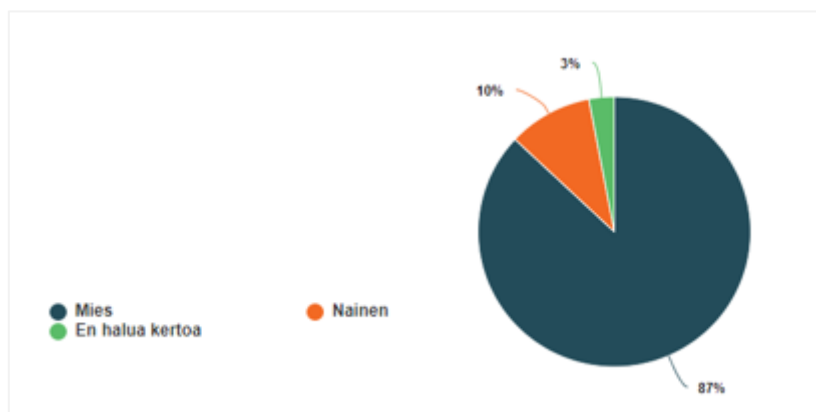


Kuva 4. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma.

	Prosentti
Peruskoulu	0%
Lukio, ylioppilas- ja/tai ammatillinen tutkinto	0%
Ammattikorkeakoulu	46,15%
Ylempi ammattikorkeakoulu	0%
Alempi korkeakoulu (kandidaatti)	7,69%
Ylempi korkeakoulu (maisteri, diplomi-insinööri)	41,03%
Tutkijakoulutus (lisensiaatti, tohtori)	2,57%
Ei mitään näistä	2,56%

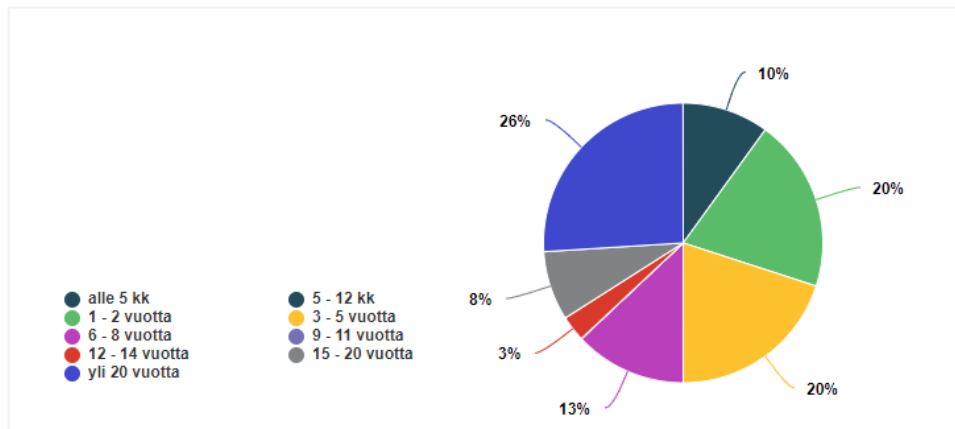
Kuva 5. Kyselyyn vastanneiden koulutustaustat.

Merkittävä enemmistö (n. 87,2%) vastaajista on miehiä (Kuva 6.). Vastaava sukupuolittuneisuus on havaittu yleisesti teknologia-alan koulutusten sekä työelämän mittauksissa. Teknologiateollisuus ry:n tuottaman tilastoinnin mukaan vuonna 2019 Suomessa koko teknologiateollisuuden palveluksessa on ollut miehiä 78% ja naisia 22% (Teknologiateollisuus ry, 2020).



Kuva 6. Kyselyyn vastanneiden jakauma sukupuolen mukaan.

Työkokemusvuosien määrän jakaantuminen on vastaajien keskuudessa tassisempaa. Yli 20 vuotta työkokemusta omaavia on merkittävä määrä (26%), ja valtaosa kyselyyn vastanneista omaa enintään 8 vuotta työkokemusta nykyisen kaltaisessa työssä (Kuva 7.).

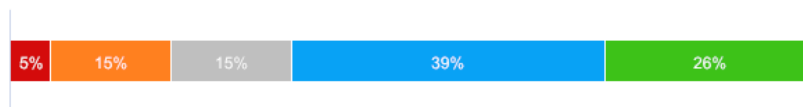


Kuva 7. Kyselyyn vastanneiden jakauma työkokemuksen mukaan.

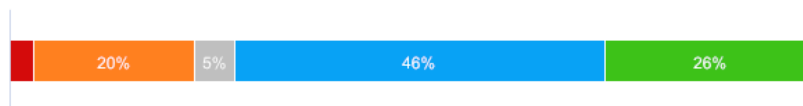
Kyselytutkimuksen taustakartoituksen jälkeen vastaajille esitettiin väitteitä, ja vastaajan oli arvioitava kuinka hyvin väite pitää paikkaansa vastaajan omasta näkökulmasta pohdittuna. Likert-asteikolle tavanomaiseen tapaan vastaukset vaihtelevat erimielisyyden ja samanmielisyyden välillä. Havainnoinnin helpottamiseksi tulokset esitetään värikoodatulla mittarilla, jossa eri värisävyt erottelevat vastausvaihtoehdot. Vasen laita ja punainen väri kuvaa erimielisyyttä, ja vihreä väri oikeassa laidassa kuvaa samanmielisyyttä. Täysin eri mieltä -vastausta kuvaa numeroarvo 1, ja Täysin samaa mieltä -vastausta kuvaa numeroarvo 5. Värikoodien käyttö tuo visuaalista helpotusta vastausten esittämiseen. Seuraavassa esitetään kyselytutkimuksen vastaustulokset prosenttiosuuksiin jaettuina.

Esihenkilön läsnäolo

5. Koen, että esihenkilö on riittävästi läsnä työni arjessa.



6. Koen, että esihenkilö tiedustelee riittävästi kuulumisiani.



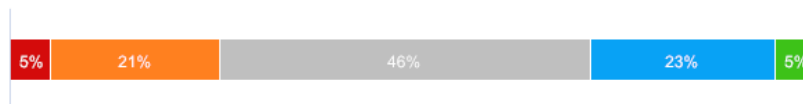
7. Koen, että minun on helppo lähestyä esihenkilöä.



8. Koen, että yhteydenpito sähköpostitse tai videopuheluin on riittävä korvaamaan lähitapaamiset esihenkilön kanssa.



9. Haluaisin kohdata esihenkilöä kasvotusten nykyistä enemmän.



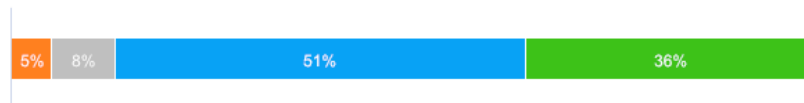
● Täysin eri mieltä
 ● Jokseenkin eri mieltä
 ● Ei eri mieltä eikä samaa mieltä
● Jokseenkin samaa mieltä
 ● Täysin samaa mieltä

Esihenkilön läsnäolo työpaikalla koetaan riittäväksi. Läsnäolon lisäämiseen tarpeeseen suhtaudutaan neutraalisti. Esihenkilöä lähestymistä pidetään helppona. Kyselyn toteutuksen ajankohtana etätyöskentelyä oli tavanomaista enemmän, mikä osaltaan vaikutti siihen, ettei esihenkilöä kohdattu niin usein kuin tavanomaisesti on kohdattu. Enemmistön mukaan etäyhteydenpidon koetaan korvaavan kasvokkain tapaamista riittävästi.

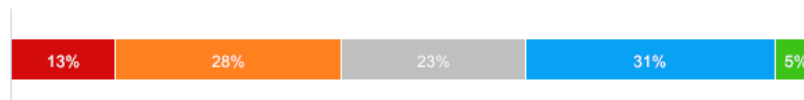
Läsnäolon aihealueeseen liittyviä muita avoimia kommentteja annettiin yhteensä 9. Avoimissa kommentteissa lähimmän esihenkilön läsnäolon merkitys vaihteli. Enimmäkseen läsnäolon tarpeellisuutta korostettiin, ja osittain läsnäoloa kaivattiin enemmän varsinkin työhön perehtymisen vaiheessa. Töiden sujuvuuden kannalta ei mainittu olevan merkitystä onko esihenkilö läsnä vai etäyhteyden päässä. Kohtaamisilla nähtiin myös ryhmäytymistä lisäävä vaikutus.

Itsenäinen työskentely asiakastyöympäristössä

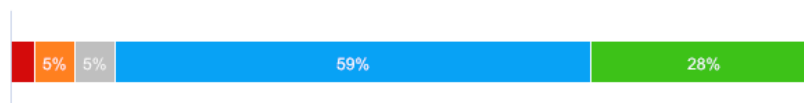
11. Olen tyytyväinen etätöön mahdollistamaan itsenäisyyteen.



12. Koen, että etätö erillään muista on mielekkäämpää kuin työskentely avokonttorissa.



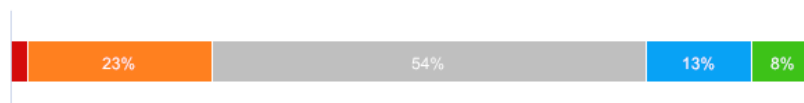
13. Koen, että saan työssäni tehdä riittävästi työhöni liittyviä päätöksiä.



14. Koen, että saan vaikuttaa työtehtävieni sisältöön.



15. Haluaisin enemmän valtaa päättää omaan työhöni liittyvistä asioista.



● Täysin eri mieltä
 ● Jokseenkin eri mieltä
 ● Ei eri mieltä eikä samaa mieltä
● Jokseenkin samaa mieltä
 ● Täysin samaa mieltä

Kyselyn toteutuksen ajankohtana etätöskentelyä oli tavanomaista enemmän. Etätö edellyttää itsenäistä työskentelyotetta. Selkeä enemmistö vastaajista kokee olevansa tyytyväinen itsenäisen työskentelyn mahdollistamaan itsenäisyyteen. Etätöskentelyn vertaaminen avokonttorityöskentelyyn ei johda selkeään enemmistön kantaan, vaan vastausten entropia on suuri. Tähän vaikuttavat yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet ja kyky keskittyä erilaisissa olosuhteissa. Tässä kohtaa myöskään värikoodaus ei päde; etätöitä ja avokonttorityöitä ei voida asettaa paremmuusjärjestykseen. Työssä koetaan enemmistön mukaan voitavan tehdä työhön liittyviä päätöksiä riittävästi ja työsisältöön koetaan voitavan vaikuttaa. Enemmistö vastaajista suhtautuu neutraalisti omaan työhön liittyvien asioiden päätösvallan lisäämiseen.

Itsenäisen työskentelyn aihealueen avoimiin vastauskenttiin kertyi 10 vastausta. Itsenäinen työskentely edellyttää priorisointia, mutta välillä helpotaisi, jos prioriteetti annettaisiin esihenkilön toimesta. Etätöskentelyssä hyvän ergonomian säilyttäminen nähdään haasteena.

Etätyössä kaivataan ihmiskontaktia ja juttuseuraa, jolloin hiljainen tietokin kulkisi, sillä koetaan, että hiljainen tieto ei kulkeudu etätöissä. Lisäksi pitkään jatkuvana etätöiden uskotaan näivettävän organisaation innovaatiokykyä.

Oma jaksaminen

17. Kykenen tunnistamaan, mikäli työmääräni olisi minulle liian kuormittava.



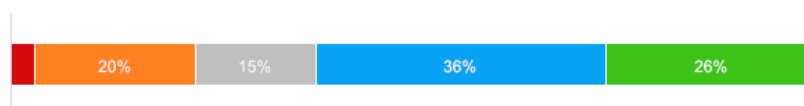
18. Jos kokisin olevani ylikuormittunut työssäni, uskaltaisin ottaa asian puheeksi esihenkilön tai asiakastyöympäristön vastaavan henkilön kanssa.



19. Kykenen tunnistamaan, jos työmotivaationi laskisi oleellisesti jostain syystä.



20. Jos kokisin työmotivaationi laskeneen oleellisesti, uskaltaisin ottaa asian puheeksi esihenkilön tai asiakastyöympäristön vastaavan henkilön kanssa.



21. Jos yksityiselämässäni sattuisi jotain, millä on vaikutusta työssäjaksamiseeni, uskaltaisin ottaa asian puheeksi esihenkilön tai asiakastyöympäristön vastaavan henkilön kanssa.



● Täysin eri mieltä
 ● Jokseenkin eri mieltä
 ● Ei eri mieltä eikä samaa mieltä
● Jokseenkin samaa mieltä
 ● Täysin samaa mieltä

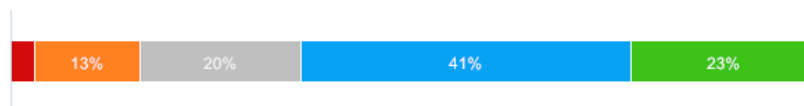
Vastaajien keskuudessa selkeä enemmistö kokee tunnistavansa oman kuormittuneisuuden tilansa. Esihenkilöön uskalletaan rohkeasti olla yhteydessä jaksamisen heikentyessä. Sen sijaan työmotivaation laskiessa ei esihenkilöä lähestyminen olekaan enää helppoa. Tähän voi olla syynä heikkouden tai häpeän pelko. Voi myös olla, että puhumisen seurauksesta ei ole selvää näkyvyyttä, jolloin se voi vaikuttaa uskallukseen kertoa tunteuksistaan esihenkilölle. Yksityiselämässä tapahtuvat ihmisestä riippumattomat tapahtumat, joilla on vaikutusta työssäjaksamiseen, koetaan tässä suhteessa helpommaksi kertoa esihenkilölle.

Jaksamisen aihealueen avoimeen kenttään kirjattiin yhteensä 5 kommenttia. Jaksaminen ja sen kokeminen on henkilöstä itsestään riippuva asia. Osa on sitä mieltä, että esihenkilö toimii joustavasti tullen vastaan, kun työntekijän jaksamisessa on haastetta. Osa taas on sitä mieltä, että joustoa ilmenee liian hitaasti, tai liian myöhään.

Työntekijän omalla aktiivisuudella on merkitystä, huomaako esihenkilö riittävän ajoissa muutoksen ja osaako reagoida siihen asianmukaisella tavalla. Työntekijän on uskallettava puhua tuntemuksistaan. Apua on osattava pyytää.

Työnantajan velvollisuudet

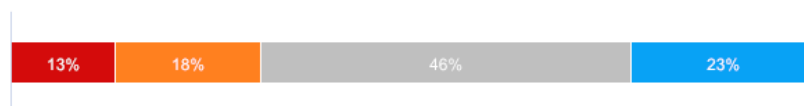
23. Koen, että työnantajani on kiinnostunut työntekijöiden jaksamisesta.



24. Koen, että työnantajani järjestää riittävästi työajan ulkopuolisia virkistysaktiviteetteja.



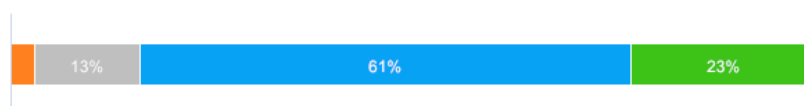
25. Mielestäni työnantajan huolehtimisvelvoite ulottuu myös työajan ulkopuolelle.



26. Koen, että työnantajan järjestämiin työajan ulkopuolisiin aktiviteetteihin osallistumisella on jaksamista edesauttava vaikutus.



27. Mielestäni työnantajan kuuluu säännöllisesti kartoittaa työntekijöiden fyysistä ja henkistä terveydentilaa.



● Täysin eri mieltä
 ● Jokseenkin eri mieltä
 ● Ei eri mieltä eikä samaa mieltä
● Jokseenkin samaa mieltä
 ● Täysin samaa mieltä

Kyselyyn vastaajat ovat eri työnantajien palveluksessa, ja virkistysaktiviteettien järjestämiskäytännöissä on varmasti eroja työnantajien välillä. Enemmistö suhtautuu virkistysaktiviteettien määrään neutraalisti. On myös mahdollista, että työntekijän henkilökohtainen suhtautuminen

vapaa-ajan aktiviteetteihin vaikuttaa vastaukseen. Niukka enemmistö vastaajista kokee, että virkistystoimintaan osallistumisella on myönteinen vaikutus työssäjaksamiseen. Vastaukset kokonaisuudessaan osoittavat neutraalia suhtautumista esitettyihin väitteisiin. Vastaajista selkeä enemmistö on sitä mieltä, että työnantajan kuuluu säännöllisesti kartoittaa työntekijöiden fyysistä ja henkistä terveydentilaa.

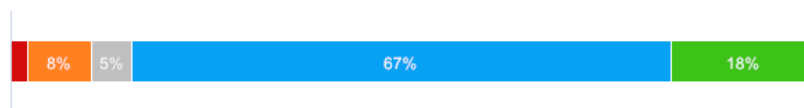
Työnantajan velvollisuuksia käsittelevän aihealueen avoimeen vastauskenttään kirjattiin 7 vastausta. Työnantajan velvollisuudeksi ei katsota vapaa-ajan toimintojen järjestämistä edes virkistysmielessä. Jos työajan ulkopuolella esiintyisi ongelmia, jotka heijastuvat myös työajalle, silloin työnantajalta toivotaan joustoa ja tukea.

Työnantajan viestintä

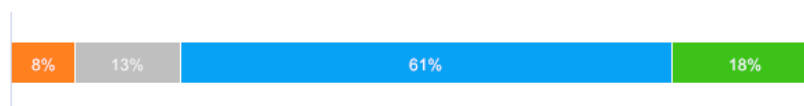
29. Olen kiinnostunut työnantajani yrityksen yleisestä tilasta.



30. Koen, että työnantajani tiedottaa yrityksen yleisestä tilasta riittävästi.



31. Koen, että työnantajani tiedottaa tulevista muutoksista riittävän ajoissa.



32. Koen, että työnantajani toteuttamat muutokset ovat selkeästi perusteltuja.



33. Olen tietoinen työnantajani yrityksen organisaatiokaaviosta.



● Täysin eri mieltä ● Jokseenkin eri mieltä ● Ei eri mieltä eikä samaa mieltä
● Jokseenkin samaa mieltä ● Täysin samaa mieltä

Valtaosa vastaajista on kiinnostunut työnantajayrityksen yleisestä tilasta, ja kokee siitä tiedottamisen riittävänä. Pientä erimielisyyttä esiintyy

muutosviestinnän perustelujen selkeydessä ja työnantajayrityksen organisaatiokaavion selkeydessä.

Työnantajayrityksen viestintään liittyviä avoimia kommentteja kirjattiin yhteensä 4. Ymmärrettävästi vallitseva tilanne on saanut viestinnänkin tuntumaan ”kaaosmaiselta” vastaanottajajoukossa. Vaikeissa tilanteissa kasvokkain kohtaaminen lisäisi turvallisuuden tunnetta ja rauhoittaisi kohdeyleisöä. Työnantajan yritysviestinnässä nähdään myös kehittämisen paikka: *”Mitä enemmän työnantaja yritys kykenee saamaan työntekijän kiinnostuneeksi laajemmasta kuvasta sen parempi. Innostunut ja kiinnostunut työntekijä on sitoutunut työntekijä.”*

Työn sisällön merkityksellisyys asiakastyöympäristössä

35. Tiedän miksi asiakasyritys on ylipäätään olemassa, ja millaista tulevaisuuden visiota asiakasyritys tavoittelee.



36. Tiedän asiakasyrityksen strategian, eli keinot joilla asiakasyritys etenee kohti tulevaisuuden visiotaan.



37. Koen, että työpanoksellani on merkitystä asiakasyritykselle.



38. Tunnen oman arvomaailmani, ja tiedän mikä on minulle elämässä tärkeää.



39. Koen, että oma arvomaailmani ei ole ristiriidassa asiakasyrityksen arvoihin nähden.



● Täysin eri mieltä
 ● Jokseenkin eri mieltä
 ● Ei eri mieltä eikä samaa mieltä
● Jokseenkin samaa mieltä
 ● Täysin samaa mieltä

Aihealueen vastausten perusteella voidaan todeta enemmistön kokevan omalla työpanoksellaan olevan merkitystä asiakasyritykselle, ja siten myös sen tavoittelemalle tulevaisuuden visiolle, ja strategia tunnustetaan osana

tätä kokonaisuutta. Huomattava enemmistö vastaajista kokee tunnista-
vansa oman arvomaailmansa ja kokee sen kohtaavan asiakasyrityksen ar-
vomaailman kanssa.

Asiakastyöympäristössä koettu työn merkityksellisyys keräsi avoimia lisä-
kommentteja 7. Asiakasyrityksen arvomaailman kohtaaminen työntekijän
oman arvomaailman kanssa koettiin merkityksellisenä motivaation lisää-
jänä. Oman roolin merkityksen tunnistamiseksi kaivattiin enemmän vuoro-
vaikutusta liiketoimintatason ja tuotantotason välille.

Tasavertaisuus ja oikeudenmukaisuus työssä

41. Koen olevani tasavertainen työntekijä asiakastyöympäristössä muiden työryhmän jäsenten kanssa



42. Koen, että asiakastyöympäristön tiimissäni ei syrjitä ketään eikä tiimissä ilmene henkistä pa-
hoinvointia.



43. Koen, että oma työnantajani kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti.



44. Koen, että oman työnantajani on toimissaan oikeudenmukainen.



● Täysin eri mieltä ● Jokseenkin eri mieltä ● Ei eri mieltä eikä samaa mieltä
● Jokseenkin samaa mieltä ● Täysin samaa mieltä

Tasavertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden väittämien vastauksissa on
nähtävissä selkeää samanmielisyyttä. Tämä kertoo työssä koetusta tasa-
vertaisuudesta, syrjimättömyydestä, kaikkien tasapuolisesta kohtelusta ja
toimenpiteiden oikeudenmukaisuudesta. Tästä huolimatta pieni vähem-
mistö kokee epätasa-arvoisuutta asiakasyrityksen muihin työntekijöihin
verrattuna. Tätä olisi syytä lähteä selvittämään perusteellisemmin.

Tasavertaisuuden aihealueen avoimiin kenttiin kirjattiin yhteensä 5 kom-
menttia. Asiakastyöympäristössä ulkoisina työntekijöinä työskentelevien

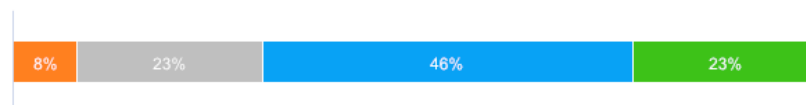
keskuudessa koetaan eriarvoisuutta asiakasyrityksen omiin työntekijöihin nähden.

Motivaatio ja kannustaminen asiakastyöympäristössä

46. Tunnistan, mitkä asiat motivoivat minua työtehtävissäni asiakastyöympäristössä.



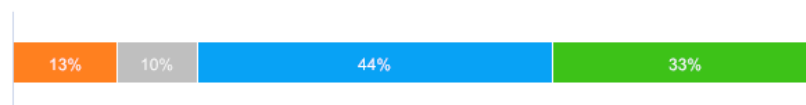
47. Tiedän, millä tavoin voin kasvattaa työmotivaatiotani asiakastyöympäristössä.



48. Koen olevani tällä hetkellä motivoitunut suorittamaan työtehtäviäni asiakastyöympäristössä.



49. Saan tukea ja kannustusta työtehtävieni suorittamiseen asiakastyöympäristön sisällä.



50. Minua kannustetaan kehittämään omaa osaamistani asiakastyöympäristössä.



● Täysin eri mieltä
 ● Jokseenkin eri mieltä
 ● Ei eri mieltä eikä samaa mieltä
● Jokseenkin samaa mieltä
 ● Täysin samaa mieltä

Selkeä enemmistö vastaajista tunnistaa motivaatiotekijöitä asiakastyöympäristössä, ja tietää millä tavoin motivaatiota kasvatettaisiin. Motivaation taso koetaan enimmäkseen hyvänä. Osaamisen kehittämiseen kannustaminen asiakasyrityksessä aiheuttaa vastaajissa jälleen mielipiteiden laajempaa jakaantumista. Työskentelyasetelmat voivat vaihdella vastaajien kesken, ja kannustaminen voidaan nähdä kussakin asetelmassa esihenkilöstä riippuvaisena.

Motivaation aihealueen avoimia kommentteja kirjattiin yhteensä 4. Motivaatiota lisäävinä tekijöinä nähdään palautteen saaminen sekä mahdollisuudet kehittyä ja kouluttautua. Vaativampien työtehtävien myötä saatava lisävastuu koetaan myös motivaatiota lisäävänä tekijänä.

Palkitseminen ja palautteen anto asiakastyöympäristössä

52. Saan työsuorituksistani riittävästi rakentavaa palautetta asiakasyrityksen suunnalta.



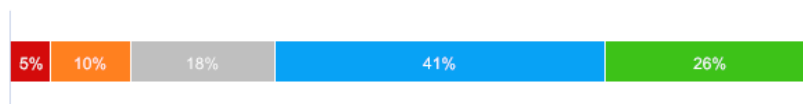
53. Olen tyytyväinen käytäntöön, jolla suoriutumistani mitataan/arvioidaan asiakasyrityksen toimesta.



54. Saan asiakasyritykseltä henkilökohtaista palautetta riittävästi.



55. Minulla on mahdollisuuksia antaa palautetta myös muille tiimin jäsenille asiakastyöympäristössä.



56. Olen tyytyväinen kehityskeskustelujen nykyiseen järjestelyyn työssäni.



● Täysin eri mieltä ● Jokseenkin eri mieltä ● Ei eri mieltä eikä samaa mieltä
● Jokseenkin samaa mieltä ● Täysin samaa mieltä

Palautteen ja palkitsemisen aihealueen neutraalien vastausten määrästä voidaan tulkita, että väittämistä ei ole riittävästi kokemusta, jotta niistä voitaisiin olla jotakin mieltä. Asiakasyrityksen toimesta tehtyyn suoritukseen mittaamiseen/arviointiin ollaan toiseksi vähiten tyytyväisiä, mikä voi kertoa siitä, että toimintatapaa ei tunneta ulkoisten työntekijöiden keskuudessa. Osaltaan tämä voi johtaa siihen, että ulkoinen työntekijä ei tiedä millä tavalla hänen suoriutumistaan mitataan eikä näin ollen tiedosta mitä häneltä odotetaan. Odotusten tiedostaminen kannustaa tavoittelemaan näitä odotusarvoja ja tämä toimii itsessään motivaation lähteenä. Kehityskeskustelujen järjestämisen tavat eroavat työnantajayritysten välillä, ja se näkyy kyselyssä vastaajien mielipiteiden hajontana. Enemmistön suhtautuminen kehityskeskusteluihin on neutraali, mutta tyytymättömien osuus huomioiden voidaan tulkita kehityskeskusteluiden järjestämisessä olevan puutteita.

Palautteen ja palkitsemisen aihealueeseen kirjattiin yhteensä 8 avointa kommenttia. Jos palautetta ei tule, se voidaan nähdä positiivisenakin signaalina. Enemmistö vastaajista kuitenkin kaipaa palautetta, sekä aikaa kehityskeskusteluille, riippumatta siitä mistä suunnasta ne toteutettaisiin.

Yhteisöllisyys asiakastyöympäristössä

58. Tulen hyvin toimeen useimpien työkavereideni kanssa asiakastyöympäristössä.



59. Koen, että voin helposti lähestyä useimpia työkavereitani asiakastyöympäristössä.



60. Koen olevani työryhmämme merkityksellinen jäsen asiakastyöympäristössä.



61. Koen, että asiakastyöympäristössä tiimissämme on hyvä ryhmähenki.



62. Saan iloa työryhmässämme työskentelystä asiakastyöympäristössä.



● Täysin eri mieltä ● Jokseenkin eri mieltä ● Ei eri mieltä eikä samaa mieltä
● Jokseenkin samaa mieltä ● Täysin samaa mieltä

Valtaenemmistä, 87% vastaajista, tulee hyvin toimeen useimpien työkavereiden kanssa asiakastyöympäristössä. Tämä voi olla seurausta muun muassa saman alan intresseistä ja miesvaltaisuudesta. Huomionarvoista on, että jopa 8% vastaajista ei koe itseään merkitykselliseksi jäseneksi työryhmässä, ja 13% ei pysty muodostamaan selkeää mielipidettä, kokeeko olevansa merkityksellinen jäsen vai ei.

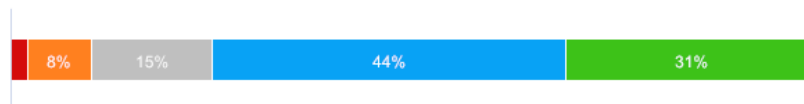
Yhteisöllisyyden aihealueen avoimia kommentteja kirjattiin yhteensä 5. Ryhmähenki koetaan suurimmalta osin hyvin toimivaksi oman tiimin tai työryhmän sisällä, ja se nähdään työssä viihtymisen kannalta merkittävänä asiana.

Osaamisen kehittäminen

64. Koen osaamiseni riittävän nykyisen työtehtäväni hoitamiseen asiakasyrityksessä.



65. Saan tarvittaessa asiakasyritykseltä opastusta uuden työhön liittyvän tiedon oppimiseen.



66. Opin työssäni asiakasyrityksessä uusia taitoja vähintään kerran vuodessa.



67. Koen, että osaamisen kehittämiseen tarjotaan riittävästi mahdollisuuksia asiakastyöympäristössä.



68. Koen, että minulla on riittävästi mahdollisuuksia hakeutua uusiin tehtäviin asiakasyrityksessä tai työnantajani palveluksessa, niin halutessani.



● Täysin eri mieltä
 ● Jokseenkin eri mieltä
 ● Ei eri mieltä eikä samaa mieltä
● Jokseenkin samaa mieltä
 ● Täysin samaa mieltä

Oman osaamisen tason tunnistaminen näyttäytyy vastaajien joukossa varmana. Opastuksen saaminen asiakasyritykseltä koetaan enemmistön mukaan toimivana, mutta 25% vastanneista ei selkeästi ole samaa mieltä. Asiakastyöympäristössä tarjottavat osaamisen kehittämisen mahdollisuudet nähdään riittävänä enemmistön silmin, mutta eriävää mielipidettä edustaa 36% vastanneista. Lähes puolet vastaajista, 46%, ei koe saavansa riittävästi mahdollisuuksia hakeutua uusiin tehtäviin niin halutessaan. Heistä 31% suhtautuu neutraalisti asiaan, mikä voidaan tulkita niinkin, että heillä ei ole ollut tarvetta tai kiinnostusta hakeutua eri tehtäviin.

Osaamisen kehittämisen aihealueesta kirjattiin lisäksi 4 avointa kommenttia. Osaamisen kehittämisen tarpeen nähdään kytkeytyvän siihen, mikä on työtehtävien suorittamisen kannalta relevanttia. Kaikki koulutusmateriaalit, joita asiakasyritys tarjoaa omille työntekijöilleen, eivät ole aina ulkoisten työntekijöiden saatavilla.

6 TULOSTEN TARKASTELU, JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Keskeiset tutkimustulokset

6.1.1 Teemahaastattelujen keskeiset tulokset

Teemahaastattelujen aineistosta voidaan tiivistää seuraavia keskeisiä tuloksia. Asiakasyrityksessä yhteisellä työpaikalla työskentelevien työntekijöiden kohtaamista, tuntemista ja kuuntelemista on tarve lisätä nykyisestään. Tuttuus ja tunteminen helpottaa seuraamaan työntekijän henkistä kuormittuneisuutta ja auttaa reagoimaan, jos henkilön olemuksessa tapahtuu muutosta. Yhden ulkoisen työntekijän osoittamista oman tiiminsä esihenkilöksi kannatetaan. Tässä yhdistyisi läsnäolo, vuorovaikutus ja tilanteen havainnointi samalla kertaa.

Luottamuksellisen keskustelusuhteen mahdollistaminen työpaikalla, joko asiakasyrityksen esihenkilön tai työnantajayrityksen toimesta on ensiarvoisen tärkeää. Keskustelukulttuuri luo puitteet työntekijöiden luottamuksen kasvulle, arvostukselle ja oman arvon tunnolle, sekä koko yhteisön hyvinvoinnille.

Hajautettujen työntekijöiden, kuten asiakasyrityksen toimitiloihin työskentelemään lähetettyjen työntekijöiden huolehtimista edesauttaa, jos toimintatavat eri tilanteissa ovat selkeät ja työntekijät ymmärtävät omat velvollisuutensa henkilökohtaisen hyvinvointinsa ylläpitämiseksi. Työntekijöiden tulee saada riittävä perehdytys työterveysjärjestelyistä ja opastusta oman työterveyden ylläpitoon. Työntekijälle tulee selkeästi osoittaa väylä, johon voi luottamuksellisesti kertoa ongelmistaan.

Asiakasyrityksen viestintää ulkoisten työntekijöiden suuntaan on mahdollista kehittää lisäämällä läpinäkyvyyttä, ja pitämällä jakelulistat ajan tasalla. Viestintä saa olla suodatettua, mutta perustellusta syystä. Viestinnällä parannetaan ulkoisten työntekijöiden ymmärrystä kokonaisuudesta ja oman työnsä merkityksestä asiakasyrityksen saavutuksiin, sekä vahvistetaan oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden toteutumista.

Merkityksen tiedostaminen myös motivoi työntekijää. Tavoitteiden pilkkominen osatavoitteisiin ja yhdessä tiiminä työskentely tavoitteiden saavuttamiseksi vahvistaa merkityksellisyyden kokemusta.

Teknologian jatkuva kehittyminen näkyy myös jatkuvana osaamisen kehittämisen tarpeena yrityksissä. Yhteiselle työpaikalle on kannattavaa laatia järjestelmä, jossa koulutusmateriaalit ja kurssit ovat kaikkien saatavilla, ja kustannukset on järkevästi jaettu yritysten välillä. Osaamisen tason seuranta katsotaan olevan niin henkilöllä itsellään, kuin asiakasyrityksellä ja työnantajayritykselläkin.

6.1.2 Kyselytutkimuksen keskeiset tulokset

Kyselytutkimuksen vastausten perusteella voidaan päätellä, että enemmistö vastaajista suhtautuu työskentelyasemaansa asiakasyrityksessä positiivisesti tai jokseenkin positiivisesti, kun näkökulmana on heidän hyvinvointinsa johtaminen. Kuluneen vuoden aikana valtavasti lisääntynyt etätyöskentely ei merkittävästi näy vastaajien keskuudessa esihenkilön läsnäolon lisäämisen tarpeena. Etäyhteydenpito on toimivaa, mutta se ei korvaa ihmisten kohtaamista kasvokkain. Avokonttorin sijaan etätyöskentelyä suosii vain 36% vastaajista.

Oman itsensä tunteminen ja oman jaksamisen tunnistaminen koetaan vahvana ja varmana, mutta työmotivaation heikentymisestä kertominen ei ole yhtä rohkeaa: vain 62% vastaajista kokee uskaltavansa ottaa asian puheeksi esihenkilönsä kanssa.

Enemmistö vastaajista ei koe työnantajan huolehtimisvelvoitteen ulottuvan työajan ulkopuolelle. Työn ja vapaa-ajan selkeästi erillään pitäminen on hyvinvointikysymys; työpaikasta irtautuminen ja vapaalle siirtyminen auttaa palautumisessa ja uuteen päivään valmistautumisessa. Virkistymistapahtumat nähdään kuitenkin jaksamista edesauttavana toimintana.

Työnantajayrityksen organisaatiokaavion kokee tiedostavan vain 64% vastanneista. Yritysviestintää pidetään muutoin yleisesti selkeänä, perusteltuna ja riittävänä. Vastaajat kokevat työnantajan kohtelevan heitä tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti. Yrityksen arvomaailman koetaan kohtavan työntekijöiden oman arvomaailman kanssa hyvin.

Vastaajista 56% kokee asiakasyrityksen kannustavan heitä kehittämään omaa osaamistaan asiakastyöympäristössä. Selkeän kahtiajakautuneen kannan perusteluna voidaan nähdä sen riippuvuus asiakasyrityksen lähimman esihenkilön toimintatavoista.

Kaikista kyselytutkimuksessa käsitellyistä aihepiireistä palkitsemisen aihe keräsi vähinten positiivisia saman mielisiä mielipiteitä. Rakentavaa palautetta kokee saavansa 51% vastanneista, henkilökohtaisen palautteen määrään on tyytyväisiä 49% vastanneista, suorituksensa mittauksen käytäntöön on tyytyväisiä 43% vastanneista, ja kehityskeskustelujen järjestelyihin on tyytyväisiä vain 39% vastanneista.

Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet nähdään verrattain hyvinä, 64% vastanneista kokee saavansa riittävästi kehittymisen mahdollisuuksia, mutta uusien tehtävien pariin hakeutumisen mahdollisuuksia pitää riittävänä vain 54% vastanneista.

6.2 Johtopäätökset

Hyvinvointijohtamisen toteutuminen tutkimuksen kohteena olleiden asiakasyrityksessä työskentelevien ulkoisten työntekijöiden näkökulmasta on onnistunutta työntekijän itseohjautuvuuden, yhteisöllisyyden kokemuksen ja vuorovaikutteisuuden kannalta. Työntekijöiden näkökulmasta kehitettävää on palautteen annossa, suorituksen arvioinnissa, kehityskeskusteluiden järjestämisessä ja urakehityspolkujen mahdollistamisessa.

Haastattelututkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä yhteisellä työpaikalla olevien ulkoisten työntekijöiden hyvinvoinnin johtamisen tilan olevan matkalla kohti parempaa. Menneisyydestä on otettu opiksi ja käytänteitä on matkan varrella parannettu. Käytänteiden ja toimintamallien yhtenäistämiseksi kohti tasa-arvoisempaa ja huomioivaa toimintaympäristöä riittää vielä tehtävää, mutta kipupisteiden tiedostaminen ja niiden avoimesti puheeksi ottaminen auttaa osoittamaan osapuolten kannan ja tahtotilan, mikä helpottaa yhteisen suunnan löytymistä.

6.2.1 Pohdinta

Etätyöskentelyn lisääntyminen kuluneen vuoden aikana on varmasti herättänyt ihmisiä arvostamaan läsnäolon merkitystä työpaikalla entistä enemmän. Yhteisöllisyys, ryhmään kuuluminen ja sosiaaliset suhteet työpaikoilla vahvistavat ihmisten hyvinvointia.

Yhteisön hyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus yksilöiden hyvinvointiin; yksi huonosti voiva työntekijä voi levittää negatiivista energiaa muuhun henkilöstöön, ja vuorostaan hyvinvoiva yhteisö voi tarjota voimaantumista yksittäiselle työntekijälle.

Usein inhimillinen aspekti unohtuu tehokkuuden ja tuottavuuden odotuksessa. Sitoutuminen mahdollistetaan sillä, että ihminen saa kokea mielihyvää toteuttaessaan hänelle annettuja työtehtäviä. Voitaisiinko yksittäisen työntekijän hyvinvointia parantaa kiinnittämällä huomiota hänen sisäisiin motivaation lähteisiinsä? Yksittäisen työntekijän motivaatiotekijät lienevät hyvin henkilökohtaiset, mutta jos työnantajayritys viestisi avoimesti arvomaailmastaan, työntekijät voisivat jo työhön hakeutuessaan arvioida kuinka hyvin työnantajayrityksen arvomaailma kohtaa työntekijän omien sisäisten motivaatiolähteiden kanssa. Organisaation tulee ohjata työntekijöitä itsenäisesti haluamaan tavoitteita, jotka palvelevat organisaatiota itseään. Työntekijä suoriutuu paremmin ja voi paremmin, jos hän kokee voitavansa itse valita asioita, ja vaikuttaa päätöksiin. Myönteinen palaute työntekijälle kasvattaa työntekijän sisäistä motivaatiota.

Tavoitteiden asettamisessa on kiinnitettävä huomiota tavoitteiden saavutettavuuden konkretiaan. Abstrakteja tavoitteita on huomattavasti vaikeampi saavuttaa. Konkreettisilla, ulkoiseen ympäristöön liittyvillä

tavoitteilla on mahdollista lisätä hyvinvointia. Kun tavoite on aidosti säävutettävissä, siihen on helpompi sitoutua, ja siten lisätä omaa hyvinvointia.

Monikulttuurisuus rikastaa työryhmiä ja jokaisen tarpeet ja lähtökohdat vaihtelevat suurestikin. Johtamisessa monimuotoisuus tulee ottaa huomioon, ja valjastaa innovatiiviseen ideointityöhön. Kun erilaiset ihmiset yhdistetään samaan projektiin voi syntyä mitä parhaimpia ideoita.

Eriarvoistaminen lähtee johdon tasolta, johdon määrittelemien suuntalinjojen konkreettisesta johtamisesta. Johdon tasolta on lähdettävä myös henkilöstön yhdenvertaistamisen konkreettisen toteutuksen johtaminen.

6.2.2 Kestävä kehitys ja vastuullisuus

YK:n jäsenmaiden yhteisesti sopima kunnianhimoinen Agenda2030 tavoiteohjelma sisältää 17 eri tavoitekohdetta ja 169 alatavoitetta, joiden tarkoituksena on ohjata koko maailman kattava kehitys ympäristön kannalta kestävälle uralle, huomioon ottaen niin ihmisten hyvinvoinnin kuin taloudellisen vakaudenkin (Suomen YK-liitto, n.d.). Tämän opinnäytetyön kontekstissa kestävän kehityksen ja vastuullisuuden huomioimista voidaan tarkastella useista kestävän kehityksen tavoiteohjelman näkökulmasta. Vaikuttavin näistä on sosiaalisen vastuullisuuden näkökulma. Ihmisten hyvinvoinnin ja jaksamisen turvaamiseen tähtäävät toimenpide-ehdotukset voidaan nähdä panostuksena hyvinvointiin, ihmisarvoon, syrjimättömyyteen, kulttuuriseen monimuotoisuuteen, suvaitsevaisuuteen ja tasa-arvoon.

Opinnäytetyö käsittelee työympäristössä toteutuvia hyvinvointiin vaikuttavia ilmiöitä, mutta hyvinvointi itsessään on kokonaisvaltaista, eikä se rajoitu pelkästään työpaikalle ja työaikaan. Jokaisella on oikeus saada riittävät mahdollisuudet hyvinvointiin työssä ja vapaa-ajalla. Hyvinvoiva työyhteisö on vakaa ja tuottava myös taloudellisesti. Tasavertaisuuden lisäämiseen tähtäävät toimenpiteet edistävät yhteisöllisyyttä, kasvattavat luottamusta, pyrkivät kaventamaan tuloeroja sekä ehkäisemään kahtia jakautuneisuutta yhteisillä työpaikoilla.

6.2.3 Jatkokehitysideoita

Aiheen ajankohtaisuuden vuoksi on ilmeistä, että työhyvinvointi, työssä jaksaminen ja aivotyön ergonomia ovat parhaillaan tutkimuksen kohteina ja tuloksia saamme nähdä eri medioissa kuukausittain. Rajaamalla aihepiiriä tässä opinnäytetyössä käsiteltyyn työelämän asetelmaan, jossa ulkoisia resursseja hyödynnetään suurella volyyymilla, voidaan löytää hedelmällinen jatkokehityksen kohde työelämän toiminnan kehittämistä, tutkimuksen sijaan. Uusimpaan tutkittuun tietoon aivotyön ergonomiasta

perustuen tietotyöläisen mielen hyvinvoinnin edistämisestä voitaisiin rakentaa ansiokas kehitystyö lukuisille yrityksille Suomessa ja maailmalla.

Yhteisellä työpaikalla toimintatapoja tutkimalla ja byrokraattisia polkuja selvittämällä voi olla mahdollista löytää yhteistoimintaa hidastavia tai sitä vaikeuttavia osa-alueita. Yhteistoiminnan järkevöittämiseksi ja sujuvoittamiseksi olisi hyvä tutkia missä kohtaa toimintoja on kitkaa havaittavissa ja pyrkiä selventämään kenen tulisi reagoida näihin löytyneisiin ongelmiin.

6.3 Luotettavuusarviointi

Vallitsevan globaalin pandemiatilanteen vaikutukset voivat ulottua teema-haastattelun ja kyselytutkimuksen vastauksiin. Työntekijät ovat viettäneet pitkiä jaksoja etätöissä poissa yhteisiltä työpaikoilta. Yritysten esihenkilöt ovat joutuneet yhdessä johdon kanssa pohtimaan paljon selviytymiskeinoja tasapainottaakseen tuotannollisia ja taloudellisia vaikutuksia, joita pandemian leviämistä estävät rajoitustoimet ovat aiheuttaneet, sekä arvioimaan henkilöstön jaksamisen rajoja. Hyvinvoinnin merkitys työyhteisöissä on nyt entisestään korostunut. Vastaavan tutkimuksen toistaminen tulevaisuudessa muutaman vuoden kuluttua voi ilmentää tuloksillaan selkeästi muuttuneen tilannekuvan.

Kysymysten asettelussa kiinnitettiin huomiota selkeään kieliasuun ja sanavalintoihin. Huolellisella suunnittelulla pyrittiin minimoimaan kysymysten väärinymmärtäminen, ottaen huomioon vastaajajoukon monimuotoisuuden ja erilaiset lähtökohdat kokemuksineen. Virhevastauksia minimoitiin teknisesti rajoittamalla vastausvalintojen lukumäärää (1 vastaus per väite) sekä avointen vastauskenttien merkkimäärää (enintään 600 merkkiä).

Kyselylomake sisälsi 68 erillistä kysymystä hyvinvointijohtamisen kokemuksista. Kyselyyn vastanneista osa ei välttämättä tunnista hyvinvointijohtamisen käsitettä omana johtamisen osa-alueenaan. Hyvinvointijohtamisen käsite saattaa luoda mielikuvan terveydellisestä ohjauksesta kohti parempaa fyysistä suoriutumista ja kuntoa. Työntekijät eivät välttämättä ennalta tiedostaneet motivaation, työn ilon, sitoutuvuuden ja henkisen hyvinvoinnin parantamista juuri hyvinvointijohtamisen painotusalueiksi.

On mahdollista, että osa kyselyyn vastanneista ei ole aiemmin tunnistanut työympäristössään poikkeavuutta muihin työympäristöihin nähden, ja näin ollen ei omaa selkeää mielipidettä, mihin suuntaan työympäristön tilannetta tulisi kehittää. Osa vastanneista voi olla tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen, eikä kaipaa muutosta. Neutraalien vastausten analysointi on tutkimuksen kannalta haastavaa.

Kyselytutkimukseen osallistuneiden anonymiteetti saattoi mahdollistaa epärehellisen tai harhaanjohtavan vastaamiskäyttäytymisen. Toisaalta anonymisuus tarjosi suojatun kanavan kertoa todellisista tuntemuksistaan ilman pelkoa seuraamuksista. Kyselytutkimukseen vastanneiden

henkilöiden vakava suhtautuminen kyselyyn sekä rehellisyys vastausten annossa on otettava huomioon luotettavuuden arvioinnissa. Lähtökohtaisesti voidaan olettaa vastaajan suhtautuvan asiallisesti kyselyyn, johon hän vapaaehtoisesti vastaa, halutessaan vaikuttaa ja luoda merkitystä tutkimukselle.

Suurimmassa osassa kyselytutkimuksen väittämiä toistui kaksi pääsubjektia, työnantajayritys ja asiakasyritys. Väittämät kohdistuivat näihin kahteen pääkohteeseen ilman systemaattista logiikkaa. Se, että väittämissä pääsubjekti saattoi vaihdella ilman selkeästi nähtävissä olevaa logiikkaa, voi olla vaikuttanut vastaajan tarkkaavaisuuteen ja huolellisuuteen. Toisin sanoen vastaaja saattoi antaa vastauksensa koskien työntekijäyritystä, kun taas väittäjä itsessään koski asiakasyritystä.

Kyselytutkimusten visuaalisesta tulosten esittämisestä värikoodein, eli siten että punainen indikoi negatiivista, ei-toivottua tulosta ja vihreä indikoi positiivista, toivottua tulosta, esiintyy muutamien kysymysten kodalla päinvastaisuutta; punainen indikoi hyvää tulosta, vihreä indikoi huonoa tulosta. Värikoodien käytöstä tulosten havainnollistamiseksi olisi pitänyt päättää jo kysymysten asetteluvaiheessa. Näin kysymykset olisi voitu laatia sitten, että vastausarvolla 5 tarkoitetaan aina positiivista, toivottua asiaa, ja sen värikoodi olisi siten aina vihreä.

Kyselytutkimus lähetettiin asiakasyrityksen toimesta, jolloin tutkijalla ei ollut vaikutusta eikä näkyvyyttä vastaanottajalistaan. Tällä tavalla noudatettiin EU:n tietosuojasetusta (GDPR). Tällä tavoin tutkijalla ei ollut mahdollisuutta valikoida kyselyyn osallistujia eikä näin ollen tahallisesti aiheuttaa vinoumaa vastauksissa. Vastaajajoukko muodostui geneerisestä työntekijäryhmästä, ja saatujen tulosten perusteella otanta oli riittävä tutkittavaan aiheeseen nähden.

Teemahaastattelut järjestettiin tutkimuksen toteuttamisen aikaan vallitsevan yleisen virustilanteen vuoksi pääosin virtuaalisesti, pois lukien yksi haastattelu, joka toteutettiin kasvotusten. Haastateltavat saivat tutustua kysymyksiin etukäteen. Haastateltaviksi valikoitui tutkijan esiselvityksen ja henkilökohtaisen kokemuksen mukaan sellaiset henkilöt, joilla odotettiin olevan näkemystä ja tietämystä toimintaympäristöstä, johon tutkimus sijoittui, sekä jonkin verran kokemusta tutkittavan aihealueen haasteista. Haastateltavat edustavat eri työnantajayrityksiä, ja toivat siten useampia näkökantoja vastauksiin. Kaikki haastattelut tallennettiin analyysiä varten, ja tallennuksesta kerrottiin kaikille haastateltaville etukäteen. Tallenteiden käyttöoikeus on vain tutkijalla, ja opinnäytetyöprosessin päätteeksi tallenteet hävitetään.

Tutkimusten tuloksen yleistettävyyttä muihin toimintaympäristöihin voi olla vaillinainen. Tutkimus keskittyi hyvinvointijohtamisen tilaan yhdessä teknologia-alan yrityksessä. Tulokset voivat olla johdannaisia toimintakulttuurista, johtamismallista ja organisaation resursseista. Tulokset toimivat

kuitenkin signaalina johdon suuntaan, ja kuvastavat käsiteltäviksi aiheiksi valikoituneiden asioiden nykytilaa ja ihmisten tahtotilaa.

6.4 Itsearviointi

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot antoivat eväitä itsenäiseen tiedonhakuun uusia kanavia käyttäen, ja opastivat kohti tutkimuksellista lähestymistapaa ympärillä esiintyviin ilmiöihin.

Taaksepäin katsoen ja arvioiden työvaiheita ja itseohjautuvuutta, tunnistan kehittämisen paikkoja. Ensinnäkin opinnäytetyöprosessin jakaminen voimakkaammin osatavoitteisiin kasvattaisi motivaatiota. Saavutetun osatavoitteen jälkeen itseään voisi palkita haluamallaan tavalla ja sen jälkeen siirtyä eteenpäin seuraavaan vaiheeseen, ilman että on tarpeen analysoida kokonaisuutta tai verrata osatavoitetta kokonaiskuvaan, kun työ itsessäänkin on vielä keskeneräinen.

Teoreettisen viitekehyksen rajaaminen ja siihen kuuluva kirjallisuustutkimus tulee heti alkuvaiheessa päättää. Matkan varrella teoriaa saattaa muodostua lisää, mutta pääasiassa teoriapohja on vankka ydin, jota ei pitäisi muuttaa enää opinnäytetyöprosessin loppuvaiheessa.

Opinnäytetyön teoriaperusta on lisännyt valveutuneisuuttani työhyvinvoinnin eri aspekteista. Koen osaamiseni kehittyneen, ja ymmärrän nyt paremmin tutkimusperusteisen tiedon olevan jokaisen kansalaisen saatavilla. Tutkimuksellisen tiedon hakuprosessi on sekä opettanut että vahvistanut lähdekritiittisyyttä ja medialukutaitoa.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus on opettanut havainnoimaan ympäristöä ja ihmisiä tarkemmin ja suhtautumaan ympäristöön vastuullisemmin. Tutkimustyö myös muistuttaa kunnioittamaan jokaisen yksityisyyttä, mielipidettä ja elämäntapaa. Tutkimusaiheen teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin tutustuminen on edesauttanut herkemmin tunnistamaan ja perustelemaan ilmiöitä, joita voi havaita työyhteisöissä, ja joilla voi olla merkitystä koko yhteisön hyvinvoinnille.

Opinnäytetyöraportin viimeistelyosuus muistutti ajankäytön hallinnan tärkeydestä. Aikataulua luonnostellessa olisi pitänyt ottaa paremmin huomioon itselleni tavanomainen käyttäytyminen, keskittymiskyky ja työskentelytavat, ja varata viimeistelyyn riittävän paljon aikaa. Ajankäytössä tulee huomioida myös inhimillinen työskentelytahti, ja muistaa sallia itselleen vapaita hetkiä työskentelyn lomassa.

Olen valtavan ylpeä saavutuksestani, jonka olen mahdollistanut kuluneen vuoden sisään, etenkin ottaen huomioon vuoden pysäyttävimmän disruptiivisen ilmiön, viruspandemian leviämisen. Vuosi 2020 tullaan varmasti muistamaan muutoksen vuotena, ja uuden ajan alkuna. Minä tulen muistamaan sen myös tämän opinnäytetyön vuotena.

LÄHTEET

Fältdt, S. (2019). *Nauti työstäsi! Naisen voimakirja työelämään*. Helsinki: Bazar Kustannus Oy

Heltti (2019). *Tavoitteena nolla työuupumusta – tunnista työuupumus jo ensimmäisistä oireista*. Verkkoartikkeli. Haettu 20.9.2020 osoitteesta <https://heltti.fi/tavoitteena-nolla-tyouupumusta-tunnista-tyouupumus-jo-ensimmaisista-oireista>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvaori, J. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino

Juuti, P. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus

Laki yhteistoiminnasta suomalaisissa ja yhteisönlajuisissa yritysryhmissä (2007/335). Työministeriö. Voimaantulo 1.7.2007

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (2007/334). Työministeriö. Voimaantulo 01.07.2007

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (2006/44). Sosiaali- ja terveysministeriö. Voimaantulo 01.02.2006

Mehiläinen (n.d.). *Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki*. Digijulkaisu. Haettu 6.9.2020 osoitteesta <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/johtamiseen/tasapainoinen-itsensa-johtaminen>

MOTV (2010). *Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tietoarkisto. Haettu 12.9.2020 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>

Rauramo, P. (2018). *Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä*. Digijulkaisu. Työturvallisuuskeskus TTK. Haettu 20.9.2020 osoitteesta https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (2017) *Mikä meitä liikuttaa : motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus

Seuri, V. (2018). *Itsensä johtaminen vie parempaan tulokseen*. Digijulkaisu, Ilmarinen. Haettu 6.9.2020 osoitteesta <https://www.ilmarinen.fi/ilmiot/2018/itsensa-johtaminen-vie-parempaan-tulokseen>

Suomen YK-liitto (n.d.). *Kestävän kehityksen tavoitteet*. Haettu 7.8.2020 osoitteesta <https://www.ykliitto.fi/yk-teemat/kestava-kehitys/kestavan-kehityksen-tavoitteet>

Suonsivu, K. (2019). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. United Press

Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs johtaminen 7.0 – miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Helsinki: Talentum

Tarkkonen, J. (2012). *Työhyvinvointi johtamistehtävänä – periaatteet, rakenteet ja käytännöt*. Tallinna: UniPress

Tarkkonen, J. (2019). *Työhyvinvointia yhteistoiminnalla : työsuojelun yhteistoimintaelin ja työorganisaation kehittäminen*. Tallinna: United Press

Teknologiateollisuus ry (2020). *Teknologiateollisuuden henkilöstön sukupuolijakaumat, ikäjakaumat ja keski-ivät*. Haettu 21.09.2020 osoitteesta <https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/2020-08/lk%C3%A4-%20ja%20sukupuolijakaumat.pdf>

Työturvallisuuslaki (738/2002). Sosiaali- ja terveysministeriö. Voimaantulo 01.01.2003

Valtioneuvoston kanslia (2019). *Verkostojohtamisen opas*. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:12. Haettu 19.5.2020 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf

Vartiainen, M., Kokko N. & Hakonen M. (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio – paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Helsinki: Talentum.

TEEMAHAASTATELUN KYSYMYKSET

Teema 1. Läsäölo

Läheinen kanssakäyminen on ihmisen luontainen tarve ja taipumus. Läsäölon kokeminen, tunnetilojen aistiminen, vuorovaikutus ja tuttuus kasvattaa luottamusta. Tavallissimmin asiakasyrityksessä työskentelevät ulkoiset työntekijät eivät niinkään kohtaava työnantajayrityksensä esihenkilöitä työssään.

- Tulisiko esihenkilön läsnäoloa työpaikoilla lisätä vai vähentää?
- Millainen vaikutus esihenkilön läsnäololla on työntekijän työssä suoriutumiseen?
- Miten asiakasyrityksen puolelta voitaisiin vaikuttaa läsnäolon kokemukseen?

Teema 2. Jaksaminen

Liika kuormittuminen työssä, jaksamisen vaikeudet ja mielenterveysongelmat ajavat työkäisiä yhä useammin sairauspoissaoloihin. Toisaalta työntekijän oma velvollisuus on tarkkailla omaa jaksamisen tilaansa, ja osata toimia ennakoivasti tai reaktiivisesti, jos havaitsee siinä muutoksia huonompaan suuntaan. Jokainen on kuitenkin omanlaisensa persoona, kaikille ei ole helppoa puhua avoimesti omasta heikkoudestaan ja haavoittuvuudestaan tai edes uskaltaa pyytää apua.

- Miten työnantajan tulisi järjestää työntekijöiden jaksamisen seuranta?
- Millä tavoin asiakasyritys voi auttaa ulkoisia työntekijöitä jaksamaan paremmin työssään?
- Miten tunnistaa ylikuormittuneen työntekijän?
- Millä tavoin stressiä ja kuormitusta voitaisiin mitata?

Teema 3. Työnantajan velvollisuudet

Työturvallisuuslaissa säädetään työnantajan huolehtimisveloitteesta. Huolehtimisveloite koskee työn turvallisuutta sekä fyysistä ja henkistä hyvinvointia työpaikalla.

- Millä tavoin työnantaja voi käytännössä toteuttaa huolehtimisveloitettaan työntekijöitään kohtaan, kun he työskentelevät asiakasyrityksen toimitiloissa?
- Miten henkisestä työhyvinvoinnista huolehtimisesta voitaisiin sopia yhteisellä työpaikalla asiakasyrityksen ja ulkoisten työntekijöiden työnantajien välillä?

Teema 4. Viestintä

Säännöllinen viestintä yrityksen tilanteesta ja ajankohtaisista muutoksista kasvattaa luottamusta, avoimuutta, yhteisöllisyyttä ja siten parantaa työntekijöiden hyvinvointia. Yrityksellä on sisäistä ja ulkoista viestintää sekä tiedottamista, mutta kaikki sisältö ei kuitenkaan kuulu avoimesti kaikille työntekijöillekään. Muutosviestintä yrityksen strategisista linjauksista voi esimerkiksi olla suunnattu vain sisäisille toimijoille. Yhteisen vision tunnistamisella on vaikutus työn merkityksellisyyden kokemukseen.

- Minkälaista asiakasyrityksen harjoittama viestintä on yhteiseltä työpaikalta ulkoisen työntekijän suuntaan?
- Millaisia tuntemuksia nykyinen viestintä herättää?
- Millä tavoin viestintää voisi kehittää?
- Millä tavoin ulkoisia työntekijöitä voitaisiin sitouttaa asiakasyrityksen strategiaan?
- Mihin ulkoiset työntekijät sijoittuvat asiakasyrityksen organisaatiokaaviossa?
- Mihin ulkoisen työntekijän asema organisaatiokaaviossa vaikuttaa päivittäisessä työssä?

Teema 5. Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus

Ryhmään kuulumisen tunne, ryhmän muilta jäseniltä saatu kunnioitus, ja tasavertainen kohtelu tiimissä ovat tärkeitä elementtejä työntekijän oman arvon tunteen ylläpitämiseksi. Oikeudenmukainen kohtelu työpaikalla on myös merkittävä motivaatiotekijä.

- Jos yhteisellä työpaikalla olisi vaarana muodostua eriarvoisia ryhmittymiä, esimerkiksi jakautumista ulkoisiin ja sisäisiin työntekijöihin, miten tämä estettäisiin käytännössä?
- Millä tavoin oikeudenmukaisuuden kokemusta voitaisiin vahvistaa yhteisellä työpaikalla?

Teema 6. Motivaatio, kannustus, palkitseminen ja palautteenanto

Työntekijän motivoituminen työhönsä on riippuvainen hänen sisäisestä arvomaailmastaan, ja kuinka hyvin työn tulosten merkityksellisyys on rinnastettavissa hänen omaan arvomaailmaansa. Motivaatiota voi synnyttää myös ulkoisten tekijöiden avulla, kuten esimerkiksi palkitsemalla hyvästä suorituksesta tai antamalla kannustavaa positiivista palautetta. Motivoitunut henkilöstö suoriutuu työstään paremmin ja parantaa yrityksen kilpailukykyä.

- Miten ulkoiselle työntekijälle voitaisiin konkretisoida hänen tekemänsä työn merkityksellisyys ja vaikutus asiakasyrityksen olemassaololle ja menestykselle?
- Millä tavalla ulkoisten työntekijöiden suoritusta voitaisiin mitata, kannustaa ja palkita asiakasyrityksen tai työnantajan toimesta?
- Jos asiakasyritys järjestäisi kehityskeskusteluja/puolivuotiskeskusteluja myös ulkoisille työntekijöille, kenen tulisi nämä keskustelut pitää, ja mikä olisi keskusteluista nousevan sisällön ja tehtyjen aloitteiden oikea käsittelytapa ulkoisen työntekijän työnantajan ja asiakasyrityksen välillä?

Teema 7. Osaamisen kehittäminen

Suuri osa yrityksistä on jatkuvassa muutospaineessa säilyttääkseen kilpailukykyä ja asemansa yritysten keskinäisessä kilpajuoksussa. Työntekijän osaaminen, sen tunnistaminen, tunnustaminen ja edelleen kehittäminen on yksi kilpailuvaltti menestykseen. Yritysten sisäisten koulutusten hyvin suunniteltu, tarkoitustaan palveleva sisältö on omiaan kasvattamaan osaamispääomaa, jonka avulla innovaatiot saavat alkunsa.

- Jos asiakasyritys tarjoaisi osaamisen kehittämisen koulutussisältöjään ulkoisille työntekijöille, millaisia hyötyjä tai haittoja tästä voisi käytännössä seurata?
- Millä keinoin asiakasyritys voisi tunnistaa ulkoisen työntekijän osaamisen kehittämisen tarpeen?
- Millä keinoin työnantaja voisi tunnistaa asiakasympäristössä työskentelevän työntekijänsä osaamisen kehittämisen tarpeen?
- Millainen osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen toimintamalli palvelisi samanaikaisesti työntekijää itseään, työnantajaa sekä asiakasyritystä?
- Minkä tahon tulisi johtaa tätä toimintamallia?

Teema 8. Tulevaisuuden utopia

- Jos kuvitellaan tulevaisuuden työpaikkaa, millä tavoin teknologia voisi olla valjastettu työntekijöiden hyvinvoinnin johtamiseen?

KYSELYTUTKIMUKSEN KYSYMYKSET

(Only in Finnish)

Kiitos, että haluat vaikuttaa!

Kyselytutkimus on osa opinnäytetyötä Hämeen Ammattikorkeakoulun Teknologiaosaimen johtamisen koulutusohjelmassa. Opinnäytetyö käsittelee hyvinvointijohtamista hajautetuissa organisaatioissa. Tämän kyselyn tarkoitus on kartoittaa työhyvinvoinnin nykytilaa, ja miten työnantaja tai esihenkilö tukee työntekijöitä, jotka työskentelevät hajautetusti asiakasympäristössä.

Esihenkilöllä tarkoitetaan työnantajasi nimeämää lähintä esihenkilöä. Asiakasympäristöllä tarkoitetaan työn varsinaista suorittamispaikkaa ja asiakasyrityksen tiimiä.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10-15 minuuttia.

Taustatiedot

Ikä : 20-24 v. | 25-29 v. | 30-34 v. | 35-39 v. | 40-44 v. | 45-49 v. | 50-54 v. | 55-59 v. | 60-64 v. | 65 tai yli

Sukupuoli: Mies | Nainen | En halua kertoa

Koulutus: Peruskoulu | Lukio | Ammattikorkeakoulu | Ylempi ammattikorkeakoulu | Alempi korkeakoulu (kandidaatti) | Ylempi korkeakoulu (maisteri, diplomi-insinööri) | Tutkijakoulutus (lisensiaatti, tohtori) | Ei mitään näistä

Työkokemus nykyisen kaltaisessa työssä : alle 5kk | 5-12 kk | 1-2 vuotta | 3-5 vuotta | 6-8 vuotta | 9-11 vuotta | 12-14 vuotta | 15-20 vuotta | yli 20 vuotta

Aihe 1 – Esihenkilön läsnäolo

Seuraavassa osiossa käsitellään esihenkilön läsnäoloa työarjessa työntekijöiden keskuudessa. Esihenkilönä tässä kyselyssä pidetään työnantajan puolelta nimettyä esihenkilöä.

- Koen, että esihenkilö on riittävästi läsnä työni arjessa.
- Koen, että esihenkilö tiedustelee riittävästi kuulumisiani.
- Koen, että minun on helppo lähestyä esihenkilöä.
- Koen, että yhteydenpito sähköpostitse tai videopuheluin on riittävä korvaamaan lähitapaamiset esihenkilön kanssa.
- Haluaisin kohdata esihenkilöä kasvotusten nykyistä enemmän.

Aihe 2 – Itsenäinen työskentely asiakastyöympäristössä

Tässä osiossa keskitytään etätöön ja itsenäisen työskentelyn kokemuksiin asiakastyöympäristössä. Varsinkin kuluneen vuoden 2020 aikana useimmat työntekijöistä ovat tehneet etätöitä muualla kuin varsinaisella työn suorituspaikalla. Seuraavassa osiossa pohditaan itsenäisen työskentelyn vaikutuksia ja valtuutuksia.

- Olen tyytyväinen etätöön mahdollistamaan itsenäisyyteen.
- Koen, että etätö erillään muista on mielekkäämpää kuin työskentely avokonttorissa.
- Koen, että saan työssäni tehdä riittävästi työhöni liittyviä päätöksiä.
- Koen, että saan vaikuttaa työtehtävieni sisältöön.
- Haluaisin enemmän valtaa päättää omaan työhöni liittyvistä asioista.

Aihe 3 – Oma jaksaminen

Omien rajojensa tunnistaminen ja kuormittuneisuuden havainnointi on jokaisen työntekijän velvollisuus. Kuinka hyvin tunnet itsesi ja omat rajasi?

- Kykenen tunnistamaan, mikäli työmääräni olisi minulle liian kuormittava.
- Jos kokisin olevani ylikuormittunut työssäni, uskaltaisin ottaa asian puheeksi esihenkilön tai asiakastyöympäristön vastaavan henkilön kanssa.
- Kykenen tunnistamaan, jos työmotivaationi laskisi oleellisesti jostain syystä.
- Jos kokisin työmotivaationi laskeneen oleellisesti, uskaltaisin ottaa asian puheeksi esihenkilön tai asiakastyöympäristön vastaavan henkilön kanssa.
- Jos yksityiselämässäni sattuisi jotain, millä on vaikutusta työssäjaksumiseeni, uskaltaisin ottaa asian puheeksi esihenkilön tai asiakastyöympäristön vastaavan henkilön kanssa.

Aihe 4 – Työnantajan velvollisuudet

Työnantajalla on lain edellyttämä huolehtimisvelvoite työntekijöistään. Hyvään työterveyteen kuuluu fyysisen terveyden lisäksi myös henkinen hyvinvointi. Kuinka hyvin tämä näkyy arjessa?

Työnantajalla tässä kyselyssä tarkoitetaan työsopimuksen osapuolta, ei asiakasyritystä.

- Koen, että työnantajani on kiinnostunut työntekijöiden jaksamisesta.
- Koen, että työnantajani järjestää riittävästi työajan ulkopuolisia virkistysaktiiviteetteja.
- Mielestäni työnantajan huolehtimisvelvoite ulottuu myös työajan ulkopuolelle.
- Koen, että työnantajan järjestämiin työajan ulkopuolisiin aktiviteetteihin osallistumisella on jaksamista edesauttava vaikutus.
- Mielestäni työnantajan kuuluu säännöllisesti kartoittaa työntekijöiden fyysistä ja henkistä terveydentilaa.

Aihe 5 – Työnantajan viestintä

Yrityksen sisäinen viestintä onnistuessaan parantaa luottamusta, sitouttaa työntekijät yrityksen strategiaan, kannustaa ja innostaa kehittymään, edistää tasavertaisuutta ja turvallisuutta, sekä auttaa henkilöstöä selviytymään jatkuvassa muutoksessa. Miten merkittävänä koet työnantajan yritysviestinnän?

- Olen kiinnostunut työnantajani yrityksen yleisestä tilasta.
- Koen, että työnantajani tiedottaa yrityksen yleisestä tilasta riittävästi.
- Koen, että työnantajani tiedottaa tulevista muutoksista riittävän ajoissa.
- Koen, että työnantajani toteuttamat muutokset ovat selkeästi perusteltuja.

- Olen tietoinen työnantajani yrityksen organisaatiokaaviosta.

Aihe 6 - Työn sisällön merkityksellisyys asiakastyöympäristössä

Työn sisällön merkityksellisyys on yhteydessä työntekijän itsensä arvomaailmaan, ja siten voi vaikuttaa motivaation ylläpitoon ja työn ilon kokemukseen. Seuraavissa väitteissä käsitellään kokemuksiasi työn sisällön merkityksellisyydestä asiakastyöympäristössä.

- Tiedän miksi asiakasyritys on ylipäättään olemassa, ja millaista tulevaisuuden visiota asiakasyritys tavoittelee.
- Tiedän asiakasyrityksen strategian, eli keinot joilla asiakasyritys etenee kohti tulevaisuuden visiotaan.
- Koen, että työpanoksellani on merkitystä asiakasyritykselle.
- Tunnen oman arvomaailmani, ja tiedän mikä on minulle elämässä tärkeää.
- Koen, että oma arvomaailmani ei ole ristiriidassa asiakasyrityksen arvoihin nähdessä.

Aihe 7 – Tasavertaisuus ja oikeudenmukaisuus työssä

Työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttaa myös työntekijöiden tasavertainen ja oikeudenmukainen kohtelu työryhmissä. Seuraavissa väitteissä käsitellään tasapuolisuuden toteutumista asiakastyöryhmissä sekä oman työnantajasi toimesta.

- Koen olevani tasavertainen työntekijä asiakastyöympäristössä muiden työryhmän jäsenten kanssa
- Koen, että asiakastyöympäristön tiimissäni ei syrjitä ketään eikä tiimissä ilmene henkistä pahoinvointia.
- Koen, että oma työnantajani kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti.
- Koen, että oman työnantajani on toimissaan oikeudenmukainen.

Aihe 8 – Motivaatio ja kannustaminen asiakastyöympäristössä

Motivoivassa ja kannustavassa työympäristössä on helppo kokea työn iloa, mikä taas vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Seuraavassa osiossa keskitytään motivaatiotekijöihin asiakastyöympäristössä.

- Tunnistan, mitkä asiat motivoivat minua työtehtävissäni asiakastyöympäristössä.
- Tiedän, millä tavoin voin kasvattaa työmotivaatiani asiakastyöympäristössä.
- Koen olevani tällä hetkellä motivoitunut suorittamaan työtehtäviäni asiakastyöympäristössä.
- Saan tukea ja kannustusta työtehtävieni suorittamiseen asiakastyöympäristön sisällä.
- Minua kannustetaan kehittämään omaa osaamistani asiakastyöympäristössä.

Aihe 9 – Palkitseminen ja palautteenanto asiakastyöympäristössä

Oman työn merkityksellisyyden kokemuksen kannalta on oleellista, että tehdystä työstä seuraa jotain myös tekijälle itselleen. Palkka on yhdenlainen palkinto, mutta on myös

muita palkitsemisen keinoja. Seuraavat väittämät kartoittavat palkitsemisen ja palautteenannon nykytilaa asiakastyössä.

- Saan työsuorituksistani riittävästi rakentavaa palautetta asiakasyrityksen suunnalta.
- Olen tyytyväinen käytäntöön, jolla suoriutumistani mitataan/arvioidaan asiakasyrityksen toimesta.
- Saan asiakasyritykseltä henkilökohtaista palautetta riittävästi.
- Minulla on mahdollisuuksia antaa palautetta myös muille tiimin jäsenille asiakastyöympäristössä.
- Olen tyytyväinen kehityskeskustelujen nykyiseen järjestelyyn työssäni.

Aihe 10 – Yhteisöllisyys asiakastyöympäristössä

Hyvä ryhmähenki ja positiiviset sosiaaliset suhteet luovat hyvän ilmapiirin perustan työpaikalle, mikä auttaa jaksamaan arjessa. Seuraavassa osiossa käsitellään yhteisöllisyyden kokemusta asiakastyössä.

- Tulen hyvin toimeen useimpien työkavereideni kanssa asiakastyöympäristössä.
- Koen, että voin helposti lähestyä useimpia työkavereitani asiakastyöympäristössä.
- Koen olevani työryhmämme merkityksellinen jäsen asiakastyöympäristössä.
- Koen, että asiakastyöympäristössä tiimissämme on hyvä ryhmähenki.
- Saan iloa työryhmässämme työskentelystä asiakastyöympäristössä.

Aihe 11 – Osaamisen kehittäminen

Toimialasta riippumatta suurin osa työpaikoista kokee muutoksia toiminnoissaan voimakkaan teknologiakehityksen myötä. Muuttuvassa työympäristössä työntekijöiltä edellytetään ketteryyttä ja joustavuutta sekä valmiutta uuden oppimiseen. Seuraava osio käsittelee mm. osaamisen nykytilaa.

- Koen osaamiseni riittävän nykyisen työtehtäväni hoitamiseen asiakasyrityksessä.
- Saan tarvittaessa asiakasyritykseltä opastusta uuden työhön liittyvän tiedon oppimiseen.
- Opin työssäni asiakasyrityksessä uusia taitoja vähintään kerran vuodessa.
- Koen, että osaamisen kehittämiseen tarjotaan riittävästi mahdollisuuksia asiakastyöympäristössä.
- Koen, että minulla on riittävästi mahdollisuuksia hakeutua uusiin tehtäviin asiakasyrityksessä tai työnantajani palveluksessa, niin halutessani.

KYSELYTUTKIMUKSEN SAATEKIRJE

Dear Recipient,

This is an invitation to participate in a voluntary survey on well-being at work, and unfortunately this time it has only been conducted in Finnish. The survey is part of Noora Lindholm's thesis in Häme University of Applied Sciences.

Arvoisa vastaanottaja,

Sinut on kutsuttu osallistumaan vapaaehtoiseen tutkimuskyselyyn, jolla kartoitetaan hyvinvointia työssä; millaisena työntekijät kokevat oman työnantajan läsnäolon ja tuen asiakastyöympäristössä ja miten asiakasyritys voisi vaikuttaa ulkoisten työntekijöidensä hyvinvoinnin edistämiseen.

Kyselytutkimus on osa allekirjoittaneen opinnäytetyötä Hämeen Ammattikorkeakoulun Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelmassa.

Osallistumisellasi on valtavasti merkitystä allekirjoittaneelle itselleen, mutta myös työn tavoitteen kannalta, sillä vastauksillasi saadaan arvokasta, kokemusperäistä ja yksilöllistä tietoa, jota on mahdotonta saada muulla tavoin, kuin asianosaiselta itseltään kysymällä.

Tutkimuksen tavoite on edistää hyvinvointiasi työssä - vastaamalla voit vaikuttaa!

Vastaaminen vie aikaasi noin 10-15 minuuttia.

Linkki kyselylomakkeelle: <https://webropol.com/s/NLindholm-hyvinvointi-ext-2020>

Kyselylomake sulkeutuu 19.10.2020.

Kyselylomake on toteutettu WebroPol-alustalla. Vastaukset käsitellään anonymisti. Vastaajaa ei pystytä tunnistamaan eikä henkilöllisyyttä yhdistämään annettuihin vastauksiin.

Lämpimästi kiittäen,

Noora Lindholm

noora.lindholm@student.hamk.fi

HAASTATTELUKUTSU

Terve!

Teen parhaillaan opinnäytetyötä Hämeen Ammattikorkeakoulussa teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelmassa. Työn tilaaja on ALTEN Finland. Opinnäytetyössäni käsittelen hyvinvointijohtamista hajautetuissa organisaatioissa. Hajautetuilla organisaatioilla tarkoitetaan työntekijöiden fyysistä sijoittumista eri puolille (kaupunkia, maata, maanosaa, maailmaa) työnantajaansa ja/tai kollegoihinsa nähden. Hyvinvointijohtamisella tarkoitetaan työntekijöiden työmotivaation, työhön sitoutuvuuden, työn ilon, fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin ylläpitoon ja edistämiseen tähtääviä johtamisen toimia. Opinnäytetyöni tutkimukselliseen osioon sisältyy asiantuntijoiden haastatteluja.

Tämä on kutsu Sinulle osallistua teemahaastatteluun, jossa aiheena on asiakasyrityksessä työskentelevien ulkoisten työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisen mahdollisuudet johtamisen näkökulmasta. Kysymykset ovat avoimia, ja voi olla, että niiden pohtimisessa kuluu reippaasti aikaa, joten voitaksesi paremmin valmistautua lähetän sinulle haastattelun kysymykset etukäteen.

Haastattelu toteutetaan virtuaalisesti Teams:ia käyttäen. Haastattelu tallennetaan, jotta saatu aineisto on jälkikäteen analysoitavissa luotettavasti ja tarkasti.

Jos olet suostuvainen haastatteluun, vastaa minulle pikimmiten, niin katsotaan yhdessä haastatteluajankohta kalentereistamme. Haastattelun tavoiteajankohta olisi viikoilla 42-43.

Jaan haastattelukysymykset sinulle etukäteen ennen sovittua haastattelu-aikaa. Jos ilmenee kysyttävää tai tarvetta lisätiedoille, otathan minuun suoraan yhteyttä!

Kind regards,

Noora Lindholm