

# **NAISTEN HYVINVOINNIN JA MIELENTERVEYDEN TUKEMINEN IT-ALAN ORGANISAATIOSSA**

LAB-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Uudistava johtaminen  
Opinnäytetyö (ylempi AMK)  
Syksy 2020  
Terhi Jaakonsaari

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Jaakonsaari, Terhi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 54 + 11	Valmistumisaika Syksy 2020
Työn nimi <b>Naisten mielenterveyden ja hyvinvoinnin tukeminen IT-alan organisaatiossa</b>		
Tutkinto Tradenomi, (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Kehittämishankkeen tavoitteena oli selvittää, miten naisten hyvinvointia ja mielenterveyttä voidaan tukea miesvaltaisessa IT-alan organisaatiossa: mitkä tekijät organisaatiossa tukevat naisten mielenterveyttä ja hyvinvointia ja millaisilla keinoilla niitä voidaan tukea. Samalla selvitettiin, mitkä tekijät tekevät organisaatiosta mielenkiintoisen ja halutun työpaikan naisten keskuudessa.</p> <p>Kehittämishanke toteutettiin hyödyntäen sekä tapaustutkimuksen että toimintatutkimuksen menetelmiä. Kehittämishankkeen tietoperusta rakentui mielenterveyden ja työhyvinvoinnin käsitteiden ympärille ja lisäksi työhyvinvointia tarkasteltiin Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat -mallin avulla. Kehittämishankkeen tiedonkeruu toteutettiin verkkokyselynä sekä osallistavia menetelmiä hyödyntäen.</p> <p>Kehittämishankkeen tulokset osoittavat, että kohdeorganisaatiossa hyvinvoinnin edellytykset ovat kunnossa. Arvostuksen kokemuksen, uramahdollisuuksien lisäämisen ja yhteisöllisyyden kokemusta lisäämisellä voidaan lisätä organisaatiossa työskentelevien naisten hyvinvointia ja mielenterveyttä. Kehittämishankkeen lopputuloksena syntyi toimenpide-ehdotus, jonka avulla organisaatiossa voidaan käynnistää erilaisia hyvinvointia tukevia projekteja. Hyvinvointiin positiivisesti vaikuttava tekijät vaikuttavat positiivisesti myös organisaation herättämään mielenkiintoon naisten keskuudessa.</p>		
Asiasanat hyvinvointi, työhyvinvointi, mielenterveys, IT-ala, naiset		

## Abstract

Author(s) Jaakonsaari, Terhi	Type of publication Master's thesis	Published Autumn 2020
	Number of pages 54 + 11	
Title of publication <b>Supporting women's mental health and well-being in an IT organization</b>		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>The aim of this thesis was defined how women's well-being and mental health can be supported in a male-dominated IT organization: what factors in the organization support women's mental health and well-being and what those things are. Another aim was to define, which factors make the organization an interesting and desirable job among women.</p> <p>In this thesis, case-studies and action research was used. The research material was collected using inclusive methods and online survey. The knowledge framework builds around the concepts of mental health and well-being at work, and in addition, well-being at work was examined against the steps of Päivi Rauramo's well-being at work.</p> <p>The end result of this dissertation is that the elements of organizational well-being and mental health are good. When the organization still pays attention to appreciation experience, career development opportunities, and increased community spirit, it supports women's well-being. As a result of the thesis, a proposal was made for measures that can be used to launch various projects that support the well-being of your organization. Factors that have a positive impact on well-being also have a positive impact on an organization's interest among women.</p>		
Keywords well-being, well-being at work, mental health, IT, women		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta .....	1
1.2	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	2
1.3	Tutkimuksellinen kehittämishanke .....	3
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	6
2.1	Mielenterveyden edistäminen .....	6
2.2	Työhyvinvointi .....	8
2.3	Autonomia ja itseohjautuvuus .....	14
2.4	Naiset työelämässä .....	16
2.5	Viitekehysten yhteenveto .....	17
3	KEHITTÄMISHANKE .....	19
3.1	Kohdeorganisaation ja lähtötilanteen esittely .....	19
3.2	Tutkimusmenetelmä ja tiedon hankinta .....	23
3.3	Kehittämistyön kohderyhmä ja tutkimusetiikka .....	24
3.4	Kehittämishankkeen aikataulu ja toteutuksen kuvaus .....	26
3.5	Aineiston käsittely ja analysointi .....	30
4	TULOKSET .....	32
4.1	Hyvinvointiin vaikuttavat tekijät .....	32
4.2	Mielenkiintoinen ja haluttu työpaikka .....	39
4.3	Naisten mielenterveyden ja hyvinvoinnin tukeminen .....	41
4.4	Organisaatioon kohdistuvan mielenkiinnon herättäminen .....	45
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	48
5.1	Pohdinta .....	48
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin .....	50
5.3	Kehittämishankkeen arviointi ja hyödyntäminen .....	51
5.4	Tulevia kehittämiskohteita .....	53
	LÄHTEET .....	55
	LIITTEET .....	60

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Kehittämishankkeen tausta

Työn murroksesta on puhuttu jo pitkään. Elämme jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, jossa työn sisältö ja työn tekemisen tavat muuttuvat nopeammin kuin ehdimme edellisiä omaksumaan. Tarkkoja tehtäväkuvauksia ei enää ole vaan työtehtävien sisältö muuttuu tilanteen ja tarpeen mukaan. Työssä pärjätäkseen ei riitä tietyn osa-alueen tai teknologian osaaminen vaan työssä korostuu työyhteisötaidot, itsetuntemus ja itsensä johtamisen taidot. (Hanhinen 2011, 5.) Myös Sitra on raportissaan tarkastellut, miten työ tulee muuttumaan 2030-luvun lähestyessä. Raportin mukaan metataitojen kuten esimerkiksi kyky oppia uutta, oman ajankäytön hallinta ja kriittiset ajattelutaidot tulevat korostumaan. (Jousilahti, Koponen, Koskinen, Leppänen, Lätti, Mokka, Neuvonen, Nuutinen & Suikkanen 2017, 11.)

Työelämän nopea muutos haastaa myös työntekijän hyvinvoinnin. Hektisyys, jatkuva ärsyketulva ja teknologian kehitys, vaatimus jatkuvasta uudistumisesta ja kyky priorisoida vaativat työntekijältä uudenlaisia työelämätaitoja ja kykyä oman elämän kokonaisvaltaiseen hallintaan. Työn vaatimusten kasvaessa ja ympäristön muuttuessa, myös mielenterveyden merkitys työelämässä korostuu. Vaikka 20–25 % työkäisistä sairastaa vuosittain mielenterveyden häiriöitä, ei tästä voida vetää suoraa johtopäätöstä siitä, että mielenterveyden häiriöiden määrä olisi merkittävästi lisääntynyt. Enemminkin tulee tarkastella psyykkisen hyvinvoinnin merkityksen korostumista nyky-yhteiskunnassa, jossa vaaditaan sekä sosiaalisia että emotionaalisia taitoja. Asiantuntija- ja tietotyössä työhyvinvointia ei uhkaa fyysinen kuorma vaan jaksamiseen ja mielenterveyteen liittyvät haasteet. (Mieli ry. 2020a; THL 2019.)

Mielenterveyden järkkyminen koskettaa sekä yksilöä että työyhteisöä ja mielenterveyden häiriöt aiheuttavatkin suuria vuosittaisia kustannuksia työpaikoilla. Suorien kustannusten lisäksi mielenterveyden häiriöt ja niistä aiheutuvat poissaolot aiheuttavat epäsuoria kustannuksia niin menetettyinä työpanoksena kuin tuottavuuden laskunakin. Työpaikoilla kannattaakin panostaa mielenterveyden edistämiseen. Sen avulla työpaikoilla voidaan vähentää sairauspoissaoloja, joka taas vähentää muiden työntekijöiden kuormitusta estämällä töiden kertymistä muille. Mielenterveyden edistäminen lisää tuottavuutta ja suorituskykyä, joka taas vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen ja sitä kautta vähentää vaihtuvuutta, jolla on suora yhteys esimerkiksi rekrytoinnin ja perehdyttämisen kuluihin. Haastavina aikoina mieleltään terve työpaikka selviää paremmin myös haasteista ja vaikeamista ajoista. (Tamminen & Solin 2014, 5,12.)

Deloitteen julkaiseman *Human Capital Trends 2020*- raportin mukaan työntekijöiden hyvinvoinnin merkitys organisaation menestykselle on tunnustettu, ja hyvinvointi onkin nostettu yhdeksi tämän vuosikymmenen trendiksi. Deloitteen tutkimukseen osallistuneista 96 % on sitä mieltä, että organisaatioilla on iso vastuu henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisessa. (Deloitte 2020.)

Tässä kehittämishankkeessa tarkastellaan, miten suomalaisessa IT-alan organisaatiossa, voidaan tukea erityisesti naisten mielenterveyttä ja hyvinvointia itseohjautuvassa toimintaympäristössä.

## 1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Kesällä 2020 kohdeorganisaatiossa tutkittiin yhteistyössä työterveyden kanssa neljän vuoden aikana kertynyttä sairauspoissaolodataa. Datan tarkastelussa kiinnitettiin huomio erityisesti F-diagnooseihin ja selvityksen perusteella havaittiin, että kohdeorganisaatiossa naisilla on suurempi riski sairastua mielenterveyden häiriöihin organisaatioissa työskenteleviin miehiin nähden. Kun tätä havaintoa tarkastellaan FinTerveys 2017 tutkimustuloksia vasten, löydös ei ole yllättävä. FinTerveys2017 tutkimuksen mukaan naisten osuus mielenterveyden häiriöiden ilmaantuvuudessa on miehiä korkeampi. (Suvisaari, Viertö, Solin & Partonen 2018, 85.)

Tämän kehittämishankkeen tarkoitus on löytää uusia toimintamalleja, joilla kohdeorganisaatiossa voidaan lisätä organisaatiossa työskentelevien naisten hyvinvointia ja tukea heidän mielenterveyttään. Tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät lisäävät naisten hyvinvointia ja miten sitä voidaan vahvistaa. Samalla selvitetään, mitkä tekijät organisaatiossa tekevät organisaatiosta mielenkiintoisen ja halutun työpaikan ja onko näillä tekijöillä yhteyttä yleisiin työhyvinvoinnin tekijöihin. Tämän hankkeen lopputuloksena tuotetaan toimenpidesuunnitelma, jonka avulla voidaan tukea naisten hyvinvointia ja mielenterveyttä.

Kehittämishanketta ohjaava pääkysymys on:

- Miten naisten hyvinvointia ja mielenterveyttä voidaan tukea?

Pääkysymystä selvitetään seuraavien tukikysymysten avulla:

- Mitkä tekijät vaikuttavat naisten hyvinvointiin ja mielenterveyteen positiivisesti kohdeorganisaatiossa?
- Miten naisten hyvinvointia voidaan organisaatiossa lisätä?
- Mitkä tekijät tekevät organisaatiosta mielenkiintoisen ja halutun työpaikan naisille?

Kohdeorganisaatio toimii useassa eri maassa, mutta tämän kehittämishankkeen kohde-ryhmä on rajattu Suomessa työskenteleviin naisiin. Naisia käsitellään tässä generisenä joukkona eikä tuloksia tarkastella esimerkiksi iän tai työnkuvan perusteella. Tässä kehittämishankkeessa ei myöskään syvennytä tarkemmin tasa-arvo- tai diversiteettikysymyksiin eikä tutkimuksen tarkoitus ole vertailla eri sukupuolten välisiä eroja. Hyvinvointia ja mielenterveyttä tarkastellaan tässä positiivisten tekijöiden näkökulmasta, eikä tässä työssä käsitellä esimerkiksi työuupumusta tai siihen vaikuttavia tekijöitä.

### 1.3 Tutkimuksellinen kehittämishanke

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoitus on pyrkiä löytämään ratkaisu organisaatiossa havaittuun käytännön ongelmaan tai löytää uusia käytäntöjä ja toimintatapoja organisaation arkeen. Tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa tietoa kerätään ja arvioidaan käytäntöä ja teoriaa yhdistämällä. Käytännön parannusten tai uusien ratkaisujen lisäksi tutkimuksellinen kehittämishanke tuottaa usein myös uutta tietoa, jonka hyödyntäminen on mahdollista kohdeorganisaation ulkopuolella. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 18–19.)

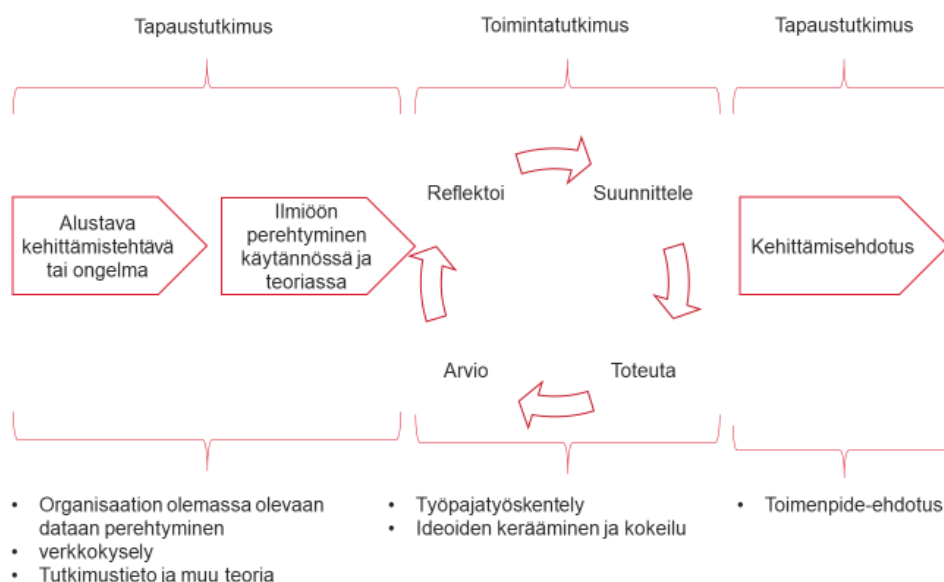
Tässä kehittämishankkeessa sovelletaan sekä tapaustutkimusta että toimintatutkimusta. Tapaustutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää syvällisemmin organisaatioissa havaittua ongelmaa ja löytää siihen tutkimuksen keinoin ratkaisuehdotuksia. Toimintatutkimuksessa tavoitteena on taas muuttaa ihmisen tai organisaation toimintaa, ja oleellinen osa tutkimusta onkin organisaatioissa työskentelevien ihmisten aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön. (Ojasalo ym. 2018, 37.)

Ojasalon ym. (2018, 52–55) mukaan tapaustutkimuksen pyrkimys on luoda syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tutkimuksen kannalta oleellista on, että tutkittava kohde on selkeästi rajattu ja riittävän suppea. Tyypillistä on, että tutkittava kohdejoukko on pieni. Se voi olla yksilö, ihmisjoukko tai tietty tapahtuma, joka nähdään yhtenä ilmiönä tai tapauksena. Valittu tapaus voi olla yleistettävänä työelämään, mutta toisaalta se voi olla myös ainutkertainen ja poikkeava. Ojasalon ym. mukaan tapaustutkimus lähtee liikkeelle perehtymällä tutkittavaan ilmiöön sekä käytännössä että teoriassa. Tapaustutkimuksessa hyödynnetään usein monia erilaisia menetelmiä ja aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi havainnoimalla aitoja tilanteita tai analysoimalla yrityksen kirjallisia aineistoja, kuten erilaisia raportteja.

Vilkkä, Saarela ja Eskola (2018, 192) kirjoittavat, että tapaustutkimuksessa tutkittavan kohteen valinnassa tulee kiinnittää huomio tapauksen ominaisuuksien suhteessa tutkimuskohteeseen ja tavoiteltavaan tietoon. He kirjoittavat, että keskeistä on, että tapaus vastaa kysymyksiin mitä, miten ja mistä on kyse sekä miksi.

Tässä kehittämishankkeessa toisena lähestymistapana toimii toimintatutkimuksen viitekehys. Toimintatutkimukselle tyypillistä on, että tutkimus pyrkii muuttamaan vallitsevia käytäntöjä etsien samalla ratkaisuja käsillä olevaan ongelmaan. Toimintatutkimus suuntautuu käytäntöön, ja tutkimuksen aikana sekä tutkittavalla että tutkijalla on aktiivinen rooli. Toimintatutkimuksen aikana tuotetaan uutta aineistoa, jonka pohjalta luodaan uutta tutkimuksellista tietoa. (Kuula, 2006.) Toimintatutkimus on vahvasti ongelmakeskeistä ja käytäntöön suuntautuvaa. Toimintatutkimuksessa ei niinkään keskitytä siihen, miksi asiat ovat kuten ovat, vaan enemmän siihen, miten niiden pitäisi olla. Toimintatutkimus on osallistava tutkimus, jolloin myös käytettävät menetelmät tulee olla osallistavia. Osallistavat menetelmät mahdollistavat pääsyn työntekijöiden hiljaiseen tietoon ja näin ollen laajentavat käytössä olevaa, virallista aineistoa. Toimintatutkimus vie yleensä aikaa, koska tavoitteena on toimintatapojen aito muuttuminen. (Ojasalo ym. 2018, 58–61.) Onkin hyvä huomata, että tämä kehittämishanke on ajallisesti rajattu, joten todellisten ja lopullisten muutosten seuraaminen ja havainnointi tapahtuu tämän hankkeen päätyttyä.

Toimintatutkimuksen etenemismalli erityisesti uuden toimintatavan luomisessa soveltuu tähän kehittämistyöhön ja se onkin valittu kuvion 1 mukaisesti kehittämishankkeen osallistavaan vaiheeseen, jossa pyritään yhdessä tutkimuksen kohderyhmän kanssa luomaan uusia toimintatapoja ongelman ratkaisemiseksi. Muilta osin tässä kehittämishankkeessa noudatetaan tapaustutkimuksen mallin mukaista etenemistä kuvion 1 mukaisesti.



KUVIO 1. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen eteneminen (mukaillen Ojasalo ym. 2018, 54,60)



Tämä kehittämistehtävä käynnistyy tutustumalla tarkemmin käytössä oleviin tietolähteisiin ja niiden vertailulla toisiinsa. Dataa vertailemalla etsitään yhteneväisyyksiä, jotka selittävät käsillä olevaa ongelmaa. Tämän jälkeen muodostetaan verkkokysely, jonka avulla ongelmaan haetaan lisätietoja kehittämishankkeen tutkimusjoukolta. Samaan aikaan ongelmaa tarkastellaan aikaisemman tutkimustiedon avulla ja verkkokyselyn vastauksia ja teorianäkökulmaa tarkastellaan rinnakkain. Näiden avulla pyritään luomaan tämän kehittämishankkeen viitekehys. Syntyvää viitekehystä hyödynnetään osallistavassa työpajassa, jossa lähdetään hakemaan konkreettisia ratkaisuehdotuksia ongelmaan. Työpajan tulosten perusteella luodaan toimenpide-ehdotus tutkimusongelmaan.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Mielen terveyden edistäminen

Maailman terveysjärjestö WHO on määritellyt mielen terveyden olevan hyvinvoinnin tila, jossa ihminen ymmärtää omat kykynsä, selviytyy normaalista arjesta ja kestää stressiä. Yksilö pystyy työskentelemään tuottavasti ja hänellä on kyky vaikuttaa ympärillä olevaan. Mielen terveys on oleellinen osa terveyttä, joka on fyysisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila. (WHO 2020.)

Kun puhutaan mielen terveydestä, on hyvä erottaa mielen terveyden edistäminen ja mielen terveyden häiriöiden ehkäisy toisistaan. Mielen terveyden edistämisen tarkoituksena on vahvistaa positiivista mielen terveyttä tukemalla psyykkistä hyvinvointia, osaamista ja sitkeyttä. Mielen terveyden häiriöiden ehkäisyllä taas pyritään oireiden ja mielen terveyshäiriöiden vähenemiseen. On kuitenkin hyvä huomata, että kiinnittämällä huomio positiivisiin tekijöihin todennäköisesti vaikutetaan myös negatiivisten asioiden vähenemiseen. (Tamminen & Solin 2014, 13–14.)

Mielen terveys on jatkuvasti muuttuva ja ympäristöön mukautuva ominaisuus, johon vaikuttavat niin sosiaaliset, taloudelliset, biologiset kuin ympäristöönkin liittyvät tekijät. Yksilön mielen terveyteen vaikuttavat perinnölliset tekijät, elinympäristö ja muut ympäristötekijät. Myös koulutus, ammatti ja tulotaso ovat yhteydessä yksilön mielen terveyteen. Hyvään mielen terveyteen liitetään yleensä seuraavia tekijöitä: kyky luoda ihmissuhteita, kyky löytää mielekästä tekemistä ja toimintaa, hyvä itseluottamus, ongelmanratkaisutaidot sekä kyky palautua vastoinkäymisistä tai liiallisesta kuormituksesta. (Vorma, Rotko, Larivaara & Kosloff 2020, 12–14.) Wahlbeck, Hannukkala, Parkkonen, Valkonen ja Soltantaus (2017) kirjoittavat, että mielen terveystaitoja tulee kehittää myös yksilötasolla. Mielen hyvinvointia vahvistaa terveellinen ja aktiivinen elämäntapa, uteliaisuus ympäristöä kohtaan sekä oppimisen kokemukset. Myös säännöllinen liikunta edistää mielen terveyttä. Jos liikuntaan yhdistyy kanssakäyminen ja vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa, liikunnan positiivinen vaikutus mielen terveyteen vahvistuu entisestään. Mielen terveyteen liittyviä taitoja on mahdollista oppia jatkuvasti lisää. Vorma ym. (2020, 16) kirjoittavat, että mielen terveystaitoja ovat tunne-, tietoisuus- ja vuorovaikutustaidot, joustavuus, kyky selviytyä elämän kriiseistä, kyky säädellä kuormitusta ja stressiä sekä kyky luoda merkityksellisiä suhteita muihin ihmisiin. Mielen terveystaitoja ovat myös kyky tunnistaa muissa ihmisissä olevia psyykkisiä voimavaroja, ja kykyä rakentaa tasapainoista elämää työn, opiskelun, levon ja vapaa-ajan välille. Hyvään mielen terveyteen liittyy kyky tunnistaa ja ottaa puheeksi omien voimavarojen riittävyys.

Suomen mielenterveysseura ry:n (myöhemmin Mieli ry.) mukaan mielenterveyttä suojaavat tekijät voidaan jakaa sekä sisäisiin että ulkoihin tekijöihin. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi sosiaaliset suhteet, itsensä toteuttaminen, ristiriitojen käsittelytaidot ja hyvä itsetunto. Ulkoisia tekijöitä taas ovat turvallinen elinympäristö, kuulluksi tuleminen ja vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön ja työn tekemisen tapaan sekä työyhteisön ja esihenkilön tuki. (TAULUKKO 1.)

TAULUKKO 1. Mielenterveyttä suojaavat tekijät (Mieli ry 2020b)

Sisäiset tekijät	Ulkoiset tekijät
Sosiaalinen tuki ja ystävät	Koulutusmahdollisuudet
Hyvä fyysinen terveys ja perimä	Työ ja muu toimeentulo
Myönteiset varhaiset ihmissuhteet	Työyhteisön ja esihenkilön tuki
Riittävän hyvä itsetunto	Kuulluksi tuleminen ja vaikutusmahdollisuudet
Hyväksytyksi tuleminen tunne	Turvallinen elinympäristö
Ongelmanratkaisutaidot	Lähellä olevat ja helposti tavoitettavat yhteiskunnan auttamisjärjestelmät
Ristiriitojen käsittelytaidot	
Vuorovaikutustaidot	
Kyky luoda ja ylläpitää tyydyttäviä ihmissuhteita	
Mahdollisuus toteuttaa itseään	

Vaikka työ ja työympäristö ovat muuttuneet yhä stressaavammaksi ja uhkaksi työntekijän terveydelle, koetaan työ kuitenkin pääsääntöisesti ihmisten mielenterveyttä vahvistavaksi. Parhaimmillaan työ vahvistaa ihmisen itsetuntoa, tukee yksilöllisyyttä, tarjoaa sosiaalista tukea ja tuo turvallisuutta elämään. (Mieli ry. 2020a.) Wahlbeck ym. (2017) kirjoittavat, että työpaikoilla mielenterveyttä voidaan edistää kiinnittämällä huomiota johtamiseen ja siihen, miten johtajarooli vaikuttaa esihenkilön omaan mielenterveyteen, jolla taas on vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin. Myös viestintätavat ja kommunikointi esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä vaikuttavat työntekijöiden hyvinvoinnin kokemuksiin. Työpaikoilla tulee ymmärtää myös työstä aiheutuvia stressi- ja kuormitustekijöitä ja niiden vaikutusta mielenterveyteen. Näiden tekijöiden tunnistaminen, ennaltaehkäisy ja hoitaminen ovat oleellisessa osassa työntekijöiden hyvinvointia.

Yhdessä kansallisen mielenterveysstrategian linjauksessa mielenterveys nähdään pääomana, joka on yksi tärkeimmistä asioista ihmisen elämässä. Linjauksen toteutumisen mahdollistamiseksi on ehdotettu toimenpiteitä, joista yksi kohdistuu myös työympäristöön. Ehdotuksen mukaan työpaikoilla tulisi lisätä mielenterveysosaamista- ja taitoja niin työelämän muutoskohdissa kuin johtamisessakin. Lisäksi henkilöstön hyvinvointi tulisi nähdä organisaation tärkeimpänä pääomana, jossa mielenterveys on oleellisena osana.

Linjauksessa ehdotetaan, että työpaikoilla tulisi parantaa keinoja tunnistaa työntekijöiden kuormitusta ja työuupumusta. (Vorma ym. 2020, 18–20.)

FinTerveys 2017-tutkimuksen mukaan mielenterveyden häiriöt aiheuttivat vuonna 2017 merkittävän osan suomalaisten terveysongelmista. Naisista lähes joka viides kokee psyykkistä kuormittuneisuutta miesten vastaavan luvun ollessa 15 %. Mielenterveyden merkityksen korostuminen nyky-yhteiskunnassa vaatii tulevaisuudessa huomattavia ponnostuksia niin julkiselta sektorilta kuin työpaikoiltakin. Mielenterveyteen liittyvien häiriöiden ja oireiden toteaminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa vähentää näistä aiheutuvia haittoja niin yksilölle kuin työyhteisölle ja organisaatiolle. (Suvisaari ym. 2017, 85; 89.)

Tammisen ja Solinin (2013, 5) mukaan työntekijöiden mielenterveys vaikuttaa työpaikalla moneen asiaan. Mielenterveyden häiriöt voivat ilmetä esimerkiksi motivaatio-ongelmina, ristiriitatilanteiden kärjistymisenä ja huonona ilmapiirinä, joka vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Vaikka nykyinen työympäristö asettaa haasteita ihmisten mielenterveydelle, työtä pidetään kuitenkin yhtenä merkittävänä tekijänä sekä mielenterveydelle että ihmisen kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille. Työn kautta ihmisen kokemus turvallisuuden tunteesta lisääntyy ja itsetunto kasvaa. Työn kautta ihminen kokee yhteenkuuluvuutta ja verkosto ympärillä tarjoaa sosiaalista tukea. Työ edistää henkilökohtaista kasvua. Viitalan (2009, 180) mukaan työ parhaimmillaan täyttää ihmisen perustarpeista valtaosan, joita ovat esimerkiksi itsemääräämisoikeus (autonomia), kompetenssi (koettu pätevyys) sekä läheisyyden tarve.

## 2.2 Työhyvinvointi

Kuten Vorma ym. (2020, 20) kirjoittavat, työntekijöiden työhyvinvointi on noussut nykypäivän hektisessä ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä yhdeksi organisaatioiden kilpailukykyyn avaintekijäksi. Työhyvinvointia voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Työterveyslaitos (TTL 2020) määrittelee työhyvinvoinnin olevan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja työ tukee heidän elämänhallintaansa. Suomalainen työsuojelusanasto (Tepa-termipankki 2020) on laajentanut työhyvinvoinnin käsitteen koskemaan myös työn ulkopuolisia tekijöitä. Tepa-termipankin mukaan työhyvinvointi on määritelty työntekijän fyysiseksi ja psyykkiseksi olotilaksi, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Ammattitaito ja työn hallinta ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät. Tämä työhyvinvoinnin määritelmä ei huomioi ainoastaan työstä riippuvaisia tekijöitä vaan määritelmässä on huomioitu ihminen kokonaisuudessaan, jolloin myös hyvinvointia tulee tarkastella kokonaisuutena, ei vain työn kautta. Tepa-termipankki on määritellyt

hyvinvoinnin olevan yksilölle positiivinen ja tavoiteltava elämäntila, jonka toivotaan olevan pitkäkestoinen (Tepa-termipankki 2020). Myös Paasivaara ja Nikkilä (2010,8) kirjoittavat, että hyvinvointi muodostuu työn ja vapaa-ajan tasapainosta, jota edesauttaa innostava työ, mahdollisuus oppia, terveelliset elämäntavat, harrastukset ja ihmissuhteet. Työhyvinvoinnin yhtenä avaintekijänä on toimivat ja hyvät ihmissuhteet, johon vaikuttavat kaikki työyhteisön jäsenet.

### Työn vaatimukset ja kuormitustekijät

Viitala, Tanskanen ja Sääntti (2015) ovat määritelleet työhyvinvoinnin Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan työntekijän kyvyksi hallita päivittäistä työkuormaa. Se miten yksilö kykenee hallitsemaan omaa työkuormaansa, on riippuvainen kunkin fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista. Tirkkonen ja Kinnunen (2013) ovat käyttäneet työhyvinvoinnin määrittelyssä Demeroutin työn vaatimukset – työn voimavarat – mallia (The job demands-resources model), joka syventää Viitalan ym. käyttämää määritelmää. He kuvaavat työn vaatimusten (kuormitustekijät) olevan niitä tekijöitä, jotka liiallisena ja pitkään jatkuessaan heikentävät työntekijän työkykyä ja hyvinvointia. Työn kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi aikapaine, liian suuri työmäärä, epäselvät tavoitteet ja hankalat ihmissuhteet.

Tietointensiivisessä työssä erityisenä tarkastelun kohteena tulisi olla psykososiaalisten kuormitustekijöiden vaikutus työhyvinvointiin. Työturvallisuuskeskuksen (TTK 2020) mukaan psykososiaalisilla kuormitustekijöillä tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka pitkään jatkuaan vaikuttavat ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Psykososiaaliset kuormitustekijät voidaan jakaa sosiaalisiin ja psyykkisiin tekijöihin, jotka liittyvät esimerkiksi organisatiokulttuuriin, organisaatorakenteeseen, viestintään, itse työhön ja työtehtäviin, työilmapiiriin ja johtamiseen. (TAULUKKO 2.)

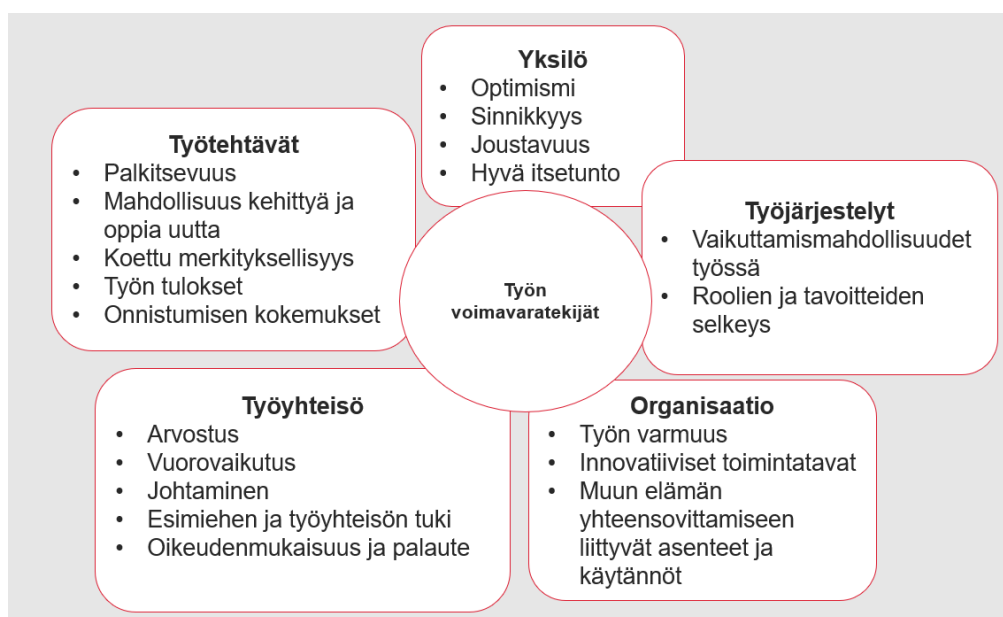
TAULUKKO 2. Psykososiaaliset kuormitustekijät (TTK 2020)

<b>Psyykkiset kuormitustekijät</b>	<b>Sosiaaliset kuormitustekijät</b>
epävarmuus ja jatkuvat muutokset työssä	ratkaisemattomat konflikti- ja ristiriitatilanteet työyhteisössä, ihmissuhdeongelmat
epäselvät tavoitteet työssä	yksintyöskentely, eristyneisyys
liiallinen työmäärä, kiire, aikapaineet	riippuvuus muiden työstä
vaikuttamismahdollisuuksien puute työnsisältöön, aikatauluun tai työn tekemisen malleihin	haastavat vuorovaikutustilanteet
yksitoikkoinen työ ja työmäärän vähyyys	heikko tiedonkulku
ei mahdollisuutta kehittymiseen tai uuden oppimiseen	oikeudenmukaisuuden puute ja kokemus epätasa-arvoisesta kohtelusta
jatkuvat häiriöt ja työn keskeytyminen	epäasiallinen kohtelu ja häiritsevä käytös
suuri vastuu ihmisistä tai taloudesta vs. keinojen puute	tyytymättömyys johtoon tai esihenkilötyöhön
palautteen ja/tai arvostuksen puute	

Tirkkonen ja Kinnunen muistuttavat, että vaatimustekijät eivät ole aina negatiivisia. Kuormitus muuttuu haitalliseksi silloin, kun kuormitus on jatkuvaa ja se kestää pitkään. (Tirkkonen & Kinnunen 2013.) Kuormitus koetaan yksilöllisesti, jolloin työpaikoilla ei voida olettaa, että sama ratkaisu kuormituksen vähentämiseksi sopii kaikille vaan sitä tulee tarkastella yksilöllisesti. On myös muistettava, että hyvinvoinnista huolehtiminen ei ole ainoastaan työnantajan vastuulla, vaan ensisijainen vastuu omasta hyvinvoinnista ja terveydestä huolehtimisesta on jokaisella työntekijällä itsellään. Jos työntekijä kokee työpaikallaan liiallista kuormitusta (fyysistä, psyykkistä tai sosiaalista) hänen velvollisuutensa on tuoda se työpaikalla esille, jotta siihen voidaan puuttua. Työntekijän tulee huolehtia riittävästä liikunnasta, unesta, terveellisestä ravinnosta ja omasta terveydestään. Oleellinen osa vastuunkantoa on myös huolehtiminen oman ammattitaidon ylläpidosta, hyvästä työilmapiiristä sekä työkaverin auttamisesta. (Mattila & Pääkkönen 2015, 11.)

### Työn voimavaratekijät

Työn voimavaratekijöitä (myöhemmin voimavaratekijät) ovat niitä tekijöitä, jotka tukevat työssä jaksamista mutta myös vähentävät kuormittavien tekijöiden vaikutusta. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja sen toteuttamiseen, työkavereilta saatu tuki, palaute ja mahdollisuus edetä uralla. Voimavaratekijät edistävät työntekijän hyvinvointia, työtyytyväisyyttä, sitoutumista työhön. Voimavaratekijät lisäävät työntekijän kokemaa työnimua. (Tirkkonen & Kinnunen 2013.) Työturvallisuuskeskuksen mukaan voimavaratekijöitä voidaan tarkastella työtehtävien, työjärjestelyjen, työyhteisön, organisaation ja yksilön näkökulmista (KUVIO 2) ja näitä tekijöitä tunnistamalla voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin (TTK 2020).



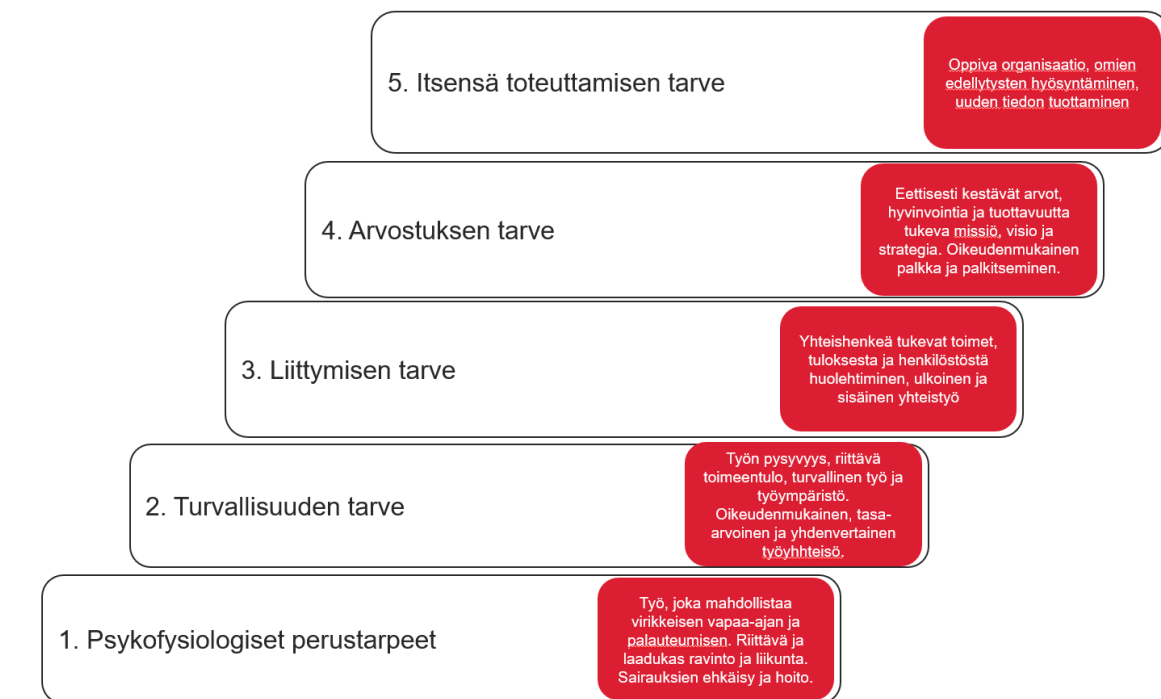
KUVIO 2. Työn voimavaratekijät (TTK 2020)

Myös Virtanen ja Sinokki (2014, 190) kirjoittavat, että hyvinvoinnin edellytys on riittävä tasapaino kuormitustekijöiden ja voimavarojen suhteen. Kuormittavaa työtä tasapainottaa yksilön omat voimavaratekijät, joita voivat olla esimerkiksi hyvä fyysinen kunto, itsetunteus, positiivinen elämänasenne, huumori ja sosiaalinen tunneverkko. Yhtenä voimavarana mainitaan myös tunneäly, joka Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 24–25) mukaan on työelämässä välttämätöntä. Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä tunnistaa ja ilmaista omia tunteita, mutta oleellinen osa tunneälyä on tunnistaa myös muiden ihmisten tunteita. Työelämä itsessään synnyttää monenlaisia tunteita ja ne ilmenevät esimerkiksi käyttäytymisessä. Työpaikoilla tunteiden piilottelu on yhteydessä myös työuupumukseen.

### **Työhyvinvoinnin portaat ja ihmisen perustarpeet**

Suutarinen (2010, 26) kirjoittaa, että fyysisistä, psyykkistä, sosiaalista ja henkistä hyvinvointia voidaan tarkastella myös Maslowin tarvehierarkian kautta. Maslow loi 40-luvulla teorian inhimillisestä motivaatiosta, joka muodostuu fysiologisista perustarpeista, turvallisuuden tarpeesta, läheisyyden tarpeesta, arvostuksen tarpeesta ja itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeista. Fysiologiset perustarpeet ja turvallisuuden tarpeet muodostavat fyysisen hyvinvoinnin, jossa terveys, fyysinen kunto, hyvinvointi, työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus sekä tunne työn jatkumisesta edesauttavat näiden tarpeiden toteutumista. Läheisyyden ja arvostuksen tarpeet taas muodostavat sekä sosiaalisen että psyykkisen hyvinvoinnin. Työyhteisön yhteisöllisyys, työkaverit, oman osaamisen hyödyntäminen ja oman työn arvostus mahdollistavat näiden perustarpeiden täyttymisen. Myös Paasikivi ja Nikkilä (2010, 11–12) ovat kuvanneet yhteisöllisyyden merkitystä työssä. Heidän mukaansa ihmisten kaipaama yhteisöllisyys muodostuu yhdessä olemisesta, yhteisistä mielenkiinnon kohteista, luottamuksesta ja yhteenkuuluvuuden tunteesta. Työpaikan yhteisöllisyys muodostuu siellä työskentelevistä työntekijöistä, jotka jakavat yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat tuoden siihen samalla omat yksilölliset piirteet. Työpaikan yhteisöllisyys muodostuu arkisesta, työhön liittyvästä toiminnasta, jota voidaan kuvata henkisenä tunnetilana,

Rauramo (2009) on kehittänyt Maslow'n tarvehierarkian pohjalta työhyvinvoinnin portaat, johon on koottu sekä organisaatioon että yksilön näkökulmasta työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (KUVIO 3).



KUVIO 3. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009)

Työhyvinvoinnin portaiden (KUVIO 3) alatasolla on psykofysiologiset perustarpeet, jotka organisaation näkökulmasta pitävät sisällään esimerkiksi työkuormituksen hallinnan, työterveyshuollon järjestämisen sekä mahdollisuuden noudattaa terveellisiä elämäntapoja. Yksilön vastuulla on organisaation tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntäminen. Toisella portaalla on turvallisuuden tarve, joka pitää sisällään työsuhteeseen ja työoloihin liittyvät tekijät. Turvallisuuden tunnetta lisää tieto työn pysyvyydestä, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työympäristö. (Rauramo 2009, 3). Rauramon näkemystä turvallisuudesta voidaan täydentää psykologisen turvallisuuden käsitteellä. Psykologinen turvallisuus voidaan kuvata ihmisyyden perusolettamuksella, jossa jokainen ihminen haluaa tulla nähdyksi, kuulluksi ja hyväksytyksi. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä jokainen voi tuoda näkemyksensä, mielipiteensä ja ajatuksensa esille ilman pelkoa epäonnistumisesta tai naurunalaiseksi joutumisesta. Psykologisen turvallisuuden merkitys on korostunut erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, jossa työympäristö on jatkuvan muutoksen keskellä ja jossa työntekijöiltä vaaditaan jatkuvaa uuden oppimista ja uusia ideoita. Työyhteisöt voivat edistää psykologisesti turvallisen ympäristön syntyä luomalla työntekijöille paikkoja ja tilaisuuksia kohtaamisille ja kuulluksi tulemiselle. Psykologisen turvallisuuden avaintekijöitä ovat myönteisyys, avoimuus ja hyväksyvä vuorovaikutus. Työpaikoilla johtajat ja esihenkilöt ovat omalla esimerkillään avainasemassa psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomisessa. Psykologisesti turvallinen ympäristö ei kuitenkaan synny ainoastaan johdon esimerkillä vaan kaikki



organisaatiossa työskentelevät lisäävät turvallisuutta käyttäytymällä muita kohtaan kunniottavasti, arvostavasti, huomioiden ja kuunnellen. (Sarkkinen 2019.)

Kolmannelle työhyvinvoinnin portaalle Rauramo (2009, 3) on kuvannut liittymisen tarpeen, joka muodostuu työyhteisöstä, johtamisesta ja organisaation sisällä olevista verkostoista. Liittymisen tarve vaatii työntekijältä joustavuutta, erilaisuuden hyväksymistä mutta myös kykyä toimia jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä itseään kehittäen. Liittymisen tarve voidaan rinnastaa myös Martelan (2014) kuvaaman yhteenkuuluvuuden kautta, joka hänen mukaansa on yksi psykologinen perustarve. Martelan mukaan yhteenkuuluvuuden tunne syntyy siitä, että ihminen kokee ympärillään olevien ihmisten olevan kiinnostuneita siitä, kuka minä olen ja aidosta välittämisestä.

Työhyvinvoinnin portaiden neljänneltä tasolta löytyy arvostuksen tarve. Organisaatiotasolla työntekijän arvostuksen tarvetta ja kokemusta siitä vahvistavat organisaation arvot, kannattava ja terve liiketoiminta, oikeudenmukainen palkitseminen, palaute sekä kehityskeskustelut. (Rauramo 2009, 3.) Suutarinen on (2010, 27) on täydentänyt Rauramon näkemystä ja maininnut, että arvostuksen kokemusta voivat lisätä myös esimerkiksi kannustinjärjestelmät, merkkipäivien muistamiset sekä tasa-arvosuunnitelma. Työpaikoilla esihenkilöt voivat osoittaa arvostusta työntekijöilleen usealla eri tavalla. Monesti avoin ja positiivinen suhtautuminen ihmiseen riittää, kuten kuviossa 4 kuvatut esimerkit osoittavat.



KUVIO 4. Arvostuksen osoittamisen keinoja (TTL 2018)

Stocker, D., Jacobshagen, N., Krings, R., Pfister, I. B. & Semmer, N. K. (2014) ovat tutkimuksessaan todenneet, että positiivisella ja arvostavalla johtamiskäyttäytymisellä on suora yhteys työntekijöiden hyvinvointiin. Arvostavassa johtajuudessa johtaja näkee työntekijät yksilöinä ja luo henkilökohtaisen vuorovaikutussuhteen jokaisen alaisensa kanssa. Tutkimuksen mukaan johtajan arvostava käytös lisää työntekijöiden motivaatiota ja antaa vahvan perustan luottamukselle. Työntekijän hyvinvoinnin näkökulmasta esihenkilöltä saadun tuen ja arvostuksen merkitys korostuu. Alaiset ovat herkkiä johtajalta saatuihin hyväksynnän tai hylkäämisen osoituksille, joita työntekijät voivat kokea esimerkiksi palkitsemisen, rankaisemisen, työolosuhteiden, roolien selkeyden ja suorituspainneiden kautta.

Myös Minseo ja Beehr (2018) ovat tarkastelleet johtamisen merkitystä työntekijän arvostuksen kokemukselle. He kirjoittavat, että työntekijöiden itsetunto vahvistuu ja kokemus työn merkityksellisyydestä lisääntyy, kun itsenäisyyden määrä työssä kasvaa ja työ mahdollistaa osaamisen kehittymisen. Samalla kokemus luottamuksesta ja arvostuksen kokemuksesta vahvistuu. Merkityksellisyyden kokemus auttaa kestävämpään työn vaatimuksiin ja helpottaa palautumista työstä.

Viimeiseltä työhyvinvoinnin portaalta löytyy itsensä toteuttamisen tarve, jossa korostuu työntekijän mahdollisuus hyödyntää omaa osaamistaan, oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito (Rauramo 2009, 3.) Rauramon näkemystä voidaan täydentää Martelan kuvamalla kyvykkyydellä, jonka hän kuvaa yhdeksi psykologisen perustarpeen osatekijäksi. Martelan mukaan kyvykkyys on yksilön kokemus pärjäämisestä, osaamisesta ja suoriutumisesta. Kyvykkyys on aikaansaamista ja kokemusta siitä, että yksilö suoriutuu tehtävistään. Kun yksilö suoriutuu työstään ja kokee tehtävät riittävän haastavaksi, ihminen nauttii tekemisestään, joka taas edesauttaa uppoutumista ja hyvinvointia työssä. (Martela 2014).

### 2.3 Autonomia ja itseohjautuvuus

Työhyvinvointia voidaan tarkastella vielä sen ympäristön kautta, jossa työntekijä toimii. Viimeisen vuosikymmenen aikana toimintaympäristö, jossa elämme, on muuttunut yhä monimutkaisemmaksi. Tiedon määrä on lisääntynyt ja teknologian kehittymisen myötä työn luonne on muuttunut. Ihmisten tekemä rutiiniluonteinen työ on vähentynyt ja työtehtävät vaativat yhtä enemmän asiantuntemusta ja nopeaa päätöksentekoa siellä, missä työ tehdään. Jäykkien ja hierarkkisten rakenteiden rinnalle on tarvittu jotain, joka pysyy tässä kehityksessä mukana. Tähän muutokseen on haettu ratkaisua itseohjautuvuudesta. (Martela & Karenko 2017, 12.)

Martela ja Karenko (2017, 12) määrittelevät itseohjautuvuuden olevan toimintaa, jossa yksilö kykenee toimimaan ilman ulkopuolelta tulevaa ohjausta. Itseohjautuvuus taas vaatii

työntekijältä halua ja motivaatiota tehdä asioita, jotka vievät kohti haluttua päämäärää. Itseohjautuvuuden kannalta tarvitaan päämäärä, joka ohjaa yksilön toimintaa haluttuun suuntaan. Itseohjautuvuus vaatii työntekijältä myös riittävää osaamista johtaa itseään. Tämä vaatii kykyä suunnitella omaa ajankäyttöä, määritellä tavoitteita sekä priorisoida ja tunnistaa oleelliset epäoleellisesta.

Itseohjautuvuutta voidaan tarkastella myös organisoitumisen näkökulmasta, jolloin puhutaan itseorganisoitumisesta. Tällöin organisoituminen tapahtuu tarpeen mukaan työntekijöiden kesken ja rakenteet muuttuvat tilanteiden muuttuessa. Täysin itseorganisoituvassa organisaatiossa hierarkkiset rakenteet puuttuvat kokonaan. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan tarkoita toimimista mielivaltaisesti vaan itseohjautuvuudelle on määritelty tiukat rajat ja reunaehdot, joiden sisällä toimitaan. On kuitenkin hyvä huomata, että itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen voi toteutua eri organisaatioissa eri tavoin. Monessa organisaatiossa esimerkiksi tiimien sisäinen toiminta voi olla vahvasti itseohjautuvaa, jolloin tiimit itse päättävät työtavoistaan, menetelmistään ja tarvittavista resursseista. Näissä organisaatioissa organisaatiohierarkia on tyypillisesti matala. (Martela & Karenko 2017, 13.)

Väänänen ja Toivonen (2017, 1–2) kirjoittavat, että 15–30 % ihmisistä työskentelee osaamisintensiivisissä työpaikoissa ja työtä tekevät korkeakoulutetut ihmiset. Tietotyön tekijät ovat tottuneet aikatauluttamaan ja järjestämään omaa työtään, joten perinteiseen työhön nähden he toimivat itsenäisesti ja autonomisesti. Samaan aikaan heidän työnsä on kuitenkin sidoksissa muiden tekemään työhön, asiakkaan vaatimuksiin ja jatkuvasti muuttuvaan työympäristöön. Vaikka puhutaan autonomiasta ja itseohjautuvuudesta, tietotyöntekijät ovat jatkuvasti riippuvaisia muista, joka haastaa heidän mahdollisuuttaan toimia itseohjautuvasti autonomisessa ympäristössä. Väänänen ja Toivonen toteavatkin, että jatkossa tarvitaan uudenlaisia hyvinvoinnin malleja, jossa voidaan paremmin huomioida työelämän muuttuvat vaatimukset ja paradoksit autonomian ja vahvan riippuvuuden välillä.

Myös Kiminki (2017, 318–319) kirjoittaa, että itseohjautuva ympäristö asettaa työntekijöille aiempaa enemmän vaatimuksia. Vaikka yhtenä merkittävänä työn voimavaratekijänä nähdään mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työn tekemisen tapoihin, se voi olla myös yksi kuormittumista aiheuttava tekijä. Itseohjautuvassa ympäristössä työntekijöiltä vaaditaan entistä enemmän kykyä määritellä omat tavoitteensa, rajata työaikaansa ja kykyä tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä. Organisaatiot voivat tukea näiden taitojen kehittymistä luomalla sellaiset tukirakenteet, jotka mahdollistavat näiden taitojen kehittymisen. Pietilä (2019, 15) kirjoittaa, että itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijän motivaatio on oleellisessa osassa hyvinvointia. Kun työntekijä kokee, että työ täyttää kolme psykologista perustarvetta; pätevyys ja tehokkuus, itsenäisyys ja itsemääräämisoikeus sekä

läheisyys ja yhteenkuuluvuus, työntekijän motivaatio, suoriutuminen ja hyvinvointi työssä paranee.

## 2.4 Naiset työelämässä

LUT:n artikkelin (2020) mukaan teknologia-alalla työskentelevistä vain viidesosa on naisia. Naisten osuus teknologia-alalla on seurausta pitkään valloillaan olleesta kulttuurista ja yhteiskunnan normeista, jossa tekniikka on mielletty miesten jutuksi. Naisten saamista teknologia-aloille pidetään kuitenkin tärkeänä, jotta teknologian synnyttämät tuotteet ja palvelut palvelisivat paremmin koko yhteiskunnan tarpeita. Artikkelin mukaan naisia tarvitaan alalle muuttamaan ja rikkomaan totuttuja kaavoja ja uskomuksia. (LUT 2020.)

Hofhuis, Van der Zec ja Otten (2013) ovat tarkastelleet moninaisuuden merkitystä organisaation tuottavuuden näkökulmasta. He tutkivat erityisesti kulttuurisen moninaisuuden merkitystä, joka voitaneen rinnastaa LUT:n tarkastelemaan naisnäkökulmaan. Hofhuis ym. ovat todenneet, että organisaation markkinat ja sidosryhmät ovat luonnostaan erilaiset, jolloin kulttuurisesti monipuolinen organisaatio pystyy vastaamaan näihin tarpeisiin paremmin. Kulttuurisesti monipuoliset tiimit voivat olla myös innovatiivisempia ja monipuolisempia suorittamaan niille annettuja tehtäviä ja lisäksi moninaiset organisaatiot antavat itseltään positiivisen mielikuvan ulkomaailmaan. Näitä organisaatioita pidetään sosiaalisesti vastuullisena, jotka antavat yhtäläiset mahdollisuudet kaikille kulttuuriryhmille ja pyrkivät vähentämään syrjintää. (Hofhuis ym. 2013, 180.)

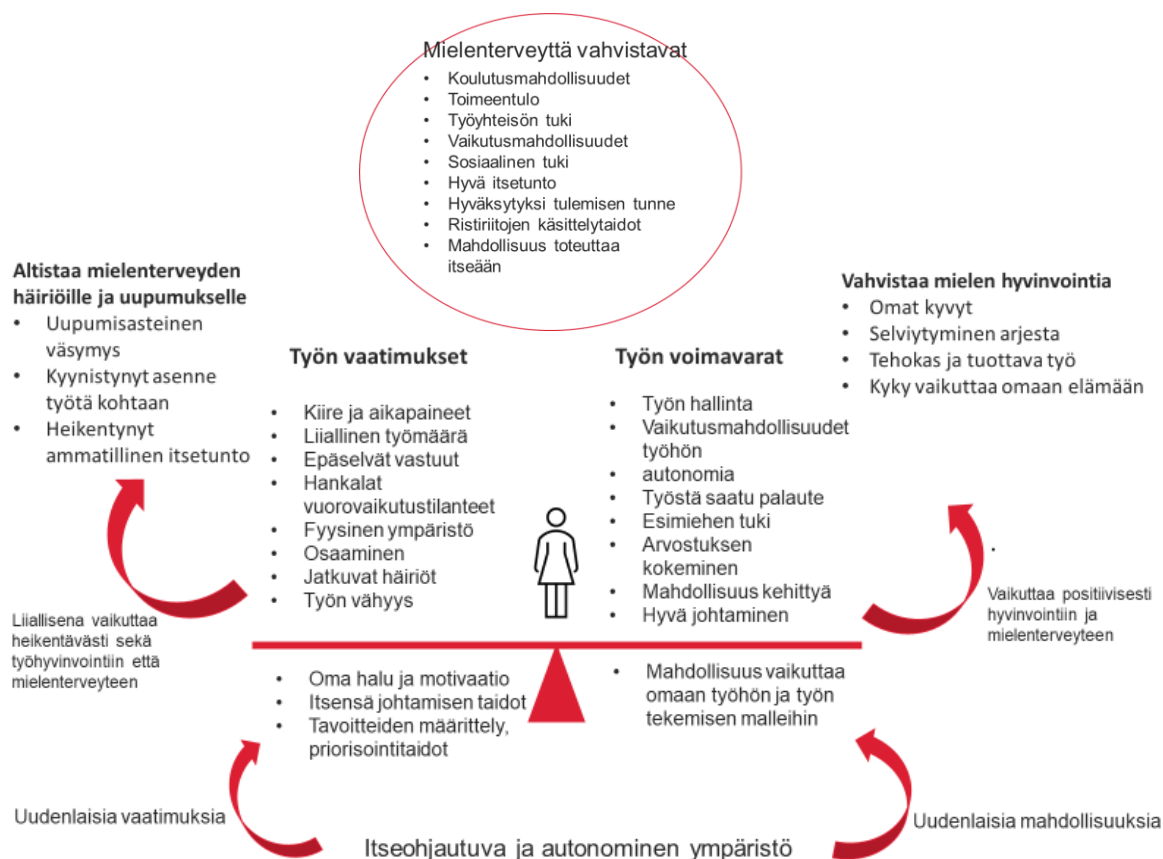
Rikala (2013, 23–24) on väitöskirjassaan tarkastellut, miten työ vaikuttaa naisten mielenterveyteen ja hyvinvointiin. Rikalan mukaan naiset oireilevat miehiä enemmän ja naiset kärsivät erityisesti väsymyksestä ja univaikeuksista. Naisten uupuminen aiheutuu useimmiten emotionaalisen väsymyksestä, jonka on katsottu liittyvän perinteisiin feminiinisiin ihanteisiin kuten vastuullisuuteen ja toisten huomioimiseen. Rikala kuitenkin kirjoittaa, että naisten ja miesten välisiä eroja voidaan tarkastella työelämän ja yhteiskunnan rakenteellisten erojen kautta. Naisvaltaiset alat pitävät tyypillisesti sisällään psyykkisesti kuormittavia tekijöitä, kuten ihmissuhdetyöhön liittyvät emotionaaliset ristiriidat, kiire ja työn ennustamattomuus. Lisäksi naisia kuormittavat edelleen perheen ja työn yhteensovittamiseen liittyvät haasteet.

Myös Blomgren (2020) tukee Rikalan (2013) näkemystä naisten mielenterveyteen liittyvistä haasteista. Blomgrenin mukaan naisten mielenterveysperusteiset sairauspoissaolot ovat merkittävin sairauspäivärahan maksamisen peruste. Viimeisen kolmen vuoden aikana mielenterveysperusteisten sairauspäivärahojen osuus on noussut lähes 57 % suhteutettuna koko väestöön. Blomgrenin mukaan mielenterveydestä johtuvien poissaolojen

kehitykseen on kuitenkin vielä hankala vaikuttaa, koska mielenterveyden häiriöiden äkillistä lisääntymistä ei varmuudella tunneta. Tiedetään, että vaatimukset niin työssä, perhe-elämässä kuin vapaa-ajallakin ovat kasvaneet, jotka voivat vaikuttaa ihmisten hyvinvointiin. Mielenterveyshäiriöiden lisääntymisen taustalla voi kuitenkin olla myös muuttunut tapa diagnosoida mielenterveyshäiriöitä tai mielenterveyshäiriöiden normalisointi, joka lisää niiden näkyvyyttä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa.

## 2.5 Viitekehyksen yhteenveto

Vastuu omasta mielenterveydestä ja hyvinvoinnista huolehtimiseen kuuluu jokaiselle työntekijälle itselleen. Työllä ja työympäristöllä voidaan kuitenkin merkittävästi vaikuttaa ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Parhaimmillaan työ täyttää ihmisen perustarpeet, joita on tarkasteltu tässä Rauramon työhyvinvoinnin portaiden sekä Martelan kuvaamien psykologisten perustarpeen kautta. Työ ja työn tekemisen tavat ovat muuttuneet yhä monimutkaisemmaksi ja hektisemmäksi. Työn tekeminen on riippuvainen monen tekijän summasta ja päätöksenteon nopeus on kasvanut. Ympäristön muutoksen seurauksena itseohjautuvuus ja autonomia työympäristöissä on lisääntynyt. Itseohjautuvaa ympäristöä voidaanakin pitää yhtenä työn voimavaratekijöistä ja mielen hyvinvoinnin mahdollistajana. Muutos on tuonut myös uudenlaisia vaatimuksia niin uusien työelämätaitojen kuin elämähallintataitojenkin opetteluun. Kuviossa 5 on kuvattu, miten mielenterveys, työhyvinvointi ja muuttuva ympäristö linkittyvät toisiinsa yhdeksi kokonaisuudeksi



KUVIO 5: Hyvinvoinnin muodostuminen (mukaillen Tepa-termipankki; Tirkkonen ja Kinnunen 2013; TTK2020; Mieli ry. 2020a)

Työn voimavaratekijöitä voidaan vahvistaa niin työtehtävien, työyhteisön, organisaation kuin työjärjestelyidenkin kautta. Lisäksi yksilön ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten työ koetaan. Jos tarkastellaan työn voimavaratekijöitä ja mielenterveyttä suojaavia tekijöitä, voidaan hyvin todeta, että työ on erityisen tärkeä mielen hyvinvoinnin vahvistajana. Hyvin järjestettynä työ lähtökohtaisesti tukee niin sisäisten kuin ulkoistenkin mielenterveyttä suojaavien tekijöiden vaikutusta.

### 3 KEHITTÄMISHANKE

#### 3.1 Kohdeorganisaation ja lähtötilanteen esittely

Kohdeorganisaatio on suomalainen teknologia-, data-, ja designyritys, joka työllistää lähes 1000 strategisen konsultoinnin, palvelumuotoilun, ohjelmistokehityksen, analytiikan, pilvipalveluiden ja integraatioiden asiantuntijaa 6 eri maassa. Suomessa työntekijöitä on noin 850 ja organisaation toimii Suomessa usealla eri paikkakunnalla. Organisaatio on kasvanut viimeisen viiden vuoden aikana lähes 20 % vuositahtia mitattuna sekä liikevaihdolla että henkilöstömäärällä. (Kohdeorganisaatio 2020a.)

Organisaatio on kulttuuriltaan matalan hierarkian organisaatio, jossa kannustetaan autonomiaan ja itseohjautuvuuteen. Pietilän (2019, 9–10) mukaan perinteinen hierarkinen tapa organisoitua toimii silloin, kun sekä tavoite että miten tavoite saavutetaan, on selvä. Itseohjautuvuus taas sopii parhaiten ympäristöön, jossa ympäristö ja työtehtävät muuttuvat nopeasti. Pietilä kirjoittaa, että nykypäivänä monessa organisaatiossa on suosittua toteuttaa autonomiaa siten, että perinteiset johtamisrakenteet ovat edelleen olemassa, mutta organisaation sisällä toimitaan itseohjautuvasti. Työntekijät vastaavat itse työn toteutuksesta, työn suunnittelusta ja tekevät omaa työtään koskevia päätöksiä itsenäisesti.

Myös kohdeorganisaatio toimii jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, jossa asiakkaiden tarpeet, teknologia ja työn tekemisen mallit muuttuvat jatkuvasti. Organisaatiossa on perinteisiä johtamisrakenteita, mutta työntekijät kantavat vastuun oma työn suunnittelussa ja toteutuksesta sekä arjen priorisoinneista ja valinnoista (Kohdeorganisaatio 2020d). Pietilän (2019, 12) mukaan tietointensiivisessä työssä työntekijät tarkastelevat omaa työtään ja organisaatiota merkityksellisyyden kautta. Työ koetaan merkitykselliseksi silloin, kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön.

Kohdeorganisaatiossa naisten määrä noudattelee LUT:n (2020) kuvaamaa linjaa, jossa naisten osuus teknologialla on noin 20 %. Valkaman (2019) mukaan IT-alalla työskentelevien naisten määrä on kuitenkin muihin teknologia-aloihin verrattuna korkeampi, noin 25 %). Tässä kehittämishankkeessa ei niinkään ole tarkoitus löytää ratkaisuja moninaisuuden tai naisten määrän lisäämiselle organisaatiossa, vaan tarkoitus on tarkastella ja löytää niitä keinoja, joilla organisaatiossa työskentelevät naiset viihtyvät ja kokevat voivansa hyvin ja välillisesti vaikuttaa siihen, että tekninen ala ja erityisesti IT-ala koetaan naisille mielenkiintoiseksi ympäristöksi työskennellä.

Kohdeorganisaatiossa työntekijöiden keski-ikä on noin 38 vuotta ja työntekijöiden vaihtuvuus vuonna 2020 oli 5 % ((lähtijöiden määrä / keskimääräinen työntekijöiden määrä vuoden aikana) x 100). Sairauspoissaoloprosentti 1.95 % (sairauspoissaolot/käytössä olevat työtunnit). Noin 90 % työntekijöistä on korkeakoulututkinto. Naisten osuus eri johtotason tehtävissä on lähes jokaisessa roolissa suurempi kuin naisten suhteellinen osuus Suomen organisaatiotasolla. Naisten osuus eri johtotason tehtävissä on kuvattu taulukossa 3. (Kohdeorganisaatio 2020c.)

TAULUKKO 3. Naisten osuus eri johtotason tehtävissä (Kohdeorganisaatio 2020c)

Job Profile	Male %	Female %
Project Manager	61	39
People Lead	68	32
Account Director	80	20
Other Director	63	38
Business Lead	79	21
Delivery Lead	60	40
Staffing/Sourcing Manager	71	29
SVP/Business Unit Director	78	22
EVP/Group Management	100	0
Team Member		
Other Manager	40	60

## Hyvinvointi

Tämän kehittämishankkeen kohderyhmä valikoitui kehittämiskohteeksi sairauspoissaolodatan tarkastelun kautta. Analyysissa tarkasteltiin vuosien 2017–2020 aikana kertynyttä dataa organisaation sairausdiagnooseista ja huomio kiinnittyi erityisesti F-diagnooseihin ja niistä seuranneisiin sairauspoissaoloihin. F-diagnoosi kuuluu kansainvälisen ICD-10 tautiluokituksen ja tämä diagnoosiluokka pitää sisällään mielenterveydenhäiriöt, jotka ovat yleisiä työuupumukseen liittyviä häiriökoodeja (THL 2011). Tämän analyysin lopputulos oli, että myös kohdeorganisaatiossa naisten riski sairastua mielenterveydenhäiriöihin on suurempi organisaatiossa työskenteleviin miehiin nähden, joka tukee sekä Blomgrenin (2020) että Suvisaaren ym. (2017) näkemystä mielenterveyshäiriöiden yleisyydestä naisilla. Rikalan (2013, 25) mukaan naisten hyvinvointiin liittyvät tekijät ovat monitahoisia, sosiaalisia ilmiöitä, jotka johtuvat osittain sekä yhteiskunnan että työelämän rakenteista. Rikalan mukaan myös naisiin kohdistuvat odotukset ja vaatimukset eroavat toisistaan ja osittain tämä on selitettävissä rutiininomaisista ja itsestään selvinä pidetyistä rutiininomaisista rooleista. On kuitenkin hyvä huomata, että kohdeorganisaatiossa sairauspoissaolojen määrä on kokonaisuutta tarkastellessa pieni eikä sairauspoissaolojen määrä eroa muihin vastaaviin organisaatioihin verrattuna. (Kohdeorganisaatio 2020b.)

Työntekijöiden hyvinvointia tuetaan organisaatiossa usealla eri tavalla. Kun tarkastellaan organisaation hyvinvoinnin tekijöitä Rauramon (2009, 3) kuvaamien työhyvinvoinnin



portaiden kautta, organisaation tarjoamia työsuhde-etuja voidaan tarkastella esimerkiksi psykofysiologisten tarpeiden kautta. Työsuhde-edut on pyritty valitsemaan siten, että ne mahdollistavat ja tukevat työntekijän terveellistä elämäntapaa. Organisaatiossa on käytössä esimerkiksi seuraavat työsuhde-edut: lounas-, virike- ja liikuntaetu, matalan kynnyksen hyvinvointipalvelut ja hieronta. Organisaatiossa mitataan työntekijäytytyväisyyttä säännöllisesti, jonka avulla mahdolliset epäkohdat havaitaan ajoissa ja niihin voidaan puuttua nopeasti. Myös lakisääteistä kattavampi työterveyshuolto sekä sitä täydentävät vapaa-ajan vakuutukset sekä aktiivinen ja eteenpäin katsova yhteistyö työterveyshuollon kanssa mahdollistavat sen, että jokainen työntekijä voi huolehtia omasta hyvinvoinnistaan.

Yhteiset johtamiskäytännöt määrittelevät kunkin työntekijän oikeudet, mutta myös vastuut ja velvollisuudet. Kohdeorganisaatiossa yhteiset johtamisen tavat on määritelty johtamisen periaatteiksi. Ne luovat pohjan oikeudenmukaiselle ja tasa-arvoiselle kohtelulle ja määrittelevät kaikille yhteiset johtamisen periaatteet. Johtamisen periaatteissa johtamista tarkastellaan niin yksilön, esihenkilön, asiakkuuden, projektien kuin yksikön johdon toiminnan kautta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että myös työntekijä voi kokea psykologista turvallisuutta monella eri tasolla. Kevään 2020 poikkeusolot horjuttivat varmasti monen kokeemusta psykologisesta turvallisuudesta. Kohdeorganisaatiossa turvallisuuden tunnetta pyrittiin vahvistamaan esimerkiksi viestintää lisäämällä ja järjestämällä työntekijöille mahdollisuuksia kokoontua yhteen puhumaan vallitsevasta tilanteesta ja sen herättämistä tunteista. Fyysisen työympäristön viihtyvyydestä ja turvallisuudesta on huolehdittu toimitilakonseptin luomisen yhteydessä. Toimitilat tarjoavat ratkaisuja työntekijöiden erilaisiin tarpeisiin. Ne mahdollistavat esimerkiksi vetäytymisen rauhallisiin ja hiljaisiin tiloihin, mutta myös yhdessä työskentelyn ryhmissä.

Kohdeorganisaatiossa erilaisten yhteisöjen syntymistä tuetaan monella eri tavalla. Jokaiselle tiimille on kohdistettu tiimiraha, jonka tiimi voi käyttää haluamallaan tavalla tiimin yhteiseen tekemiseen. Organisaatio tukee työntekijöitä myös erilaisten vapaa-ajalla tapahtuvien kokoontumisten järjestämisessä, jossa saman henkiset ja samoista asioista kiinnostuneet voivat kokoontua yhteen esimerkiksi suunnistuksen, golfin, elokuvien, salibandyn tai jalkapallon äärelle. Organisaatiossa on perinteisesti järjestetty myös erilaisia yhteisiä juhlia ja tapahtumia, jotka ovat säännöllisesti koonneet organisaation työntekijät yhteen. Hyvinvoinnin osatekijänä liittymisen tarvetta vahvistetaan myös hyvillä rekrytointikäytännöillä, perehdyttämällä, työyhteisötaitoja kehittämällä, hyvällä viestinnällä ja esihenkilötaidoilla. Kasvuorganisaatiossa toimivat rekrytointikäytännöt ja perehdyttäminen ovat oleellinen osa uuden työntekijän kiinnittymistä organisaatioon. Esihenkilötyöhön ja johtamiseen onkin kiinnitetty viimeisten vuosien aikana paljon huomioita, ja tällä on ollut iso merkitys myös turvallisuuden tunteen vahvistumiseen.

## Lähtövaihtuvuus

Yksi mielenkiintoinen näkökulma tutkimuskohteeseen löytyi tarkastelemalla henkilöstön lähtövaihtuvuutta. Kohdeorganisaatiossa henkilöstövaihtuvuus on 5 % ((lähtijöiden määrä / keskimääräinen työntekijöiden määrä vuoden aikana) x 100). Tätä kehittämishanketta varten tarkasteltiin 1.1. – 31.8.2020 aikana kertynyttä lähtijädataa ja erityisesti niitä syytä, joita naiset olivat ilmoittaneet lähdön syyksi. Tarkastelujaksolla lähtemisen syyt liittyivät esimerkiksi työn sisältöön ja uramahdollisuuksiin. (Kohdeorganisaatio 2020c.)

Mankan ja Hakalan mukaan henkilöstön vaihtuvuuden syiden tarkastelu auttaa organisaatiota kehittämään toimintaansa ja kiinnittämään huomion niihin asioihin, jotka ovat organisaation menestymisen kannalta oleellisia. Haastatteleamalla lähteviä henkilöitä, organisaatio voi systemaattisesti kiinnittää huomion niiden asioiden parantamiseen, jotka toistuvat lähtijöiden kertomuksissa. On myös hyvä huomata, että liian alhainen vaihtuvuus saattaa aiheuttaa organisaatiolle riskin. Seurauksena on jähmettyminen tai tila, jossa organisaatiossa työskentelee henkilöitä, joiden arvomaailma ja osaaminen ei enää vastaa organisaation tarpeita. (Manka & Hakala 2011, 20.)

## Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemusta tarkasteltiin 03/2019–09/2020 kertyneen datan perusteella. Kohdeorganisaatiossa työntekijäkokemusta mitataan viikoittain Peakon-työkalun avulla. Työntekijät vastaavat kerrallaan noin kymmeneen kysymykseen, jotka liittyvät esimerkiksi johtamiseen, organisaation strategiaan, työn mielekkyyteen ja palkitsemiseen. Työntekijät vastaavat kysymykseen antamalla numeerisen arvion väliltä 1–10 ja sen lisäksi työntekijä voi antaa anonymisti sanallisen vastauksen. Kohdeorganisaatiossa vastausprosentti on vakiintunut 50–60 % väliin ja eNPS luku on 60–70 välissä. (Kohdeorganisaatio 2020e.)

eNPS (employee Net Prometer Score) perustuu yleisesti käytettyyn asiakaskokemuksen mittaristoon, Net Promoter scoreen (NPS). Mittariston avulla kysytään asiakkaan, tässä tapauksessa työntekijän, halukkuutta suositella yrityksen palveluita muille yksinkertaisten kysymysten avulla. Vastaajat jaetaan kolmeen ryhmään sen mukaan, minkä arvosanan he ovat antaneet palvelulle tai omalle kokemukselleen kymmenportaisella asteikolla. Vähiten sitoutuneita yritykseen tai sen palveluihin ovat ne henkilöt, jotka antavat arvosanan 1–6. Tätä ryhmää kutsutaan arvostelijoiksi. Suosittelijoiksi taas kutsutaan niitä, jotka antavat arvosanan 9–10. He ovat myös valmiita suosittelemaan yrityksen palveluita muille.

NPS:ää (eNPS:ää) laskiessa arvosanan 7–8 antaneita ei huomioida tulosta analysoidessa ja heitä kutsutaankin tässä tapauksessa neutraaleiksi. NPS:n mittaustulos muodostuu siis arvostelijoiden ja suosittelijoiden välisestä suhdeluvusta. Filenius (2015) kirjoittaa, että yritys hyötyy NPS:stä eniten pitkäjänteisesti tehdyn mittauksen kautta. (e)NPS:än mittaristoa

käytettäessä on kuitenkin hyvä huomata, että tutkimusten perusteella suomalaiset käyttävät arvioinneissaan harvoin mittariston yläpäättä, jonka vaikutus saattaa olla tuloksia tarkastellessa merkittävä. Asteikko ei myöskään huomioi arvioijan tunnetilaa arviointihetkellä (Filenius 2015, Luku 4.) Tässä yhteydessä on hyvä muistaa, että organisaation ei pidä unohtaa neutraaleja vastaajia vaan nähdä heidät potentiaalisina suosittelijoina ja miettiä toimia, joilla saada heidät suosittelemaan yrityksen palveluita muille.

Peakonissa kysymykset on jaettu useaan eri osa-alueisiin, joita kutsutaan sitoutumistekijöiksi. Kussakin sitoutumistekijässä on 1 tai useampi alakategoria, joissa kussakin on 1 tai useampi kysymys. Kysymykset voidaan ajoittaa tiettyyn ajankohtaan tai ne tulevat työntekijöille satunnaisessa järjestyksessä tietyn ajanjakson kuluessa. (Peakon 2020.) Tätä kehittämishanketta varten tuloksia tarkasteltiin sitoutumistekijöittäin ja niiden alakohteittain, josta nostettiin esille ne tekijät, joissa naisvastaajilla eNPS luku oli alle 50. Työntekijätyytyväisyysmittauksen tuloksia tarkastellessa havaittiin, että tämän kehittämishankkeen kohderyhmässä kokemus mahdollisuudesta kehittyä, palkitsemisen tavoista ja palautteen saamisesta sekä kokemus tasa-arvoisesta kohtelusta vaatii tarkempaa tarkastelua.

### 3.2 Tutkimusmenetelmä ja tiedon hankinta

Kanasen (2015, 33) mukaan kehittämistutkimus ei itsessään ole oma tutkimusmenetelmä vaan se muodostuu useista eri tutkimusmenetelmistä. Kananen puhuu monimenetelmäisestä tutkimusotteesta, jossa yhdistellään tarpeen mukaan sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Kananen (2012, 13) kirjoittaa, että kehittämistutkimuksen taustalla on aina jonkin ilmiö, prosessi tai asiantila, jonka toivotaan olevan kehittämisen tai tehdyn muutoksen jälkeen paremmin.

Tämän kehittämishankkeen tutkimuksellinen osuus toteutettiin hyödyntäen yhdistelmä tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä. Tiedonkeruusuus toteutettiin tapaustutkimuksen (case-tutkimus) menetelmiä hyödyntäen. Kanasen mukaan tapaustutkimusta voidaan pitää lähestymistapana, jossa voi olla piirteitä sekä kvalitatiivisesta että kvantitatiivisesta tutkimusotteesta. Tapaustutkimuksessa tutkimusaineisto voi muodostua useiden eri lähteiden kautta ja tyypillistä on, että tutkimuksessa yhdistetään useita eri tietolähteitä. (Kananen 2012, 34–35.)

Tämän kehittämishankkeen tutkimuskohde valittiin tarkastelemalla ja syventymällä useaan eri kohdeorganisaation tietolähteeseen. Tarkastelun avulla pyrittiin luomaan mahdollisimman syvä ja monipuolinen ymmärrys tutkittavasta kohteesta. Tapaustutkimuksellinen lähestyminen sopi ongelman tarkasteluun ja ymmärryksen luomiseen hyvin, koska käytävissä oli jo ennestään paljon aiheistoa, jonka perusteella kehittämiskohteesta saatiin

luotua hyvä ymmärrys. Tämän jälkeen kehittämishankkeessa siirryttiin osin toimintatutkimuksen menetelmiin. Kanasen mukaan tapaustutkimuksen ja toimintatutkimuksen ero on häilyvä. Hän kirjoittaa, että toimintatutkimus keskittyy tapaustutkimusta enemmän ihmisiin ja heidän mahdollisuuteensa vaikuttaa muutoksen syntyyn. Toimintatutkimuksessa myös tutkija on aktiivisessa roolissa. Kanasen mukaan toimintatutkimuksessa toimenpidesuosituksia testataan myös käytännössä, jota ei tapahdu tapaustutkimuksessa. (Kananen 2021, 37–38.) Tässä kehittämishankkeessa syntyneitä ideoita ja toimenpide-ehdotuksia tullaan kuitenkin testaamaan ja iteroimaan tämän kehittämishankkeen jo päätyttyä.

### 3.3 Kehittämistyön kohderyhmä ja tutkimusetiikka

Kehittämiskohteena oleva ongelma tunnistettiin tarkastelemalla käytössä olevaa organisaatiodataa sairauspoissaolojen, lähtövaihtuvuuden sekä jatkuvan työntekijäkokemuksen mittauksen kautta. Näkökulmaa laajennettiin tarkastelemalla naisten roolia teknologialalla yleensä sekä naisten yleistä hyvinvointia ja mielenterveyttä tutkimustietoon perutuen.

Tutkimushetkellä organisaatiossa työskenteli 164 naista, jotka tapaustutkimuksen näkökulmasta muodostivat tämän kehittämishankkeen tutkimusjoukon. Kaikille heille lähetettiin sähköpostilla viesti (liite 1), jossa kerrottiin käynnissä olevasta tutkimuksesta. Samalla heitä pyydettiin osallistumaan verkkokyselyyn (liite 2), jossa selvitettiin kohdejoukon näkemyksiä hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Verkkokysely toteutettiin täysin anonymisti, eikä vastausten perusteella voi päätellä vastaajan ikää tai roolia organisaatiossa. Samassa viestissä oli mukana ilmoittautumislomake, jonka kautta halukkaita pyydettiin osallistumaan yhteiseen työpajaan, jossa tarkoitus oli lähteä yhdessä tuottamaan ideoita ja ratkaisuja käsillä olevaan ongelmaan.

Työpajan osallistujamäärä oli rajattu ja työpajaan otettiin mukaan yhteensä 22 ensimmäiseksi ilmoittautunutta. Osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen eikä osallistujia rajattu etukäteen esimerkiksi osallistujien iän, työtehtävän tai yksikön mukaan. Työpajassa oli edustettuna kaikki ikäluokat yhtä ikäluokkaa lukuun ottamatta. Iän mukaan tarkasteluna suhteellisesti eniten osallistujia oli ikäluokasta 21–30 (TAULUKKO 4).

TAULUKKO 4. Suomessa työskentelevien naisten määrä ikäryhmittäin ja workshopiin osallistuvat naiset ikäryhmittäin (Kohdeorganisaatio 2020c)

<b>Ikäryhmä</b>	<b>21–30</b>	<b>31–40</b>	<b>41–50</b>	<b>51–60</b>	<b>61–64</b>
<b>Suomessa työskentelevät naiset/lkm.</b>	<b>25</b>	<b>71</b>	<b>56</b>	<b>10</b>	<b>2</b>
<b>Workshopiin osallistuvat naiset /lkm.</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

Työpajan osallistujat työskentelivät 7 eri yksikössä ja erilaisia työnkuvia oli edustettuna 19 (työntekijän itse ilmoittama). Tätä voidaan pitää kehittämishankkeen lopputuloksen kannalta hyvänä, koska mukana olleet työntekijät edustivat kattavasti eri puolilla organisaatiota työskenteleviä naisia eri tehtävistä.

### **Tutkimusetiikka**

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) ylläpitää yhdessä suomalaisen tiedeyhteisön kanssa ohjeistusta hyvästä tieteellisestä käytännöstä, jota myös LAB-ammattikorkeakoulussa noudatetaan. Kehittämistyötä tehdessä tutkijan on huolehdittava siitä, että tutkimus toteutetaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tutkimustyötä tehdessä on huolehdittava muun muassa eettisesti kestävästä tiedonhankinnasta, tutkimustulosten kriittisestä tarkastelusta, muiden työn kunnioittamisesta asianmukaisilla viittauksilla ja asianmukaisella ja etukäteen sovitulla tutkimusluvalla. Tutkimusta tehdessä on myös huomioitava henkilön tietosuojaa koskevat periaatteet. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–7.)

Tässä kehittämishankkeessa tutkimus kohdistui yhdessä organisaatiossa työskentelevään, rajattuun joukkoon ihmisiä, jotka muodostivat tutkittavan ilmiön. Kehittämishankkeessa hyödynnettiin organisaatiossa jo aiemmin kerättyä tietoa. Tässä kohtaa on hyvä todeta, että vaikka tietoa ei ole kerätty tutkimustarkoitukseen, se on organisaatiossa yleisesti hyödynnettävissä olevaa dataa organisaation ja johtamisen kehittämistyössä. Kaikki tutkimuksessa käytetty data oli anonymisoitua, eikä sen perusteella voi päätellä yksittäisen työntekijän henkilöllisyyttä. Hyvän tutkimustavan mukaisesti kehittämishankkeeseen osallistuville kerrottiin tutkimusta varten kerätyn datan käytöstä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–7.)

Vaikka hyvinvoinnista ja mielenterveydestä on alettu viime aikoina puhumaan yhtä enemmän ja julkinen keskustelu aiheen ympärillä on lisääntynyt, aihe saattaa olla monelle vielä arka ja leimaava. Myös Tamminen ja Solin (2014, 15) ovat ottaneet kantaa mielenterveyden edistämistä käsittelevien hankkeiden eettisyyteen. He kirjoittavat, että hankkeeseen

osallistumisen on perustuttava vapaaehtoisuuteen ja kenellä tahansa tulee olla oikeus vetäytyä hankkeesta missä vaiheessa tahansa. Mukana oleville on myös annettava riittävästi tietoa ja viestinnän on oltava selkeää ja ymmärrettävää. Mielenterveyttä käsiteltävissä raporteissa on myös huolehdittava anonymiteetistä eikä kenenkään osallistujan henkilöllisyys paljastu. Tässä kehittämishankkeessa aihetta käsitellään organisaatiossa esiintyvänä ilmiönä. Kehittämishankkeen aikana tehdyt havainnot ja toimenpiteet jaetaan koko organisaatiolle ja tavoitteena on, että tässä kehityshankkeessa syntyneitä tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa vastaavissa organisaatioissa.

Tässä kehittämishankkeessa hankkeesta vastaava kuuluu tutkittavaan kohderyhmään ja on osa käsiteltävää ilmiötä. Toimintatutkimuksessa toimintatutkija on itse aktiivisesti mukana vaikuttamassa muutoksen syntyyn ja tutkijan rooli tässä onkin toimia muutoksen käynnistäjänä ja rohkaisijana. (Heikkinen 2007, 19–20.) Tutkimusetiikan näkökulmasta yhtenä huomioitavana asiana on myös se, että tutkija itse pääsee oman työroolinsa kautta käsittelemään organisaatiossa olevaa dataa monesta eri näkökulmasta, mutta tätä kehittämishanketta varten ei ole käsitelty tai tutkittu GDPR:n alaista sensitiivistä dataa työntekijöistä. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tätä kehittämishanketta varten kohdeorganisaatiolta on hankittu tutkimuslupa etukäteen.

### 3.4 Kehittämishankkeen aikataulu ja toteutuksen kuvaus

#### **Aikataulu**

Kehittämishanke käynnistyi kesäkuussa 2020, kun organisaatiossa lähdettiin tarkastelemaan yhdessä työterveyden kanssa vuosien aikana kertynyttä sairauspoissaolodataa. Tämän analyysin myötä mielenkiinto kohdistui organisaatiossa työskenteleviin naisiin ja organisaatiossa lähdettiin selvittämään, mitä muu data kertoo organisaatiossa työskentelevien naisten hyvinvoinnista. Kehittämishankkeen aihealue (hyvinvointi) oli valikoitunut jo aiemmin ja niinpä tietoperustan luominen ja perehtyminen aihealueeseen käynnistyi jo paljon ennen varsinaisen kehittämishankkeen käynnistymistä. Kehittämishankkeen kohderyhmän rajauksen jälkeen aikataulu pyrittiin suunnittelemaan siten, että se oli mahdollista toteuttaa mahdollisimman lyhyessä ajassa, jotta kehittämishankkeen aikana esille tulevia kehittämisideoita päästään kokeilemaan ja viemään arkeen mahdollisimman nopealla aikataululla (KUVIO 6). Kehittämishanke toteutettiin aikavälillä 06–12/2020, mutta on hyvä huomata, että suurin osa kehittämishankkeen aikana esille nousseista ideoista huomioidaan ja otetaan työn alle varsinaisen kehittämishankkeen päätyttyä osana muuta organisaation kehittämistyötä.



KUVIO 6. Kehittämishankkeen aikataulu

### Toteutuksen kuvaus

Kaikille organisaatiossa työskenteleville naisille annettiin mahdollisuus vastata verkossa toteutettuun kyselyyn, joka sisälsi kolme avointa kysymystä (liite 2). Verkkokyselyn vastauksia hyödynnettiin työpajan suunnittelussa ja ne loivat työpajatyöskentelyn lähtötilanteen. Verkkokysely toteutettiin Google Formsilla. Kyselyn vastausaika oli 12 päivää eikä kyselystä lähetetty erikseen muistutusviestejä. Vastausten läpikäynti ja analysointi aloitettiin ennen vastausajan päättymistä samaan aikaan työpajan suunnittelun kanssa. Työpajan suunnittelussa huomioitiin globaali koronapandemia ja kokoontumisrajoitukset siten, että työpajan toteutus suunniteltiin pidettäväksi verkossa, hyödyntäen kohdeorganisaatiossa käytössä olevia verkkotyökaluja.

Työpajatyöskentelyn tavoitteena oli löytää osallistavia menetelmiä hyödyntäen mahdollisimman paljon uusia ideoita sille, miten kohdeorganisaatiossa voidaan tukea naisten mielen terveyttä ja hyvinvointia ja samalla vaikuttaa siihen, että työpaikka koetaan mielenkiintoiseksi ja halutuksi työpaikaksi naisten keskuudessa. Työpajassa tehtiin myös valinnat, mitä ideoita organisaatiossa lähdetään ensimmäiseksi viemään käytäntöön.

Työpajaan oli mahdollista ilmoittautua kenen tahansa organisaatiossa työskentelevän naisen ja näin ollen työpajaan osallistujat eivät välttämättä tunteneet toisiaan ennestään. Osallistavan työpajan yhtenä oleellisena osatekijänä on kuitenkin luottamus. Hakonen, Vartiainen ja Kokko (2004, 125) ovat tutkineet luottamuksen syntyä ja luottamuksen merkitystä erityisesti hajautetuissa tiimeissä, ja he ovat kirjoittaneet luottamuksen syntyvän kolmen vaiheen kautta. Heidän mukaansa jokainen ihminen arvioi luottamusta itselle koituvan hyödyn tai haittojen kautta. Kun ihmiset tuntevat toisensa, luottamus lähtee rakentumaan sen tiedon varaan, joka ihmisillä on toisistaan. Koska työpajatyöskentelyssä aika on rajallinen, osallistujille perustettiin yhteinen pikaviestikanava noin viikkoa ennen työpajaa, jonka kautta työpajaan osallistujat pääsivät esittelemään itsensä ja tutustumaan toisiinsa. Kanavalla jaettiin myös etukäteen sellaista tietoa, jota ei käsitelty työpajassa, mutta jonka tarkoitus oli lisätä ymmärrystä työpajassa käsiteltävistä aiheista. Nummen (2018, 86–87) mukaan työpajat rakentuvat yleensä kolmen vaiheen kautta, jotka ovat ongelman tai tavoitteen selkeytys, ratkaisujen etsiminen ja toimenpiteistä sopiminen. Myös tässä kehittämissankkeessa noudatettiin osittain Nummen kuvaamaa mallia.

Työpaja (liite 3) toteutettiin yhtenä kolmen tunnin työpajana, johon ilmoittautui 22 henkilöä. Lopullinen osallistujamäärä työpajassa oli 20. Työpajan alussa pidettiin lyhyt esittäytymiskierros, jossa jokainen pääsi kertomaan omat odotuksensa työpajalle. Tämän jälkeen työpajassa käytiin lyhyesti läpi työpajan agenda, tavoitteet, peruskäsitteet ja työskentelymenetelmät. Varsinainen työskentely käynnistettiin yhteisellä orientaatiolla, jossa jokainen pääsi miettimään, millaista tunneilmapiiiriä työpajassa suunnitellut kehitysideoit synnyttäisivät.



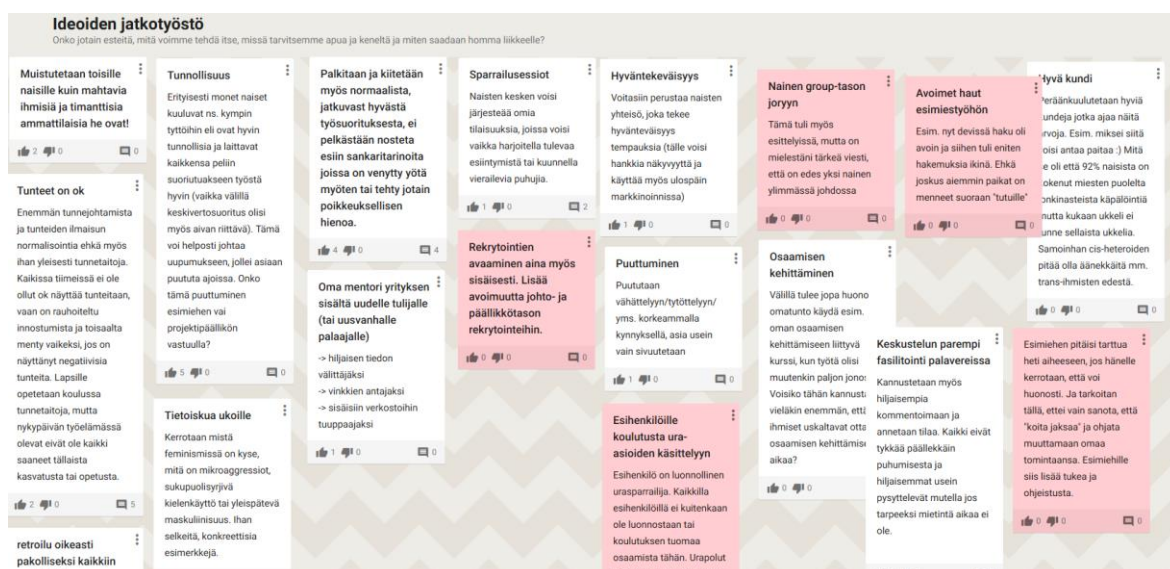
KUVIO 7. Toivottu tunneilmasto muutoksen jälkeen (liite 3)



Jokainen osallistuja sai kuvata toivottua tunnetta kolmella eri sanalla vastaten samalla kysymykseen: ”Millaisella tunnetilalla kuvaat kohtaamallesasi henkilölle kohdeorganisaatiota työpaikkana vuoden päästä?” Vastaukset muodostivat sanaparven (KUVIO 7), josta muodostui yhteisesti tavoiteltava tunneilmapiiri muutokselle. Tehtävässä hyödynnettiin verkossa vapaasti käytössä olevaa mentimeter-työkalua.

Alustuksen jälkeen työpajassa siirryttiin ideointivaiheeseen, jossa osallistujat pääsivät ideoimaan niitä keinoja, joilla kohdeorganisaatiossa voitaisiin tukea ja parantaa naisten mielenterveyttä ja hyvinvointia. Ideoita tarkasteltiin 8 eri osa-alueen kautta, jotka tunnistettiin hyvinvoinnin tekijäksi verkkokyselyn vastausten perusteella. Työskentelyssä hyödynnettiin verkosta löytyvää padlettia, johon oli luotu jokaiselle teemalle valmiiksi omat sivut, johon oli kerätty esimerkkejä niistä asioista, joita kyselyn perusteella pidettiin hyvinvointia lisäävinä tekijöinä. Ideointivaiheessa työpajaan osallistujat kävivät sivuja teemoittain läpi ja tehtävänä oli ideoida konkreettisia toimia hyvinvoinnin parantamiseksi jokaisen teemaan.

Ideointivaiheen jälkeen työpajaan osallistujat saivat äänestää jokaisesta teemasta 1–3 ideaa, joita kukin toivoi otettavan jatkotyöstöön. Äänestys toteutettiin padletin äänestystyökalulla. Äänestyksen jälkeen valitut ideat laitettiin järjestykseen ja eniten ääniä saaneet ideat valittiin jatkotyöstöön. Tämän perusteella osallistujat jakautuivat neljään ryhmään, jotka lähtivät viemään ideoimaan toteutusta. Tämän jälkeen ryhmät esittelivät suunnitellut toimet muulle ryhmälle ja työpajan lopuksi kunkin idean toteutukselle sovittiin alustava aikataulu. (KUVIO 8.)



KUVIO 8. Ideoiden jatkotyöstö ja äänestäminen padletilla (liite 3)

Työpajan toisessa osuudessa tarkasteltiin niitä tekijöitä, jotka tekisivät kohdeorganisaatiosta mielenkiintoisen ja halutun työpaikan naisille. Tehtävän alustuksessa käytiin läpi

verkkokyselyssä esille nousseita asioita ja näiden perusteella lähdettiin suunnittelemaan konkreettisia toimia asioiden parantamiseksi.

Lopuksi sekä verkkokyselyn vastaukset että työpajassa esille nousseet ideat koottiin yhdeksi toimenpide-ehdotukseksi jatkokäsittelyä varten.

### 3.5 Aineiston käsittely ja analysointi

#### **Verkkokyselyn vastausten analysointi**

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto on pääosin tekstiä. Aineistomäärän ollessa pieni, aineistoa käsitellään tyypillisesti siten, että aineisto luetaan useampaan kertaan läpi ja pyritään löytämään aineiston sisältä niiden sanoma. Aineisto voidaan luokitella asiasällöittäin ja sitä kautta löytää rakenteita, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä. (Kananen 2015, 88–89.)

Kanasen (2015, 93) mukaan aineiston tulkinta voidaan tehdä kolmella eri tavalla. Lähestyminen voi olla aineistolähtöinen tai teorialähtöinen tai näiden yhdistelmä. Aineistolähtöisessä lähestymistavassa tutkittava aineisto jaetaan segmenteittäin ja segmenteille annetaan sisältöä kuvaavat koodit, jotka nousevat esille aineistosta. Teorialähtöisessä tarkastelussa aineistosta pyritään löytämään teorian olettamia tai yhdistäviä käsitteitä.

Tässä kehittämishankkeessa verkkokyselyn vastaukset analysoitiin ensimmäisellä kierroksella aineistolähtöistä analyysitapaa hyödyntäen. Jokainen kysymys vastauksineen käsiteltiin erikseen ja vastaukset luettiin useaan kertaan. Jokaisella kierroksella vastaukseen liitettiin yksi termi kuvaamaan vastauksen sisältöä. Usean lukukerran jälkeen alkoi muodostumaan sanajoukko, joka alkoi toistumaan analyysin edetessä. Toinen analyysikierros tehtiin teorialähtöisesti siten, että ensimmäisen vaiheen segmentoinnissa syntyneitä ryhmittelyä lähdettiin tarkastelemaan Rauramon (2009) työhyvinvoinnin portaita vasten (kuvio 3) ja tarkastelemaan segmentoinnin vastaavuutta hyvinvoinnin portaisiin. Tässä analyysivaiheessa syntyneitä ryhmittelyä hyödynnettiin sekä työpajatyöskentelyssä että tulosten yhteenvedossa ja loppuraportoinnissa.

Toisen kysymyksen vastaukset käytiin läpi aineistolähtöistä analyysitapaa hyödyntäen. Vastauksista etsittiin yhteisiä teemoja, jotka kuvasivat niitä teemoja, jotka tekevät kohdeorganisaatiosta mielenkiintoisen ja halutun työpaikan naisten keskuudessa.

#### **Työpajatyöskentelyn vastausten analysointi**

Työpajatyöskentelyssä hyödynnettiin verkkokyselyn vastausten analysoinnissa syntyneitä ryhmittelyä. Työpajassa kertyneet ideat naisten mielenterveyden ja hyvinvoinnin

tukemiseksi käytiin läpi ja ideat jaettiin aikaisemmin tehtyä ryhmittelyä hyödyntäen. Ryhmän sisällä samankaltaiset ideat yhdistettiin toisiinsa. Tämän jälkeen jokaiselle idealle nimettiin vastuutaho ja toimenpide-edotus idean toteuttamisesta. Näistä koottiin toimenpide-ehdotus, joka käydään läpi yhdessä kunkin vastuutahon kanssa. Toiseen tutkimuskysymykseen liittyvät ideat yhdistettiin ensimmäisessä vaiheessa syntyneisiin teemoihin ja samalla kullekin teemalle pyrittiin löytämään vastaavuus johonkin kappaleessa 3 kuvattuun hyvinvoinnin tekijään. Myös näiden perusteella luotiin toimenpide-ehdotus, jota voidaan hyödyntää eri puolella organisaatiota. Toimenpide-ehdotukset esitellään luvussa 4.

## 4 TULOKSET

### 4.1 Hyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Määräaikaan mennessä vastauksia verkkokyselyyn tuli yhteensä 46. Hyvinvointiin vaikuttavat tekijät muodostivat 8 teemaa, jotka liitettiin työhyvinvoinnin portaisiin (TAULUKKO 5). Vastausten perusteella arvostuksen kokemus ja hyvän ilmapiirin merkitys hyvinvoinnin tekijänä organisaatiossa korostui. Myös mahdollisuus edetä uralla ja muiden naisten esimerkki organisaatiossa koettiin tärkeäksi.

TAULUKKO 5. Hyvinvoinnin tekijät työhyvinvoinnin portaissa

KYSELYSTÄ ESILLE NOUSSEET TEEMAT	LINKITYS TYÖHYVINVOINNIN PORTAISIIN	HYVINVOINNIN TEKIJÄT
<b>URAMAHDOLLISUUDET JA KEHITTYMINEN</b>	Itsensä toteuttamisen tarve	selkeät urapolut, selkeät pelisäännöt oman osaamisen kehittämiseksi, naisten määrä johtotehtävissä
<b>ARVOSTUS (*)</b>	Arvostuksen tarve	palautte, kiitos, huomiointi, kannustus, luottamus, moninaisuuden arvostaminen
<b>PALKKA JA PALKITSEMINEN</b>	Arvostuksen tarve	avoin keskustelu palkasta, oikeudenmukaisuus, tilastot
<b>ILMAPIIRI (*)</b>	Liittymisen tarve	avoin keskustelukulttuuri, tapa kommunikoida, pehmeät arvot, ihmisten myötätuntoinen kohtaaminen, toimivat henkilökehi-
<b>YHTEISÖLLISYYS</b>	Liittymisen tarve	verkostoituminen, vertaistuki, kaverisuhteet, mahdollisuus tutustua, matalan kynnyksen tapahtumat
<b>JOHTAMINEN</b>	Liittymisen tarve	hyvä esimiestyö, läheiset suhteet johtoon, avoimuus, viestintä, osallisuus, vastuu,
<b>TYÖTAVAT</b>	Turvallisuuden tarve	toimivat käytännöt, tiimien pysyvyys
<b>TYÖKUORMA</b>	Psykologiset perustarpeet	kiire, työmäärä

Seuraavaksi hyvinvoinnin tekijöitä tarkastellaan teemoittain.

### **Uramahdollisuudet ja kehittyminen**

Uramahdollisuudet ja mahdollisuus kehittää omaa osaamista organisaatiossa nousivat esille useassa vastauksessa. Kyselyn vastausten perusteella naiset kokevat, että organisaatiossa urakehitysmahdollisuuksien tulisi olla selkeästi näkyvillä. Vastausten perusteella työntekijät kaipaavat urapolkuja oman osaamisen kehittämisen tueksi, mutta myös tietoa siitä, millaisia uramahdollisuuksia organisaatiossa on tarjolla esimerkiksi sisäisten hakujen kautta.

*Tiedän viihtyvänä yrityksessä vielä useamman vuoden ja opittavaa riittää vielä, mutta todennäköisesti hakeudun jossain kohtaa organisaatioon, jossa voin edetä urallani.*  
(vastaaja 26)

Toinen vastauksista esille noussut teema liittyi naisten mahdollisuuksiin edetä johtotehtäviin organisaatiossa. Vastauksissa korostui etenkin naisten näkyvyys organisaation johtoryhmässä, joka koettiin tärkeäksi esimerkiksi sekä ulkoisen mielikuvan luomisessa mutta myös sisäisenä kannustimena.

*Minusta olisi tärkeä saada lisää naisia johtajiksi.* (vastaaja 30)

Työpajatyöskentelyssä haettiin konkreettisia ideoita ja ehdotuksia sille, miten naisten kehittymistä ja uramahdollisuuksia voitaisiin organisaatiossa edistää. Työpajan tulosten perusteella naisten uramahdollisuuksia voitaisiin edistää avaamalla organisaation sisällä olevat tehtävät näkyväksi ja haettavaksi kaikille tehtävästä kiinnostuneelle. Lisäksi ehdotettiin, että naisten näkyvyyttä erilaisissa tilaisuuksissa ja blogipostauksissa lisättäisiin. Työpajassa ehdotettiin, että eri tilaisuuksia varten voitaisiin perustaa lista tms., johon kuka tahansa sukupuolesta riippumatta voisi ilmoittaa halukkuutensa toimia puhujana ja kukin voisi määritellä millaisesta aiheesta olisi valmis puhumaan ja millaisessa tilaisuudessa. Lisäksi esille nousi ajatuksia siitä, että jokaiselle uudelle aloittavalle naistyöntekijälle nimitetään oma naispuolinen mentori, joka tukisi uuden aloittavan työuraa organisaatiossa.

### **Arvostus**

Työntekijän kokema arvostus nousi yhdeksi tärkeimmäksi hyvinvoinnin tekijäksi. Useimmiten vastauksissa viitattiin arvostuksen kokemukseen palautteen kautta, mutta tärkein arvostuksen kokemus tulee arjessa saatujen kiitosten ja pienten huomioiden kautta. Vastajat kokevat, että arvostuksen kokemus syntyy siitä, kun esihenkilö tai työkaveri on kiinnostunut toisesta ja auttaa häntä menestymään omassa työssään.

*Palautteen saaminen, esimiehen aito kiinnostus minun osaamiseni kehittämistä kohtaan, osaamiseni hyödyntäminen, mukaan ottaminen. (vastaaja 5)*

Arvostus nousi esille myös avautuvina uramahdollisuuksina, mukaan ottamisena ja mahdollisuutena päästä vaikuttamaan organisaatiota koskeviin asioihin. Useassa vastauksessa nostettiin esille moninaisuuden arvostamisen, jonka toivottiin näkyvän esimerkiksi erilaisissa tapahtumissa, harrastuskerhoissa, blogipostauksissa ja ylipäänsä arjessa siten, että näkyvillä olisi myös eri ikäisiä ja eri elämäntilanteissa olevia työntekijöitä.

*Myös muun kuin teknisen osaamisen arvostus. (vastaaja 23)*

Naisten arvostuksen organisaatiossa toivottiin näkyvän myös johtotehtävissä työskentelevien naisten määrässä.

*Enemmän naisia johtaviin asemiin! (vastaaja 4)*

Konkreettisenä toimenä arvostuksen kokemuksen lisäämiseen ehdotettiin yleisen puhettavan muutosta neutraalimpaan, jossa ei käytetä ”herrat” tai ”jätkätk” tyyppisiä ilmaisuja. Lisäksi toivottiin, että organisaatiossa puhuttaisiin ja sanoitettaisiin selkeämmin moninaisuuden tuomia hyötyjä ja tuotaisiin enemmän esille erilaisissa rooleissa työskenteleviä ihmisiä esimerkiksi blogipostausten kautta. Arvostuksen toivottiin näkyvän myös siten, että organisaation palautekulttuuria kehitettäisiin siten, että arjessa olisi helppo kiittää kollegaa arjessa ilman suurempia seremonioita. Lisäksi nostettiin esille, että myös naiset itse voisivat muistaa kiittää ja antaa palautetta hyvästä työstä toisille naisille.

### **Palkka ja palkitseminen**

Palkkaan liittyvät tekijät eivät nousseet tässä kyselyssä erityisen isoksi tekijäksi hyvinvoinnin lisääjänä. Palkan suuruuteen liittyvät tekijät mainittiin yhdessä vastauksessa, mutta muuten palkkaan liittyvät maininnat koskivat organisaatiossa käytössä olevaa palkkakeskustelumallia ja kokemusta sen oikeudenmukaisuudesta. Lisäksi vastauksissa pohdittiin yleisesti palkkojen avoimuutta ja parempaa läpinäkyvyyttä, jonka perusteella voitaisiin arvioida paremmin esimerkiksi miesten ja naisten välistä palkkatasa-arvoa ja oikeudenmukaisuuden toteutumista.

*Palkkaa monet naiset yleisesti vain saattavat pyytää vähemmän jo alussa. Kun sitten vaihtaa palkkatietojen kollegojen kanssa, tulee paha mieli, kun huomaa heidän tekevän samaa duunia isommalla palkalla. (vastaaja 15)*

Työpajassa palkkoihin liittyvät konkreettiset kehittämissideat liittyivät käytössä olevaan palkkantarkastusmalliin. Palkkakeskusteluihin toivottiin enemmän proaktiivista lähestymistapaa. Lisäksi palkkoihin liittyen toivottiin avoimempaa keskustelua ja palkka-avoimuuden

lisäämistä. Yhtenä ehdotuksena tuli palkkojen näkyvyyden avaaminen sisäisesti siten, että samalla organisaatio voisi toimia suunnannäyttäjänä muille.

## Ilmapiiri

Työpaikan Ilmapiiri koettiin vastausten perusteella yhtenä tärkeimpänä hyvinvoinnin tekijänä. Vastausten perusteella hyvään ilmapiiriin vaikuttaa avoin keskustelukulttuuri, tapa kommunikoida, pehmeiden arvojen korostaminen, ihmisten myötätuntoinen kohtaaminen sekä toimivat henkilökemiat. Vastauksissa esille nostettiin erityisesti pehmeiden arvojen merkityksen korostaminen, joka on näkynyt kohdeorganisaatiossa esimerkiksi siinä, kuinka avoimesti organisaatiossa puhutaan tunteista ja hyvinvoinnista. Lisäksi esille nostettiin organisaatiossa tarjolla olevat itsensä johtamisen valmennukset, jotka tukevat yksilön hyvinvointia.

*Minusta nämä tunteiden käsittelyyn, mielenterveyteen ja itsensä johtamiseen, eli ns. pehmeisiin arvoihin ja taitoihin keskittyvät tietoiskut nyt korona-aikana ovat olleet erityisen hyviä. Näihin asioihin panostaminen on ollut minusta jo erittäin positiivinen muutos organisaatiossa oloni aikana ja minusta sama trendi saisi jatkua. (vastaaja 15)*

Toisaalta vastauksissa toivottiin keskustelukulttuurin muuttuvan sellaiseksi, joka houkuttelisi myös naisia mukaan keskusteluun. Slackissä käytävää keskustelua pidetään toisinaan äijämäisenä ja toisaalta myös osittain syyllistävänä eikä omia ajatuksia ja mielipiteitä haluta ilmaista, koska pelkona on joutua puolustamaan omia ajatuksiaan ja näkemyksiään.

*Keskustelu- (ja toiminta-) kulttuuri eri kanavissa ja f2f voisi edelleen muuttua vähemmän "äijämäiseksi" ja toiset paremmin huomioon ottavaksi. (vastaaja 21)*

Vastauksissa nousi esille myös tietynlaisen kitinäilmiön olemassaolo. Vaikka puitteet hyvinvoinnille ja ihmisistä välittämiseksi ovat kunnossa ja jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja tarjolla on monipuoliset työsuhte-edut, niin silti huomio kiinnittyy toisinaan epäoleellisiin asioihin.

*Yleisesti asiat ovat hyvin: meillä on todella suuri vapaus tehdä työmme kuten haluamme, työtehtäviä voi valikoida, edut ovat loistavat. Tämän kääntöpuolena on ihme "kitinäilmiö", milloin mistäkin asiasta voi pahoittaa mielensä. (vastaaja 7)*

Hyvinvointiin merkittävästi vaikuttava tekijä on myös ihmisten väliset suhteet ja vuorovaikutustaidot arjessa. Negatiivisesti hyvinvointiin vaikuttavat tekijät löytyivät huonoista henkilökemioista ja ihmisten välisistä ristiriidoista.

*Otettaisiin vakavasti lausunnot, joissa työntekijä sanoo, että voi huonosti toisen ihmisen kanssa työskennellessään. (vastaaja 19)*

Työpajassa ilmapiiriin parantamiseen liittyviä kehittämisideoita tuli paljon. Työpajassa ehdotettiin erilaisten vuorovaikutuskoulutusten järjestämistä ja huomion kiinnittämistä siihen, miten organisaatiossa viestitään ja millaista keskustelukulttuuria halutaan rakentaa. Lisäksi ehdotettiin erilaisten vertaisryhmien/foorumien perustamista, jotka lisäävät naisten verkostoitumista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ilmapiirin parantumisen yhtenä tekijänä toivottiin myös miehiltä parempaa ymmärrystä niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat naisten tapaan toimia tai ajatella. Lisäksi toivottiin, että tunteet otettaisiin osaksi normaalia johtamista ja niistä puhuttaisiin yhtä enemmän arjessa.

### **Yhteisöllisyys**

Vastausten perusteella naiset kaipaavat miesvaltaisessa organisaatiossa yhteenkuuluvuuden tunnetta toisten naisten kanssa. Naiset kokevat, että ystävyysuhteiden luominen muiden naisten kanssa on haastavaa, koska naisten määrä on vähäinen ja usein projekteissa saattaa olla vain yksi nainen. Poikkeusaikana myös verkostojen merkitys hyvinvoinnille korostuu.

*Naisia on kovin vähän ja jotenkin se vain on itselle luontevampaa hakea kaveria naisista. (vastaaja 38)*

Vastauksista nousi esille myös toive naisille suunnattujen tilaisuuksien järjestämisestä, jossa naiset voisivat kokoontua yhteisten mielenkiintoisten asioiden ympärille, verkostoituen ja saaden samalla tukea omaan työhönsä.

*Itse tykkäisin, jos (koronan jälkeen, kun saa taas kokoontua) olisi jotain matalan kynnyksen tapahtumia, jossa esim. yhden toimiston naiset (ja muut kiinnostuneet) voisivat kokoontua esim. töiden jälkeen joku ilta ja tutustua toisiinsa paremmin. Itse tunnen kyllä joitain naisia täältä, mutta eniten tulee juteltua aina vain oman projektin jäsenten kanssa. Ns. vieraisiin pöytiin juttelu tuntuu usein haastavalta, jos on ollut vaikka joku afterit tai aamukahvit tms. Jos olisi mahdollisuus tutustua muihin vähän paremmin, niin uskaltaisi varmasti jutella muille enemmän. Illoissa voisi myös olla jotain ohjelmaakin tai teema, tai sitten illat voisivat olla vain jotain "tilataan ruokaa ja jutellaan viikon kuulumisista. (vastaaja 17)*

Työpajassa konkreettisena ideana yhteisten tapahtumien ja tapaamisten järjestämisen lisäksi ehdotettiin naisille suunnattua slack-kanavaa, joka toimisi matalan kynnyksen kanavana, jossa voisi pyytää apua ja tukea arkeen. Lisäksi ehdotettiin säännöllisten tapaamisten järjestämistä erilaisten teemojen äärellä. Yhtenä yhteisöllisyyden lisäämisen keinoja



ehdotettiin yhteistä hyväntekeväisyystempausta, joka valmisteltaisiin ja toteutettaisiin yhdessä halukkaiden kanssa. Työpajassa yhteisöllisyyden lisäämiseen ja kehittämiseen liittyvät ideat voidaan tiivistää kahteen teemaan; mahdollisuuteen kokoontua yhdessä naisporukalla erilaisten teemojen äärellä ja yhdessä tekeminen.

## Johtaminen

Johtamista ja sen merkitystä hyvinvoinnille pidetään tärkeänä osana työntekijän hyvinvointia. Vastauksissa korostui hyvän esihenkilötyön merkitys. Vaikka organisaatiossa on panostettu viimeisten vuosien aikana erityisesti johtamiseen ja hyvään esimiestyöhön, se merkitys koetaan niin tärkeänä, että siihen tulee panostaa myös jatkossa. Johtamiselta ja esihenkilötyöltä ei niinkään odoteta päivittäistä työn ohjaamista vaan aitoja kohtaamisia, kiinnostumista työntekijän ajatuksista ja toiveista sekä dialogitaitoja. Lisäksi vastauksista nousi esille toive henkilökohtaisemmista ja läheisimmästä suhteista johtoon, jotka madaltaisivat kynnyksiä olla johtoon yhteydessä myös vaikeissa tilanteissa.

*Asioiden valmistelun avoimuuden lisääminen, sekä tiedottaminen että mahdollisuuksien tarjoaminen osallistumiseen/vaikuttamiseen. (vastaaja 18)*

Johtamiselta toivotaan myös avoimuutta ja ihmisten osallistamista asioiden valmisteluun.

*Haluaisin, että asioita suunniteltaisiin ja niistä keskusteltaisiin etukäteen kanssani, eikä työtehtäviä tulisi ilmoitusluontoisesti slackin/sähköpostin kautta. (vastaaja 12)*

Konkreettisiksi toimenpiteiksi johtamisen kehittämiseksi ehdotettiin esihenkilöiden koulutusta empaattiseen kuunteluun ja ylipäänsä kohtaamisiin. Lisäksi ehdotettiin, että esihenkilöille tulisi tarjota tukea omien taitojen kehittämiseen ja omaan työhönsä. Myös naisten määrä johtotehtävissä sai tässä huomiota ja konkreettisena toimenpiteenä ehdotettiin, että johtoryhmässä olevat miehet kertoisivat, mitä ominaisuuksia, tietoja ja taitoja johtoryhmässä arvostetaan ja miten naisjohtaja voi vaikuttaa organisaatiossa. Yhtenä ehdotuksena työpajassa tuli myös esimies sanan vaihtaminen esihenkilöksi koko organisaatiossa.

## Työtavat

Työtavat ja niiden vaikutus koettuun hyvinvointiin jäi vastausten perusteella vähäiseksi. Muutamassa vastauksessa vastaajat toivat esille, että yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat helpottaisivat työskentelyä arjessa. Näiden uskotaan parantavan jokaisen kokemusta hyvinvoinnista. Vastaajat toivat esille, että projektiluonteisessa työssä tiimit ja tiimeissä työskentelevät ihmiset vaihtuvat projektin vaihtuessa, ja jatkuvasti uusiin ihmisiin ja heidän työtapoihinsa tutustuminen lisää kuormitusta työssä.

*Selkeämmät yhteiset hyväksi havaitut työskentelytavat projektityöskentelyssä (ei keksitä pyörää uudelleen ja uudelleen) ja ehkä niin että voisi työskennellä samojen ihmisten kanssa, vaikka projekti vaihtuu. Nyt pitää jatkuvasti opetella tekemään töitä uuden tiimin kanssa, eikä koskaan päästä oikein siihen pisteeseen, että tiimityöskentely olisi sujuvaa. Ehkä välillä vähän yksinäistäkin työskennellä organisaatiossa, verrattuna inhouse-työskentelyyn. (vastaaja 22)*

Työpajassa nostettiin esille ehdotus, jossa tiimien muodostamiseen ja resurssointiin kiinnitettäisiin enemmän huomioita. Resurssointia toivottiin kehitettävän siten, että siinä huomioidaisiin myös henkilökemiat. Useassa ideassa tuotiin esille myös se, että asioiden käsitteilyyn varattaisiin kunnolla aikaa eikä päätöksiä pyrittäisi tekemään vain siksi, että saadaan päätöksiä vaan siksi, että aidosti pyrittäisiin ratkaisemaan käsillä oleva ongelma.

### **Työkuorma**

Moni vastaajista koki, että liian suuri työkuorma vaikuttaa negatiivisesti omaan hyvinvointiin. Kun kuorma on jatkuvaa, palautumiselle ei jää riittävästi aikaa. Toisaalta vastauksissa nousi esille, että työkuorma ei aina jakaudu organisaatiossa tasaisesti ja myös liian vähäinen työkuorma vaikuttaa hyvinvointiin negatiivisesti.

*Omalle hyvinvoinnilleni aiheuttaa eniten haasteita tällä hetkellä työn kuormitus. Eri-tyisesti näin etäillessä tulee vaadittua itseltään enemmän tuottavuutta ja pidettyä vähemmän taukoja ja samalla fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi kärsii, kun ei tule arki-liikuntaa tai näe ihmisiä, mutta ennen pandemiaelämääkin työn hörppäämä osuus ajasta ja energiasta on tuntunut olevan liiallinen. (vastaaja 33)*

Työpajassa toivottiin, että kun ihminen nostaa liian suuren työkuorman esille, siihen pitäisi puuttua välittömästi eikä jäädä odottamaan tilanteen rauhoittumista itsestään. Lisäksi toivottiin, että jokaisen työkuormaa voitaisiin tarkastella tapauskohtaiseksi eikä olettaa, että jokainen pystyy päivästä toiseen olemaan yhtä tehokas. Myös naisten tunnollisuus nostettiin esille ja toivottiin, että esihenkilöt voisivat jo ennakolta vaikuttaa siihen, että vastuuntuntoiset ja tunnolliset työntekijät, joita naisten koetaan olevan, voisivat keventää työkuormaansa ilman huonoa omaatuntoa. Konkreettisenä toimenpiteenä ehdotettiin, että tavoitteista voitaisiin puhua enemmän organisaatiossa ääneen ja käydä läpi, mitä kukin toisiltaan odottaa. Monesti koetaan, että omat odotukset ovat toisten asettamia odotuksia korkeammalla.

## 4.2 Mielenkiintoinen ja haluttu työpaikka

Verkkokyselyyn toisessa osiossa selvitettiin, mitkä asiat vastaajan mielestä tekisivät tai tekevät kohdeorganisaatiosta mielenkiintoisen ja halutun työpaikan naisille. Vastauksia kysymykseen tuli yhteensä 46. Vastausten perusteella vastaajat kokevat, että kohdeorganisaatiossa on jo tällä hetkellä paljon niitä tekijöitä, jotka tekevät organisaatiosta naisille mielenkiintoisen ja halutun työpaikan. Mutta kuten edellisissä vastauksissa, myös näissä korostuivat toiveet naisten paremmasta näkyvyydestä niin oman organisaation sisällä kuin organisaation ulkopuolellakin. (KUVIO 9).

### Mistä voimme olla ylpeitä?

- Vaikuttavat ja merkitykselliset projektit
- perhemyönteisyys
- Monipuoliset työtehtävät naisille
- Hyvä palkka ja työsuhte-edut
- Hyvät arvot, hyvä henki
- Vapaus ja autonomia, työn ja perheen yhteensovittamisen helpous

### Mihin voisimme kiinnittää huomiota?

- Naisia enemmän johtaviin aseemiin
- Naisten näkyminen ulospäin, erilaiset uratarinat
- Asiakasvalinnat
- Naisille naismentorit
- Aito tasa-arvo, nyt paljon miesten juttuja
- Ei vain pienten lasten vanhempia hyödyntäviä juttuja



KUVIO 9. Mielenkiintoinen ja haluttu työpaikka (liite 3)

Positiivisena tekijänä organisaatiossa työskentelevät naiset kokevat, että organisaatiossa tehdään yhteiskunnallisesti vaikuttavia ja merkityksellisiä projekteja ja tarjolla on monipuolisia ja mielenkiintoisia työtehtäviä. Toisaalta vastauksissa pohdittiin, voisiko yrityksen asiakashankintaa ohjaamalla vaikuttaa mielenkiinnon lisääntymiseen siten, että teknologiayrityksen mainetta pehmenettäisiin esimerkiksi kasvatuspuolen asiakkuuksilla.

Myös kohdeorganisaation perhemyönteisyys nostettiin esille 14 vastauksessa. Vastaajat pitivät tärkeänä myönteistä suhtautumista lapsiin ja perhevapaisiin. Työn ja perheen (vapaa-ajan) yhteensovittaminen on tehty organisaatiossa helpoksi mahdollistamalla esimerkiksi lyhennetyt työajan tekeminen kenelle tahansa. Myös työajat joustavat tarpeen mukaan. Lisäksi pienten lasten vanhemmille on tarjolla perhementorit, joita pidetään tärkeänä osana perhemyönteistä organisaatiota.

*Meiltä voi saada perhementorin, mikä vaikutti todella hyvältä konseptiltä. Veikkaan, että tuollainen tuki auttaa jäsentämään perhe- ja työelämää sekä auttaa pitämään halutussa määrin itsensä kiinni työyhteisössä perhevapaiden ajan. Ylipäätään*

*huomion kiinnittäminen siihen, että äitiysvapaiden.” jälkeen olisi mahdollisimman helppo palata takaisin (mitä se sitten kellekin tarkoittaa). (vastaaja 16)*

*Työajat ovat joustavat ja usein kalenterinsa voi suunnitella joustavasti omat menot huomioon ottaen. Tämä auttaa perhearjen yhteensovittamisessa. (vastaaja 23)*

Tarjolla olevia hyviä työsuhte-etuja pidettiin tärkeänä ja mielenkiintoa herättävänä. Työsuhte-edut nähdään laajana kokonaisuutena, jotka pitävät sisällään perinteiset rahassa mitattavat edut, mutta myös työympäristön, mielenkiintoiset työtehtävät, mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä ja merkityksellisyyden kokemisen. Myös IT-alan palkkaa pidetään hyvänä, joka voisi houkutella lisää naisia alalle.

*Paljonhan meillä jo on: Hyvä palkka, hyvät edut, mielenkiintoiset työtehtävät, vaikuttamismahdollisuudet mielekkäiden projektien muodossa (esim. omaolo, koronavilkku, lahjoita puhetta). Työn ja vapaa-ajan joustava yhdistäminen, lastenhoito, perhementorointi. Raskausajan neuvolakäynnit työaikaa (myös isille!). (vastaaja 7)*

Vastauksissa nostettiin esille myös hyvän työilmapiirin merkitys. Vastaajat kokevat, että organisaatiossa kohdellaan ihmisiä inhimillisesti ja empaattisesti, joka ei ole aina itsestään selvyyttä kaikissa organisaatioissa. Kulttuuria pidetään myös tasa-arvoisena ja rentona kaikille sukupuolesta riippumatta.

*Mielestäni kulttuuri on tasapuolinen ja mukavan rento kaikille, ei vain naisille. Täällä saa niin paljon vastuuta kuin haluaa. Organisaatiossa myös kannustetaan kehittämään itseä. (vastaaja 12)*

Naisten mielenkiintoon uskottiin vaikuttavan myös se, millaiset uramahdollisuudet organisaatio tarjoaa naisille ja miten nyt organisaatiossa työskentelevät naiset näkyvät ulospäin esimerkiksi tapahtumien puhujina ja blogipostauksissa. Vastausten perusteella puuttuvat näkymät urakehitysmahdollisuuksiin ja naisten vähäinen näkyvyys organisaation ulkopuolella vaikuttaa negatiivisesti organisaation houkuttelevuuteen. Naisia toivotaan enemmän johtotehtäviin ja samalla koetaan, että naiset toimisivat esimerkkinä ja mallina muille naisille. Tämän lisäksi uskotaan, että naisten näkyminen eri tapahtumissa puhujina tai blogipostauksissa voisi tuoda organisaatiolla positiivista näkyvyyttä rekrytointimarkkinoilla. Naisten vähyydestä huolimatta organisaatio koetaan kuitenkin pääosin tasa-arvoiseksi ja sukupuolesta tai taustasta riippumatta jokaisella on yhtäläiset mahdollisuudet kehittyä omalla urallaan.

*Enemmän naisia johtoryhmään ja näin ulospäin näkyisi tasavertaisuus. Kannustetaan naisia blogikirjoituksiin (varmistetaan työajan riittävyys) tai jos intoa riittää muunlaiseen näkyvyyteen. "Mainostetaan" perheystävällisyyttä eli työn ja perheen*

*yhdistäminen onnistuu. Tässä toki näkyy oma elämäntilanne ja toki pitää olla houkutteleva myös sinkuille tai perheettömille. (vastaaja 38)*

### 4.3 Naisten mielenterveyden ja hyvinvoinnin tukeminen

Työpajassa syntyi lähes 100 ideaa, miten naisten mielenterveyttä ja hyvinvointia voidaan organisaatiossa tukea. Ideoiden joukossa oli paljon sellaisia ideoita, joita kuka tahansa organisaatiossa työskentelevä voi lähteä toteuttamaan. Osa ideoista oli sellaisia, jotka olivat jo työstössä muissa käynnissä olevissa hankkeissa, mutta esimerkiksi johtamisen, palkan ja palkitsemisen sekä urakehityksen alle kertyneistä ideoista osa oli sellaisia, jotka vaativat yhteistä suunnittelua ja linjauksia organisaatiotasolla toteutuakseen. Tämän kehittämishankkeen lopputuloksena syntyi toimenpide-ehdotus. Tähän ehdotukseen on kerätty hankkeen aikana syntyneet ideat ja ideat on ryhmitelty siten, että ne voidaan liittää osaksi jo käynnissä olevia hankkeita tai niiden toteutuskelpoisuutta voidaan arvioida oikeassa paikassa ja sopia niiden toteutuksen aikataulusta. Lisäksi työpajassa valittiin edistettäväksi neljä eri ideaa, joita oli mahdollista lähteä kokeilemaan käytännössä työpajaan osallistuneiden kanssa. Vastuu idean toteuttamisesta jäi työpajassa muodostuneille ryhmille.

On hyvä huomata, että toimintatutkimuksen luonteeseen yleisesti kuuluu, että ideoita testataan ja muutosta pyritään samaan aikaiseksi jo kehittämishankkeen aikana, mutta tässä kehittämishankkeessa esille nousseet ideat ovat laajuudeltaan niin suuria, että niiden toteutus tämän kehittämishankkeen aikana ei ollut mahdollista. Lisäksi osa esille nousseista ideoista olivat sellaisia, jotka ovat jo työn alla tai ne voidaan liittää jo käynnissä oleviin hankkeisiin.

#### **Toimenpidesuunnitelma**

Toimenpidesuunnitelma on kuvattu taulukossa 6. Ideat on ryhmitelty kehittämishankkeen aikana muodostettujen teemojen alle. Jokainen idea on määritelty tarpeen kautta, jonka toteuttamiselle on luotu toimenpide-ehdotus. Näille on luotu alustava aikatauluehdotus, jolloin idea otetaan käsittelyyn ja lisäksi vastuutaho, jonka vastuulla idean käsittely on. Lisäksi jokaiselle idealle on määritelty mittari, jonka avulla vaikuttavuutta voidaan arvioida.

## TAULUKKO 6. Toimenpidesuunnitelma naisten mielenterveyden ja hyvinvoinnin tukemiseksi

Millä keinolla organisaatiossa voidaan tukea naisten hyvinvointia ja mielenterveyttä					
Osa-alue	Tarve	Toimenpide-ehdotus	Aikataulu	Mittari	Vastuu
Johtaminen ja esimiestyö	Esihenkilöiden koulutuksen lisääminen: kohtaaminen, puuttuminen, vuorovaikutus, tunteet, ei omat vaan tiimiläisen tarpeet, ihmislähtöinen johtaminen	Vuorovaikutuskoulutuksen lisääminen esihenkilöiden koulutukseen	Kevät 2021	Peakon: johdon tuki	People & Culture tiimi
	Naisia enemmän johtotehtäviin: erityisesti organisaation group-jory	Intraan oma osio, josta näkee naisten määrän eri tehtävissä. Selkeä prosessi johtoryhmäpaikkojen täyttämiseksi	Kevät 2021	Peakon: sopivuus organisaation – tasa-arvo	People & Culture tiimi
Palkka ja palkitseminen	Palkkankerotusten periaatteiden selkeyttäminen	Palkkaperiaatteiden ja palkanmuodostumisen periaatteiden avaaminen ja läpikäynti tiimeissä.	Talvi 2020-2021 (vuoden 2021 palkkamallin yhteydessä)	Peakon: palkitseminen - prosessit	Fin Jory
	Palkka-avoimuus ja läpinäkyvyyden lisääminen	Avataan palkkadataa erilaisten tilastoiden avulla. (roolit, sukupuoli, ikä, kokemus)	Talvi 2020-2021 (vuoden 2021 palkkamallin yhteydessä)	Peakon: palkitseminen - reiluus	Fin Jory
	Palkkakeskusteluiden kehittäminen: dialogisuus	Lisätään osaksi vuorovaikutuskoulutusta	Kevät 2021	Peakon: palkitseminen - keskustelu	People & Culture tiimi
Arvostus	Moninaisuuden huomioiminen kaikessa toiminnassa (tukifunktioiden uramahdollisuudet, eri ikäiset, eri rooleissa työskentelevät)	Vuorovaikutuskoulutuksen lisääminen esihenkilöiden koulutukseen	Kevät 2021	Peakon: sopivuus organisaatioon	People & Culture tiimi
	Palkitseminen ja kiittäminen normaalissa arjessa	Luodaan malli ja rakenne, jonka kautta arjen kiittäminen on mahdollisimman helppoa	Talvi 2020 - 2021	Peakon: Tunnustukset	Työpajaan osallistuneet naiset
Uramahdollisuudet ja kehittyminen	Uramahdollisuuden selkeyttäminen	Growth Academyn suunnittelu on käynnissä. Viestintä koko organisaatiolle ja esihenkilöiden koulutus.	Käynnissä	Peakon: kasvu - urapolit	People & culture tiimi, yksiköiden vastuuhenkilöt
	Sisäisten hakujen avaaminen	Jokaisesta avoimesta paikasta kirjoitetaan postaus intranettiin	Heti	Peakon: kasvu - urapolit	Yksikön vetäjät, esihenkilöt, rekrytiimi
	Naisten näkyminen blogikirjoituksissa ja puhujina tapahtumissa	Luodaan lista tms. John jokainen nainen voi halutessaan lisätä nimensä ja aihealueen, josta on valmis puhumaan	Talvi 2020 - 2021	Peakon: Sopivuus organisaatioon – tasa-arvo	Viestintä, rekrytointi, yksiköt

(jatkuu)

## TAULUKKO 6. (jatkuu)

Työtavat ja toimintakulttuuri	Kiinnitetään enemmän huomiota tiimien muodostamiseen ja henkilökemioihin	Avoimen keskustelun lisääminen resurssoinnissa ja nimetyin tiimin yhteinen tapaaminen ennen lopullista nimeämistä	Kevät 2021	Peakon: Johdon tuki - välittäminen	Resusointi ja esihenkilöt
	Prosessiajattelun tuominen kaikkeen tekemiseen. Ymmärretään, miten omat päätökset ja valinnat vaikuttavat muiden työhön.	Otetaan valmennus mukaan suunnitella olevan Growth Academyn koulutustarjontaan	Kevät 2021	Peakon: Mielipiteen vapaus - tiimi	People & Culture tiimi
Työkuorma	Kiinnitetään enemmän huomioita naisten työkuormaan ja naisten "tapaan" tehdä tunnollisesti asioita ääri rajoille asti	Esihenkilöiden koulutus Korostetaan yksilön vastuuta tuoda kuormitus esille	Kevät 2021	F-diagnoosien määrä	People & Culture tiimi
	Puututaan liialliseen työkuormaan heti eikä odoteta asian ratkeavan itsestään	Esihenkilöiden ja projektipäälliköiden koulutus	Talvi 2020- 2021	F-diagnoosien määrä, Peakon: työmäärä	People & Culture tiimi
Yhteisöllisyys	Naisille suunnattujen tapahtumien järjestäminen ja omat foorumit/kanavat	Luodaan toimintatavat ja malli, jonka avulla kuka tahansa voi järjestää yhteisöllisyyttä lisäävään tapahtuman.	Talvi 2020 - 2021	Järjestettyjen tapahtumien määrä. Pekon: suhde kollegoihin - kaverit	Työpajaan osallistuneet naiset
	Oman naiseuden hyväksyminen	Osallistuminen itsensä johtamisen valmennukseen ja muiden valmennusten järjestäminen	Kevät 2021	F-diagnoosien määrä	Jokainen itse
Ilmapiiiri	Puhutaan palavereissa myös muuta kuin varsinaiseen työhön liittyviä asioita	Projektipäälliköiden valmennus ihmisten johtamiseen. Esihenkilöiden esimerkin korostaminen	Kevät 2021	Peakon: Suhde kollegoihin - kaverit	People & Culture tiimi / projektipäälliköiden esihenkilöt
	Puututaan epäasialliseen tai loukkaavaan keskusteluun	Esihenkilöiden valmennus on käynnissä, kirjoitetaan postaus myös intraan, joka toimii "lupauksena" työntekijöille	Talvi 2020- 2021	Peakon: Sopivuus organisaation - reagointi	People & Culture tiimi / Esihenkilöt
	Puhutaan feminismistä enemmän ääneen, kerrotaan siinä on kyse	Järjestetään aiheeseen sopiva tietoisku koko organisaatiolla	Heti	Tilaisuuden palautteet	Työpajassa sovitut vastuuhenkilöt

## Kokeiltavat ideat

Työpajan aikana syntyneistä ideoista äänestettiin niitä ideoita, joita haluttiin lähteä vie- mään heti eteenpäin työpajassa mukana olleiden naisten kanssa. Äänestyksessä valikoitui neljä ideaa, joiden suunnittelun ja toteutuksen jatkotyöstöistä vastasivat työpajaan osallistuneet.

## Arvostus

Yhdeksi kokeiltavaksi ideaksi valittiin matalan kynnyksen kiittämisen- ja palkitsemiskanava. Tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa on jo mahdollista antaa työkaverille noin 50 euron arvoinen kollegakiitos kirjoittamalla kiitos julkisesti intraan ja toimittamalla kiitos työkaverille. Kollegakiitoksia jaetaankin tätä tapaa hyödyntämällä viikoittain, mutta sitä pidetään toisinaan työläänä ja kynnyksen kiitoksen antamiselle on korkea. Tämän rinnalle haluttaisiin luoda tapa, joka mahdollistaa kiitoksen antamisen kevyesti, mutta siten, että jaetut kiitokset ovat

näkyvissä kaikille. Työpajassa yhtenä ideana oli, että kiitos- ja palautekanava luodaan organisaation intraan käytössä olevilla työkaluilla.

### **Ilmapiiri**

Yhtenä ilmapiiriin vaikuttavana tekijän pidettiin miesten suhtautumista naisiin. Kohdeorganisaatiossa työkaverit kohtelevat toisiaan pääsääntöisesti kunnioittavasti ja asiallisesti, mutta kokeiltavaksi ideaksi valittiin tietoisuuden järjestäminen miehille, jonka sisältö muodostuisi siitä, millaisia uskomuksia, historian painolasteja yms. naiseus mukanaan tuo. Lisäksi tietoisuudessa käytyä läpi, mitä tarkoitetaan mikroaggressioilla, sukupuolisyrvivällä kielenkäytöllä tai yleispätevällä maskuliinisuudella. Kohdeorganisaatiossa tietoisuuden järjestäminen on osa osaamisen jakamista ja tämä tietoisuus tullaan järjestämään tämän prosessin mukaisesti.



Toinen ilmapiiriin vaikuttava idea liittyy tunteisiin ja tunteista puhumisen normalisointiin. Organisaatiossa on järjestetty jo muutaman vuoden ajan itsensä johtamisen valmennuksia, joissa on sivuttu tunteita. Lisäksi syksyllä 2020 kohdeorganisaatiossa järjestettiin tietoisuutta tunteiden merkityksestä työssä. Näille sessioille toivottiin jatkoa ja toiveena on, että kohdeorganisaatiossa lisättäisiin tunnejohtamista ja tunteiden ilmaisua sekä tunnetaitojen valmentamista. Tällä hetkellä koetaan, että kaikissa tiimeissä ei ole vielä normaalia näyttää tunteitaan tai niitä ei osata yhdessä käsitellä vaan innostumista on rauhoiteltu tai vaikeita tilanteita on vain sivuutettu. Tämän idean toteuttamiseen tuli paljon vaihtoehtoja. Yhtenä ehdotuksena oli lisätä tunnetaitojen valmennukset osaksi itsensä johtamisen valmennussarjaa. Tämän lisäksi suunnitelmissa on pyytää ulkopuolinen puhuja aiheen tiimoille, joka voi tuoda esille uusia näkökulmia organisaation tunnejohtamiseen.

### **Yhteisöllisyys**

Työpajassa syntyneet useat ideat liittyivät erilaisten, naisille suunnattujen tilaisuuksien järjestämiseen. Kaikilla tilaisuuksille yhteistä oli, että naiset haluavat kokoontua yhteen, joko vapaan agendan merkeissä tai tietyn teeman äärelle. Työpajassa keskustelua käytiin siitä, minkä kokoisia tapahtumia toivotaan. Lähes yhtä mieltä oltiin siitä, että pienemmät tapahtumat ovat intiimimpiä ja mahdollistaa verkostoitumisen. Nyt ideaa päätettiin testata yhdellä tavalla ja palautteen perusteella kehittää tilaisuuksia haluttuun suuntaan. Tavoitteena on järjestää matalan kynnyksen tilaisuus, johon kuka tahansa organisaatiossa työskentelevä nainen voi ilmoittautua. Korona-aikana tilaisuus järjestetään voimassa olevien koronaohjeistuksien mukaisesti ja tarvittaessa verkossa. Vaikka verkon kautta osallistujamäärä voisi olla rajaton, niin yhteisöllisyyden ja verkostoitumisen mahdollistamiseksi tilaisuuden osallistujamäärä tullaan rajaamaan.

#### **4.4 Organisaatioon kohdistuvan mielenkiinnon herättäminen**

Kun tarkastellaan niitä tekijöitä, jotka tekevät organisaatiosta mielenkiintoisen ja halutun työpaikan juuri naisille, voidaan vastausten perusteella todeta, että lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että kohdeorganisaatio on jo nyt kaikkine etuineen ja mahdollisuuksiineen naisten näkökulmasta mielenkiintoinen työpaikka. Naisten vähyys organisaatiossa vaikuttaa kuitenkin siihen, miten organisaatiossa työskentelevät naiset näkyvät ulospäin ja samalla myös siihen, miten he näkyvät ja toimivat esimerkkinä muille.

Viestintää ei tällä hetkellä pidetä erityisesti naisille suunnattuna vaan kohdeyleisönä on geneerinen joukko, joka yleensä koostuu miehistä. Näkyvyyden lisäämiseksi työpajassa ehdotettiin naisten näkyvyyden lisäämistä erilaisissa ja erityyppisissä tilaisuuksissa, jotka kohdennetaan suoraan naisille.

## Toimenpide-ehdotus

Työpajassa tulleet ideat koottiin yhteen ja näistä muodostettiin toimenpide-ehdotus, jonka avulla kohdeorganisaatio voi parantaa organisaation houkuttelevuutta ja mielenkiintoa naisten keskuudessa. Ideat koottiin eri osa-alueiden alle analyysivaiheessa syntyneiden ryhmien perusteella. Ideoita tarkasteltiin tarvelähtöisesti siten, että jokainen ongelma, jota pyritään ratkaisemaan, on kuvattu tarpeena, jolle on luotu toimenpide-ehdotus. Kullekin tarpeelle on lisäksi määritelty työhyvinvoinnin portaan taso, jonka avulla voidaan tarkastella sitä, mihin hyvinvoinnin osa-alueeseen toimenpide vaikuttaisi. Lisäksi jokaiselle idealle määriteltiin vastuutahot idean edistämiseksi. (TAULUKKO 7.)

TAULUKKO 7. Toimenpidesuunnitelma mielenkiintoisen ja halutun työpaikan luomiselle

Mielenkiintoinen ja haluttu työpaikka naisille				
Osa-alue	Tarve	Toimenpide-ehdotus	Hyvinvoinnin osa-alue	Vastuu
Esimerkit ja vertaistuki	Naisten määrä johtotehtävissä / johtoryhmässä	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tuodaan näkyväksi, millaisissa rooleissa naiset organisaatiossa työskentelevät</li> <li>Kuvaus siitä, miten johtoryhmäpaikat täytetään</li> </ul>	Arvostuksen tarve	Johtoryhmä
	Naisten näkyminen organisaation ulkopuolella	<ul style="list-style-type: none"> <li>Blogipostaus eri rooleissa työskentelevistä naisista</li> <li>Listaus tms., johon kuka tahansa voi ilmoittaa osaamisensa ja halukkuutensa puhujaksi</li> </ul>	Liittymisen tarve	Rekrytointi, viestintä
	Naisille omat mentorit	Luvataan jokaiselle uudelle naistyöntekijälle nimetään naismentori	Itsensä toteuttamisen tarve	Yksiköt
	Naisten määrän lisääminen organisaatiossa	Määritellään selkeät tavoitteet naisten määrälle organisaatiossa ja eri rooleihin	Liittymisen tarve	Johtoryhmä
Vaikuttavuus ja monipuoliset työtehtävät	Tuoda näkyville monipuoliset työtehtävät ja merkitykselliset projektit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Korostetaan rekrytoinneissa niitä hankkeita ja projekteja, joissa meillä pääsee työskentelemään</li> <li>Kirjoitetaan blogipostaus erilaisista työtehtävistä ja rooleista</li> </ul>	Itsensä toteuttamisen tarve	Rekrytointi
	Teknologiayrityksen maineen pehmentäminen eri tyypisillä asiakasvalinnoilla	Tehdään tietoisia valintoja uusasiakashankinnassa ja tuodaan esille yleisesti naisia kiinnostavia asiakkuuksia.		Johtoryhmä
Työympäristö	Kertoa työsuhte-eduista myös talon ulkopuolella	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kirjoitetaan postaus, jossa kerrotaan miten työsuhte-edut vaikuttavat naisten arkeen.</li> </ul>	Turvallisuuden tarve	People & Culture
	Työajan joustot	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tuodaan esille, miten organisaatiossa työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on mahdollistettu</li> </ul>	Turvallisuuden tarve	Rekrytointi, People & Culture tiimi
	Vapaus ja inhimillisyyden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tuodaan uratarinoiden kautta esille, mitä vapaus ja inhimillisyyden työyhteisössä aidosti tarkoittaa</li> </ul>	Psykofysiologiset perustarpeet	Rekrytointi, viestintä
Uramahdollisuus ja kehittyminen	Urapolkujen rakentaminen näkyväksi siten, että jokainen valita oman uransa suunnan.	Toteutus käynnissä erillisessä hankkeessa	Itsensä toteuttamisen tarve	People & Culture tiimi
	Tuodaan esille mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen ja oppimiseen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Blogipostaukset</li> <li>Oppilaitosvierailut</li> </ul>	Itsensä toteuttamisen tarve	Rekrytointi, viestintä

## **Yhteenveto tuloksista**

Tämän kehittämishankkeen teoriapohja muodostui sekä mielenterveyden että työhyvinvoinnin käsitteistä. Työhyvinvoinnin käsitettä tarkasteltiin sekä yleisesti käytössä olevien määritelmien kautta sekä yleisesti saavutettavissa olevien konkreettisten mallien kautta. Työhyvinvoinnin portaita ei itsessään voida pitää työhyvinvoinnin teoreettisena viitekehyksenä, vaikka työhyvinvoinnin portaat on luotu yleisesti tunnetun tarvehierarkian pohjalta. Hyvinvoinnin tarkastelukulmaa laajennettiin teoriatasolla myös IT-alalla nykyään yleisesti vallitsevaan itseohjautuvaan toimintaympäristöön. Kun tarkastellaan tutkimustuloksia eri työhyvinvoinnin määritelmiin ja niitä tarkentaviin malleihin, voidaan todeta, että työntekijöiden kokemukset hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä voidaan yhdistää näihin malleihin. Työhyvinvoinnin portaat loivat selkeän mallin, jota tässä kehittämishankkeessa voitiin hyödyntää. Se mahdollisti myös kunkin aihealueen (portaan) laajentamisen nykypäivänä paljon keskustelua herättäneillä teemoilla.

Lähtökohdat hyvinvoinnille on organisaatiossa olemassa ja moni asia onkin tutkimukseen osallistuneiden mielestä hyvin. Naisten hyvinvoinnin ja mielenterveyden tukemiseen löytyi kuitenkin paljon ideoita, joilla sitä voidaan vahvistaa entisestään. Yhteisöllisyyden ja ilmapiirin merkitys hyvinvointiin korostui. Naisia toivotaan myös lisää organisaatioon, joka todennäköisesti avaa naisille myös uudenlaisia urakehitysmahdollisuuksia. Johtamista ja esihenkilötyötä pidettiin myös tärkeänä tekijänä yksilön hyvinvoinnille ja siihen tulee panostaa myös jatkossa. Erityisesti konflikti- ja ristiriitatilanteisiin tulee puuttua mahdollisimman nopeasti, johon esihenkilöiltä odotetaan riittäviä valmiuksia. Samat teemat nousivat esille pohdittaessa sitä, mikä tekee organisaatiosta mielenkiintoisen ja halutun työpaikan naisille. Yhteenvetona tässä voidaan todeta, että kun hyvinvointiin kiinnitetään huomioita organisaation sisällä, se näkyy positiivisesti myös organisaation ulkona, joka lisää organisaation mielenkiintoa naisten keskuudessa.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

### 5.1 Pohdinta

Työelämän muutos on tuonut mukanaan paljon hyvää ja etenkin asiantuntijaorganisaatioissa työn merkityksellisyys, vaikuttamismahdollisuudet oman työn sisältöön ja työn tekemisen tapoihin sekä mahdollisuus oppia ja kehittyä, ovat tulleet osaksi jokaisen työntekijän arkea. Samaan aikaan työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän kykyä johtaa omaa työtään ja huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. Vastuu omasta hyvinvoinnista ja mielenterveydestä kuuluukin jokaiselle itselleen, mutta työpaikoilla voidaan tukea ja ylläpitää hyvinvointia.

Kuten Wahlbeck ym. (2017) ovat kirjoittaneet, yhtenä oleellisena mielenterveyteen vaikuttavana tekijänä työpaikalla on johtaminen. Myös tässä kehittämishankkeessa johtaminen ja esihenkilötyö tunnistettiin yhdeksi tärkeäksi hyvinvoinnin tekijäksi. Vaikka kohdeorganisaatiossa on viimeisten vuosien aikana panostettu sekä johtamiseen että esihenkilötyön kehittämiseen, ei tätä työtä pidä lopettaa. Erityisesti huomio tulee kiinnittää vuorovaikutustaitojen kehittämiseen ja siihen, miten organisaatiossa käsitellään ja puhutaan tunteista. Arvostuksen kokeminen liittyy myös oleellisena osana hyvään johtamiseen.

Sekä Stocker ym. (2014) ja Minseo ja Behr (2018) tarkastelivat johtamisen merkitystä arvostuksen kokemuksen kautta. Arvostavassa johtajuudessa esihenkilö tuntee työntekijänsä riittävän hyvin ja näkee heidät yksilöinä. Heidän mukaansa arvostavalla johtamisella on suora yhteys työntekijöiden hyvinvointiin. Myös tässä tutkimuksessa arvostus nostettiin yhdeksi merkittäväksi tekijäksi hyvinvoinnin tukijana. Arvostusta kaivataan niin kiitoksen, palautteen, huomioinnin, kannustuksen, luottamuksen osoittamisen kuin moninaisuuden arvostamisen muodossa. Nämä tukevat myös Stockerin ym. (2014) tutkimustuloksia. Suutarisen ja Vesterisen (2010) mukaan yksi keino arvostuksen kokemuksen luomiseen organisaatiossa on tasa-arvosuunnitelma. Vaikka tämän tutkimuksen perusteella organisaatiossa pääosin koetaan, että kaikki työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti taustasta riippumatta, korostui tutkimuksen eri vaiheissa kokemus naisten määrän vähyydestä niin organisaatiossa yleensä kuin johtotehtävissä.

Kun tarkastellaan naisten osuutta organisaation eri johtajapositioissa (TAULUKKO 3), voidaan todeta, että naisten osuus lähes kaikissa johtajatasen tehtävissä on suhteessa suurempi, kuin mitä naisten osuus koko organisaatiossa. Poikkeuksen tähän tekee ainoastaan koko organisaation johtoryhmä. Tämän perusteella voidaankin tehdä päätelmä siitä, että organisaatiossa ei tällä hetkellä käydä riittävästi keskustelua tasa-arvoon liittyvistä kysymyksistä faktoihin perustuen eikä toisaalta niistä odotuksista, joita tasa-

arvokeskustelulta organisaatiossa odotetaan. Selvää on, että kokemus epätasa-arvosta ja oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa negatiivisesti työntekijän hyvinvointiin lisäämällä psykososiaalisia kuormitusta (TAULUKKO 2). Toisaalta kun tarkastellaan toivetta naisten määrän lisäämisestä organisaatiossa työhyvinvoinnin portaisiin (kuvio 3) voidaan ajatella, että naisten määrän lisääntyminen organisaatiossa vaikuttaa liittymisen tarpeeseen ja lisää kokemusta yhteisöllisyydestä, mutta avaa myös uudenlaisia uramahdollisuuksia. Myös tässä kehittämishankkeessa nousi esille tarve kehittää ja selkeyttää organisaation urapolkuja. Myös läpinäkyvyyttä organisaatiossa avoimena oleviin tehtäviin pidettiin tärkeänä. Mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta suojaavat sekä mielenterveyttä että vahvistat työn voimavaroja tekijöitä (Mieli ry. 2b, TTK 2020).

Paasivaara ja Nikkilä (2010, 21) ovat kirjoittaneet, että yhteenkuuluvuuden tunne on ihmisen olemassaolon ja toiminnan edellytyksiä. Heidän mukaansa yhteisö on yksielle tärkeä voimavarojen lähde ja hyvinvoinnin luoja. Yhteisöt syntyvät työyhteisössä ihmisten muodostamista ryhmistä. Yhteisöllisyyden tarve ja merkitys nousi esille myös tämän kehittämishankkeen aikana ja mukana olleet henkilöt toivoivat erityisesti naisille suunnattuja tapahtumia ja tilaisuuksia, jossa naisilla on mahdollisuus verkostoitua ja kokoontua yhteen yhteisten teemojen äärelle. Vaikka tämän kehittämishankkeen kohdeorganisaatio mahdollistaa erilaisten yhteisöjen ja yhteisöllisyyden syntymisen, ei yhteisöjen luonnollista syntymistä pidä pitää kuitenkaan itsestään selvänä ja pysyvänä. Organisaation kasvaessa tarvitaan myös valmiita rakenteita ja malleja, jotka ohjaavat ja mahdollistavat erilaisten yhteisöjen toiminnan ja jatkuvuuden.

Palkkaan liittyvät hyvinvoinnin tekijät eivät niinkään liittyneet palkan suuruuteen vaan kokemukseen siitä, miten palkkakeskusteluja käydään ja mitkä ovat palkantarkistuksen kriteerit, joilla on vaikutus oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Kokemus oikeudenmukaisuudesta palkan ja palkitseminen suhteen ovatkin yksi hyvinvointia vahvistava tekijä.

Työelämän muutoksen myötä hyvän mielenterveyden merkitys on korostunut jatkuvasti muuttuvassa ja ympäristössä ja asiantuntijatyössä erityisesti huomio tulee kiinnittää psykososiaalisiin kuormitustekijöihin. Vaikka kokemukset kuormituksesta ja kiireestä eivät tässä tutkimuksessa nousseet merkittävästi esille, ei se poissulje sitä, etteikö psykososiaaliset kuormitustekijät (ks. esimerkiksi TTK 2020) olisi organisaatiossa jatkuvasti läsnä. Näihin tulee myös jatkossa kiinnittää yhä enemmän huomiota ja huolehtia siitä, että jokaisella on mahdollisuus pienentää näiden kuormitustekijöiden vaikutusta.

Tämä kehittämishanke ei tuonut suoraa vastauksia tai selittäviä tekijöitä sille, miksi kohdeorganisaatiossa naisten riski uupua on miehiä korkeampi. Vaikka toimintaympäristöä itsessään pidetään toisinaan miehisenä, naiset pääosin kokevat työpaikan olevan tasa-

arvoinen sukupuolesta tai taustasta riippumatta. Tutkimuksen perusteella ei myöskään ole löydettävissä yhteyttä siihen, että naisten vähyys organisaatiossa altistaisi mielenterveyshäiriöiden synnylle. Toisaalta IT-alalla ja kohdeorganisaatiossa on monenlaisia työtehtäviä, joissa kuormitustekijät vaihtelevat. Rikalan (2013, 24) mukaan naisvaltaisilla aloilla psyykkiset kuormitustekijät kuten kiire, työn ennustamattomuus ja ihmisten väliset ristiriidat ovat tyypillisiä. Myös perheen ja työn yhteensovittamiseen liittyvät haasteet lisäävät kuormitusta. Tätä näkökulmaa voisi olla hyvä tarkastella jatkossa eri työroolien kautta ja pohtia, ovatko työtehtävät jakautuneet miesten ja naisten välillä siten, jossa naiset kokevat enemmän kuormitusta?

Hyvinvoinnin ja mielenterveyden tukeminen ei ole kiinni yhdestä tekijästä, vaan sitä tulee myös jatkossa tarkastella isossa kuvassa. Työn voimavarat muodostuvat useasta eri tekijästä (KUVIO 2) ja kiinnittämällä huomio erityisesti työyhteisötasolla vaikuttaviin tekijöihin, voidaan tukea naisten mielenterveyttä ja hyvinvointia.

Kehittämishankkeen toisena tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät tekevät kohdeorganisaatiosta mielenkiintoisen ja halutun työpaikan naisille. Kun tarkastellaan niitä tekijöitä, joita kohdeorganisaatiossa työskentelevät naiset pitivät hyvinvoinnin näkökulmasta tärkeänä ja Rikalan kuvaamia, naisten hyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä, voidaan varmasti sanoa, että IT-alalla edellytykset hyvinvoinnille on jo olemassa. Se miten asioista viestitään, vaatii parantamista ja suunnitelmallisuutta. Jos naisten määrää organisaatiossa halutaan lisätä, niin oleellista on määritellä mitä kohderyhmiä halutaan tavoitella, mitä asioita painottaa ja miten haluttu kohderyhmä tavoitetaan. Usein IT-alaa mainostetaan teknologiahäntöisesti, mutta voisiko sanoman muuttaakin niihin tekijöihin, jotka mahdollistavat kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin saavuttamisen?

## 5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän kehittämishankkeen päätutkimuskysymystä ”**Miten naisten hyvinvointia ja mielenterveyttä voidaan tukea?**” lähdettiin ratkaisemaan kolmen alakysymyksen kautta, joiden avulla pyrittiin luomaan ymmärrys hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja miten niitä voidaan organisaatiossa tukea.

**Naisten hyvinvointiin ja mielenterveyteen positiivisesti** vaikuttavat tekijät ryhmiteltiin kahdeksan eri teeman alle, jotka yhdistettiin Rauramon (2009) työhyvinvoinnin portaisiin. Naisten hyvinvointiin positiivisesti vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkastella uramahdollisuuksien, arvostuksen, palkan ja palkitsemisen, ilmapiirin, yhteisöllisyyden, johtamisen, työtapojen ja työkuorman näkökulmista.

**Naisten hyvinvoinnin lisäämiselle** organisaatiossa toteutettiin toimenpidesuunnitelma, joka on kuvattu taulukossa 6. Toimenpidesuunnitelmassa toimenpide-ehdotukset on ryhmitelty tässä hankkeessa tunnistettujen hyvinvoinnin tekijöiden mukaan.

Tämän kehittämishankkeen perusteella organisaatiosta tekee **mielenkiintoisen ja halutun työpaikan naisille** merkitykselliset projektit ja asiakkuudet, perhemyönteisyys, tarjolla olevat monipuoliset työtehtävät, hyvä palkka ja työsuhte-edut, vapaus ja autonomia sekä organisaation hyvät arvot ja hyvä henki. Organisaation houkuttelevuutta voidaan lisätä esimerkiksi lisäämällä naisten näkyvyyttä organisaation ulkopuolelle ja huomioimalla moninaiset elämäntilanteet. (KUVIO 9.) Houkuttelevuuden lisäämiseksi hankkeessa toteutettiin erillinen toimenpidesuunnitelma (TAULUKKO 7).

### 5.3 Kehittämishankkeen arviointi ja hyödyntäminen

Tutkimustulosten luotettavuutta voidaan tarkastella yleisesti käytössä olevien käsitteiden, reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä eli sitä, voidaanko tutkimus toistamalla saavuttaa samat tutkimustulokset kuin aikaisemmalla kerralla. Validiteetti taas kuvaa sitä, tutkittiinko oikeita asioita. Validiteettia voidaan tarkastella sekä sisältövaliditeetin että ulkoisen validiteetin kautta. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa yleistettävyyttä ja sisältövaliditeetti taas tarkastelee käytettyjen mittareiden oikeellisuutta. (Kananen 2012, 167–171.) Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) nostavat reliabiliteettia tarkastellessa esille myös ihmisten luotettavuuden ja yhdenmukaisuuden. Jokainen henkilö tarkastelee kysymyksiä omasta näkökulmastaan ja oman kokemuksen kautta. Vastauksiin voi vaikuttaa myös kunkin sen hetkinen tilanne, jolloin vastaus saattaa poiketa siitä, mitä se olisi jonain toisena päivänä. Validiteettia tarkastellessa taas tärkein asia on tarkastella sitä, kuinka huolellisesti ja kattavasti tutkimus on tehty, millaisia tuloksia on saatu ja miten niitä on tulkittu.

Tämä kehittämishanke toteutettiin hyödyntäen sekä tapaustutkimuksen että toiminnallisen tutkimuksen menetelmiä, jotka ovat kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa työn luotettavuuden arviointi on kuitenkin haastavaa, koska tutkimuskohteena on yleensä ihminen tai ihmisten käytös kuten tässäkin kehittämishankkeessa. Tämä tutkimus oli kuitenkin siinä mielessä ainutkertainen, että tutkimuksen etenemiseen ja kohderyhmän valintaan vaikuttivat sillä hetkellä organisaatiossa esille nousseet kysymykset ja haasteet. Jos tutkimusta lähdetäisiin toteuttamaan nyt uudestaan, olisi mahdollista, että tilanne organisaatiossa olisi muuttunut jo toisenlaiseksi, joka se oli tämän kehittämishankkeen aikana. Tällöin myös tutkimuksen suunta ja lopputulokset olisivat todennäköisesti erilaiset. Toisaalta jos nyt samalle kohderyhmälle lähettäisiin sama verkkokysely, joka lähetettiin tässä kehittämishankkeessa, niin todennäköistä on, että sieltä tulevat vastaukset

olisi mahdollista ryhmitellä samojen teemojen alle, jotka muodostuivat tämän kehittämishankkeen hyvinvoinnin tekijöiden tarkastelukulmaksi. Painopisteet eri teemojen välillä saattaisivat kuitenkin olla erilaiset. On kuitenkin hyvä huomioida, että työhyvinvointi on subjektiivinen käsite, johon vaikuttaa moni asia ja kokemus siitä voi vaihdella päivittäin. Validiteettia arvioitaessa on myös hyvä pohtia sitä, miten tutkijan oma näkemys ja kokemus organisaatiosta on vaikuttanut tulosten tulkintaan. Onko tuloksia analysoidessa jäänyt huomaamatta esimerkiksi sellaisia ilmiöitä, joista tutkijalla itsellään ei ole organisaatiossa kokemusta.

Tämän kehittämishankkeen tietoperusta muodostui pääosin mielenterveyteen ja työhyvinvointiin liittyvistä aineistoista. Tarkastelukulmaa laajennettiin itseohjautuvuuden käsitteellä ja lisäksi tehtiin lyhyt katsaus siitä, mitä aikaisemmin on kirjoitettu naisista teknologialalla ja työelämässä yleensä. Valintaa voidaan pitää itsestään selvyytenä ja ehkä myös perinteisenä kun tarkastellaan millaisia näkökulmia aikaisemmat työhyvinvoinnin tutkimukset ovat pitäneet sisällään. Toisaalta näkökulma tässä hankkeessa oli perusteltu, kun huomioidaan kehittämishankkeen rajaukset ja lähtökohdat.

On myös hyvä pohtia, miten valitut tutkimusmenetelmät sopivat tähän kehittämishankkeeseen. Kanasen (2012, 41) mukaan tapaustutkimuksen ja toimintatutkimuksen erot ovat häilyvät. Tapaustutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman hyvä ymmärrys tutkitavasta kohteesta, jossa tutkija toimii hankkeessa ulkopuolisena osallistujana. Toimintatutkimuksessa käsillä olevan ongelman syvällinen ymmärtäminen on oleellista, jotta voidaan saada aikaan muutosta. Tässä lähestymistavassa tutkija on tutkimuksessa mukana aktiivisena toimijana vaikuttamassa muutoksen syntymiseen. Olemassa oleva data indikoi asioita, jotka tällä hetkellä vaikuttavat ehkä negatiivisesti työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin. Osallistavia menetelmiä hyödyntäen tarkasteltiin niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat naisten kokemaan hyvinvointiin positiivisesti. Lisäksi tarkasteltiin aihepiiriä vielä siitä näkökulmasta, mitkä asiat koetaan tärkeäksi silloin, kun pohditaan tekijöitä, jotka tekevästä organisaatiosta mielenkiintoisen ja halutan työpaikan juuri naisille. Kehittämishankkeen lopputuloksena syntyi toimenpide-ehdotus ja toimintasuunnitelma, jonka avulla organisaatiossa voidaan kehittää niitä osa-alueita, jotka tukevat organisaatiossa työskentelevien naisten hyvinvointia.

Ottaen huomioon käytössä olleen ajan, ei tämän kehittämishankkeen aikana syntyneitä ideoita ja niiden vaikutusta päästy käytännössä mittaamaan. Toimenpiteiden toteutumisen ja arvioinnin seuranta tapahtuu näin ollen hankkeen ulkopuolella. Näin ollen voikin pohtia, että oliko tämä kehittämishanke lopputuloksen näkökulmasta enemmän tapaustutkimus kuin toimintatutkimus.



Tämä kehittämistutkimus toteutettiin IT-alan organisaatiossa, mutta yleiset hyvinvointiin ja mielenterveyteen vaikuttavat tekijät ovat kaikkialla samat. Tämän kehittämishankkeen aikana esille nousseet ideat ja toimenpide-ehdotukset ovat hyödynnettävissä mihin tahansa organisaatioon, eivätkö ne ole sidoksissa ainoastaan tässä kehittämishankkeessa kohderyhmänä olleisiin naisiin. Toki on huomattava, että jokaisessa toimintaympäristössä tilanne on erilainen ja se, miten hyvinvoinnin perusedellytykset kussakin organisaatiossa täyttyy, vaikuttaa siihen mitä asioita kussakin organisaatiossa tulisi kehittää. Tämän hankkeen lopputulokset voivat antaa muille organisaatioille ideoita ja ajatuksia siitä, millä toimilla naisten mielenterveyttä ja hyvinvointia on mahdollista tukea, mutta se antaa varmasti myös vertailukohdan siihen, mitkä aisat omassa organisaatiossa vaativat kehittämistä.

#### 5.4 Tulevia kehittämiskohteita

Hyvinvointi ja siitä huolehtiminen pitäisi olla osana kaikkea organisaation toimintaa, eikä mitään kehitystyötä, johon liittyy ihminen pitäisi lähteä viemään eteenpäin ilman, että hyvinvoinnin näkökulma on huomioitu.

Koska tämän hankkeen kautta ei löytynyt selkeitä tekijöitä sille, miksi juuri naisten mielenterveysperusteiset diagnoosit ja niistä aiheutuvat poissaolot ovat huomattavasti miehiä korkeammat sitä kannattaa tutkia lisää. Yksi näkökulma on laajentaa tarkasteltua naisten työtehtäviin ja rooleihin ja selvittää työskentelevätkö naiset sellaisissa rooleissa, joiden työkuva sisältää paljon Rikamankin (2013) kuvaamia kuormitustekijöitä. Näkökulmaa voisi laajentaa myös ikään liittyvillä tekijöillä, jotta pystyttäisiin paremmin ymmärtämään Blomgreninkin (2020) kuvaamaa huolta naisten mielenterveyshäiriöiden lisääntymisestä.

Tämän kehittämishankkeen ulkopuolelle oli rajattu muissa maissa työskentelevät naiset. Yksi mielenkiinnon kohde olisi tarkastella, miten hyvinvointi koetaan muissa maissa ja miten esimerkiksi eri maiden kulttuuri vaikuttaa siihen, miten hyvinvointiin ja mielenterveyteen eri maissa panostetaan.

Tämän kehittämishankkeen aikana ei myöskään tarkasteltu diversiteettiin liittyviä kysymyksiä, joka usein rinnastetaan myös tasa-arvoon. Kansainvälistyvässä kasvuorganisaatiossa olisi myös hyvä selvittää, ja toisaalta luoda myös yhteinen ymmärrys siitä, mitä diversiteetillä tarkoitetaan ja mitä organisaatio haluaa sen kautta saavuttaa. Tämän avulla olisi helpompaa myös asettaa tavoitteita sille, mihin organisaatiossa pyritään.

Myös naisten kokemusta ura- ja kehitysmahdollisuuksista kannattaisi tarkastella vielä enemmän. IT-alalla oman osaamisen kehittäminen ja kehittyminen on arkipäivää, mutta mahdollisuudet edetä perinteisiä hierarkkisia portaita ylöspäin on vähäiset. Urakehitysmahdollisuudet ja niiden tärkeys nousivat tässäkin tutkimuksessa esille, joten

mielenkiintoista olisikin selvittää, miten matalahierarkkisessa organisaatiossa urakehitysmahdollisuudet ajatellaan ja mitä uralla tarkoitetaan.

Väänänen ja Toivonen (2017) kirjoittivat, että jatkossa tarvitaan uudenlaisia hyvinvoinnin malleja, jotta voidaan paremmin ymmärtää ja huomioida muuttuvan työelämän vaatimuksia. Tämän kehittämishankkeen aikana syntynyttä ymmärrystä naisten hyvinvoinnin tekijöistä organisaatiossa voidaan varmasti osittain soveltaa myös koko organisaation hyvinvoinnin tekijöihin. Tätä tietoa hyödyntäen olisi mielenkiintoista lähteä selvittämään ja luomaan Väänäsen ja Toivosen toivomia uudenlaisia hyvinvoinnin malleja, jotka sopisivat juuri tämän kehittämishankkeen kohteena olleeseen organisaatioon.

## LÄHTEET

- Hakonen, M., Vartiainen, M. & Kokko, N. (2004). Luottamuksen synty hajautetuissa työryhmissä. *Psykologia: tiedepoliittinen aikakauslehti*, 39(2), p. 9.
- Hanhinen, T. 2011. Osaamisen hallinta on työelämän haaste ja valtti. Työpoliittinen aikakauskirja 1/2011
- Heikkinen, H.L.T. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E., Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa; Dark Ohy
- Kiminki, J. 2017. Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta. Teoksessa Martela, F & Jarenko, K. (toimi.) Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki; Alma Talent
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F & Jarenko, K. (toimi.) Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki; Alma Talent
- Minseo, K. & Beehr, T. A. (2018). Organization-Based Self-Esteem and Meaningful Work Mediate Effects of Empowering Leadership on Employee Behaviors and Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), pp. 385-398.  
doi:10.1177/1548051818762337
- Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja: 9 avainhetkeä. Helsinki: Alma Talent
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki; Kustannus-Osakeyhtiö Kotimaa
- Pietilä, A. 2019. Work Recovery in Self-Managing Organization. Master Thesis. Aalto University.
- Stocker, D., Jacobshagen, N., Krings, R., Pfister, I. B. & Semmer, N. K. (2014). Appreciative Leadership and Employee Well-Being in Everyday Working Life. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 28(1-2), pp. 73-95.  
doi:10.1177/239700221402800105
- Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, M., Vesterinen, P-L. (Toimi.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava

Tirkkonen, M. & Kinnunen, U. (2013). Palautumisen tehostaminen kasvattaa työhyvinvointia. *Psykologia: tiedepoliittinen aikakauslehti*, 48(3), pp. 196–210.

Viitala, R., 2009. *Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy

Viitala, R., Tanskanen, J. & Sääntti, R. (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), pp. 606-620. doi:10.1108/IJOA-10-2013-071

Vilkkä, H., Saarela, M. & Eskola, J. 2018. Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa Valli, R. (toimi.) 2018. Keuruu; PS-kustannus

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä, työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. 2014. Tallinna 2014; Tietosanoma Oy

Väänänen, A., & Toivanen M. "The Challenge of Tied Autonomy for Traditional Work Stress Models." *Work and stress* 32.1 (2017): 1–5. Web.

#### **Elektroniset lähteet:**

Blomgren, J. 2020. Mielenterveyshäiriöistä johtuvien poissaolojen kasvu jatkuu jyrkkänä. [Viitattu 20.11.2020]. Saatavissa: <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/5168>

Deloitte 2020. The Social enterprise at work: Paradox as a path forward. [Viitattu 13.9.2020]. Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/hc-trends-2020.html>

Filenius M. 2015 *Digitaalinen asiakaskokemus*. E-kirja Docendo

Jousilahti, Koponen, Koskinen, Leppänen, Lätti, Mokka, Neuvonen, Nuutinen & Suikkanen 2017. Työ 2040 – Skenaarioita työn tulevaisuudesta. [Viitattu 17.9.2020]. Saatavissa: <https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2017/01/Ty%C3%B6-2040-Skenaarioita-ty%C3%B6n-tulevaisuudesta.pdf>

Kohdeorganisaatio. 2020a. Verkkosivut. [Viitattu 10.10.2020].

Kohdeorganisaatio. 2020b. Työterveyden kuukausiraportti syyskuu. [Viitattu 10.10.2020].

Kohdeorganisaatio. 2020c. Headcount by country-report. [Viitattu 9.11.2020].

Kohdeorganisaatio. 2020d. Intranet. [Viitattu 9.11.2020].

Kohdeorganisaatio 2020e. Peakon. [Viitattu 9.11.2020].

- LUT 2020. blogs.lut.fi 2019. "Tekniikka – pääsyvaatimuksena pippeli?". [Viitattu 17.9.2020]. Saatavissa: <https://blogs.lut.fi/abitiimi/tekniikka-paasyvaatimuksena-pippeli/>
- Manka, M-L. & akala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön kehittämiseen. [Viitattu 20.9.2020]. Saatavissa: <https://kuntoutussaa-tio.fi/files/644/henkilostotunnusluvut.pdf>
- Martela, F. 2014. Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. [Viitattu 13.11.2020]. Saatavissa: <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>
- Mattila, L. & Pääkkönen, M. 2015. Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta. [Viitattu 9.11.2020] Saatavissa: [file:///C:/Users/terhija/AppData/Local/Temp/Tyon\\_henkisten\\_kuormitustekijoiden\\_hallinta.pdf](file:///C:/Users/terhija/AppData/Local/Temp/Tyon_henkisten_kuormitustekijoiden_hallinta.pdf)
- Mieli ry. 2020a. Suomalaisten mielenterveys ei ole kohentunut fyysisen terveyden tahtiin. [Viitattu 13.9.2020]. Saatavissa: <https://mieli.fi/fi/yhteiskunta/suomalaisten-mielenterveys-ei-ole-kohentunut-fyysisen-terveyden-tahtiin>
- Mieli ry. 2020b. Mitä mielenterveys on?. [Viitattu 18.10.2020]. Saatavissa: <https://mieli.fi/fi/mielenterveysseura/organisaatio-ja-toiminta/strategia/mit%C3%A4-mielen-terveys>
- Peakon 2020. The Leading Employee Engagement Survey Platform. [Viitattu 5.11.2020]. Saatavissa: [https://peakon.com/lp-employee-engagement-survey-demo-nordics-rb/?utm\\_campaign=precis-search-nordics-brand-exact&utm\\_content=433774879189&utm\\_medium=cpc&utm\\_source=google&utm\\_keyword=peakon&utm\\_term=peakon&qclid=CjwKCAiAv4n9BRA9EiwA30WND0zOMi4hRltsqM4EXDf332CtpzGEuLGQHNIStlw5-zd7hHSMNdXzhoCgLAQAvD\\_BwE](https://peakon.com/lp-employee-engagement-survey-demo-nordics-rb/?utm_campaign=precis-search-nordics-brand-exact&utm_content=433774879189&utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_keyword=peakon&utm_term=peakon&qclid=CjwKCAiAv4n9BRA9EiwA30WND0zOMi4hRltsqM4EXDf332CtpzGEuLGQHNIStlw5-zd7hHSMNdXzhoCgLAQAvD_BwE)
- Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. [Viitattu 9.10.2020]. Saatavissa: [file:///C:/Users/terhija/AppData/Local/Temp/Tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_tyokirja.pdf](file:///C:/Users/terhija/AppData/Local/Temp/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf)
- Rikala, S. 2013. Työssä uupuvat naiset ja masennus. Väitöskirja. Yhteiskunta ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampereen Yliopisto. [Viitattu 17.11.2020]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9218-1>
- Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Viitattu 21.11.2020] Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>

- Sarkkinen, M. 2019. Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen. [Viitattu 13.11.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-turvallisuus-kannustaa-ideoiden-jakamiseen/>
- Tamminen, N., Solin, P. (toim.) 2014. Mielen terveyden edistäminen työpaikalla. [Viitattu 13.9.2020]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-118-1>
- THL 2019 Työikäisten mielen terveys. [Viitattu 13.9.2020]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/mielen-terveys/mielen-terveyden-edistaminen/tyoikaisten-mielen-terveys>
- THL 2011. Tautiluokitus ICD-10. [Viitattu 3.10.2020]. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80324/15c30d65-2b96-41d7-aca8-1a05aa8a0a19.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- TTK 2020. Psykososiaalinen kuormitus. [Viitattu 4.11.2020]. Luettavissa: [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen\\_kuormitus](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus)
- TTL 2020. Työhyvinvointi. [Viitattu 27.9.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- TTL 2018. Luottamuksen osoittaminen on merkki arvostuksesta. Verkkolehti Työpiste 12.6.2018. [Viitattu 13.11.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/luottamuksen-osoittaminen-on-merkki-arvostuksesta/>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. [Viitattu 3.10.2020]. Saatavissa: [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)
- Valkama, V. 2019. Teknologia kaipaa naisia, mutta tyttöjen kiinnostus lopahtaa jo yläkouluissa – teknologiateollisuus kertoo, miten naisten osuus alalla saadaan nousuun. [Viitattu 13.11.2020]. Saatavissa: <https://www.kaleva.fi/teknologia-ala-kaipaa-naisia-mutta-tyttojen-kiinno/1677840>
- Vorma, H., Rotko, T., Larivaara, M., Kosloff, A. 2020. Kansallinen mielen terveysstrategia ja itsemurhien ehkäisyohjelma vuosille 2020–2030. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:6. [Viitattu 13.11.2020]. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162053/STM\\_2020\\_6.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162053/STM_2020_6.pdf)
- Wahlbeck, K., Hannukkala, M., Parkkonen, J., Valkonen, J. Soltantaus, T. 2017. Mielen terveyden edistäminen kansanterveystyön ytimessä. Lääketieteellinen aikakausikirja Duodecim 2017;133(10):985–92. [Viitattu 13.11.2020]. Saatavissa: <https://www.duodecim-lehti.fi/duo13731>

WHO 2020. Mental Health; strengthening our response. [Viitattu 18.10.2020]. Saatavissa: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>

## LIITTEET

### Liite 1. Sähköpostiviesti kehittämishankkeesta

Heippa,

Opintoni Uudistavan johtamisen parissa LAB-ammattikorkeakoulussa (YAMK) on loppusuoralla. Teen tällä hetkellä työni ohella opintoihin kuuluvaa opinnäytetyötä ja tämän viestin kohderyhmä on valikoitunut opinnäytetyöni aiheen perusteella, joka liittyy naisten hyvinvoinnin ja mielenterveyden tukemiseen organisaatiossamme. Tämä viesti on lähetetty Workday-tietojen perusteella kaikille Suomessa työskenteleville, suomea puhuville naisille.

#### Tausta:

Viime keväänä työterveyskumppanillamme aloitti työskentelyn tutkijataustainen psykologi, xxxx xxxx. Kesän 2020 aikana hän tutki vuosien 2017 – 2020 aikana kertynyttä dataa xxxxten terveydestä ja kiinnitti huomioita erityisesti F-diagnooseihin ja niistä johtuviin sairauspoissaoloihin (F-diagnoosi on kansainvälisen ICD-10 tautiluokituksen liittyvä koodi, jolla kuvataan mielenterveyden häiriöitä. F-diagnoosi on yleinen työuupumistapausten yhteydessä). Tutkittava data oli anonymisoitua, eikä selvityksessä saatuja tuloksia voida yhdistää yksittäisiin henkilöihin. Selvitys ei myöskään ottanut kantaa mielenterveyshäiriöiden tai uupumuksen taustatekijöihin.

Selvityksen tarkoitus oli tutkia, löytyykö datan perusteella yhdistäviä tekijöitä tai ryhmiä, joissa riski sairastua mielenterveydenhäiriöihin on korkeampi kuin muissa ryhmissä. Selvityksen perusteella löytyikin kolme tällaista ryhmää:

1. xxxxxxxxxxxx
2. naiset
3. xxxxxxxxxxxx

Ensimmäiseen kohtaan tartuimme heti elokuussa lomilta palattuamme ja yhdessä Auntien kanssa suunnittelimme uusille työntekijöille 2 kerran check-in paketin, jossa uusi työntekijä pääsee juttelemaan Auntien asiantuntijan kanssa omasta suhteestaan itseensä ja työhön ja pohtimaan niitä asioita, jotka vaikuttavat omaan hyvinvointiin. Yhteistyö Auntien kanssa on alkanut hyvin ja mukaan on ilmoittautunut jo iso joukko uusia xxxlaista. Alkuvuodesta 2021 pääsemme tarkastelemaan tämän toimenpiteen vaikutuksia.

Toinen havainto liittyi naisiin. xxxn selvityksen perusteella naisilla on suurempi riski mielenterveyden häiriöihin ja uupumiseen xxxxlla työskenteleviin miehiin nähden. Tämän selvityksen perusteella ei kuitenkaan voida päätellä, että tietty ikäryhmä tai tietyssä roolissa tai yksikössä työskentelevä nainen olisi alttiimpi mielenterveyden häiriöille kuin joku toinen.

Kun tätä tietoa verrataan naisten uupumisriskiin yleisesti (esim. FinTerveys 2017) tulos ei ole yllättävä, vaan naisten riski uupumiselle ja mielenterveyden häiriölle on myös yleisellä tasolla miehiä korkeampi. Tässä kohtaa on hyvä todeta, että xxxx:ssa sairauspoissaoloprosentti kokonaisuudessaan ei ole huolestuttavalla tasolla.

Aihe kokonaisuutena on kuitenkin kiinnostava ja lähdin tarkastelemaan, mitä muu käytössä oleva data kertoo xxxxa työskentelevistä naisista.

#### Muutamia havaintoja:



- Naisten määrä yrityksessä (ja teknologia-aloilla yleensä) on noin 20 % ja keskustelu käy monella suunnalla vilkkaana siitä, miten alalle saataisiin lisää naisia
- Vuonna 2020 naisten osuus lähtijöistä on xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
  - xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
  - xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
  - xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
- Peakon-vastauksien perusteella seuraavat osa-alueet ja kysymykset nousevat esille alhaisena eNPS:nä
  - xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
  - xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
  - xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Tässä selvityksessä en ole tarkastellut vastauksia suhteessa muihin ryhmiin vaan opinnäytetyöni kannalta mielenkiinnon kohteena on xxxxxx työskentelevät naiset. Opinnäytetyöni on luoteeltaan toimintatutkimus, jonka tarkoitus on pyrkiä muuttamaan vallitsevia käytäntöjä etsien samalla ratkaisuja käsillä olevaan ongelmaan. Toimintatutkimuksessa ei niinkään keskitytä siihen, miksi asiat ovat kuten ovat, vaan enemmän siihen, miten ne voisivat olla. Työni tavoitteena onkin löytää uusia toimintatapoja ja malleja sille, miten me xxxlla voimme **tukea ja vahvistaa** erityisesti naisten hyvinvointia ja mielenterveyttä ja samalla vaikuttaa siihen, miten tehdä xxxta mielenkiintoinen ja haluttu työpaikka naisille.

#### Tätä varten tarvitsen kaikkien teidän apua.

1. Tuo oma ajatuksesi esille lyhyessä kyselyssä: <https://forms.gle/xxxxxxxxxxxxx>  
Kysely on anonyymi ja vastauksia hyödynnetään workshopissa (ks. alla) sekä opinnäytetyöni loppuraportissa
2. Ilmoittaudu mukaan workshoppiin, jossa lähdemme yhdessä suunnittelemaan niitä keinoja, joilla käytännössä voimme lisätä/tukea naisten hyvinvointia  
xxxxxxxx<https://forms.gle/xxxxxxxxxxxxx>  
Vallitsevan koronatilanteen takia Workshop pidetään verkossa torstaina 22.10.2020 klo. 12-15. Mukaan mahtuu max. 20 henkilöä. Mukaan toivotaan mahdollisimman paljon eri ikäisiä, eri rooleissa ja yksiköissä työskenteleviä naisia. Tutkimuksen näkökulmasta taustalla ei kuitenkaan ole suurta merkitystä.

Oma tavoitteeni on saada opinnäytetyö valmiiksi tämän vuoden loppuun mennessä, jonka jälkeen opinnäytetyöni on vapaasti kaikkien luettavissa. Workshopissa ideoituja keinoja on tarkoitus lähteä kokeilemaan ja viemään käytäntöön syksyn/talven aikana ja niistä viestitään erikseen yhteisesti sovittavalla tavalla.

On hyvä huomata, että kohderyhmän rajaus on opinnäytetyöni kannalta välttämätön, mutta syntyneet lopputulokset voivat kuitenkin olla hyödynnettävissä koko organisaatiossa iästä, sukupuolesta ja tausta riippumatta.

Terveisin Terhi

## Liite 2. Verkkokysely

## Naisten hyvinvoinnin tukeminen ja vahvistaminen [REDACTED]

Millä keinoin voimme [REDACTED] tukea ja vahvistaa naisten hyvinvointia ja mielenterveyttä [REDACTED] Tämä kysely liittyy Naisten hyvinvoinnin ja mielenterveyden tukemisen [REDACTED] toimintatutkimukseen.

Kysely on anonyymi ja vastauksia hyödynnetään 22.10.2020 järjestettävässä workshopissa sekä toimintatutkimuksen raportoinnissa.

20.10. mennessä annetut vastaukset ehtivät mukaan 22.10. pidettävään workshopiin.

Antamiasi tietoja käsitellään luottamuksellisesti eikä yksittäisen ihmisen henkilöllisyys paljastu missään vaiheessa tutkimusta.

Minkä asioiden muuttuminen [REDACTED] vaikuttaisi positiivisesti hyvinvointiisi?

Oma vastauksesi

---

Mitkä asiat sinun mielestäsi tekisivät tai tekevät [REDACTED] mielenkiintoisen ja halutun työpaikan naisille?

Oma vastauksesi

---

Haluatko jakaa omia esimerkkejäsi siitä, miten [REDACTED] työskentely on vaikuttanut omaan hyvinvointiisi?

Oma vastauksesi

---

Lähetä

## Liite 3. Työpaja

# Agenda

## Aloitus 20 min

- Tausta ja tavoitteet
- Tunne ja fiilis mitä tavoitellaan

## Millä konkreettisoin keinoin voimme tukea naisten mielenterveyttä ja hyvinvointia

### Alustus 15 min

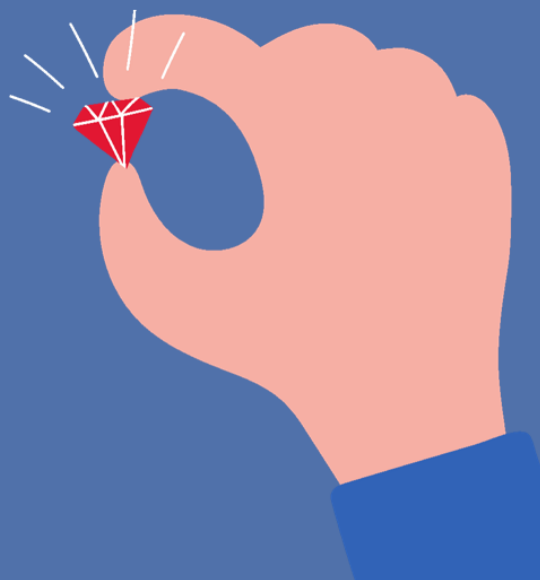
- Ideointi 20 min
- Valinta 10 min
- **Tauko 10 min**
- Työstö 30 min

### Tauko

5 min

Miten teemme **Solitasta** mielenkiintoisen ja halutun työpaikan naisille

### Yhteenveto ja eteneminen



# Taustaa

- Sähköposti opinnäytetyöstä lähetettiin kaikille Suomessa työskenteleville suomea puhuville naisille perjantaina 9.10.
  - Yhteensä 163 henkilölle
- Sähköpostin yhteydessä olevaan kyselyyn vastasi 44 henkilöä (tilanne 20.10.)
- Workshopiin ilmoittautui 13.10. mennessä yhteensä 22 henkilö, josta kaikki kutsuttiin mukaan
  - Edustettuna on 7 yksikköä
  - Osallistujat työskentelevät 19 erilaisessa roolissa (osallistujan itse ilmoittama)

# Taustaa

## Työpaja ja kysely liittyvät omaan henkilökohtaiseen opinnäytetyöhön

- Uudistavan johtamisen YAMK-tutkinto LAB-ammattikorkeakoulussa
- Kyseessä on toimintatutkimus, jossa osittain hyödynnetään myös tapaustutkimuksen menetelmiä
  - Toimintatutkimuksessa lähtökohtana on löytää johonkin olemassa olevaan ongelmaan ratkaisu tai konkreettinen toimenpide jolla ongelmaa lähdetään ratkaisemaan
  - Tapaustutkimus taas pyrkii ymmärtämään syvällisesti jotain yksittäistä tapausta
  - Tietoperusta rakentuu työhyvinvoinnin ja mielenterveyden käsitteiden ympärille ja työhyvinvoinnin portaat keskeisessä roolissa. Työhyvinvoinnin portaat taas perustuvat Maslowin tarvehierarkiaan.

## Aihe on kiinnostava myös oman työroolin näkökulmasta, ja opinnäytetyön yhteydessä syntyneitä ajatuksia ja oivalluksia voidaan hyödyntää jatkossa organisaation toiminnan kehittämisessä

- On hyvä huomata, että nyt esille tulee paljon myös sellaisia asioita, joihin emme pysty suoraan tällä porukalla vaikuttamaan tai päättämään muutokselle aikataulua, jos se ei ole omassa käsissämme, mutta voimme viedä esille tulevat ideat ja ajatukset eteenpäin niille, jotka pystyvät asiaan vaikuttamaan



Tavoitteena on **löytää** uusia **toimintatapoja** ja malleja sille, miten me organisaatiossa voimme **tukea** ja **vahvistaa** erityisesti naisten **hyvinvointia** ja **mielenterveyttä** ja samalla vaikuttaa siihen, miten tehdä organisaatiosta **mielenkiintoinen** ja **haluttu** työpaikka naisille





Maailman terveysjärjestö WHO on määritellyt mielenterveyden olevan hyvinvoinnin tila, jossa ihminen ymmärtää omat kykynsä, selviytyy normaalista arjesta ja kestää stressiä. Yksilö pystyy työskentelemään tuottavasti ja hänellä on kyky vaikuttaa ympärillä olevaan. Mielenterveys on oleellinen osa terveyttä, joka on fyysisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila. (WHO 2020.)



Tepa-termipankin mukaan työhyvinvointi on määritelty työntekijän fyysiseksi ja psyykkiseksi olotilaksi, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Ammattitaito ja työn hallinta ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät. (Tepa-termipankki 20.10.2020)



# Toiveet ja pelisäännöt



- Ollaan itsekkäitä ja ajatellaan omasta näkökulmasta
  - Omaa sukupuolta ei tarvitse korostaa, vaan jokainen voi olla oma itsensä
  - Ymmärretään, että tuloksia voidaan hyödyntää sukupuolesta riippumatta
- Tarkastellaan asioita siten, kun toivoisimme niiden olevan, unohdetaan mutkut
- Ei tyrmätä tai arvostella



# Tunnepilvi

<https://www.menti.com/sanr4o97u1>

Koodi: 61 81 33 1



# Mitkä asiat vaikuttavat positiivisesti hyvinvointiin organisaatiossa?

Millaisilla konkreettisilla toimilla voimme tukea ja vahvistaa naisten hyvinvointia ja mielenterveyttä?

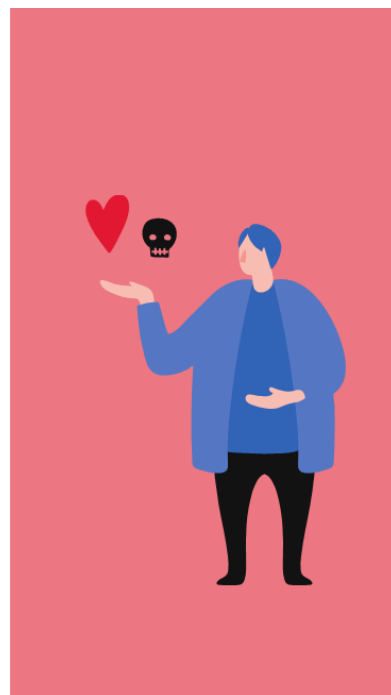
## Minkä asioiden muuttuminen organisaatiossa vaikuttaisi positiivisesti hyvinvointiisi?

- Vastauksia 40 (ennen workshopia)
- Kysyttiin asioiden muuttumista, mutta iso osa vastauksista kääntyi siihen, mitkä asiat ovat jo hyvin ja mitkä jo nyt vaikuttavat positiivisesti hyvinvointiin
- Vastaukset ryhmiteltiin 8 teeman alle
  - Teemoja ei oltu määritelty etukäteen vaan teemat muotoutuivat vastauksia analysoidessa
  - Tämän jälkeen syntyneitä teemoja lähdettiin peilaamaan työhyvinvoinnin portaisiin ja teemat yhdistettiin portaisiin (alustava ryhmittely)
- Seuraavaksi käydään teemat lyhyesti läpi, jonka jälkeen aloitetaan ideointi!



## Minkä asioiden muuttuminen vaikuttaisi positiivisesti hyvinvointiisi?

KYSELYSTÄ ESILLE NOUSSEET TEEMAT	LINKITYS HYVINVOINNIN FORTASSIN	HYVINVOINNIN TEKIJÄT	
<b>URAMAAHDOLLESUUDET JA KEHITYMINEN</b>	Itsenä toteuttamisen tarve	selkeät urapolut, selkeät palkkaamiset oman osaamisen kehittämiseksi, naisen määrä palkkoneuvotteluissa	-selkeät urapolkuvalhtoehdot puuttavat
<b>ARVOSTUS (*)</b>	Arvostuksen tarve	palka, kätös, huomiointi, kunnioitus, luottamus, menestystaustan arvostaminen	-menestystaustan huomioiminen -palka ja huomiointi
<b>PALKKA JA PALKITSEMINEN</b>	Arvostuksen tarve	avoin keskustelu palkasta, ohjeidenmukaisuus, tilastot	-mhen palkkoneuvottelut jätetään
<b>ILMAPIIRI (*)</b>	Liittymisen tarve	avoin keskustelu alkutuuri, tapa kummuksella, pelimäärät arvoit, omien mielipiteiden katsominen, toimivat henkilökohtaiset	-"kling" -kummuksella tapa -henkilökohtaiset
<b>YHTEISÖLLISYYS</b>	Liittymisen tarve	verkostoituminen, vertaistuki, kaverisuhteet, mahdollisuus tutustua, matkan kynnys tapahtumat	-vertaistuki -esimerkit
<b>JOHHTAMINEN</b>	Liittymisen tarve	hyvä esimienyö, läheiset suhteet johtoon, avoimuus, väestö, oallisuus, vaetaan,	-esimienyö
<b>TYÖTAVAT</b>	Turvallisuuden tarve	toimivat käytänteet, tilinen pöyryvyys	-yhteinen käytänteiden puute
<b>TYÖKUORMA</b>	Psyytologiset perustarpeet	kuu, työmäärä	-työmäärä



## Työstö

- Jokainen teema on nostettu omalle [padlet](#)-sivulle, johon on koottu esimerkkejä siitä, millaisia asioita ko. teeman alle vastauksista kertyi
- Ideointi – millaisin konkreettisin toimin voimme parantaa/vaikuttaa kunkin teeman alla oleviin hyvinvoinnin tekijöihin?
  - Voit käydä teemoja läpi haluamassasi järjestyksessä, voit keskittyä yhteen tai ideoida kaikkiin
  - Älä mieli onko idea toteutuskelpoinen vaan kirjaa ylös kaikki syntyvät ideat
- Ideoinnin jälkeen jokainen käy taulut läpi ja valitsee tauluilta 1-3 sellaista ideaa, joita haluaisi lähteä työstämään. Käy äänestämässä sitä lappua, jota haluaisit että työstetään eteenpäin
- Äänestyksessä on mukana kaikki teemat, mutta jatkokäyttöön laput valitaan seuraavista teemoista
  - Yhteisöllisyys, ilmapiiri, arvostus, työkuorma, työtavat, toimintakulttuuri





# Mielenkiintoinen ja haluttu työpaikka naisille

*"Mielenkiintoiset työtehtävät ja mahdollisuus muovata toimenkuvansa sekä kokeilla uutta. Hyvät tyypit työyhteisössä. On arjen luksusta, kun voi välillä yhdessä nauraa työkamujen kanssa jollekin asialle, tilannekomikalle tai hyvälle lohkaisulle. Moni asia Solitalla on jo nyt hyvin, ja monesti niitä pidetään 'itsestäänselvyyksinä'. Arvostan mahdollisuutta työajan joustoihin ja fiksusti funtsittuja henkilöstöetuja sekä oppimismyönteisyyttä ja kannustamista oppimiseen. Myös vapaus valita työn suorittamislokaatio on luksusta: voi valikoida tekeekö duunit stolla vai etänä. Kun työnantaja luottaa, haluaa siihen vastata "tuplasti" takaisin."*

## Mitkä asiat sinun mielestä tekevät organisaatiosta mielenkiintoisen työpaikan naisille?

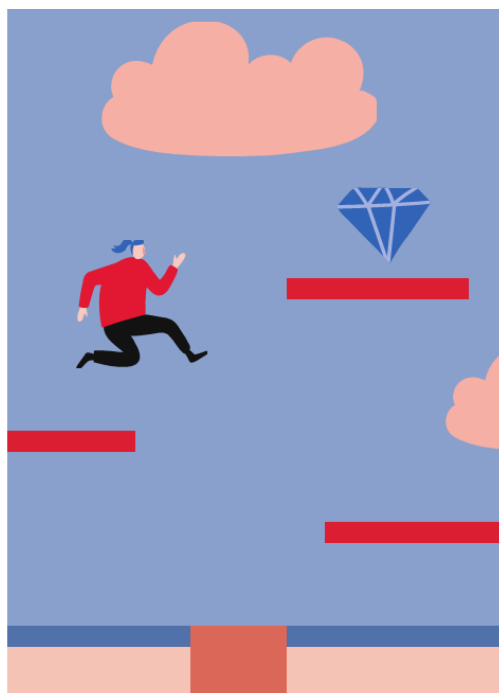
**Vastauksia kysymykseen tuli yhteensä 46**

### Mistä voimme olla ylpeitä?

- Vaikuttavat ja merkitykselliset projektit
- Perhemyönteisyys ( 14 mainintaa=
- Monipuoliset työtehtävät naisille
- Hyvä palkka ja työsuhte-edut
- Hyvät arvot, hyvä henki
- Vapaus ja autonomia, työn ja perheen yhteensovittamisen helppous

### Mihin voisimme kiinnittää huomiota?

- Naisia enemmän johtaviin asemiin
- Naisten näkyminen ulospäin, erilaiset uratarinat
- Asiakasvalinnat
- Naisille naismentorit
- Aito tasa-arvo, nyt paljon miesten juttuja
- Ei vain pienten lasten vanhempia hyödyntäviä juttuja



## Pohdinta

Vastausten perusteella organisaatossa on jo paljon tekijöitä, jotka tekevät siitä hyvän työpaikan naisille?

- Miten näymme ulos?
- Miten hyödynnämme tätä

Työstetään padletilla:

[https://padlet.com/terhi\\_jaakonsaari/ro0d9m8v4e8koo59](https://padlet.com/terhi_jaakonsaari/ro0d9m8v4e8koo59)



## Eteneminen

- Opinnäytetyö valmis vuoden loppuun mennessä, jolloin se on kaikkien luettavissa
- Suomen [jorvyn yhteenveto](#) 12/2020
- Tietoisku opinnäytetyöstä 01/2021

