

Jesse Karppinen & Rene Määttä

Työhyvinvoinnin johtaminen pandemian aikana

Työhyvinvoinnin johtaminen pandemian aikana

Jesse Karppinen & Rene Määttä
Opinnäytetyö
Syksy 2021
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijät: Jesse Karppinen & Rene Määttä

Opinnäytetyön nimi: Työhyvinvoinnin johtaminen pandemian aikana

Työn ohjaaja: Sanna Oja

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2021

Sivumäärä: 43 + 1 liite

Päätimme tehdä opinnäytetyön parityönä. Valitsimme opinnäytetyön aiheeksi työhyvinvoinnin johtamisen pandemian aikana. Tarkoituksenamme oli selvittää, millä tavalla työelämässä tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet työhyvinvoinnin johtamiseen, ja millaisia haasteita työhyvinvoinnin johtamisesta vastaavat mahdollisesti kokevat. Lisäksi halusimme tutkia millaista mahdollista tukea työhyvinvoinnin johtajat tarvitsevat tässä ajassa. Tarkoituksenamme oli myös tuottaa hyödyllistä sisältöä suunniteltavaan uuteen johtamisen ja työhyvinvoinnin YAMK koulutusohjelmaan. Aiheen valintaan vaikutti aiheen ajankohtaisuus ja se, että se sopii meille hyvin opintolinjaamme ajatellen. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Oulun Ammattikorkeakoulu.

Teoriapohjan rakentamiseen käytimme esimerkiksi E-kirjoja, artikkeleita, uutisia, taulukkoja ja verkkosivuja. Teoriapohjassa käsitellään työhyvinvoinnin johtamista ja opinnäytetyön aiheeseen liittyviä avainkäsitteitä. Käsitelimme teoriaosuudessa myös hieman johtamisen historiaa, aiheen paremman ymmärryksen saavuttamiseksi. Empiirisen tutkimuksen suoritimme haastattelemalla esihenkilöitä ja yrittäjiä, jotka ovat työhyvinvoinnin johtamisen osaajia. Toteutimme tutkimuksen laadullisena tutkimuksena. Halusimme pitää tutkimuksen pääosin aineistolähtöisenä. Emme siis tukeutuneet aineiston analyysissä liikaa hankkimaamme teoriapohjaan, vaan teimme päätelmiä haastateluaineistomme pohjalta. Aineiston analyysin keinoina käytimme tyypittelyä ja teemoittelua.

Tuloksista kävi ilmi, että työhyvinvoinnin johtaminen on muuttunut viime vuosina. Muutoksia ovat tuoneet esimerkiksi koronapandemian tuomat rajoitukset ja asenteet virustilannetta kohtaan. Pandemia on kiihdyttänyt digitalisaatiota työpaikoilla, joka on omalta osaltaan vaikuttanut työhyvinvoinnin johtamiseen. Etätyön merkittävä lisääntyminen on vaikuttanut työntekijöihin ja siihen, miten heitä johdetaan. Tulokset kertoivat myös yleisestä muutoksesta työelämässä, jonka mukaan henkilöstö on alkanut arvostaa viime vuosina entistä enemmän vapaa-aikaa. Tuloksista oli huomattavissa myös se, kuinka eri toimialoilla toimivat yritykset olivat kokeneet erilaisia muutoksia pandemian aikana.

Asiasanat: Työhyvinvoinnin johtaminen, esihenkilötyöskentely, digitalisaatio, koronapandemia

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration, Human Resources and Management

Author(s): Jesse Karppinen & Rene Määttä
Title of thesis: Leading of the workplace well-being during the pandemic
Supervisor(s): Sanna Oja
Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2021
Number of pages: 43 + 1 appendix

We decided to do the thesis in co-operation. We chose the subject of the thesis to be the leading of the workplace well-being during the pandemic. Our goals were to study how the recent changes at workplaces have affected the leading of workplace well-being and what kind of possible support does it need. We also wanted to know about the possible challenges the leaders of workplace well-being have experienced during this time. We were also trying to produce useful information on the subject for an upcoming training program on leadership and workplace well-being. This subject was important in the post-pandemic era, and it suited our line of studies well. The assignment comes from a new master programme of the Oulu University of Applied Sciences.

To gain knowledge on the subject we interviewed people who do occupational well-being management at work. Before the interviews we studied the subject from different sources, such as E-books, news, websites and articles. During the analysis of the information that we had gained from the interviews, we did not focus too much on the theory we had studied before the interviews. We wanted to truly find out what knowledge the professionals of this type of work had to share on the subject.

The results of our research showed that the leading of workplace well-being has changed during the last couple of years. The change has been brought by the many restrictions covid-19 has brought to workplaces and also by the way how different people reacted to the situation. The pandemic has accelerated the digitalization of various functions in workplaces. People have also started to work from home more than before. All these things affect to occupational well-being and the way it should be led. The results also showed that different types of companies have experienced different types of changes during this time. For example, the transition to working with a hybrid model has been more challenging for companies that had not tried hybrid work before.

Keywords: Leading of the workplace well-being, supervisory work, digitalization, COVID-19

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TUTKIMUKSEN TAUSTAA	9
2.1	Tutkimusongelma	9
2.2	Tutkimusprosessi	10
2.3	Tutkimusmenetelmä	11
3	KESKEISET KÄSITTEET	13
3.1	Digitalisaatio ja disruptio	13
3.2	Johtamisen historia ja moderni esihenkilötyöskentely	15
3.3	Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen	17
3.3.1	Mitä on työhyvinvoinnin johtaminen?	18
3.3.2	Organisaatiokulttuuri	19
3.3.3	Muutokset työhyvinvointiin ja sen johtamiseen koronapandemian aikana ..	20
3.3.4	Työhyvinvoinnin johtaminen koronapandemian jälkeen	22
3.3.5	Työhyvinvoinnin johtaminen hybridiolosuhteissa	22
3.3.6	Milleniaalien johtaminen	23
4	NÄKEMYKSET TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISESTA	25
4.1	Työhyvinvoinnin johtamisen tärkeys	25
4.2	Organisaatiokulttuurin avoimuus	26
4.3	Työhyvinvoinnin johtamisessa tarvittava tuki	27
4.4	Koetut muutokset työhyvinvoinnin johtamisessa	28
4.5	Odotukset tulevista muutoksista	28
5	HYBRIDIJOHTAMINEN HELPOTTAA JA HAASTAA	30
6	MILLENIAALIT MUKAUTUVAT MUUTOKSIIN	31
7	NÄKEMYKSIÄ DIGITALISAATION JA DISRUPTION VAIKUTUKSISTA	32
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	33
8.1	Digitalisaatio ja disruptio	33
8.2	Hybridijohtamiseen sopeudutaan	34
8.3	Milleniaalit ovat vahvoilla muutoksessa	34
8.4	Koronaviruksen vaikutukset	35
8.5	Tutkimuksen lopputulema	36
9	POHDINTA	38

LÄHTEET.....	40
LIITTEET	44

1 JOHDANTO

Nykyaikana puhutaan paljon muutoksen johtamisesta ja digitalisaatiosta. Nämä käsitteet ovat nousseet esiin opintojemme aikana lähes päivittäin. Johtaminen on muuttunut vuosikymmenien aikana paljon. Erilaisten tiimivalmennusten, coachauksien ja yksilövalmennusten käyttö työhyvinvoinnin tukemisessa on lisääntynyt. Työhyvinvointi ja johtaminen ovat asioita, joista käydään paljon keskustelua, koska ihmisten kanssakäyminen on muuttunut inhimillisempään suuntaan. Nykyaikana keskustellaan paljon ihmisten huomioimisesta yksilönä.

Maailma on suurten muutosten kourissa ja työpaikkojen pitää pysyä kehityksessä jatkuvasti mukana, koska kilpailu eri aloilla on todella kovaa. Opinnäytetyön taustalla ovat maailmassa tapahtuneet suuret muutokset. Opinnäytetyössä keskitytään työhyvinvoinnin johtamiseen pandemian aikana. Digitalisaatio ja koronavirus ovat vaikuttaneet maailmaamme monilla eri tavoilla. Halusimme valita aiheeksi ajankohtaisen aiheen, jotta opinnäytetyö olisi hyödyllinen meille ja niille, jotka opinnäytetyötä lukevat.

Tutkimuskysymyksiämme on, millä tavalla työelämässä tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet työhyvinvoinnin johtamiseen, ja millaisia mahdollisia haasteita työhyvinvoinnin johtamisesta vastaavat mahdollisesti kokevat. Lisäksi haluamme selvittää, millaista mahdollista tukea työhyvinvoinnin johtajat tarvitsevat tässä ajassa. Aiomme selvittää ovatko muutosten vaikutukset olleet positiivisia vai negatiivisia, sekä rakentaa tutkimuskysymyksiin kattavasti vastaavan lopputuloksen. Tutkimme asiaa ilmiönä. Olemme esimiestyön ja henkilöstöhallinnon opiskelijoita, joten työhyvinvoinnin johtaminen liittyy meidän opintoihimme vahvasti. Työhyvinvoinnin johtaminen liittyy vahvasti esimiestyön ja henkilöstöosaamisen opintoihin.

Työelämästä löytyy paljon erilaisia yrityksiä ja toimintatapoja. Suuret muutokset ovat vaikuttaneet eri toimijoihin eri tavoilla. Esimerkiksi digitalisaation kehitys vaikuttaa todennäköisesti työhyvinvoinnin johtamiseen jatkuvasti. Pandemian tuomat pakolliset ja vapaaehtoiset varotoimenpiteet ihmisten terveyden turvaamiseksi ovat omalta osaltaan vaikuttaneet työhyvinvointiin. Tämän lisäksi meitä kiinnostaa se, vaativatko eri sukupolvien työntekijät erilaista huomiota tai erilaisia toimintatapoja työhyvinvoinnin johtamisen suhteen. Tutkimusmenetelmät on valittu siten, että tutkimuskysymyksiin pystytään vastaamaan mahdollisimman kattavasti.

Hankimme aineistoksi aiheeseemme sopivaa asiantuntijatietoa. Haastattelemme henkilöitä, jotka työskentelevät työhyvinvoinnin johtamisen parissa. Toteutamme työn laadullisena tutkimuksena. Haastattelumme toteutetaan puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Tutkimusta varten on haastateltu henkilöitä useilta toimialoilta, jotta saataisiin mahdollisimman paljon erilaisia näkökulmia tutkimusongelmaan liittyen. Haastatteluissa ei käytetä suljettuja tai johdattelevia kysymyksiä, vaan pyritään saamaan aitoa ja rehellistä tietoa työhyvinvoinnin johtamisen parissa työskenteleviltä ihmisiltä. Analyysin menetelminä käytetään teemoittelua ja tyypittelyä.

Opinnäytetyömme toimeksiantajana toimii Oulun Ammattikorkeakoulu. Oulun ammattikorkeakoulu suunnittelee uutta ylemmän ammattikorkeakoulun koulutusohjelmaa työhyvinvoinnin ja johtamisen aihealueella. Opinnäytetyömme tarkoituksena on tuottaa hyödyllistä sisältöä taustatiedoksi koulutusohjelman suunnitteluun.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTAA

Opinnäytetyössä tutkitaan työhyvinvoinnin johtamisessa tapahtuneita muutoksia koronapandemian aikana. Päädyimme valitsemaan tutkimuksen aiheen sen perusteella, että meitä kiinnosti työhyvinvoinnin johtaminen, ja tulemme mahdollisesti työskentelemään työhyvinvoinnin johtamisen parissa tulevaisuudessa. Saimme opinnäytetyöllemme toimeksiannon Oulun Ammattikorkeakoululta. Tutkimuksesta saatua tietoa on mahdollista käyttää uuden tekeillä olevan ylemmän ammattikorkeakoulun johtamisen ja työhyvinvoinnin koulutusohjelman suunnittelussa taustatietona

Tutkimus hyvin hyödyllinen ja ajankohtainen, sillä tarkoituksenamme on valmistua pian tradenomeiksi esimiestyön ja henkilöstöosaamisen opintolinjalta. Päätimme lähteä toteuttamaan tutkimusta kahdestaan, koska opinnäytetyön aiheen luonne mahdollisti sen. Olimme aiemmin työskennelleet yhdessä ryhmätöitä tehdessä opintojemme aikana, ja olimme tunteneet ryhmätyöskentelymme sujuneen. Tutkimuksemme perustuu työhyvinvoinnin johtamisen ammattilaisilta hankittuun empiiriseen aineistoon. Luomme tutkimuksessamme kattavan kokonaiskuvan työhyvinvoinnin johtamisessa tapahtuneista muutoksista, mutta emme tutki sen eri aihealueita erityisen yksityiskohtaisesti.

2.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen aiheesta löytyvän teorian perusteella, on syytä olettaa, että digitaalisen disruption ja pandemian aiheuttamat muutokset työelämässä vaikuttavat merkittävästi esihenkilöiden ja työhyvinvoinnin kehittäjien työhön. Tutkimuksemme tarkoituksena on selvittää, millä tavalla muutokset ovat vaikuttaneet työhyvinvoinnin johtamiseen. Millaisia haasteita työhyvinvoinnin johtamisesta vastaavat mahdollisesti kokevat pandemian aikana? Millaista mahdollista tukea työhyvinvoinnin johtajat tarvitsevat tässä ajassa?

Mahdollisesti merkittäviä muutoksia työhyvinvoinnin johtamiseen ovat tuoneet koronapandemian vaikutukset työelämään ja digitalisaation muutokset. Myös eri sukupolvien, kuten milleniaalien johtaminen voi tuoda uusia haasteita, aiempiin sukupolviin verrattuna. Haluamme myös selvittää, millaisia muutoksia työhyvinvoinnin johtamisen parissa työskentelevät uskovat vielä näkevänsä lähi-tulevaisuudessa.

Tutkimusongelma on aiheena hyvin ajankohtainen, sillä työhyvinvointia täytyy johtaa jatkuvasti ja hyvä työhyvinvointi on yksi tärkeimmistä asioista työpaikalla. Koronavirus on vaikuttanut eri tavoin ihmisten hyvinvointiin niin töissä, kuin vapaa-ajalla. Tämän vuoksi on tärkeää selvittää, millaisia muutoksia työhyvinvoinnin johtamisessa on tapahtunut pandemian aikana.

2.2 Tutkimusprosessi

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, sillä tutkimusaiheen luonne vaati syvälliseen ymmärtämiseen perustuvaa tulkintaa. Tutkimuksen aiheet, joihin haastatteluissa keskitytään olin päätetty ennalta. Kuten laadullisen aineiston analyysin luonnehdintaan kuuluu, kaikki muu aineistosta löytyvä mielenkiintoinen materiaali voitiin sivuuttaa, mikäli se ei ollut merkityksellinen tutkimuksemme kannalta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78). Olimme rakentaneet teoriapohjaa opinäytetyön tutkimusaiheeseen liittyen. Tutustuimme myös johtamisen historiaan paremman kokonaiskuvan hahmottamiseksi aiheeseen liittyen.

Prosessin alkaessa kartoitettiin ensimmäiseksi sopivat henkilöt, ketä voisi haastatella. Tarkoituksena oli haastatella henkilöitä erikokoisista yrityksistä ja eri toimialoilta mahdollisimman kattavan ja monipuolisen aineiston keräämiseksi. Toimialoja olivat mm. kaupan ala, vuokratyö, terveydenhoito, myynti, markkinointi, terapia ja konsultointi. Nämä alat valittiin, jotta saatiin aineistoa erilaisten organisaattorakenteiden edustajilta. Haastateltaviamme henkilöiden ikä, sukupuoli ja koulutustausta vaihtelivat, monipuolisen aineiston takaamiseksi. Haastateltaviamme henkilöitä yhdisti se, että he toimivat työhyvinvoinnin johtamisen parissa.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan, tarkoituksena oli haastatella 8–12 henkilöä. Haastattelun mahdollisuutta kysyttiin kyseisiltä ihmisiltä sähköpostin tai puhelimen välityksellä. Ennestään tuntemiamme henkilöitä kontaktoitiin myös WhatsApp-sovelluksen välityksellä. Osa henkilöistä ei pystynyt osallistumaan tutkimukseen kiireellisyyden vuoksi. Haastattelu toteutettiin 10 henkilön kanssa. Toteutimme yhden testihaastattelun ennen muita haastatteluja, testataksemme haastattelumenettelyämme. Testihaastattelun onnistuessa, päätimme käyttää myös testihaastattelusta saatua aineistoa opinäytetyössämme. Haastattelujen määrä arvioitiin riittäväksi aineiston laajuuden ja luotettavuuden kannalta, koska aineistossa alkoi näkyä jo melko paljon saturaatiota, huolimatta siitä, että haastateltavien toimialat ja organisaattorakenteet vaihtelivat suuresti.

Haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemat luotiin teorian aihealueiden pohjalta. Haastattelurunko löytyy liitteestä 1. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada vastauksia tutkimuskysymyksiin ihmisiltä, joilla on osaamista työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen. Haastatteluiden kautta saatiin tärkeää asiantuntijätietoa. Haastattelut nauhoitettiin myöhempää aineiston analyysiä varten. Jo haastattelujen aikana tehtiin muistiinpanoja, jotta aineiston analyysi helpottuisi. Muistiinpanot olivat kuitenkin tässä vaiheessa vielä hyvin pintapuolisia, joten niitä syvennettiin myöhemmin nauhoituksia kuunneltaessa. Analyysiä helpotti myös se, että keskustelimme kahdestaan haastattelujen tuloksista jokaisen haastattelun jälkeen. Näin saatiin selvyttä tutkimuksen kannalta merkittävimmistä tehdyistä havainnoista. Haastatteluja ei litteroitu, vaan tutkimusprosessissa käytettiin enemmän aikaa nauhoitteiden kuunteluun ja pääpointtien kokoamiseen muistiinpanoihin. Kattavien muistiinpanojen avulla haastattelujen tuloksia pystyttiin vertailemaan keskenään.

Haastateltavien henkilöllisyydet pysyivät prosessin aikana salassa ja haastatteluprosessi kerrottiin heille yksityiskohtaisesti. Opinnäytetyössä ei paljasteta yrityksiä, joita haastateltavat henkilöt edustavat. Tunnistamisriskin vuoksi opinnäytetyössä ei paljastettu haastateltavien henkilöiden tai yritysten maantieteellistä sijaintia, vaan kuvailtiin haastatteluun vastanneiden yritysten toimialoja. Luotamuksellisuus oli tärkeä siksi, että haastateltavat henkilöt pystyivät vastaamaan kysymyksiin rehellisesti ja puolueettomasti, ilman pelkoa mahdollisista vaikutuksista yritysten toiminnalle. Haastattelut toteutettiin pääosin etäyhteyksillä Zoom-sovelluksen välityksellä. Vain yksi haastattelu toteutettiin lähikontaktissa. Henkilöt haastateltiin lokakuun ja marraskuun aikana vuonna 2021.

2.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa tukeuduttiin paljon empiiriseen aineistoon, jonka analysoimisessa käytettiin tukena hieman aiheeseen liittyvää teoriaa. Tutkimus oli kuitenkin pääosin aineistolähtöinen, sillä aiheesta kerätty teoria oli enemmän yleisen tason tietoa, jolla avattiin työn taustaa, kun taas tutkimus keskittyi näiden ennalta määriteltyjen aihealueiden viimeaikaisiin muutoksiin. Vastaukset tutkimuskysymyksiin koettiin löytyvän parhaiten työhyvinvoinnin johtamisen asiantuntijoilta. Aineistoa hankittiin haastattelemalla henkilöstöhallinnon ja esihenkilötyön osaajia, joille tämän työn tutkimusaihe on ajankohtainen.

Haastattelu oli puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa eri keskusteluaiheet olivat ennalta jäsennelly selkeyden saavuttamiseksi. Mahdollisia kysymyksiä mietittiin ennalta ennen haastattelujen toteutumista. Haastattelurungon rakentamista helpotti opintojen aikana saatu pohjatieto tutkimusaiheesta ja teoriaosuutta varten läpikäyty tieto. Kysymyksiä ei kuitenkaan noudatettu orjallisesti, vaan niitä käytettiin tarpeen vaatiessa. Haastatteluissa kysyttiin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Haastatteluissa kysyttiin paljon avoimia kysymyksiä, koska haastateltavien ajatuksia ei haluttu rajata. Haastatteluista saatiin monipuolista ja asiantuntevaa tietoa tutkimukseen liittyvistä aiheista.

Empiirisen aineiston analyysiin keinoina käytettiin tyypittelyä ja teemoittelua. Teemoittelun avulla pystyttiin pilkkomaan ja ryhmittelemään aineistoa erilaisten aihepiirien mukaan. Näin mahdollistettiin tiettyjen teemojen vertailu aineistossa. Tyypittelyn avulla voitiin etsiä eri näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja mahdollisesti tiivistää samoja teemoja koskevia näkemyksiä yleistyksiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79.)

3 KESKEISET KÄSITTEET

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat työhyvinvointi, disruptio, digitalisaatio, esihenkilötyö ja hybridijohtaminen. Edellä mainitut käsitteet ovat tutkimuksemme keskiössä ja tulemme hankkimaan näistä käsitteistä tietoperustaa sekä empiiristä aineistoa.

3.1 Digitalisaatio ja disruptio

Digitalisaatio on sitä, kun esineitä tai prosesseja digitalisoidaan kokonaan tai osittain. Esimerkkinä äänilevyn muuttuminen CD-levyksi ja sitä kautta suoratoistopalvelun musiikiksi. Aiemmin asuntolainahakemukset tehtiin paperilla ja nykyään sähköisesti. (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 2.1. Mitä on digitalisaatio.) Liiketoimintaa digitalisoidaan jatkuvasti. Digitalisaatio vaikuttaa yrityksissä jokaiseen osa-alueeseen. Digitalisaation tuomien muutosten kautta puhutaan uudistumisen johtamisesta. Johtamisessa joutuu käsittelemään positiivisia ja negatiivisia asioita. Samanaikaisesti vanhat tavat purkautuvat ja pitäisi luoda uusia tapoja. Johtajat joutuvat kokemaan paljon muutosvastarintaa. (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 10. Digitalisaatio muuttaa johtamista.)

Digitaalisuus muuttaa reaali maailmassa olevia kohteita tietokoneiden ymmärtäviksi sarjaksi nollia ja ykkösiä. Kyseisen muutoksen jälkeen materiaaleja voidaan työstää tietokoneilla. Tämä on äärimmäisen tehokasta, sillä tietokoneen laskentatehoa päästään hyödyntämään todellisten maailman ilmiöiden seurantaan, ymmärrykseen ja synnyttämiseen. Digitaalisuus on työväline, joka muuttaa reaali maailman ilmiöt tietokoneiden maailmaan. Digitaalisuus siirtää esimerkiksi vuorovaiikutusta tietokoneiden maailmaan ja avaa tietokoneille tien toimia suoraan reaali maailmassa. (Jungner 2015.) Mattinen (2020,19) kertoo kirjassaan digitalisoitumisen mahdollisesta jaosta kahteen tyyppiin: digitalisaatio ja digitointi. Digitoinnissa nimittävä tekijä on yrityksen tarve vastata digitaalisuuteen. Siinä yritys muokkaa nykyisen prosessin digitaalseksi. Digitoinnilla pyritään täyttämään palveluntarjoajan tarpeita. Digitointia voidaan siis käyttää ratkomaan myyjän tarjontaan liittyviä kysymyksiä. Digitalisaatiossa nimittävä tekijä on asiakas. Digitalisaatiossa suunnitellaan uusi tapa toimia asiakaspolun mukaisesti. Digitalisoinnin peruseriaatteena on se, että on tutkittu asiakaspolkua, jonka mukaan on arvioitu mahdollisuuksia tulla osaksi asiakkaan ostopolkua digitaalisesti. (Mattinen 2020, 19-20.)

Sään ennustaminen on hyvä esimerkki digitalisaatiosta ja digitaalisuudesta. Sää on erittäin mutkikas ja vaihteleva asia. Digitaalisuuden avulla säähavainnot voidaan tallentaa tietokoneiden maailmaan ja tallennettavista tiedoista voidaan rakentaa digitaalinen algoritmi. Algoritmin avulla säätä voidaan ennustaa jossain määrin jopa puoli vuotta etukäteen. Digitaalisuus tehostaa eri toimintoja erittäin tehokkaasti. Sosiaalinen media antaa ihmisille mahtavan mahdollisuuden pitää yllä vuorovaikutusta. Digitaalinen televisiolähetys mahtuu huomattavasti pienempään tilaan, kuin analoginen televisiolähetys. Nykyiset pankkipalvelut hoidetaan huomattavasti pienemmällä työmäärällä, mitä ne hoidettiin vuosikymmeniä sitten. Digitalisaatio luo maailmaan aivan uudenlaista tehokkuutta. (Jungner 2015.)

Digitalisaation muutoksessa on erilaisia aste-eroja. Joskus digitalisaatiolla parannellaan jo olemassa olevaa liiketoimintaa. Toisaalta digitalisaation avulla voidaan luoda myös uusi liiketoimintamalli vanhan rinnalle. Suurin muutos on se, että digitalisaation avulla korvataan vanha liiketoimintakokonaan. Tällaista vanhojen liiketoimintamallien murtumista kutsutaan disruptioksi. Muutoksen keskellä mitataan organisaation työntekijöiden muuntautumiskykyä ja päämäärän vaikeusastetta. Johtajien täytyy pyrkiä rauhoittamaan ihmisiä ja pitämään asiat yksinkertaisina. (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 10.2. Johda muutosta.)

Vuonna 2020 ohjelmistoja ja konsultointia tarjoavien yritysten liikevaihto kasvoi huomattavasti, koska pandemian aikana digitaalisille palveluille oli suuri tarve. Alla olevasta taulukosta voi nähdä, että digitaalisille palveluille on pandemian aikana ollut suurta kysyntää. (Tuomaala 2021.)

TAULUKKO 1. Informaatio- ja viestintäalojen liikevaihdon vuosimuutos vuoden 2020 neljänneksillä, prosenttia (Tuomaala 2021).

	2020Q1	2020Q2	2020Q3	2020Q4	2020
58 Kustannustoiminta	1,3	-0,6	-1,2	1,6	0,3
59 Elokuva-, video- ja televisio-ohjelmatuotanto, äänitteiden ja musiikin kustantaminen	-0,9	-42,9	-25,5	-10,3	-19,8
60 Radio- ja televisiotoiminta	-1,4	-33,8	-5,5	15,7	-7,2
61 Televiestintä	1,9	1,3	-0,1	1,2	1,1
62 Ohjelmistot, konsultointi ja siihen liittyvä toiminta	7,6	4,6	4,3	2,6	4,7
63 Tietopalvelutoiminta	1,2	1,7	6,4	0,1	2,3

Disruptio on vakiintuneiden toimintamallien murtumista. Esimerkiksi teolliset vallankumoukset ovat disruptioita, sillä teollisessa vallankumouksessa vanhat toimintamallit korvautuvat uusilla. Pauli

Aalto-Setälän kirjan mukaan elämme nyt neljättä teollista vallankumousta. Nykyaikainen disruptio tuo mukanaan paljon uusia systeemejä ja digitalisaatiota. Kyse ei ole enää teknisestä innovaatiosta vaan systeemistä, joka pystyy yhdistämään fyysisen, digitaalisen ja jopa biologisen maailman. Uusi systeemi vaikuttaa kaikkiin olemassa oleviin käytäntöihin. (Aalto-Setälä 2019, 7, 12, 13.)

Neljännän teollisen vallankumouksen teknologia, kuten kehittynyt analytiikka, sensorit, data-analysointi ja robotiikka pystyvät luomaan uudenlaista liiketoimintaa ja uusia työpaikkoja vanhojen kaatoavien työpaikkojen tilalle. Nykyaikainen disruptio voi tuoda ratkaisuja myös maailmassa vallitseviin kysymyksiin, kuten ilmastonmuutokseen. Disruptio voi olla teknologinen, ideologinen tai taloudellinen. Käytännön esimerkkinä jopa raskas verotus voi ajaa yrityksiä kohti disruptiota. Verotuksen välttämiseksi voidaan kehittää uusia toimintatapoja vanhojen tilalle, jotta yritys säästäisi rahaa välttämällä suurilta verokuluilta. (Aalto-Setälä 2018, 19, 26.)

3.2 Johtamisen historia ja moderni esihenkilötyöskentely

Johtamisella on pitkä historia. 1800-luvulla oli tyypillistä, että johtamisominaisuuksia pidettiin synnynnäisinä lahjoina. Johtajien onnistumisia ja epäonnistumisia alettiin kuitenkin analysoida vähitellen myös muilla tavoin. 1900-luvun alussa alettiin tutkia erilaisia johtamistyyliä. Perinteisiin johtamistyyliin kuuluu autoritaarinen, demokraattinen- ja leadership- näkökulma. Hyvin nopeasti mukaan johtamisen arvoihin nousivat johtajien arvot ja asenteet. Autoritaariselle johtamiselle oli tunnusomaista käskyttäminen ja vallan keskittäminen. Demokraattisessa johtamistyyllissä ihmisiä osallistetaan päätöksentekoon, ja yhteistyön ja luottamuksen painoarvot korostuvat. Leadership-mallissa ihmiset saavat toimia hyvinkin omavaltaisesti. Johtamistyylien jaottelua on kuvattu management ja leadership-jaottelulla, jossa leadershipiin kuuluu inhimillinen johtaminen ja managementiin kuuluu enemmänkin toimintojen johtaminen. (Fredriksson & Saarivirta 2021.)

1970-luvulla alettiin tarkastelemaan ympäristötekijöiden vaikutusta johtamiseen. Ympäristötekijöiden mukaan ottaminen tutkimukseen synnytti uuden johtamisen mallin, jota kutsutaan kontingenssimalliksi. Edellä mainittu johtamisen malli korostaa tilannesidonnaisuutta. 1980-luvulla oli transformationaalisen johtajuuden aikakausi. Johtajuutta ja johtamista pyrittiin ymmärtämään syvällisemmin ottamalla tarkasteluun johtajan kyvyt stimuloida älyllistä innostavuutta uuden oppimista ajatellen. Esihenkilön ja alaisen välinen suhde on usein määritelty suoraksi tai muodolliseksi määräysvallaksi. Vanhemmat johtajuusteoriat, kuten Taylorin luoma liikkeenjohto ja tulosjohtamisen teorit

ovat nähneet alaisen roolin olevan hyvin passiivinen. Uudemmassa LMX-teoriassa esimiehen ja alaisen suhde on määritelty vuorovaikutukselliseksi. (Fredriksson & Saarivirta 2021.)

Nykyisen vuosituhannen johtamista määritellään yleisesti joko muutosjohtamiseksi, tilannejohtamiseksi tai tunnejohtamiseksi. Nykyaikana tapahtuvat suuret muutokset ovat pakottaneet organisaatioita reagoimaan muutoksiin nopeasti ja tehokkaasti. Mitä epävakaampi organisaatio on, sitä suuremmaksi johtajan rooli nousee. Johtajalla on iso rooli järjestyksen varmistajana, tavoitteiden selkeyttäjänä sekä työilmapiiriä johdettaessa. Nykypäivän hyvä johtaja omaa monia hyviä sosiaalisia ominaisuuksia. Näitä ominaisuuksia ovat luottamuksellisuus, motivoinnin taito, yksilöllisen kohtaamisen taito, avoimuus ja tunneäly. (Fredriksson & Saarivirta 2021.)

Esihenkilölle on annettu yrityksen puolesta direktio-oikeus eli työnjohto-oikeus. Esihenkilö voi siis käskää johtajana muita työntekijöitä tekemään heille tarkoitettuja työtehtäviä. Kun työnantaja on määritellyt työsopimuksessa työntekijöihin käytettävän direktio-oikeuden ja työntekijöiden työtehtävät, on esihenkilöllä lain mukaan valta käskää työntekijät töihin jopa vasten heidän tahtoaan. (Ammattijohtaja.fi 2021.) Johtajan vallan täytyy olla työssä läsnä, vaikkakin vallankäytön rajat ovat vuosikymmenten saatossa hälvenneet. Ilman vallan läsnäoloa johtaja ei todennäköisesti pystyisi jatkossa toimimaan omassa asemassaan. (Fredriksson & Saarivirta 2021.)

Nykyään esihenkilön tärkein tehtävä työyhteisössä on luoda työntekijöille olosuhteet, joissa he haluavat ja pystyvät ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden toteutumiseksi. Esihenkilöille on asetettu suuret odotukset organisaatioissa. Esihenkilön odotetaan vastaavan työn tuloksien pääsemisen lisäksi myös työssä viihtymisestä, hyvinvoinnista, motivaatiosta, työilmapiiristä ja työntekijöiden kehittymistarpeista. (Järvinen 2012, 28.)

Nykypäivänä vuorovaikutuksellisuuden merkitys organisaatioissa on aiempaa tärkeämpi. Esihenkilö pääsee työssään seuraamaan alaistensa tapaa toimia osana työyhteisöä ja tapaa kantaa vastuuta. Esihenkilöt myös kuulevat alaistensa luottamuksellisia tietoja, henkilökohtaisia asioita, toiveita ja murheita. Esihenkilöiden ihmiskäsitys muuttuukin työuran edetessä jatkuvasti. (Järvinen 2012, 26.) Keskustelut, joissa esitetään kysymyksiä, pyydetään apua ja jaetaan omat tuntemukset esimerkiksi virheistä ja huolista, edistävät oppimista ja innovaation syntyä. Turvallisessa työympäristössä työntekijöiden potentiaali ja osaaminen nousevat parhaiten esille. Esihenkilön sosiaaliset johtamiskyvyt luovat työympäristöön turvallisuuden tunnetta ja arvostuksen tunnetta alaisille. (Fredriksson & Saarivirta 2021.)

Oppiminen, itsensä kehittäminen ja alaisten innostaminen nähdään nykyajan valtavirtajohtamisteorioissa keskeisinä asioina. Transformationaalinen ja tunneälykäs johtaminen nostavat esihenkilön ja alaisen välistä vuorovaikutuksellista suhdetta arvoonsa. Esihenkilöillä on edelleen tärkeä rooli työpaikoilla, vaikkakin nykypäivänä organisaatiot ovat enemmän itseohjautuvia ja työntekijät monella alalla itsenäisiä asiantuntijoita. Nykypäivänä oppiminen ei ole enää perinteisten kurssien käymistä vaan aiempien uskomusmallien, asenteiden ja käsitysten reflektointia kriittisestä näkökulmasta. (Fredriksson & Saarivirta 2021.)

Palaute on yksi tärkeimmistä esihenkilötyöskentelyn välineistä. Sen avulla voidaan korjata ongelmia, kannustaa, ohjata, motivoida, sekä arvioida alaisia. Henkilöstö usein myös toivoo saavansa esihenkilöltä sekä korjaavaa että positiivista palautetta. Palautteenannon yleisiä välineitä on tietyn väliajoin suoritettavat tavoite- ja kehityskeskustelut. (Järvinen 2012, 128-129.)

3.3 Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen

Vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy tekemään töitä tehokkaasti, oppimaan uusia asioita, kehittymään ja tuottamaan uusia luovia ratkaisuja. Hyvään suorittamiseen ei riitä, että henkilöstö on osaava ja motivoitunut, jos henkilöstö voi huonosti henkisesti tai fyysisesti. Työhyvinvointia voidaan määritellä monin eri tavoin. Suomessa sosiaali- ja terveysministeriö on määritellyt työhyvinvoinnin seuraavasti: työntekijän kyky suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Työhyvinvointi rakentuu tekijöistä, jotka liittyvät henkilön fyysiseen, henkiseen ja sosiaaliseen kuntoon sekä työympäristöön kuuluvista tekijöistä. Kokonaisyhyvinvointiin vaikuttavat lisäksi yksityiselämän asiat. Henkilöstöjohtamisella on moninainen rooli työhyvinvoinnin vahvistamisessa. On ennakoitava ja torjuttava henkilöstölle aiheutuvaa pahoinvointia kiinnittämällä huomiota riskeihin, poissaoloihin sekä stressin ja uupumuksen oireisiin. Henkilöstöjohtamisessa joudutaan hoitamaan työpahoinvointiin liittyviä akuuttejakin ongelmia, kuten työuupumusta. (Viitala 2021, luku 2.5.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on pitkän aikavälin työtä ja pitkällä aikavälillä on tärkeää huolehtia työhyvinvoinnista vahvistamalla edellytyksiä mielekkäisiin kokemuksiin työhön liittyen ja työn imuun. Työn imu on tila, jossa työntekijä pystyy käyttämään omia vahvuuksiaan, ja työn olosuhteet mahdollistavat innostumisen ja kehittymisen. Työn imua tukevat monipuoliset ja haasteelliset työtehtävät, saatu tuki ja arvostus työpaikalla, vaikuttamisen mahdollisuudet ja hyvä johtaminen. Työn imua

kokeva työntekijä suhtautuu positiivisesti työpaikkaansa, sitoutuu hyvin työhönsä, saa tuloksia aikaan, kehittyy, toimii töissä kollegoidensa hyväksi ja on yleisesti terveempi, kuin henkilö, jolla on työn imu matalalla tasolla. Työpahoinvointiin ja työhyvinvointiin liittyvät vaikutukset näkyvät organisaatioissa sairauslomien määrässä, työterveyden kuormituksessa, ilmapiirin heikkenemisenä, vaihtuvuutena ja työn heikkona sujumisena. (Viitala 2021, luku 2.5.)

3.3.1 Mitä on työhyvinvoinnin johtaminen?

Työhyvinvoinnin johtaminen on laaja käsite, joka pitää sisällään työhyvinvointia kohottavia ja ylläpitäviä asioita. On hyvä muistaa, ettei työhyvinvointi synny organisaatiossa itsestään, vaan se vaatii systemaattista johtamista, strategista suunnittelua, toimenpiteitä ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Hyvinvoiva organisaatio on rakenteeltaan joustava, tavoitteellinen, turvallinen ja se kehittää jatkuvasti itseään. (Manka & Manka 2016, 80.) Työhyvinvoinnin johtamiseen on tehty myös lakisääteisiä minimivaatimuksia. Työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon tulee yhteistoimin edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa, sekä työyhteisön toimintaa. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 1 §.) Yrityksen johdon on suositeltavaa tehdä työhyvinvointisuunnitelma henkilöstön kanssa. Suunnitelmassa on hyvä olla arvio nykyisestä tilanteesta erilaisilla mittareilla ja arvioilla. Suunnitelmaan kuuluu myös tavoite, jota lähdetään toteuttamaan yhdessä henkilöstön kanssa. (Manka & Manka 2016, 95-96.)

Työhyvinvoinnin johtamisen ja edistämisen lähtökohtana on tunnistaa työntekijöiden työhyvinvointia uhkaavat tekijät. Kuormittava työ vaarantaa työntekijän työhyvinvoinnin. Kuormittavat tekijät liittyvät työhön tai työympäristöön. Työntekijöillä on erilaisia kuormittavia tekijöitä ja niitä on jaettu eri kategorioihin. Kuormittavat tekijät voidaan jakaa psyykkisiin, fyysisiin ja sosiaalisiin kuormitustekijöihin. Työhyvinvoinnin johtamisen suunnan näyttäjänä ovat työhyvinvoinnille asetetut päämäärät ja tavoitteet. Parhaimmillaan hyvinvoiva henkilöstö nähdään suuressa osassa yrityksen strategiassa ja siihen pitää pyrkiä johdonmukaisella sekä pitkäjänteisellä suunnitelmalla osana yrityksen menestyksen rakentumista. Työhyvinvointia tukevalle toiminnalle tulisi asettaa vuosittain konkreettiset tavoitteet. Hyödyntämällä henkilöstön työhyvinvointia koskevaa tilannetietoutta ja ennakoimalla toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia voidaan saavuttaa haluttuja tuloksia. (Viitala 2021, luku 3.10.)

Työhyvinvointi koostuu yksilön työkyvystä, työyhteisön toimivuudesta, työoloista ja työn sujuvuudesta. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Työhyvinvointia tulisi johtaa osana normaalia johtamista niin, että koko organisaatio on sitoutunut siihen. Onnistuneella työhyvinvoinnin johtamisella voidaan vaikuttaa moneen asiaan. Onnistunut työhyvinvoinnin johtaminen näkyy sairaspöissaolokuluissa ja työeläkemaksuissa. Lisäksi se vaikuttaa myös työn tulokellisuuteen ja laadukkuuteen, sillä sen onnistuessa henkilöstö on enemmän motivoitunut. Työhyvinvointia voidaan parantaa panostamalla esihenkilöiden työhön ja työn sujuvuuteen. Työhyvinvoinnin johtaminen muutoksessa on haasteellista. Parhaassa tapauksessa muutokset toteutetaan henkilöstön työhyvinvointia tukien. On tärkeää, että henkilöstö voi osallistua muutoksen toteuttamiseen ja suunnitteluun. Viestintä on tärkeä osa-alue työhyvinvoinnin johtamisessa. Parhaat tulokset työhyvinvoinnin johtamisesta saadaan, kun työhyvinvoinnille on selkeät tavoitteet, joiden saavuttamiseksi asetetut toimenpiteet ja resurssit ovat selkeästi määritelty ja on valittu mittarit, joilla työhyvinvoinnin tasoa ja sen johtamista mitataan. Työhyvinvointia johtaa HR-henkilöt, työsuojelutoiminta, työterveyshuolto ja esimiehet. (Kuntatyönantajat 2021.)

3.3.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri tarkoittaa organisaatiossa vakiintuneita toimintamalleja, normeja, arvoja sekä ajattelutapoja. Robert E. Quinn ja Michael R. McGrath ovat luokitelleet organisaatiokulttuureja neljään pääryhmään: rationaaliin, kehittymistä painottaviin, hierarkisiin ja konsensuskulttuureihin. Rationaaliossa kulttuurissa arvostetaan ja toteutetaan asioita, joiden avulla tehokkuutta ja suorituskykyä voidaan lisätä. Kehitystä painottava kulttuuri panostaa jatkuvasti oppimisen ja kehittymisen lisäämiseen. Hierarkisen kulttuurin peruspilareita ovat pysyvyys, valvonta ja koordinointi. Konsensuskulttuuri on demokraattinen kulttuuri, joka vaalii demokraattista päätöksentekoa ja keskustelua yhteisen hyvän edistämiseksi. Yrityskulttuurit asettuvat harvoin yhteen pääryhmään. Eri kulttuurit monesti vaihtelevat organisaatioiden sisällä. (Viitala 2021, luku 2.7.)

Yrityksillä elinehto on se, että ne pystyvät mukautumaan muutosvoimien edessä nopeasti. Muuntautuminen edellyttää resilienssiä, luovuutta sekä innovatiivisuutta, jotka liittyvät vahvasti organisaation kulttuuriin. Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että organisaatiokulttuuri, joka on tehtäväsuuntautunut ja arvostaa työn tuloksia ja jossa ei ole vahvaa hierarkiaa, on ympäristön muutoksille ihteellinen. Tällainen organisaatiokulttuuri on joustava, sopeutuva ja herkkä. Tässä kulttuurissa val-

litsee kehittymistä auttava palautteenanto, osallistava johtaminen, arvostus ja epähierarkinen rakenne yrityksessä. Seurausta organisaatiokulttuurista on työilmapiiri. Työilmapiiri tarkoittaa ihmisten kokemuksia siitä, millaista työskentely organisaatiossa on. Ilmapiiri liittyy vahvasti tunteisiin ja se koetaan joko hyvänä tai huonona. (Viitala 2021, luku 2.7.)

3.3.3 Muutokset työhyvinvointiin ja sen johtamiseen koronapandemian aikana

Pandemia on ajanut yritysten johtajat tekemään hyvin paljon muutoksia lyhyessä ajassa. Nopea päätöksenteko voi saada ihmiset valitsemaan vaihtoehtoja mukavuuden perusteella. Liian hätiköidyt muutokset voivat aiheuttaa ongelmia työyhteisössä. Nämä muutokset voivat vahingoittaa myös työhyvinvointia. Nopeasti muuttuvassa maailmassa on tärkeää muistaa myös vaihtoehtojen punnitseminen ja arviointi. Päätöksiä täytyy pystyä tekemään riittävän rauhallisella tahdilla, jotta vältytään mahdollisilta virheiltä hätiköinnin seurauksena. (Rinne 2021.)

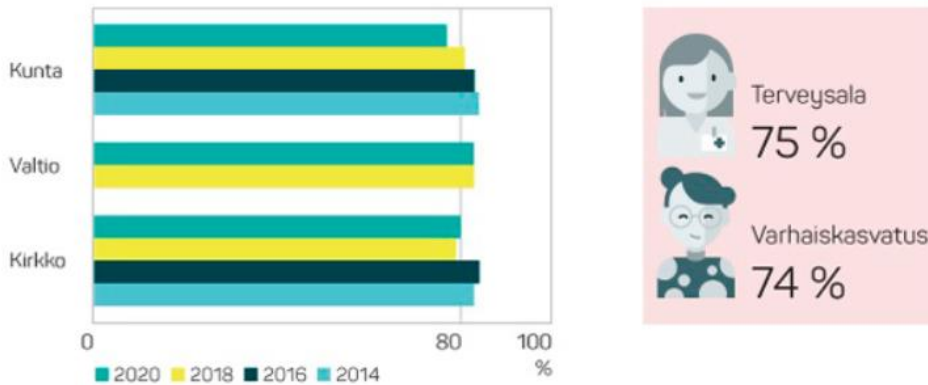
On selvää, että johtajuus työpaikalla on aina vaatinut vahvaa sitoutumista. Pandemia on kuitenkin lisännyt työntekijöiden vaatimuksia. Pandemian aiheuttanut terveydellinen ja ekonomisen kriisi on saanut ihmiset ajattelemaan aiempaa enemmän omaa fyysistä ja henkistä terveyttään. Myös työllisyyden ja rahallisen turvan arvostus on noussut. Etätöiden lisääntyminen pandemian aikana on aiheuttanut lisääntyvää työuupumusta. Yritysten tulisi panostaa joustavuuteen työnteossa. Työnantajien täytyy olla tavoitettavissa etätöskentelystä huolimatta. Vastoin vanhanaikaisia uskomuksia ja käytäntöjä, olisi kaikkien yritysten suotavaa omaksua työhyvinvoinnin johtaminen yhtenä ydinvastuista työpaikalla. Tänä päivänä työntekijät haluavat työpaikan keskittävän enemmän resursseja jatkuvaan ja pysyvään työhyvinvoinnin johtamiseen, yksittäisten kertaluontoisten virkistystoimintojen sijaan. (Rubin 2021.)

Kevan tekemän työhyvinvointitutkimuksen mukaan koronavirus on vaikuttanut julkisen alan työhyvinvointiin eri tavoin eri ammattialoilla. Koronavirus iski pahiten terveysalalle, jossa 70 % vastaajista tunsi työnsä henkisesti raskaaksi, 47 % fyysisesti raskaaksi ja vain puolet koki voivansa vaikuttaa omaan työhönsä. (Keva 2021.)

TYÖKYKY KORONAVUONNA

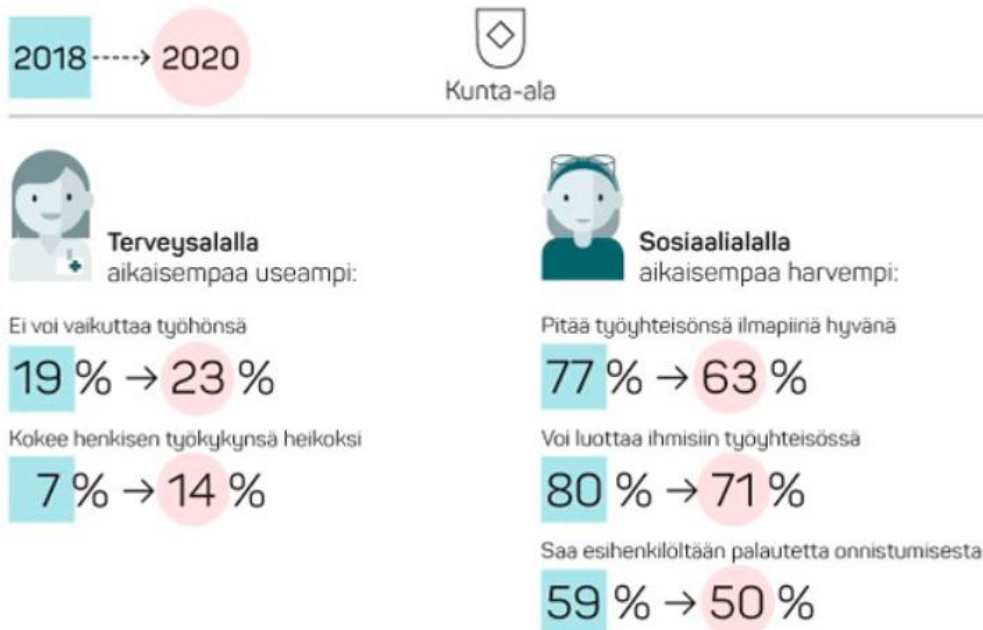
Noin 80 %
työkyky on hyvä tai erinomainen

Kunta-alalla aiempaa harvempi kokee henkisen työkykynsä hyväksi.
Terveysalalla ja varhaiskasvatuksessa kokemus työkyvystä on keskimääräistä heikempi.



KUVIO 1. Työkyky koronavuonna (Keva 2021).

KUNNAN SOSIAALI- JA TERVEYSALA TIUKOILLA



KUVIO 2. Kunnan sosiaali- ja terveysala tiukoilla (Keva 2021).

Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan vuoden 2020 jälkimmäisellä puoliskolla suomalaisten työn imu laski. Ongelmat iskivät eniten nuorten ikäluokkaan. Nuoret valittivat työpahoinvoinnista ja työn imun laskemisesta enemmän, kuin vanhemmat ikäluokat. (Työterveyslaitos 2020.) Vuoden 2021 tulosten mukaan täysin etätyössä olevien perheellisten henkilöiden työhyvinvointi oli paremmalla tasolla, kuin yksin asuvien etätyötä tekevien henkilöiden. Työn imu oli kovimmalla tasolla hybridityössä olevilla henkilöillä ja jaetusti heikoimmalla tasolla se oli, joko läsnä- tai etätyötä tekevillä henkilöillä. Läsnä- tai etätyötä tekevillä havaittiin enemmän työssä tylsistymistä, kuin hybridityötä tekevillä. Täysin etätyötä tekevillä henkilöillä työkyky oli pienen marginaalin erolla kaikista paras. Näin voidaan todeta, että hybridityötä tekevillä henkilöillä työhyvinvointi saattoi olla hieman parempaa, kuin muilla. Yleisesti ottaen työn imun taso on laskenut vuoden 2020 kesästä vuoteen 2021. Työuupumusta on havaittu vähemmän vuonna 2021, kuin vuonna 2020. Työssä tylsistymisen taso on noussut koko ajan koronaviruksen aikana. Työkyvyn taso on ollut laskussa vuoden 2020 puolivälistä alkaen. Tutkimuksessa oli mukana miltei kaikki toimialat. (Työterveyslaitos 2021.)

3.3.4 Työhyvinvoinnin johtaminen koronapandemian jälkeen

Jyväskylän Yliopiston opiskelijoiden kirjoittaman artikkelin mukaan työhyvinvoinnin johtamisessa painotetaan tulevaisuudessa samoja demokraattisia arvoja, kuin nykyään. Työntekijöiden yksilöllisen osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen arvioidaan olevan entistä suuremmissa roolissa esihenkilöiden työssä tulevaisuudessa. Esihenkilöiden nähdään olevan tulevaisuudessa entistä vahvemmin työhyvinvoinnin mahdollistajia. (Koponen ym. 2020.)

Opiskelijat kertoivat, että tulevaisuudessa ihanteellinen työhyvinvoinnin johtaminen pitää sisällään työntekijöiden psyykkisestä hyvinvoinnista välittämisen, työilmapiirin kehittämisen ja ryhmäytymisen. Toiveissa on, että erilaiset persoonat saadaan entistä paremmin mukaan työyhteisöön. Ryhmäytymistä pidetään tekstissä tärkeänä työkaluna työpaikoilla. (Koponen ym. 2020.)

3.3.5 Työhyvinvoinnin johtaminen hybridiolosuhteissa

Hybridijohtaminen tarkoittaa lähityöskentelyn ja etätyöskentelyn yhdistämistä. Tänä aikana yhä useammat yritykset ottavat hybridijohtamisen käyttöön joko tarkoitettusti tai pakotetusti. Hybridijohtamiseen siirtyminen perinteisestä mallista vaatii muutoksia viestintään, hallintoon ja yhteistyöhön.

Hybridijohtaminen mahdollistaa etäyhteyksien hyödyllisen käytön tarvittaessa, poistamatta lähikontaktien hyötyjä. (Renoul & Abensur 2020.)

Hybridijohtaminen vaatii teknologian hallintaa niin johtajilta, kuin työntekijöiltä. Hybridijohtamiseen kuuluu usein esimerkiksi etäkokoukset erilaisten sovellusten kautta ja pilvipalveluiden käyttö. Lisäksi aikataulujen seurantaan käytettäviä työkaluja on hyvä käyttää etätyön lisääntyessä osana hybridityöskentelyä. (Lucas 2020.)

Erilaiset muutosvoimat ajavat organisaatioita hybridijohtamisen aikakauteen ja etätöihin. Viestintä- ja liikenneteknologian kehitys luo yhä nopeampia yhteyksiä ja uusia yhteydenpidon mahdollisuuksia. Kestävä kehitys pyrkii huomioimaan sen, ettei pyritä enää mahdollisimman maksimaaliseen tuottoon nopeassa aikataulussa. Kestävä kehitys ajaa pitkäjänteisen työn periaatteita. Pidemmässä juoksussa kestävä kehitys on työhyvinvoinnin kannalta tärkeää, koska se ajaa organisaatiot huolehtimaan omasta henkilöstöstään paremmin. Ekologisuuden ja ilmastonmuutoksen ansiosta organisaatiot ajautuvat hybridityöskentelyyn, koska se on tehokas tapa vähentää päästöjä. Hybridijohtaminen ja etätyöskentely vähentää lentokoneiden, junien ja autojen käyttöä. Organisaatiot, joissa on hyvin järjestelty etätyömahdollisuus pääsevät uusien mahdollisuuksien äärelle liiketoiminnan laajenemisen näkökulmasta. Ihmisten ei välttämättä tarvitse asua uuden työnantajan lähellä, kun työtä voi tehdä etänä. (Vilkman 2019.)

Hybridiorganisaatiota johtavan esimiehen tärkein voimavara on läsnäolo. Esihenkilön tulee toimia arjessa sparraajana omille alaisilleen. Työntekijöille pitää saada tunne ja tieto, että kynnyksellä olevien yhteyttä on matala. (Jansson 2021.) Milleniaalit ja Z-sukupolvi odottavat työpaikoilta, että työtä on mahdollista tehdä hybridinä tai jopa kokonaan etänä. Organisaatioissa on kohdattu sisäisiä ongelmia sen takia, että nuoret työntekijät vaativat etätyön mahdollisuuden järjestämistä. Etätyö antaa myös iäkkäille paljon mahdollisuuksia työhyvinvoinnin näkökulmasta. Eläkeiän kynnyksellä olevat työntekijät pystyvät työskentelemään jopa muutaman vuoden pidempään, jos etätyön tekemiseen on yrityksessä hyvät mahdollisuudet. (Vilkman 2019.)

3.3.6 Milleniaalien johtaminen

Milleniaalit ovat 1980-luvun alun ja 1990-luvun puolivälin välillä syntyneitä ihmisiä. Milleniaaleilla on oma näkemys johtamisesta työpaikalla. Diplomi-insinööri Atte Mellanen ja psykologi Karoliina

Mellanen toteuttivat vuonna 2019 tutkimuksen koskien milleniaalien johtamista. Milleniaalien arvot ja tarpeet poikkeavat aiemmista sukupolvista. Milleniaalit ovat syntyneet ihmislähtöisemmän johtamisen aikakauteen, joten he arvostavat aiempia sukupolvia enemmän työhyvinvoinnin johtamista. Aiemmin vapaa-ajan huolia ei ole tuotu töihin, mutta nykyaikana on ymmärretty, että näillä asioilla on oleellinen vaikutus työntekoon. (Mellanen & Mellanen 2019.)

Monet esihenkilöt kokevat milleniaalien johtamisen haasteelliseksi. Milleniaalit arvostavat myös rehellisyyttä, luottamusta ja tasa-arvoa työpaikalla. He ovat tottuneet sosiaalisen median kautta avaamaan omaa yksityiselämäänsä, mikä juontaa myös juurensa työpaikoille esihenkilöiden kanssa käytäviin keskusteluihin. Esimerkiksi X-sukupolvea edustavalle esihenkilölle tällaiset keskustelut voivat tuntua oudoilta, mutta se kertoo vain milleniaalien arvostuksesta luottamusta kohtaan. Milleniaalien keskuudessa esiintyy kunnianhimoa ja tämä voi johtaa joissain tapauksissa liian suureen työtaakkaan. Milleniaalit vaativat siis työpaikan, jossa pätevät nykyaikaisen johtamisen lainalaisuudet. Milleniaalit haluavat tehdä merkityksellistä työtä. Milleniaalit kyseenalaistavat herkästi työn merkitystä. Rahan ansaitseminen ei ole milleniaaleille tärkein asia. Kärsimättömyys on tavallista milleniaaleille, eivätkä he halua olla samassa työpaikassa kovinkaan kauaa. (Mellanen & Mellanen 2019.)

4 NÄKEMYKSET TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISESTA

Tutkimusta varten haastateltiin kymmentä henkilöä, jotka työskentelevät työhyvinvoinnin johtamisen tai työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvien asioiden parissa. Työhyvinvoinnin johtamisesta saatiin kattavasti tietoa eri toimialojen edustajilta. Saatu aineisto oli laadukasta ja se liittyi hyvin työn aiheeseen. Tässä kappaleessa analysoidaan ja kerrotaan saadusta aineistosta tarkemmin työhyvinvoinnin johtamisen osalta. Avainasiat tässä kappaleessa ovat työhyvinvoinnin johtamisen tärkeys, haasteet ja tulevaisuuden näkymät.

4.1 Työhyvinvoinnin johtamisen tärkeys

Eräs haastateltu henkilö kiteytti työhyvinvoinnin johtamisen tärkeyden hyvin kertomalla, että yritykset menettävät helposti kilpailuedun työntekijöiden hankinnassa ja säilyttämisessä, jos heillä ei ole riittävää käsitystä modernista työhyvinvoinnin johtamisesta. Mikäli työhyvinvoinnin johtaminen on yrityksessä huonolla tasolla, ovat työntekijät halukkaampia vaihtamaan työpaikkaa. Tämän vuoksi on myös tärkeää tehdä työhyvinvoinnin johtaminen mahdollisimman näkyväksi. Kun toimet työhyvinvoinnin parantamiseksi saadaan näkyvämmäksi, työntekijät ymmärtävät ja arvostavat sitä, mitä heidän vuokseen tehdään. Tämä lisää työtyytyväisyyttä. Työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää pyrkiä asettumaan työntekijän asemaan päätöksiä tehdessä. Haastatteluissa tuli ilmi, että esihenkilöt arvostavat yksilölähtöistä työhyvinvoinnin johtamista. Suurin haaste työhyvinvoinnin johtamisessa on se, että suuri työmäärä tulee monesti yllätyksenä, etenkin nuorille esihenkilöille.

Jokainen haastateltu henkilö kokee työhyvinvoinnin johtamisessa tärkeäksi huomioida yksilöiden tarpeet. Yksilö kokee itsensä arvostetummaksi, jos hänen tarpeisiinsa voidaan vastata. Samankaltaisesti yksilöiden tarpeet koetaan myös haasteena. Osa haastatelluista henkilöistä johtaa suurta määrää alaisia. Useiden kymmenien alaisten johtamisen ohessa voi olla haastavaa huomioida jokaisen alaisen yksilölliset tarpeet. Joskus esihenkilöiden käytössä oleva aika ei ole riittävä. Tärkeäksi koetaan yleisesti myös se, että työntekijät saataisiin tulemaan töihin mahdollisimman positiivisella mielellä. Ystävällinen kanssakäyminen ja kuulumisten vaihtaminen työpaikalla jokaisen työpäivän alkaessa voi auttaa kohottamaan työntekijän mielialaa. Kun työntekijä alkaa tekemään töitä paremmalla mielialalla, on hän esimerkiksi vastaanottavampi annetuille ohjeille. Tämä vähentää

työtapaturmien ja työssä tapahtuvien virheiden riskiä, jolloin työturvallisuus ja työn tehokkuus nousevat.

Yksi haastatelluista henkilöistä kertoo, että työhyvinvoinnin johtamisen suuret kustannukset ovat aiheuttaneet yritykselle haasteita. Työhyvinvoinnin johtamiseen panostaminen vähentää kuitenkin sairaspöissaoloja ja muita kuluja, kuin myös nostaa työn tehokkuutta, kuten aiemmin teoriassa on todettu (Kuntatyönantajat 2021). Tämän vuoksi olisi tärkeää, että yritykset panostaisivat tarpeeksi työhyvinvoinnin johtamiseen. Esihenkilöiden työmäärät voivat kasaantua liian suureksi, mikäli johtamiseen ei ole saatavilla tarpeeksi resursseja. Liiallinen esihenkilöiden kiireellisyys ja kuormitus ovat omalta osaltaan työterveysriski.

Suuri haaste johtamisessa on myös se, kuinka esihenkilöt pystyvät johtamaan henkilöstöä samanaikaisesti riittävän yksilöllisesti, kuin myös tasapuolisesti. Osa haastatelluista henkilöistä kertoo, että ajan riittämättömyydestä johtuen, on joskus pakko arvioida eri työntekijöiden välillä sitä, kuka tarvitsee missäkin tilanteessa suuremman osan esihenkilön ajasta. Tällaisessa tilanteessa kaikkien työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ei aina toteudu.

4.2 Organisaatiokulttuurin avoimuus

Lähes jokainen haastateltu henkilö toi ilmi haastattelussa organisaatiokulttuurin avoimuuden tärkeyden. Haastateltavien puheesta nousee ajatus, että kulttuurin tulee olla sellainen, että työntekijät voivat lähestyä esihenkilöitä ja HR-osastoa avoimesti ja puhua heitä mietityttävistä asioista. Mikäli asioista ei voida keskustella avoimesti, asioita voi jäädä pimentoon, ja ne voivat aiheuttaa ongelmia pitkässä juoksussa. Haastateltavien esihenkilöiden mukaan avoin organisaatiokulttuuri mahdollistaa myös paremmin työn kehittämisen, sillä työntekijät voivat rohkeammin ja vapaammin kertoa esihenkilöille työstä ja työhön liittyvistä kehitysideoista. Organisaatiokulttuurin avaamiseksi haastatellut yritykset ovat kehittäneet esimerkiksi työajan ulkopuolista vapaaehtoista oheistoimintaa, johon osallistuu sekä esihenkilöitä, että muita työntekijöitä. Tällainen järjestetty oheistoiminta on esimerkiksi liikunnallista, jolloin se mahdollisesti nostaa myös työntekijöiden fyysistä terveyttä ja yleistä vireystilaa. Haastateltujen henkilöiden mukaan on myös hyvä tarjota muunlaista oheistoimintaa, sillä kaikilla työntekijöillä ei aina ole mahdollisuutta tai halua osallistua liikunnallisiin koontumisiin. Tärkeää on kuitenkin se, että työntekijät ja esihenkilöt voivat olla vuorovaikutuksessa

keskenään myös työn ulkopuolella. Tällainen toiminta auttaa myös yleisen ryhmähengen nostamiseen työpaikoilla.

4.3 Työhyvinvoinnin johtamisessa tarvittava tuki

Kysyimme tutkimuksessamme haastateltavilta henkilöiltä, millaista tukea he ovat tarvinneet työhyvinvoinnin johtamisessa. Kysyimme myös, millaista tukea he mahdollisesti haluaisivat nykyisen tuen lisäksi. Haastateltavamme henkilöt kokivat saaneensa riittävän tuen työhönsä, eikä mahdollista lisätuen tarvetta esiintynyt oikeastaan ollenkaan. Tukea oltaisiin kaivattu oikeastaan vain siltä osin, kun johdettavien työntekijöiden määrä tuntui ajoittain liian suurelta. Tämä johtaa siihen, ettei esihenkilöiden työtunnit välttämättä aina riitä kaikkien työntekijöiden yksilölliseen johtamiseen. Tämä ongelma voitaisiin ratkaista kouluttamalla tai palkkaamalla useampia esimiehiä. Eräs haastateltu henkilö kertoikin, että tällaista ongelmaa pyritään ratkaisemaan kouluttamalla pidempään yrityksessä olleita työntekijöitä uusien työntekijöiden lähiesihenkilöiksi. Tällainen tukeva lähiesihenkilötyöskentely voisi hyvin toteutettuna keventää varsinaisten täysipäiväisten esihenkilöiden suurta työntekijöiden määrästä johtuvaa taakkaa.

Haastatellut esihenkilöt olivat saaneet tukea esimerkiksi koulutusten ja valmennusten muodossa. Koulutuksilla ja valmennuksella esihenkilöt kokivat saaneensa riittävät työkalut työn tekemistä varten. Koulutusten lisäksi tukea saatiin yleisesti omilta esihenkilöiltä eli ylemmältä johdolta, joilta pystyttiin kysymään tarvittaessa apua erilaisiin ongelmatilanteisiin. Tärkeäksi koettiin myös tuki samassa asemassa olevilta esihenkilöiltä, kuin haastateltavat ovat itse. Ajatusten vaihtelu muiden esihenkilöiden kanssa toi haastateltavillemme henkilöille uusia näkökulmia jopa arkisiin työhön liittyviin asioihin, jonka lisäksi myös hankalampia asioita voitiin käydä yhdessä läpi. Haastatteluista nousi ylös myös työterveyshuollon kanssa tehtävä yhteistyö, joka omalta osaltaan tukee työhyvinvoinnin johtoa. Osa haastatelluista henkilöistä kertoi saavansa tukea myös erilaisista digitaalisista järjestelmistä, joiden avulla pystytään seuraamaan työn tuloksia ja laatua. Jos näistä järjestelmistä käy ilmi työn tuloksen heikkeneminen, on syytä ottaa selvää syistä, mistä muutos johtuu, ja auttaa työntekijöitä mahdollisten ongelmien ilmetessä. Varhainen ongelman havaitseminen auttaa tilanteen korjaamisessa, jotta ongelma ei ehdi paisua liian suureksi. Tällaisella toiminnalla voidaan mahdollisesti ehkäistä jopa työuupumusta.

4.4 Koetut muutokset työhyvinvoinnin johtamisessa

Haastatteluista saadun aineiston perusteella voidaan todeta, että työhyvinvoinnin johtamisen on koettu kehittyneen yksilölähtöisempään suuntaan. Koronavirus on tuonut haasteita esihenkilöiden työhön. Haasteita koronavirus on tuonut esimerkiksi siltä osin, että eri työntekijöillä on ollut koronavirukseen täysin erilaisia asenteita. Koronavirus on vaikuttanut eri tavalla eri ihmisiin. Osalle työntekijöistä koronavirus on tuonut yksinäisyyttä. Koronavirus on tuonut ihmisille haasteita itsensä johtamisen näkökulmasta. Esihenkilöille on aiheuttanut huolta se, että asiantuntijatyössä olevat työntekijät ovat kokeneet haasteita itsensä johtamisessa, koska koronavirus on eristänyt työntekijöitä omiin oloihinsa. Haastateltu terveydenhuollon ammattilainen totesi kuitenkin, ettei koronavirus ole merkittävästi lisännyt työntekijöiden mielenterveysongelmia.

Useat haastatellut henkilöt kertoivat, että koronavirus on aiheuttanut osalle työntekijöistä pelkoa ja epävarmuutta, kun taas toiset työntekijät eivät välitä koronaviruksen olemassaolosta ollenkaan. Pieni osa työntekijöistä voi myös ajatella koko pandemian olevan suuri huijaus. Tällainen näkökulmien vastakkainasettelu voi mahdollisesti aiheuttaa konflikteja työntekijöiden välille. Esihenkilöille haasteena voikin olla kaikkien työntekijöiden ymmärtäminen ja tukeminen näiden täysin erilaisten näkökulmien keskellä.

4.5 Odotukset tulevista muutoksista

Yksi haastateltu henkilö totesi lisääntyvän maahanmuuton vaikuttavan mahdollisesti työhyvinvoinnin johtamiseen tulevaisuudessa. Tämä johtuu siitä, että eri kulttuureista tulleet ihmiset voivat kokea työn tärkeyden ja työelämän tavoitteet eri tavalla kuin toiset. Työhyvinvoinnin johtajien täytyykin tulevaisuudessa miettiä, millä tavalla eri kulttuureista tulleiden ihmisten työnteko saadaan tuntuun heille itselleen mielekkääksi ja palkitsevaksi.

Useat haastatellut henkilöt kertoivat muutoksesta, jonka mukaan työntekijät tulevat arvostamaan tulevaisuudessa aiempaa enemmän vapaa-aikaa. Tämän mukaan työntekijät haluavat tehdä tulevaisuudessa lyhyempiä työpäiviä tai työviikkoja. Tämä voi johtaa useilla aloilla lisääntyvään työvoimapulaan. Työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta tämä luo ongelman, jossa työntekijöiden toiveita työajoista ei pystytä toteuttamaan, koska tarvittavia työntekijöitä paikkaamaan vapautuneita työtunteja ei löydy.

Tulevaisuudessa yritykset tekevät entistä tiiviimpää yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Tämän kautta työhyvinvoinnin ongelmista tiedetään ajoissa ja niitä pystytään paremmin kontrolloimaan. Haastatellut henkilöt kertoivat myös odottavansa uusia digitaalisia järjestelmiä tulevan myös lähi-tulevaisuudessa. Uusien järjestelmien opettelu ja opettaminen vievät aikaa ja voivat tuoda myös haasteita esihenkilöiden työhön.

5 HYBRIDIJOHTAMINEN HELPOTTAA JA HAASTAA

Tutkimus tuotti erilaisia näkökulmia hybridijohtamiseen liittyen. Huomattavaa oli eri toimialojen erilaiset näkemykset hybridijohtamisen suhteen. Tutkimusta varten haastateltiin 10 henkilöä eri toimialoilta. Haastatteluista saatiin ajankohtaista ja asiantuntevaa tietoa eri alojen esihenkilöiltä liittyen hybridijohtamiseen. Hybridijohtaminen on johtanut siihen, että esihenkilöiden kalenterit täyttyvät palavereista eikä taukoja välttämättä pidetä tarpeeksi. Hybridijohtaminen vaatii työntekijöiltä luotettavuutta. Työntekijöillä tulisi olla matala kynnyks pyytää apua esihenkilöltä hybridityöskentelyn aikana. Joillakin aloilla hybridityöskentelyn takia työntekijät ovat paljon erossa toisistaan.

Koronavirus on vauhdittanut muutosta entisistä toimintamalleista kohti täysipäiväistä hybridijohtamista. Kaikki organisaatiot eivät välttämättä ole olleet valmiita tähän muutokseen. On tietysti hyvinkin alakohista missä hybridijohtamiseen siirtyminen on tuottanut enemmän vaikeuksia. Monilla toimialoilla hybridijohtamista on ollut jo enemmänkin ennen koronaviruksen aiheuttamaa pandemiaa, kun taas jotkut toiset toimialat joutuvat painimaan vahvan muutoksen kourissa nopealla aikataululla. Digitalisaatioon liittyvät muutokset ovat olleet vaikeampia etenkin X-sukupolven edustajille, kun taas Y-sukupolvi on pärjännyt muutoksessa paremmin. Hybridijohtamisen yhtenä haasteena voidaan nähdä työhyvinvoinnin tason mittaaminen. Ilman lähikontaktia voi olla vaikeaa nähdä miten työntekijöillä oikeasti menee työhyvinvoinnin näkökulmasta. Hybridijohtaminen koetaan kuitenkin useaan otteeseen positiiviseksi johtamisen sekä työntekeymisen näkökulmasta.

Monet tutkimuksen esihenkilöt kokevat, että hybridityöskentely on helpompaa, kun ei esimerkiksi etätyöpäivinä tarvitse lähteä pois kotoa. Hybridityöskentelystä tekee tehokkaan se, että ei tarvitse olla monessa eri paikassa päivän aikana. Työterveyshuolto on olennainen osa työhyvinvointia, kanssakäyminen hybridinä on lisääntynyt työterveyslääkäreiden työssä koronaviruksen aikana hurjasti. Monet työterveyshuollon asiakkaat kääntyivät varsinkin pandemian alussa vahvasti etävastuunottojen puoleen. Hybridijohtamisesta on tulossa uusi normaali, josta ei ole paluuta takaisin vanhoihin toimintatapoihin. Käytännössä disruptiota on tapahtunut työhyvinvoinnin johtamisen osalta, koska hybridijohtamiseen ollaan siirtymässä haastateltaviemme henkilöiden mukaan pysyvästi. Tulevina vuosina työterveyshuolto tekee entistä enemmän yhteistyötä asiakasyritysten esihenkilöiden kanssa, jotta työhyvinvoinnin ongelmat saadaan mahdollisimman ajoissa työterveyshuollon tietouteen. Hybridityöskentely antaa hyvän toimintamallin tälle kanssakäymiselle tulevaisuudessa.

6 MILLENIAALIT MUKAUTUVAT MUUTOKSIIN

Haastatellut työhyvinvoinnin johtamisen parissa työskentelevät henkilöt ovat myös kokeneet milleniaalien johtamisen erilaiseksi, kuin aiempien sukupolvien. Haastatteluissa tuli ilmi, että Z-sukupolvelle on vielä työelämän peruskäytännöt hukassa verrattuna milleniaaleihin. Z-sukupolvea johtaessa joutuu aloittamaan ruohonjuuren tasolta ja peruskäytäntöjä pitää tehdä ainakin vielä nykyäänä selväksi. Milleniaaleja kuvattiin haastatteluissa itseohjautuviksi. Nuorimpien milleniaalien ja Z-sukupolven edustajien välillä ei ole kuitenkaan suurta eroa työkäyttäytymisessä.

Kokemukset eri sukupolvien eroista olivat hyvinkin alakohtaisia. Toiset esihenkilöt näkivät erot käytöksessä sukupolvien välillä isompina, kuin toiset. Joistakin näkökulmista eri sukupolvet mukautuvat työhön samanlailla eikä käytöksessä suuria eroja ollut. Yleisesti ottaen esihenkilöt olivat sitä mieltä, että kaikilla työntekijöillä on oma persoonansa, ja työntekijöitä täytyy johtaa persoonien mukaan, riippumatta siitä, mitä ikäluokkaa tai sukupolvea he edustavat. Tutkimuksessa saatiin myös perinteisiä näkökulmia, joiden mukaan milleniaalit ovat X-sukupolvea kunnianhimoisempia, mutta vähemmän työorientoituneita. Esille nousi useita kertoja se, että milleniaalit ovat valmiimpia digitaalisiin muutoksiin ja mukautuvat eri tilanteisiin vanhempaa sukupolvea paremmin.

7 NÄKEMYKSIÄ DIGITALISAATION JA DISRUPTION VAIKUTUKSISTA

Haastatteluissa disruptiosta tuli ilmi erilaisia näkökulmia ja mielipiteitä. Yleisen näkökulman mukaan viimeisen 3 vuoden aikana suurta digitaalista disruptiota ei ole tapahtunut. Koronavirustilanne on kuitenkin omalta osaltaan pakottanut osan toimista siirtymään digitaaliseksi vanhojen toimintatapojen sijaan tai niiden tueksi. Tällainen digitalisaation lisääminen on ollut tyypillistä lähes kaikilla haastatelluilla henkilöillä. Osassa yrityksistä on myös tapahtunut täysivaltaista disruptiota tämän myötä. Osaa yrityksistä virustilanne on auttanut ymmärtämään erilaisista mahdollisuuksista hyödyntää digitalisaatiota, jotka olivat aiemmin jääneet huomaamatta. Esimerkiksi uudet puhelinsovellukset tai sosiaalisen median kattavampi käyttö liiketoiminnassa on lisääntynyt koronaviruksen vauhdittamana. Joillakin aloilla digitalisaatio uudistaa jatkuvasti erilaisia työssä ja johtamisessa käytettäviä hallintojärjestelmiä. Nämä uudet järjestelmät vaativat henkilöstöltä opettelua ja joskus uuden opettelu voi aiheuttaa myös haasteita. Toisaalta jotkin uudet järjestelmät ja työkalut ovat myös auttaneet esihenkilöitä johtamisen parissa.

Eräs haastateltu henkilö kertoi, että koronavirus on jopa parantanut tiedonkulkua yrityksessä. Työskentely kyseisessä yrityksessä on vaatinut paljon etäyhteyksiä jo ennen virustilanteen puhkeamista. Koronaviruksen aiheuttamana erilaisiin etäyhteyksiin ja muihin digitalisiin ratkaisuihin on panostettu aikaisempaa enemmän, jonka seurauksena tiedonkulku on ollut selkeämpää ja nopeampaa. Muutos on ollut selkeää erityisesti etäkokousten viestinnässä.

Haastatellut henkilöt kertoivat myös jopa maailmanlaajuisiksi nousevasta ilmiöstä, jonka mukaan digitalisaation tuomat muutokset näkyvät myös ihmisten käytöksessä. Digitalisaation helpottaessa tiedon kulkua eri väyliä pitkin, on myös negatiivisuuden ja aggressiivisuuden kulku tehostunut. Seurauksena ihmiset ovat alkaneet tuoda esiin työpaikoilla tapahtuneita väärinkäytöksiä. Ihmiset ovat päässeet jakamaan kokemuksiaan työssä tapahtuneesta kohtelusta muiden kanssa entistä tehokkaammin. Tämä on myös saanut ihmisiä ymmärtämään omia oikeuksiaan aiempaa kattavammin. Suomessa vastaavanlaisesta tilanteesta on uutisoinut esimerkiksi Yle. Esimerkiksi Hesburger on yrityksenä saanut kritiikkiä työntekijöiden ilmoittaessa erilaisista epäkohdista. (Jansson 2021.) Tämä ilmiö korostaa onnistuneen työhyvinvoinnin johtamisen tärkeyttä, sillä hyvän työhyvinvoinnin johtamisen toteutuessa, tällaisia suuria epäkohtia yrityksissä ei pitäisi syntyä.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimme koronaviruksen vaikutuksia työhyvinvoinnin johtamiseen ilmiönä ja yritimme saada aikaan tutkimustuloksen siitä, millaisena työhyvinvoinnin johtaminen nähdään koronapandemian aikana. Tutkimuksen kokonaisuuteen kuuluivat keskeisinä käsitteinä esihenkilötyöskentely, digitalisaatio, disruptio, hybridijohtaminen ja työhyvinvoinnin johtaminen. Tutkimme myös koronaviruksen tuomia haasteita yleisestä näkökulmasta, jotta saisimme kattavampaa kokonaiskuvaa viimeisen kahden vuoden aikana tapahtuneista ilmiöistä eri organisaatioissa ja toimialoilla.

Tutkimuksessa nousi esille myös eri sukupolvien johtaminen. Kiinnostusta herättää se, kuinka muutokset ovat vaikuttaneet eri sukupolviin ja se, millä tavalla eri sukupolvet käyttäytyvät nykyään työelämässä. Tämäkin on mielenkiintoinen tutkimuksen kohde, koska eri sukupolvet ovat syntyneet erilaisten johtamistyylien aikakausille ja varsinkin vanhemmat sukupolvet ovat työskennelleet muutoksessa ja sen johtamisessa pidempään.

8.1 Digitalisaatio ja disruptio

Organisaatioissa on tapahtunut eri asteisia muutoksia koronapandemian aikana. Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä disruptio on johtunut vahvasti digitalisaation tuomista muutoksista. Toimialoilla, joissa digitalisaatio on ollut vahvemmin läsnä jo ennen pandemiaa, disruption tapahtuminen on ollut maltillisempaa. Voidaan todeta, että kaikilla toimialoilla muutoksia on tapahtunut. Haastatteluiden perusteella erityisesti yhdellä toimialalla muutokset olivat suuria. Kyseisellä toimialalla on ollut tyyppillistä tehdä kaikki työ lähityönä alan luonteesta johtuen. Koronaviruspandemia laittoi toimintamallit uusiksi ja kyseisessä organisaatiossa siirryttiin kokonaan hybridityöskentelyyn.

Koronavirus pääsi vauhdittamaan muutoksia myös muilla toimialoilla, vaikkakin digitalisaatio ja digitaalisuus oli kyseisillä toimialoilla jo ennestään tuttua. Etäpalavereita ja verkkoa kautta työskentelyä on ollut pidempään jo aloilla, joissa työskentelyä tehdään paljon toimistoympäristössä ja teknisten laitteiden kanssa. Koronavirus vauhditti etätöiden ja hybridityöskentelyn lisäämistä kaikilla paitsi yhdellä haastateltavien esihenkilöiden toimialoista. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että suurin

yhteinen tekijä muutoksissa eri toimialojen välillä on ollut hybridityöskentelyyn siirtyminen, jota koronaviruspandemia luonnollisesti vauhditti. Äkillinen siirtyminen lähityöskentelystä hybridityöskentelyyn on aiheuttanut yrityksissä disruptiota erityisesti työskentelytapojen osalta.

8.2 Hybridijohtamiseen sopeudutaan

Hybridijohtaminen aiheuttaa joillakin toimialoilla enemmän haasteita, kun toisilla. Aineiston perusteella mielipiteet hybridijohtamisesta jakautuvat kahteen eri näkökulmaan. Hybridijohtamisessa nähdään positiivisia, mutta myös negatiivisia asioita. Aineiston perusteella hybridijohtaminen oli yhdellä toimialalla täysin haasteellista ja lähijohtamista kaivattiin takaisin työn arkeen. Monella toimialalla hybridijohtaminen nähtiin tehokkaana tapana tehdä töitä. Eräällä toimialalla hybridityöskentelyä ja hybridijohtamista ei työn luonteen vuoksi toteutettu lähes ollenkaan.

Hybridijohtaminen nähdään tulevaisuuden toimintamallina ja aineiston perusteella hybridijohtamisen kulttuuri on tullut organisaatioihin ja työelämään jäädäkseen. Tutkittuamme tätä asiaa ilmiönä voimme todeta, että hybridijohtaminen on useassa tapauksessa sellainen toimintamalli, johon esihenkilöt pystyvät sopeutumaan. Sopeutumiskyvyn ja joustavuuden näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että hybridimalliin siirtymisen ei pitäisi olla monille toimijoille vaikeaa.

8.3 Milleniaalit ovat vahvoilla muutoksessa

X- ja Y-sukupolvien välillä selkeänä erona on haastattelujen perusteella se, että milleniaalit pärjäävät muutoksessa selkeästi paremmin, ja heitä on helpompi johtaa muutoksessa. Milleniaalit ovat kasvaneet jo nuorena digitaalisuuteen, ja sen takia he omaksuvat uudet digitalisaation aiheuttamat muutokset sekä disruption tuomat uudet toimintamallit paremmin. Milleniaalit ovat kunnianhimoisempia, kuin aiemmat sukupolvet, mikä voi aiheuttaa tilanteita, joissa heitä pitää käsitellä hieman eri tavoin. Milleniaaleja kuvailtiin myös vähemmän työorientoituneiksi, kuin vanhempia sukupolvia. Osa eri toimialojen edustajista oli sitä mieltä, että nuorimmilla milleniaaleilla ja z-sukupolven alkupäässä syntyneillä on työelämän pelisäännöt kadoksissa. Monien toimialojen edustajat olivat sitä mieltä, että milleniaaleja johdetaan samalla tavalla eivätkä he aiheuta minkäänlaisia ongelmatilanteita verrattuna vanhempaan sukupolveen.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että milleniaalien selkein ero X-sukupolveen on digitaalinen osaaminen ja muutoksessa paremmin pärjääminen. Kyseiset piirteet ovat ehdottomasti positiivisia asioita. Voidaan katsoa, että milleniaalit ovat muutosta johtaville esihenkilöille erilaisten muutosvoimien edessä hyviä työntekijöitä. Milleniaalit aiheuttavat ristiriitoja työympäristössä siltä osin, että he ovat samanaikaisesti kunnianhimoisempia ja vähemmän työorientoituneita, kuin vanhemmat sukupolvet. Kunnianhimoisille milleniaaleille on hyvä tarjota työelämässä riittävästi haasteita ja mahdollisuuksia kehittyä. Haasteita täytyy kuitenkin antaa harkiten, sillä liiallinen haasteellisuus työssä voi kuormittaa työntekijää. Voidaan myös todeta, että milleniaaleihin mahtuu monenlaisia ihmisiä, koska milleniaalit ovat laaja käsite. 1980-luvun alussa syntyneet ihmiset ovat erilaisia verrattuna 1990-luvun ihmisiin. Y-sukupolven sisälle mahtuu käytännössä vielä erikseen kaksi erilaista sukupolvea, jotka pärjäävät muutoksessa eri tavalla.

8.4 Koronaviruksen vaikutukset

Haastatteluista saadun aineiston perusteella koronavirus on suurimmilta osin koettu vähintään osittain haastavana. Haastattelimme eri toimialojen edustajia ja kävi selväksi, että koronavirus on tuonut yleisiä samankaltaisia haasteita ja erilaisia toimialakohtaisia haasteita yrityksiin. Osassa haastatteluista kävi ilmi, että koronalla on ollut jopa positiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Koronan kerrottiin tehostavan yrityksen sisäistä viestintää. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että paljon puhuttu koronapandemia ei ole ollut ylitsepääsemätön haaste organisaatioille. Koronavirus on ollut korkeintaan kohtalainen haaste haastattelellemme organisaatioille. Koronavirus saattaa olla keskuudessamme pitkään ja organisaatiot pystyvät pärjäämään sen tuomassa muutoksessa ja muutosten johtamisessa ajan myötä aiempaa paremmin. Jos koronavirus pysyy keskuudessamme useampia vuosia, organisaatiot tottuvat varmasti uuteen normaaliin. Tutkimuksemme ajankohta ajoittuu koronapandemian toiselle vuodelle, ja tutkimustulokset pohjautuvat mahdollisesti vasta pandemian alkupäähän, koska pandemia voi kestää pitkään.

On nähtävissä, että haastattelemamme organisaatiot ovat pärjänneet muutoksessa keskimääräisesti hyvin nopeallakin aikataululla. Koronaviruksen vaikutukset liittyvät pitkälti hybridityöskentelyyn. Koronavirus on pakottanut ihmisiä työskentelemään etäällä toisistaan ja monet toimialat ovat siirtyneet lähityöskentelystä enemmän etätyöskentelyyn tai hybridityöskentelyyn välttääkseen koronatartuntoja. Työntekijöistä osa reagoi koronavirukseen negatiivisella tavalla ja se on kuormittanut tietyillä toimialoilla työhyvinvoinnin johtamista. Ihmisillä on erilaisia näkökulmia koronasta ja

työhyvinvointia johtavat henkilöt ovat kokeneet haasteita johtaa työhyvinvointia kyseisten laaja-alaisten mielipiteiden vuoksi. Ihmisiä on pitänyt johtaa vielä korostetummin yksilöinä. Tästä voitaisiin päätellä, että esihenkilöiden valmennusosaamista olisi syytä hyödyntää työntekijöiden negatiivisten ajatusten ja ongelmien purkamisen työkaluna.

Työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta koronavirus ei ole ollut keskimääräistä suurempi haaste. Koronapandemia on luonut uusia tapoja toimia ja valmistanut organisaatioita pandemian jälkeiseen aikaan positiivisella tavalla. Koronapandemian jälkeisenä aikana organisaatiot ovat valmiimpia johtamaan muutosta, jos maailmaan tulee uusia akuutteja muutosvoimia, jotka pakottavat organisaatiot tekemään muutoksia nopeasti. Tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt eivät haasteltaessa ilmaisseet selkeitä ajatuksia siitä, millaisen tuen tarvetta koronavirus on johtamiseen tuonut.

8.5 Tutkimuksen lopputulema

Koronavirus on luonut eri organisaatioihin hetkellisiä ja pysyviä uusia toimintamalleja. Pandemia on ollut suuri muutosvoima, joka on ajanut eri organisaatioita kohti uusia toimintamalleja. Tutkimus on osoittanut, että osa koronaviruksen tuomista muutoksista jää yritysten käyttöön myös pandemian jälkeiselle ajalle. Jotkut muutokset ovat kuitenkin olleet vain väliaikaisia, joiden osalta palataan takaisin aikaisempiin toimintamalleihin. Koronavirus on haastanut työhyvinvoinnin johtamista ja koronaviruksen jälkeisenä aikana työhyvinvointiin panostetaan haastattelujen perusteella enemmän. Koronavirus on ollut erilainen haaste eri toimialoille. Jotkut toimialat ovat joutuneet muuntautumaan vähemmän kuin toiset. Keskimäärin koronavirus ei ole ollut liian suuri haaste eri toimialoille. Koronavirus on haastanut eri organisaatioita ja toimialoja, mutta otantamme perusteella yksikään toimiala ei ole joutunut luovuttamaan. Kaikki haastatellut yritykset ovat pärjänneet muutoksessa. Tutkimuksen perusteella työhyvinvoinnin johtajat saavat työhönsä riittävästi tukea eri lähteistä. Koulutukset, valmennukset, omat esihenkilöt ja samassa asemassa työskentelevien vertaistuki ovat merkittävimmät tuen lähteet. Lisäksi tukea saatiin myös erilaisten johtamista helpottavien digitaalisten järjestelmien kautta. Tunnistettuja tarpeita tuelle ei tullut ilmi yhdessäkään haastattelussa.

Koronavirus on vaikuttanut työhyvinvointiin yksilöllisesti. Jotkut ihmiset ovat kokeneet koronaviruksen raskaaksi ja toiset taas eivät. Etä- tai hybridityöskentely ei sovi kaikille ihmisille ja se on voinut

aiheuttaa työn imun menetystä. Tietyt yksilöt ovat sosiaalisempia, kuin toiset ja kokevat koronaviruksen vaikutukset eri tavalla. Myös toimialalla on vaikutusta koronaviruksen tuomiin haasteisiin työhyvinvoinnin näkökulmasta. Yhdellä toimialalla työstä tuli huomattavasti vaikeampaa etänä, kuin mitä se oli pandemiaa edeltävänä aikana lähityöskentelyssä. Pääosin koronaviruksen negatiiviset vaikutukset työhyvinvointiin ovat maltilliset tutkimuksen perusteella. Otanta on kuitenkin suhteellisen pieni, ja todellisia suuremman otannan tuloksia ei voida pohtia tämän tutkimuksen pohjalta.

Hybridijohtaminen ja etätöskentely ei ollut 2000-luvun alussa vielä kovinkaan yleistä, mutta koronapandemian jälkeisenä aikana se jää osittain uudeksi normaaliksi toimintamalliksi yrityksissä. Koronaviruksen myötä yritykset ovat huomanneet, että osalle työntekijöistä etätöskentely sopii paremmin, kuin lähityöskentely. Tätä kautta tulevaisuudessa yritykset pystyvät paremmin mukautamaan omia prosessejaan työhyvinvoinnin näkökulmasta ja etätöitä on varmasti tarjolla heille, kenelle se parhaiten sopii. Organisaatiot ovat oppineet löytämään keinoja, joilla tehostaa organisaatiokulttuuria entisestään.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön aiheenvalinta oli mielestämme onnistunut, sillä aihe on hyvin ajankohtainen ja se sopii meille hyvin opintojamme ajatellen. Tarkoituksenamme oli tuottaa tutkimus, jonka avulla saamme tietoa pandemian tuomien muutosten vaikutuksista työhyvinvoinnin johtamiseen. Lisäksi halusimme saada tietoa työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvistä haasteista ja siihen liittyvästä mahdollisesta tuen tarpeesta. Opinnäytetyömme ei sisällä liikaa hankalaa tai monimutkaista termistöä, joten se sopii luettavaksi myös sellaisille henkilöille, joilla ei ole aiempaa tietoutta tutkimuksemme aiheesta. Toteutimme tutkimuksen laadullisena tutkimuksena. Mielestämme saimme toteutettua tutkimuksen hyvin. Tutkimus antoi luotettavaa tietoa ilmiöstä kokonaisuutena, sillä hankimme aineistoa useilta eri toimialoilta ja eri kokoisilta yrityksiltä. Haastatellut henkilöt edustivat eri ikäluokkia ja sukupuolia, aineiston monipuolisuuden varmistamiseksi. Aineistonhankintamenetelmänä käytimme puolistrukturoitua teemahaastattelua. Otanta oli riittävän suuri, kattavan kokonaiskuvan saamiseksi. Uskomme saaneemme rehellistä tietoa tutkimusaiheesta, sillä haastateltavamme henkilöiden ja yritysten tiedot pysyivät tutkimuksessa luottamuksellisina. Haastatteluihin osallistuvat henkilöt pystyivät siis vastaamaan kysymyksiin rehellisesti, ilman pelkoa vastausten vaikutuksista yritysten toimintaan. Työn luotettavuutta tuki puolueeton suhtautumisemme ja ennakkoluulottomuutemme tutkimuksen tuloksiin nähden.

Tutkimuksen aiheesta olimme saaneet jo ennalta paljon tietoa opiskelujemme aikana, sillä olemme molemmat johtamisen ja henkilöstöhallinnon opiskelijoita. Perehdyimme kuitenkin tutkimusaiheesta löytyvään teoriaan ennen empiirisen tutkimuksen aloittamista. Tutkimusprosessi meni pääosin hyvin, mutta ajauduimme hieman aikataulullisiin haasteisiin. Empiirisen aineiston hankinta venyi hieman pidempään, kuin olimme ajatelleet. Tämän vuoksi aineiston analyysi alkoi haluttua myöhemmin. Seurauksena päätimme pitää opinnäytetyön esitysseminaarin hieman myöhemmin, kuin olimme työn aloituksessa suunnitelleet. Tutkimusprosessi oli kuitenkin onnistunut, ottaen huomioon sen, ettei meillä ollut aiempaa kokemusta näin suuresta tutkimustyöstä.

Onnistuimme mielestämme keskittymään aineistossa tutkimusongelmamme kannalta keskeisiin asioihin, ja pystyimme sivuuttamaan tutkimuksen kannalta merkityksettömät asiat aineiston analyysissä. Saimme vastauksia asettamiimme tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksestamme voitaisiin lähteä tekemään jatkotutkimusta esimerkiksi keskittymällä johonkin yksittäiseen työhyvinvoinnin

johtamisen aihealueeseen tarkemmin, tai tekemällä tarkempaa toimialakohtaista vertailua joidenkin toimialojen välillä.

Koemme, että olemme oppineet koko prosessin aikana paljon tutkimustyön tekemisestä ja sen eri vaiheista. Lisäksi opimme tutkimusaiheestamme paljon uutta, vaikkakin olimme oppineet aiheesta jo ennalta paljon opiskelujemme aikana. Saamamme tieto työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen voi hyödyttää meitä myös omilla työurillamme tulevaisuudessa. Kykenimme työskentelyyn melko itsenäisesti, vaikka käytimme prosessin aikana apuna myös opinnäytetyömme ohjaajan asiantuntijuutta.

LÄHTEET

Aalto-Setälä, Pauli 2018. Häiriö – Johtaminen disruptiossa ja alustataloudessa. Helsinki: Alma Talent Oy. Hakupäivä 12.11.2021. Vaatii käyttöoikeuden.

Ammattijohtaja.fi 2021. Direktio-oikeus – työnjohto-oikeus PK-yrityksessä. Hakupäivä 29.11.2021. <https://ammattijohtaja.fi/direktio-oikeus-tyonjohto-oikeus-pk-yrityksessa/>.

Fredriksson, Marika & Saarivirta, Toni. 2021. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Hakupäivä 19.11.2021. <https://elektra.helsinki.fi/oa/2489-5822/17/1/johtamin.pdf>.

Ilmarinen, Vesa & Koskela, Kai. 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Hakupäivä 12.9.2021. Vaatii käyttöoikeuden.

Jansson, Kaisu 2021. Jasmin Ristolainen ja 11 muuta nuorta kertovat karuista työoloista Hesessä – hampurilaisketjun mukaan joskus ei ole pidetty taukoja. Yle. Hakupäivä 17.11.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-12073762>.

Jansson, Satu-Mari 2021. Hybridityön johtajan tärkein voimavara on läsnäolo. Hakupäivä 15.11.2021. <https://www.satumarijansson.fi/blogi/hybridityon-johtajan-tarkein-voimavara-on-las-nolo>.

JAMK 2018. Mitä tarkoittaa digitaalinen disruptio. Hakupäivä 14.9.2021. <https://verkkolehdet.jamk.fi/finnish-business-review/2018/04/04/mita-tarκοittaa-digitaalinen-disruptio/>.

Jungner, Mikael 2015. Otetaan digiloikka. Hakupäivä 19.11.2021. https://ek.fi/wp-content/uploads/Otetaan_digiloikka_net.pdf.

Järvinen, Pekka 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: Alma Talent Oy. Hakupäivä 29.11. Vaatii käyttöoikeuden.

Kasasa. 2021. Boomers, Gen X, Gen Y, Gen Z and Gen A explained. Hakupäivä 22.9.2021. <https://www.kasasa.com/exchange/articles/generations/gen-x-gen-y-gen-z>.

Keva. 2021. Korona kuormitti julkisen alan työntekijöitä eri tavoin. Hakupäivä 22.11.2021. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/korona-kuormitti-julkisen-alan-tyontekijoita-eri-tavoin/>.

Kojo, Janne-Jukka 2016. Disruptio. Hakupäivä 13.10.2021. <https://www.tehylehti.fi/fi/blogit/hybridihoitaja/13-disruptio>.

Koponen, Lotta & Berggren, Satu & Haka, Alekski & Siren Katarina 2020. Mitä tulevaisuuden työntekijät odottavat työelämältä? Resilio. Hakupäivä 4.11.2021. <https://www.resilio.fi/mita-tulevaisuuden-tyontekijat-odottavat-tyoelamalta/>.

Kuntatyönantajat 2021. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Hakupäivä 4.11.2021. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi>.

Lucas, Cristina 2020. The hybrid work model: 8 technologies your remote workers need. Hakupäivä 13.10.2021. <https://blog.genint.com/blog/the-hybrid-work-model-8-technologies-your-remote-workers-need>.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent Oy. Hakupäivä 12.9.2021. Vaatii käyttöoikeuden.

Mattinen, Mikko 2020. Mistä kasvua? – Opas digiajan johtajalle. Helsinki: Alma Talent Oy. Hakupäivä 14.9.2021. Vaatii käyttöoikeuden.

Mellanen, Atte & Mellanen, Karoliina 2019. Miten milleniaaleja tulisi johtaa? Hakupäivä 22.9.2021. <https://heko.fi/miten-milleniaaleja-tulisi-johtaa/>.

Renoul, Benoît & Abensur, Emmanuelle 2020. Toward a hybrid work model. Blogi. Hakupäivä 14.9.2021. <https://blog.talkspirit.com/en/expert-voice-bertrand-duperrin-toward-a-hybrid-work-model/>.

Rinne, April 2021. The New Script For Leadership In Flux: Leading in the post-pandemic era of change. Leadership Excellence elokuu 2021, 38 (8), 40-41. Ebsco Business Source Premier -tietokanta. Hakupäivä 28.10.2021. <https://web-p-ebSCOhost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=a9c488f6-60e5-4870-96b2-8a9bfe555a44%40redis>. Vaatii käyttöoikeuden.

Rubin, Sammy 2021. Empowering Employees In The Post-Pandemic Era: How businesses can engage and empower employees amidst changing expectations. Leadership Excellence elokuu 2021, 38 (8), 30-31. Ebsco Business Source Premier -tietokanta. Hakupäivä 28.10.2021. <https://web-p-ebSCOhost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=a9c488f6-60e5-4870-96b2-8a9bfe555a44%40redis>. Vaatii käyttöoikeuden.

Teosto. 2021. Työhyvinvointi vaatii korona-aikana erityishuomiota. Hakupäivä 14.9.2021. <https://www.teosto.fi/teostory/tyohyvinvointi-vaatii-korona-aikana-erityishuomiota/>.

THL 2021. Koronavirukset. Hakupäivä 13.10.2021. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirukset>.

Tuomaala, Eljas 2021. Digitalisaatiosta toivonpilkahduksia kriisin keskellä. Hakupäivä 19.11.2021. <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2021/digitalisaatiosta-toivonpilkahduksia-kriisin-keskella/>.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi: uudistettu laitos. Helsinki: Tammi. Hakupäivä 22.9.2021. Vaatii käyttöoikeuden.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Hakupäivä 12.9.2021 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>.

Työterveyslaitos. 2021. Miten Suomi voi? Hakupäivä 29.11.2021. <https://www.ttl.fi/tutkimus-hanke/miten-suomi-voi/>.

Työterveyslaitos. 2020. Suomalaisten työhyvinvointi kääntyi laskuun koronan pitkittyessä. Hakupäivä 29.11.2021. <https://www.ttl.fi/suomalaisten-tyohyvinvointi%E2%80%AFkaantyi-laskuun-koronan-pitkittyessa/>.

Vilkman, Ulla 2019. Mitä näyttää etätöön tulevaisuus? Hakupäivä 15.11.2021. <https://etajohtaminen.fi/milta-nayttaa-etatyon-tulevaisuus/>.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. Hakupäivä 28.11.2021. Vaatii käyttöoikeuden.

1. Kuinka montaa työntekijää johdat?
2. Kuinka tärkeänä pidät työhyvinvoinnin johtamista?
3. Mitkä ovat tärkeimmät asiat työhyvinvoinnin johtamisessa?
4. Miten itse haluaisit sinua johdettavan työhyvinvoinnin näkökulmasta?
5. Suurimmat haasteet työhyvinvoinnin johtamisessa?
6. Onko työhyvinvoinnin johtaminen muuttunut viime vuosien aikana? Jos on, niin miten?
7. Millaisena näet työhyvinvoinnin johtamisen tulevaisuudessa? Onko tulossa muutoksia tästä hetkestä?
8. Mikä muutos on tuonut eniten haasteita sinun työhösi? (johtamisen tai työhyvinvoinnin näkökulmasta)
9. Millaista tukea tarvitsisit tai kaipaisit esimiestyöhön tai työhyvinvoinnin johtamiseen?
10. Onko työntekijöiden iällä vaikutusta siihen, miten sinä heitä johdat? Esimerkiksi onko X- ja Y-sukupolvessa eroja?
11. Miten digitalisaatio on vaikuttanut johtamiseen teidän työpaikallanne? Disruptio?
12. Oletko tekemisissä hybridijohtamisen kanssa? Millaisena näet hybridijohtamisen? Työkaluja?
13. Koronaviruksen tuomat haasteet? Onko ihmisten käytöksessä ollut suuria muutoksia?