



Karelia-ammattikorkeakoulu  
Tradenomi (YAMK)  
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

# Työhyvinvoinnin johtaminen luovalla alalla

Outi-Maria Kuikka  
Laura Nupponen

Opinnäytetyö, joulukuu 2021

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Joulukuu 2021**  
**Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulu-**  
**tus**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

**Tekijät**  
Outi-Maria Kuikka ja Laura Nupponen

**Nimeke**  
Työhyvinvoinnin johtaminen luovalla alalla

**Toimeksiantaja**  
Yritys X

#### Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia työhyvinvoinnin nykytilannetta ja sen johtamista Yritys X:ssä. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka työntekijät kokivat työhyvinvoinnin ja millä keinoilla työhyvinvointia voisi kasvuyrityksessä kehittää. Yrityksessä oli havaittu tarve työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi ja sieltä puuttui konkreettiset työkalut hyvinvoinnin johtamiselle.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, jossa haluttiin osallistaa työntekijät mukaan kehitykseen. Teoriaosuus käsittelee työhyvinvoinnin eri osa-alueita painottaen henkistä hyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus suoritettiin kyselytutkimuksella ja kaksivaiheisella työpajalla. Kyselytutkimuksen kysymykset pohjautuivat työhyvinvointia käsittelevään lähdeaineistoon. Työpajoissa keskityttiin työstämään yhdessä työntekijöiden kanssa konkreettisia parannuskeinoja tunnistetuille kehityskohteille.

Prosessin aikana selvisi, että työhyvinvoinnissa luovalla alalla korostuvat muun muassa henkinen työhyvinvointi, tiimityö, itsensä johtaminen, työnimu, vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen sekä riittävä palautuminen. Opinnäytetyön myötä yritykselle valmistui työhyvinvoinnin johtamisen avuksi räätälöity työhyvinvointisuunnitelma. Suunnitelma antaa kattavan katsauksen yrityksen työhyvinvoinnin nykytilaan, kehittämiskohteisiin sekä kannustaa työstämään niitä yhdessä. Lisäarvoa luo toteutettu kysely, joka toimii jatkossa pohjana tuleville työhyvinvointikyselyille. Näiden lisäksi opinnäytetyöprosessi lisäsi tietoisuutta työhyvinvoinnista koko organisaatiossa ja raportti tulee toimimaan tietolähteenä työhyvinvointiin vaikuttavista erityispiirteistä luovalla alalla.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 79  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä 13

**Asiasanat**  
työhyvinvointi, työhyvinvointisuunnitelma, johtaminen



**THESIS**  
**December 2021**  
**Master of Business Administration**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600 (switchboard)

**Authors**

Outi-Maria Kuikka and Laura Nupponen

**Title**

Management of well-being at work in the creative sector

**Commissioned by**

Company X

**Abstract**

The aim of the thesis was to study the current situation of well-being at work and its management at Company X. The purpose was to find out how employees experienced well-being at work and in what ways well-being at work could be developed in a growth company. The company had identified a need to improve well-being management and lacked concrete tools for that.

The thesis was carried out as a functional thesis and employees wanted to be involved in the development process. The theoretical part deals with different aspects of well-being at work, emphasizing mental well-being and managing work well-being. The functional part of the thesis was carried out with a survey and two workshops. The workshops focused on working with employees on concrete improvement ideas and suggestions.

During the process we found out, that in the creative field of work wellbeing, emphasis is placed on mental wellbeing at work, teamwork, self-management, job absorption, coordination of leisure and work, and adequate recovery. As a result, for the commissioner a customized occupational well-being plan was created to help manage well-being at work. The plan provides a comprehensive overview of the company's current state of work well-being, development targets and encourages improving them together. As an added value the survey will serve as a basis for future occupational well-being surveys. In addition, the development process raised awareness of well-being at work throughout the organization. The report will serve as a source of information on the specifics that affect work well-being in the creative sector.

**Language**

Finnish

Pages 79

Appendices 2

Pages of Appendices 13

**Keywords**

well-being at work, work well-being plan, management

# Sisältö

1	Johdanto.....	5
2	Taustat ja lähtökohdat .....	8
2.1	Organisaation ja toimialan esittely.....	8
2.2	Työskentely luovalla alalla.....	9
2.3	Asiantuntijatyö .....	12
2.4	Aivotyö ja sen haasteet .....	13
2.5	Luovan asiantuntijatyön ominaispiirteet.....	15
2.6	Työn tavoite ja rajaus .....	16
3	Työhyvinvointi.....	18
3.1	Työhyvinvoinnin määritelmä.....	18
3.2	Työhyvinvointi työyhteisötasolla .....	21
3.2.1	Psykologinen turvallisuus .....	21
3.2.2	Yhteisöllisyys ja tiimit.....	23
3.2.3	Työyhteisötaidot .....	27
3.3	Työhyvinvointi työntekijätasolla .....	29
3.4	Sitoutuminen ja psykologinen työopimus.....	33
3.5	Työn imu eli flow.....	35
3.6	Stressi.....	38
3.7	Työuupumus.....	39
3.8	Palautuminen.....	42
3.9	Etätyö .....	44
4	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	46
4.1	Johtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta .....	46
4.2	Palaute .....	50
4.3	Konfliktitilanteiden vaikutus työhyvinvointiin .....	51
4.4	Tuottavuus ja työhyvinvointi .....	52
4.5	Työhyvinvoinnin johtamisen mittarit.....	54
4.6	Työntekijäkokemuksen sertifiointi.....	57
5	Tutkimusasetelmat ja -menetelmät.....	59
5.1	Tapaustutkimus .....	59
5.2	Toimintatutkimus .....	60
5.3	Kysely .....	61
5.4	Työpaja.....	63
6	Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	65
6.1	Kehittämistyön valinta ja rajaus .....	65
6.2	Toiminnallisen osuuden kuvaus .....	66
6.3	Työpaikkaselvityksen tulokset .....	67
7	Tulokset .....	68
7.1	Kyselyn löydökset.....	68
7.2	Työpajan löydökset.....	69
7.3	Työhyvinvointisuunnitelma .....	70
8	Pohdinta.....	71
	Lähteet.....	76

Liitteet

Liite 1 Työhyvinvointikysely (salassa pidettävä)

Liite 2 Työhyvinvointisuunnitelma (salassa pidettävä)

# 1 Johdanto

Työssä jaksaminen on ajankohtainen asia kaikilla aloilla. Työhyvinvointi on noussut merkittäväksi aiheeksi niin mediassa kuin ihmisten henkilökohtaisessa elämässä. Siitä uutisoidaan, tehdään tutkimuksia, luodaan bisnestä ja sertifiointeja, puhutaan työpaikan kahvipöydissä sekä sosiaalisessa mediassa. Oman haasteensa ihmisten jaksamiseen on tuonut COVID-19-pandemia, jonka vuoksi etätöyöskentely on lisääntynyt erityisesti tieto- ja asiantuntijatyössä.

Tämän opinnäytetyön ja kehitystyön idea lähti omasta mielenkiinnostamme kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, josta työssä jaksaminen on iso osa. Toimeksiantajana on luovan toimialan Yritys X. Organisaation henkilöstömäärä oli tuplaantunut muutamassa vuodessa ja sieltä puuttui työhyvinvointisuunnitelma, joka on tärkeä työkalu kestävään henkilöstöjohtamiseen. Tämä opinnäytetyö oli yksi osa yrityksen kehitysohjelmia, ja se tarjosi konkreettisen hyödyn työyhteisön kehittämiseen ja johtamiseen. Opinnäytetyön tekeminen yhdessä mahdollisti kattavan toiminnallisen osion toteutuksen ja monipuolisen aiheen tarkastelun. Työnjakoa teimme johdonmukaisesti alusta alkaen. Vastasimme sekä raportin tuottamisesta että kehitystyön tekemisestä yhdessä.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu asiantuntijatyöstä luovalla alalla sekä työhyvinvointiin vaikuttavista asioista yksilön, työyhteisön ja johtamisen tasoilla. Näkökulmassa keskityimme työhyvinvoinnin johtamiseen ja henkiseen hyvinvointiin. Tutkimusasetelmassa oli piirteitä tapaus- ja toimintatutkimuksesta. Hyödynsimme opinnäytetyön toiminnallisen osuuden aikana palvelumuotoilun periaatteita ja menetelmiä käyttäjälähtöisyyden varmistamiseksi. Aloitimme kehittämistehtävän nykytilan kartoituksella, jossa menetelmänä käytimme henkilöstölle suunnattua kyselyä. Sen jälkeen toteutimme kaksi työpajaa kehitysideoiden luomiseen. Kyselyn sekä työpajatyöskentelyn avulla kerätyn informaation kautta loimme työhyvinvointisuunnitelman, joka luovutettiin yrityksen johdolle käyttöön otettavaksi. Meille oli tärkeää, että työhyvinvointisuunnitelmassa kuului työntekijöiden toiveet, ja että se toimisi johdolle konkreettisena työkaluna henkilöstön hyvinvoinnin johtamisen tueksi. Lisäarvona kehitystyön aikana syntyneestä

työhyvinvointikyselystä yrityksen johto sai toimivan pohjan myös tuleville työhyvinvointikyselyille.

Työhyvinvointi on moninainen asioiden ja kokemusten summa, jonka tärkeydestä kertoo osaltaan siihen liittyvien organisaatioiden ja lainsäädännön määrä. Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan “työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa”. (Työterveyslaitos 2021b.) Suomen lainsäädännössä on monia työhyvinvointiin liittyviä lakeja, kuten Työsuojelulaki (44/2006), Työturvallisuuslaki (738/2002), Työterveyshuoltolaki (1383/2001), Sairausvakuutuslaki (1224/2004) sekä Työaikalaki (605/1996) (Työterveyslaitos 2021c). Työhyvinvoinnin lainmukaisuutta Suomessa valvovat esimerkiksi Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira, aluehallintovirastot (AVI, työsuojelu) ja Työterveyslaitos.

Miksi työhyvinvointi on sitten yrityksen kannalta tärkeää? Sen merkittävyyttä perustellaan muun muassa kilpailukyvyn säilyttämisellä ja taloudellisilla menetyksillä. Eri tahojen kokeilut osoittavat hyvinvoinnin kehittämisen tuovan merkittävät säästöt, kun taas laiminlyönneistä johtuvan tekemättömän työn summaksi maassamme on arvioitu vähintään 24 miljardia euroa vuosittain. Syitä pahoinvointiin ja stressiin löytyy niin johtamisesta kuin työyhteisötaidoista – epävarmuus, tuen puute, työpaikkakiusaaminen sekä epäselvyydet vastuissa ja työnkuvissa ovat tyypillisiä. Inhimillisestä pääomasta ennustetaan tulevan merkittävän kilpailuetu alasta ja organisaatiosta riippumatta. Huomio kannattaa kiinnittää asioihin, joiden kautta muodostuu innostuneisuutta, luovuutta ja sitoutuneisuutta – siten ihmiset pääsevät parhaaseensa. Vain tällöin yritykseen syntyy pitkäjänteistä taloudellistakin menestystä. Ajatusmalli tulisi muuttaa työhyvinvoinnin puutteiden korjaamisesta ja työsuojelusta ennakoivaan työhön, lisäämällä ymmärrystä hyvinvointiin vaikuttavista asioista. Esihenkilön vastuulla on lainkin mukaan työhyvinvoinnin toteutuminen, ja työntekijät vastaavat osaltaan jaksamisestaan ja työyhteisön toimivuudesta. Monesti hyvinvoinnin parantamisessa auttaa liikkeelle jo pienet positiivisuutta luovat asiat arjessa, sekä koko

henkilöstön osallistaminen kehitykseen. (Manka & Manka 2016, 7–10.) On esitetty, että johtaminen on tärkein työyhteisön hyvinvointiin vaikuttava asia sekä sen kehittämisen ajuri. Johtaminen vaikuttaa kaikkiin organisaation toimintoihin, joko suoraan tai epäsuorasti, ja siksi voidaankin sanoa sen olevan myös hyvinvoivalle yritykselle kriittinen kilpailuetu. (Juuti & Vuorela 2015, 8.)

Alkuvuodesta 2020 alkanut COVID-19-pandemia on osaltaan tuonut työssä jaksamisen esiin uudella tavalla ihmisten siirtyessä työskentelemään etänä, osa samaan aikaan lasten ollessa kotikoulussa. Puhumattakaan terveydenhuollon kuormittumisesta kohdatessa maailmanlaajuisesti uuden viruksen tuomat epidemia-aallot. Koskaan ei voida tietää, milloin uusi vastaava maailmanlaajuinen kriisi koettelee. Tietoisuus työhyvinvoinnista on lisääntynyt, mutta miten se koetaan ja miten sitä työpaikoilla toteutetaan, on aivan toinen asia. Työterveyslaitoksen (2021a) tutkimushankkeessa ”Miten Suomi voi?” tutkitaan maamme eri työntekijäryhmien työhyvinvointia tänä poikkeusaikana, ja tuotetaan tietoa työhyvinvoinnin edistämiseen. Työolot ovat voineet muuttua merkittävästi, mikä on omiaan lisäämään niin fyysistä kuin henkistäkin kuormitusta ja heikentämään työhyvinvointia. Uudenlainen tilanne vaatii tutkimusta, jotta työkykyä tukevia toimenpiteitä pystytään kohdistamaan oikein. Hankkeen verkkosivuille päivittyvät ajantasaisia raportteja ja ohjeita, viimeisin tutkimusraportti opinnäytetyömme tekevaiheessa oli julkaistu 31.8.2021. Sen mukaan koko väestön tasolla työhyvinvoinnissa on lievää heikentymistä, hybridityöskentelymalli, jolla tarkoitetaan yhdistelmää etä- ja lähityöstä, on koettu hyväksi, mutta paljon etätöitä tekevillä on havaittu tylsistymistä ja yhteenkuuluvuuden vähentymistä. Myös johdon on vaikeampaa seurata työhyvinvointia ja siinä tapahtuvia muutoksia. Nuorten ja yksin asuvien työhyvinvointi on heikentynyt tänä aikana eniten.

Tässä opinnäytetyössä emme erityisesti ota kantaa pandemia-ajan vaikutuksiin toimeksianto-organisaatioissa, vaikka sekin on väistämättä vaikuttanut organisaation työskentelyyn ja työhyvinvointiin. Keskityimme työyhteisön kokonaisvaltaiseen työssä jaksamiseen, sen nykytilan kartoittamiseen ja kehittämiseen siten kuin sen ”normaalioloissakin” olisimme tehneet.



## 2 Taustat ja lähtökohdat

### 2.1 Organisaation ja toimialan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on itäsuomalainen luovan alan toimisto, joka on ollut erityisesti 2020-luvulla vahvasti kehittyvä ja kasvanut niin henkilöstön kuin toimipisteiden määrässä. Organisaatio jakautuu useampaan liiketoimintayksikköön. Tässä opinnäytetyössä keskitymme niistä yhteen.

Toimeksiantajayritys on asiantuntijaorganisaatio, jossa ihmiset ja heidän ammattitaitonsa ovat yrityksen kriittisin menestystekijä. Työskentelyssä korostuvat projektiluontoinen toiminta, tiimityöskentely ja luovien ratkaisujen tuottaminen. Yrityksessä tehdään jatkuvaa parannusta niin palvelutarjonnassa kuin ammatillisessa kehitymisessä. Jokainen palvelun osa-alue vaatii oman ammattilaisensa, ja luovan suunnittelun lisäksi tulee olla ymmärrystä muun muassa liiketoiminnasta ja asiakkaiden toimialoista, projektinhallinnan osaamista sekä taitoa toimia tiimeissä ja kehittää uutta.

Toimeksiantajaorganisaation ja sen asiakkaiden välinen yhteistyö voi kokemuksemme perusteella olla hyvin tiivistä ja jatkuvaa, esimerkiksi viikoittaista yhteydenpitoa tai toisaalta harvemmin tapahtuvaa yhteistyötä, jossa asiakkaan tarpeina ovat yksittäiset projektit. Tarpeet ovat liitoksissa yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin ja se, kuinka paljon ostetaan, riippuu paljon siitä, millaista osaamista on yrityksellä itsellään. Palveluratkaisujen tulee pohjautua aina tilaavan organisaation strategiaan ja tavoitteisiin.

Toimiala on melko kilpailtu, monipuolinen ja alati muuttuva. Alan yrityksiä on tullut Itä-Suomeen viime vuosina useita, osa keskittyen tiettyyn osaamisalueeseen. Myös freelancereiden määrä on kasvanut muun muassa kevytyrittäjyyden myötä. Alan tulevaisuuden keskeisiä kysymyksiä kokemuksemme perusteella ovat ihmisten ostokäyttäytyminen ja miten palveluita tuotetaan. Tämän hetken trendejä toimialalla on useita. Trendit on salattu tästä työstä. Trendit ja ostokäyttäytyminen on hyvä tunnistaa. Merkittävä kasvu ei tule pitkällä aikavälillä siitä,

että saadaan nykyiset asiakkaat ostamaan lisää, vaan siitä, että saadaan uusia asiakkaita (Kunnas 2017).

Koska toimiala on niin monipuolinen, ei kaikkea erityistä tietotaitoa ole järkevää pitää yrityksen sisällä vaan kattava kumppaniverkosto takaa paitsi monipuolisen osaamisen, myös joustavuuden työtilanteen mukaan. Toimeksiantajayritys on monista kilpailijoistaan poiketen luonut monipuolisen kumppaniverkoston ja tekee yhteistyötä myös kilpailijoiden kanssa. Se palvelee asiakkaitaan joustavasti, monipuolisesti ja asiakaslähtöisesti, niin sanotusti ”yhden luukun” -periaatteella, jolloin asiakkaan ei tarvitse ostaa palveluita monelta eri toimijalta. Tämä lisää toiminnan varmuutta ja lisäarvoa asiakkaalle. Liiketoiminnan ketteryys ja sitä kautta palvelujen monimuotoisuus ovat mielestämme yksi merkittävä kilpailutekijä nopeasti muuttuvalla toimialalla. Organisaatio on viime vuosina kasvanut ja todennäköisesti laajenee edelleen, ja tiedetään että kasvu vaatii yrityksen henkilökunnalta toisinaan joustavuutta ja epävarmuuden sietokykyä. Hyvinvointi on työyhteisön jäsenille tärkeää ja jatkuva muutos voi aiheuttaa sille merkittäviä haasteita. Sen vuoksi kasvuyrityksessä tuleekin kiinnittää erityistä huomiota ihmisten työhyvinvointiin sekä muutosjohtamiseen.

## **2.2 Työskentely luovalla alalla**

Luovaan alaan vaikuttavat monet eri asiat yhteiskunnassa ja työskentelytaivoissa. Työn murros on myös yksi vahvimista siihen vaikuttavista nykypäivän trendeistä. Muita vaikuttavia trendejä ovat kuluttajien ostokäyttäytymisen muutokset, teknologian kehittyminen ja digitalisaatio, joita tarkastellaan tarkemmin tämän kappaleen lopussa. Tarkastelemme luvussa luovaa alaa luovan talouden näkökulmasta.

Luovuuden määrittelyä pidetään hankalana ja moniulotteisena, mutta usein sillä tarkoitetaan ihmisen kykyä tuottaa uutta ja uusia tulkintoja sekä tehdä ne näkyviksi. Luovuutta voi olla monenlaista; toiset luovat prosessit pyrkivät jonkin käytännön ongelman ratkaisemiseen, toiset taas jonkin uuden ja ennalta tuntemattoman asian synnyttämiseen (Malmelin & Poutanen 2017, 15). Luovuuden

tekijöihin liitetään ennen kaikkea omaperäisyys, esteettinen harmonia, uutuus, epätavallisuus ja nerokkuus. Luovuudessa on usein kyse prosessista, jossa luovia ideoita generoidaan, valikoidaan ja viedään menestyksekkäästi käytäntöön. Sen keskiössä ovat luovat yksilöt, joiden toiminta synnyttää innovaatioita, esimerkiksi uusia tapoja toimia, palvelukonsepteja, sisältöjä, uusia tuotteita ja palveluja. Luovasti toteutetut uudet, yllättävät ja oudot konseptit kiinnostavat asiakkaita. Nykyään luovuudesta puhutaan kuitenkin yhä enemmän osana työelämää ja esimerkiksi liiketoiminnassa luovuuden ajatellaan edistävän innovatiivisuutta, tuottavuutta ja kasvua (Malmelin & Poutanen 2017, 14). Luovuus synnyttää innovaatioita, jotka ovat talouden kasvun keskeinen käyttövoima haastamalla vanhat tuotteet sekä yritykset ja avaamalla tietä kehitykselle. Luovuus on siis keskeinen osa talouden uudistumista ja uuden arvon luomisen mekanismeja. (Tarjanne 2020, 10.)

Luovien alojen merkitys on niiden oman toiminnan lisäksi luovaa osaamista kehittävässä toiminnassa. Luovuuden avulla yritykset uudistavat ja mahdollistavat uusia merkityksiä tuotteille ja palveluille sekä mm. tunnistavat ja tulkitsevat ihmisten emootioita. Luoviin aloihin luetaan niin perinteiset kulttuurialat kuten kuvataiteet, musiikki, esittävä taide ja kirjallisuus mutta myös arkkitehtuurin, median ja peliteollisuuden osa-alueet (EY 2021, 11). Alojen tarkka määrittely on hankalaa, sillä luovat alat muuttuvat ja kehittyvät koko ajan. Yritystoimintaa tarkasteltaessa keskeisiksi luovien alojen toimialoiksi ovat viime vuosina nousseet audiovisuaalinen tuotanto, musiikki, muotoilu ja peliala. (Tarjanne 2020, 12.)

Luovien alojen ja kulttuurin suuri merkitys hyvinvoinnille huomattiin viimeistään silloin, kun COVID-19 pandemia esti lähes kaikki kulttuuritapahtumat. Konsulttiyhtiö EY:n laatimassa tutkimuksessa ”Eurooppaa jälleenrakentamassa: kulttuuriin ja luovuuteen perustuva talous ennen ja jälkeen koronan” luovien alojen ja kulttuurin on sanottu olevan tärkein tekijä, kun puhutaan Euroopan jälleenrakentamisesta koronavirus pandemian jälkeen. (EY 2021, 10.)

Luovan suunnittelun ja luovien alojen vaikutus maassamme on laaja ja vaikuttaa kehittymiseen, kilpailukykyyn ja innovatiivisuuteen laajalti. Pääministeri Sanna Marinin hallituksessa luovien alojen edistäminen on nostettu yhdeksi hallitusohjelman kärjeksi. Sen osalta on kirjattu, että luovien alojen työpaikat

lisääntyvät, osuus bruttokansantuotteesta nousee ja työntekijöiden työskentelyn edellytykset paranevat. Luovat alat muodostavat Suomessa alle 4 % bruttokansantuotteesta, joka on muita Pohjoismaita vähemmän ja alle EU:n keskiarvon, joka on 7 %. Hallitusohjelman tavoitteena on nostaa luovien alojen osuus BKT:stä verrokkimaiden tasolle. (Tarjanne 2020, 9.)

Työelämä muuttuu jatkuvasti ja kilpailuetua pyritään saamaan muun muassa joustavuudella, nopeudella ja innovaatioilla (Manka & Manka 2016, 13). Yksi tunnistettu nykyiseen työelämään vaikuttavista trendeistä on työn murros, jossa työnteon käsitys muuttuu. Etätyö ja pätkätyöt yleistyvät, organisaatiot kilpailevat parhaista osaajista ja freelancereiden sekä mikroyrittäjyyden ja erilaisten verkostojen suosio kasvaa. Kilpailussa parhaista työntekijöistä työnantajakuva korostuu. Uuden Y-sukupolven tekijät vaativat työltä vapautta, merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä, voidaan puhua jopa intohimotyöntekijöistä, jotka haluavat oppia uutta, verkostoitua ja innostua siitä mitä tekevät. (Kiiski 2013.)

Y-sukupolvi haluaa työskennellä tiimeissä saman henkisten kanssa, toteuttaa itseään, tehdä itsenäisesti ja yrittäjämäisesti sekä saada palautetta, ennen kaikkea töissä pitää olla kivaa. Työhyvinvointi koostuu sopivasta määrästä itsenäistä ja tiimityötä, jossa muiden kanssa tekeminen on hauskaa. Tämä sukupolvi haastaa myös esihenkilötyön muuttumaan ja huomioimaan työntekijöiden monimuotoisuuden; johdon rooli on olla ennen kaikkea mahdollistaja. (Piha & Poussa 2012, 31–33.) Autoritäärisen johtajuuden tilalle tulee jaettu tai voimaannuttava johtajuus, jossa työyhteisön jäsenet vaikuttavat johtamisen onnistumiseen. Tämä koskee erityisesti asiantuntijaorganisaatioita, joissa ihmiset vaikuttavat monella tasolla ja itsensä johtaminen korostuu. (Manka & Manka 2016, 16.)

Työn murroksen vaikutukset on havaittu vahvasti luovalla alalla. Kilpailussa parhaista tekijöistä työnantajakuvan merkitys korostuu erityisesti suuremmissa kaupunki keskittymissä, joissa alan työntekijöistä voi olla pulaa. Työhyvinvoinnin linkittäminen yrityksen toimintaan strategisista päätöksistä lähtien takaa hyvän pohjan viihtyisälle ja terveelliselle työyhteisölle. Tulokset heijastuvat suoraan henkilöstöön. Vaikutusta lisää henkilökunnan osallistaminen päätöksentekoon.

Rekrymarkkinoilla yrityksen parhaita markkinoijia ovat usein sen tyytyväiset työntekijät, jotka voivat suositella yritystä omille kontakteilleen.

### 2.3 Asiantuntijatyö

Asiantuntijatyö on tietotyötä, johon sisältyy työskentelyä abstraktien ja moniulotteisten päätösten, asioiden ja ongelmien parissa. Tyypillisesti menestyksellinen asiantuntijatyö edellyttää korkeaa koulutusta, työkokemusta, jatkuvaa itsensä kehittämistä ja uuden oppimista sekä mahdollisuutta itsenäiseen työskentelyyn. Tämä tarkoittaa sitä, että asiantuntijoiden ja asiantuntijaorganisaatioiden johtamiseen sisältyy usein omanlaisiaan haasteita, jotka poikkeavat esimerkiksi puhtaasti asiakaspalveluun tai tuotantoon keskittyvien organisaatioiden johtamisen haasteista. Kaiken kaikkiaan asiantuntijaorganisaatioiden johtaminen vaatii hyvin omanlaisia prosesseja, järjestelmiä ja käytänteitä. (Alasoini 2016, 4–5.)

Tieto- ja taitotaso sekä työn vaatimukset kasvavat niin asiantuntijoiden kehittymisen kuin myös asiantuntijatyön kehittymisen myötä. Tämä tarkoittaa sitä, että asiantuntijatehtävät on nähtävä elävinä ja muuntuvina kokonaisuuksina osana organisaatioita sekä työyhteisöjä. Muuttamalla työnkuvaa tekijänsä osaamisen tai ominaisuuksien mukaan vaikutetaan samalla myös työhyvinvointiin useilla eri tasoilla. Asiantuntijatyö koostuukin parhaimmillaan mielekkästä ja soveltuvasta tehtäväkokonaisuudesta, jossa on perustehtävän lisäksi erilaisia haastavampia, kehittymisen mahdollistavia tehtäviä sekä palautumistehtäviä. Asiantuntijoiden työtä on vaikea kuvata yksityiskohtaisesti, mikä vaikeuttaa niin työn tulosten kuin työn kuormituksen seuraamista ja arviointia (Alasoini 2016, 4). ”Asiantuntijatyön luonteeseen kuuluu olennaisesti tasapainon säilyttäminen eri elementtien, kuten tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin, autonomian ja yhteisöllisyyden sekä työnhallinnan ja tehtävän jatkuvan kehittymisen välillä”. (Holopainen, Westlund & Laine 2007, 17.)

Toimeksiantajayrityksessä työskennellään asiantuntijatehtävissä alalla, jossa työn tulokset muodostuvat ihmisten osaamisesta ja luovasta ajattelusta. Osaamiseen vaikuttavat ammatillinen teorian tuntemus yhdistettynä taitoon etsiä

olennainen tieto ja kyky luoda tarvetta vastaava ratkaisu. Työ vaatii jatkuvaa kehittymistä sekä ymmärrystä liiketoiminnasta, eri toimialoista, kohderyhmien käyttäytymisestä, analyyttistä ja luovaa ajattelua. Ratkaisut luodaan aivotyötä tekemällä sekä erilaisia ohjelmistoja hyödyntäen yksin tai tiimeissä.

Työelämän murros koskee myös asiantuntijatyötä. Digitalisaatio ja teknologinen murros voivat korvata rutiininomaista asiantuntijatyötä, mutta sen ydinaluetta eli luovaa älykkyyttä vaativat osat ovat jatkossakin vaikeasti korvattavissa teknologialla. Teknologinen murros on lisännyt radikaalilla tavalla kuitenkin tiedon määrää ja saatavuutta, millä voi olla monenlaisia vaikutuksia asiantuntijoiden asemaan, arvostukseen sekä itse työn luonteeseen. (Alasoini 2016, 4–5.) Luovalla alalla asiantuntijana kehittymisen lähtökohtana on yksilö, joka haluaa oppia ja hyödyntää tietojaan ja taitojaan tehtävissään. Keskeistä on asiantuntijuuden jatkuva syveneminen ja laajeneminen. Hyvän asiantuntijan tunnusmerkkien voidaan sanoa koostuvan kokonaisuudesta, jossa asiantuntijan on kyettävä käyttäytymisellään osoittamaan samanaikaisesti jatkuvaa kehittymistä, työn hallintaa, yhteisöllisyyttä ja aikaansaavuutta. Siihen liittyy muun muassa luovalle alalle kriittiset aloitteellisuus ja uusien ideoiden esittäminen, sekä näiden lisäksi tuloshakuisuus ja tulosten osoittaminen sekä epävarmuuden ja paineen sietokyky. (Holopainen ym. 2007, 19.)

Vaativan asiantuntijatyön rasitus aivoille on suuri, erityisesti ellei kiinnitetä jatkuvasti huomiota hyvinvointiin. Konkreettisenä apuna toimii esimerkiksi riittävien taukojen pitäminen myös työpäivän aikana. Erityisesti henkistä hyvinvointia kuormittava asiantuntijatyö ja aivotyöskentely luovalla alalla ovat syy, miksi halusimme perehtyä juuri henkisen työhyvinvoinnin tutkimiseen ja, miksi näimme aiheen tärkeänä kehityskohtana toimeksiantajayrityksessä.

## **2.4 Aivotyö ja sen haasteet**

Aivotyön määrä kasvaa digitalisaation ja tietotyön myötä, ja sen vaatimukset sekä kuormittavat tekijät eroavat fyysisestä työstä. Aivotyössä korostuvat tiedonkäsittely, huomiokyky, monien asioiden yhtäaikainen tekeminen, muisti,

päätöksenteko ja ongelmanratkaisu sekä tietotekniikka ja jatkuva uuden opettelu. Monesti työnteon olosuhteet kuten keskeytykset, informaation määrä, häiriöt ja talous- tai aikapaine, vielä lisäävät aivojen kuormitusta. Ihmisen tiedonkäsitteilyllinen suorituskyky on rajallinen aivan kuten fyysisessäkin työssä. Organisaatioissa onkin tärkeää tunnistaa, millaista aivotyötä tehtävien suorittaminen vaatii ja millaisia häiriötekijöitä siihen liittyy, jotta tasapaino löytyy ja työntekijällä on mahdollisuus keskittyä tulokselliseen työhön turvallisella ja parhaalla mahdollisella tavalla. Hyvä kognitiivinen ergonomia on myös edellytys tietotyöläisen työhyvinvoinnille. (Kalakoski & Valtonen 2021.)

Aivotyötä yhdistävä haaste on, ettei se ole paikkaan sidottu, jolloin työnteon lopettaminen ajatuksissa on vaikeampaa kuin fyysisessä työssä. Ajattelulla ei ole rajoja, ja asiat voivat seurata mielessä pitkään työajan jälkeen. Vastapainoksi tarvitaan joustavuutta, jolloin työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen helpottuu, sekä työntekijöiden arvostamaa tasapainoa työn panostuksessa ja palkitsemisessa. (Alasoini 2012, 100.)

Aivotyön lisääntyessä tarvitaan uudenlaisia keinoja myös työhyvinvointiin. Tampereen ammattikorkeakoulu ja Tampereen yliopisto ovat parhaillaan toteuttamassa ”Kestävä aivoterveys” -kehittämishanketta, jossa tutkitaan aivokuormitusta, aivoterveyttä ja työhyvinvointia muun muassa tietotyössä ja, kuinka ne vaikuttavat organisaation tuloksellisuuteen. Selvitystä on tehty muun muassa eettisesti kuormittavista tilanteista sekä arvojen merkityksestä työyhteisön toiminnassa ja työntekijän työhyvinvoinnissa. Aivot kuormittuvat erityisesti tietotyössä ja asiantuntijatehtävissä, eikä tilannetta helpota työelämän jatkuvat muutokset. Hankkeessa perehdytään ”työelämän kognitiiviseen ja affektiiviseen ergonomiaan, informaatioergonomiaan ja itsensä johtamiseen sekä kehitetään työvälineitä, joilla eri kuormitustekijöitä voidaan käsitellä ja siten parantaa työhyvinvointia”. Työyhteisön osaamisella ja toiminnalla on suuri vaikutus työhyvinvointiin ja aivoterveuteen sekä työntekijän kyvyllä johtaa omaa toimintaansa hyvinvointia tukevilla keinoilla. Omien motivaatiotekijöiden tunteminen auttaa johtamaan itseään ja aivojensa hyvinvointia. Erilaisten teknologioiden käyttö korostuu etätyössä ja sen johtamisessa, huomioitavaksi tuleekin niin sanotun teknostressin minimoiminen monia laitteita ja sovelluksia käytettäessä. Hankkeen

sivuille tulee jatkuvasti uutta tietoa ja tuloksia kestävästä aivoterveystiedosta. (Maukonen 2020; Tampereen yliopisto 2021.)

## 2.5 Luovan asiantuntijatyön ominaispiirteet

Luova asiantuntijatyö on luonteeltaan projektimaista, jossa joukko eri alan osajia työskentelee tiiminä tuottaakseen asiakkaalle tavoitteen mukaisia asioita. On hyvä tunnistaa projektimaisen työn ominaispiirteet ja vaikutukset työhyvinvoinnille. Työntekijän hyvinvoinnin kannalta tällaisessa työskentelymallissa on kriittistä arvioida seuraavia asioita: yhtäaikaisten projektien määrää, niiden vaatimaa työpanosta sekä ihmissuhdekuormituksen hallintaa työskenneltäessä monessa eri projektissa joko yhtäaikaan tai peräkkäin. Projektien määrän ohella tulee huomioida, että kuormittavia tekijöitä ovat myös yhteistyö usean eri henkilön kanssa, työryhmän vaihtuvuus ja yhteistyön onnistuminen. Toimintamallitkin vaihtelevat, jokaisella projektilla on omat tavoitteet ja toimintatavat, joiden mukaan tulee osata työskennellä. Sitoutuminen, luottamuksen rakentuminen ja yhteistyön toimivuus vievät aikaa, eikä niitä välttämättä ehdi muodostua lyhytkeskeisissä projektiryhmissä. Projektin päättyessä pitää pystyä irtautumaan tehtävästään ja työryhmästään ja aloittamaan uusi projekti uudella kokoonpanolla, tavoitteilla ja toimintamalleilla. (Koroma, Hyrkkänen & Rauramo 2011, 18.)

Työskentely projekteissa ja tiimeissä vaatii työntekijöiltä oman ammattitaidon hallintaa, yhteistyötaitoja, moninaisuuden ymmärtämistä sekä ennen kaikkea itsensä johtamisen taitoja. Itsensä johtaminen on liitoksissa ihmisen työhyvinvointiin, sillä Aarnikoivun (2010, 99–100) mukaan “taito johtaa itseään lisää elämänhallinnan tunnetta ja vähentää stressiä”. Hyvä itsetuntemus on itsensä johtamisen edellytys. Johdamme itseämme jatkuvasti tiedostamatta tai tietoisesti, teemme valintoja mihin suuntaamme huomiomme ja mitä teemme. Johtaminen tapahtuu kolmella tasolla: ajattelussa, sisäisessä motivaatiossa ja toiminnassa, eli se mihin fokuoimme ajatuksemme ja kiinnostuksemme näkyy toiminnassamme. Itseään ei voi johtaa ilman visiota siitä mitä haluaa elämältään. Valintoja ohjaavat omat arvot ja hyvinvointiin liittyvät tarpeet, ja henkilö arvioi toimiiko hän niiden mukaan vai niitä vastoin. Ihmisen tulisi tunnistaa omia tarpeitaan, asettaa tavoitteita, toimia niiden suuntaan ja seurata niiden toteutumista.



Itsensä johtaminen on hyvinvoivan ihmisen tervettä itsekkyyttä, taitoa kuunnella itseään ja pitää huolta omasta psyykkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista. Kun jälkimmäiset ovat hyvällä tasolla, kykenemme myös hallitsemaan tunnetasomme reaktioita eri asioihin.

Itseään johtava työntekijänä arvioi rooliaan työyhteisön jäsenenä, pyrkii kehittymään, huolehtii ammattitaidostaan ja osaamisestaan sekä on tavoitteellinen. Hän myös tunnistaa omat mukavuus- ja epämukavuusalueensa ja pyrkii työssään mukavuusalueen tehtäviin, joista nauttii. Toisaalta kehittyminen edellyttää itsensä haastamista ja ei-niin-mieleisten tehtävien suorittaminen tuo onnistumisen tunteita ja laajentaa osaamista. Kehittymisen tunne itsessään on palkitsevaa, tuo työniloa ja motivoi kehittymään lisää. Oman osaamisen ja työn vaatimusten tulee olla pääasiallisesti tasapainossa työntekijän hyvinvoinnin säilymiseksi. Itseään johtava työntekijä panostaa oman motivaationsa kehittämiseen ja ylläpitämiseen, esihenkilön roolina on luoda edellytyksiä motivaation syntymiselle ja tukea sitä. (Aarnikoivu 2010, 101–102.)

Toimialaan ja työn arkeen liittyy jatkuvaa muutosta. Työn skaala on laaja: se voi olla paitsi rikkaus ja pitää tekemisen monipuolisena ja vaihtelevana, mutta myös iso kuormittava tekijä. Erilaiset työprojektit, luovan idean keksiminen yhä uudestaan, aikataulupaineet, projektimainen työskentely, jossa jatkuvasti jokin asia on keskeneräinen, erityyppisten ja useiden eri ihmisten kanssa toimiminen (lukuisat kollegat ja alihankintaverkosto), erilaiset asiakkaat ja toimialat yhdessä ovat jo itsessään monisyinen paletti. Tähän lisänsä tuovat yrityksen omat sisäiset kehitystyöt, sekä kasvun myötä uudet työntekijät ja toimipisteetkin. Olemme tunnustaneet toimeksiantajayrityksessä kaikki nämä piirteet ja haasteet, jotka luova työ ja yrityksen kasvu työhyvinvoinnille aiheuttavat.

## **2.6 Työn tavoite ja rajaus**

Tämän kehittämistyön tarve on tunnistettu toimeksiantajaorganisaatiossa, sillä työyhteisössä ei ole suunnitelmallisuutta työhyvinvoinnin seuraamiseen, johtamiseen ja sen kehittämiseen. Työntekijät ovat motivoituneita pitämään huolta

niin henkilökohtaisesta kuin työyhteisön hyvinvoinnista ja koimme kehitystyön tämänkin vuoksi hedelmälliseksi ja tärkeäksi toteuttaa. Ehdotimme aihetta, koska pidämme työhyvinvointia erittäin merkittävänä voimavarana yritykselle ja sen tuottavuudelle ja lisäksi se on hyvin lähellä meidän molempien henkilökohtaista mielenkiintoa. Hyvä johtaminen vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin, minkä vuoksi halusimme toteuttaa johtamisen työkalun kehitystyössämme. Kuten työhyvinvointia käsittelevässä luvussa kerrotaan, työhyvinvointi tulisi nähdä osana kaikkea strategista ja operatiivista johtamista. Työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan, työn tuottavuuden, sitoutumisen ja esimerkiksi sairaspöissaolujen vähenemisen muodossa. Hyvinvointi työpaikolla ei kokemuksemme mukaan synny tai säily hyvänä itsestään, vaan sen tunnistamisen, kehittämisen ja ylläpitämisen hyväksi on nähtävä vaivaa.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu asiantuntijatyöstä luovalla alalla sekä työhyvinvointiin vaikuttavista asioista yksilö-, tiimi- ja johtamisen tasoilla. Näkökulmassa keskitymme henkiseen hyvinvointiin ja työhyvinvoinnin johtamiseen sekä palvelumuotoilun mukaiseen käyttäjälähtöisyyteen. Tutkimusasetelminä olivat tapaus- ja toimintatutkimus. Tiedonhankinnan menetelmiä hyödynsimme laajasti sisältäen kyselyn nykytilan kartoittamisesta ja havainnointia, lisäksi yhteisöllisistä menetelmistä hyödynsimme myös palvelumuotoilusta tuttua työpajatyökentelyä kehitysideoiden luomiseen. Kaiken kerätyn informaation kautta loimme työhyvinvointisuunnitelman, jossa meille tärkeää oli saada työntekijöiden ääni vahvasti kuuluville.

Kehitystyömme tavoite oli tuottaa työhyvinvointisuunnitelma sekä johdon konkreettiseksi ja käytettäväksi työkaluksi että työntekijöiden omaksi avuksi henkilökohtaisen työhyvinvoinnin tukemiseen. Työhyvinvointisuunnitelman tehtävänä on olla apuna työhyvinvoinnin johtamisessa, kiinnittää huomiota työhyvinvointiin ja näin ollen parantaa organisaation työhyvinvointia. Sivutuotteena työstä johto sai hyvän pohjan työhyvinvointikyselylle sekä vertailutulokset tuleville työhyvinvointikyselyille. Raportti puolestaan auttaa lisäämään tietoa työhyvinvoinnin merkityksestä ja siihen liittyvistä asioista.

Koska työn luonne on pitkälti aivotyöskentelyä, keskitymme tässä työhyvinvoinnin kehittämistyössä erityisesti henkisen työhyvinvoinnin johtamiseen. Vaativa asiantuntijatyö luovalla alalla voi olla aika-ajoin hyvin stressaavaa. Pitkittyneen työperäisen stressin seurauksena voi kehittyä työuupumus, jolloin ihmisen voimavarat ehtyvät. Työuupumuksella on merkittäviä negatiivisia seurauksia työhyvinvoinnille, työturvallisuudelle ja terveydelle. (Hannonen, Mattila-Holoppa, Hakkanen 2021.) Koska fyysinen työympäristö vaikuttaa kuitenkin myös henkiseen työhyvinvointiin, emme ole rajanneet fyysistä työympäristöä kokonaan pois, vaan huomioimme työssämme lyhyesti myös fyysisen ympäristön kuormittavia tekijöitä kuten työpisteiden ergonomiaa ja toimintaympäristöä.

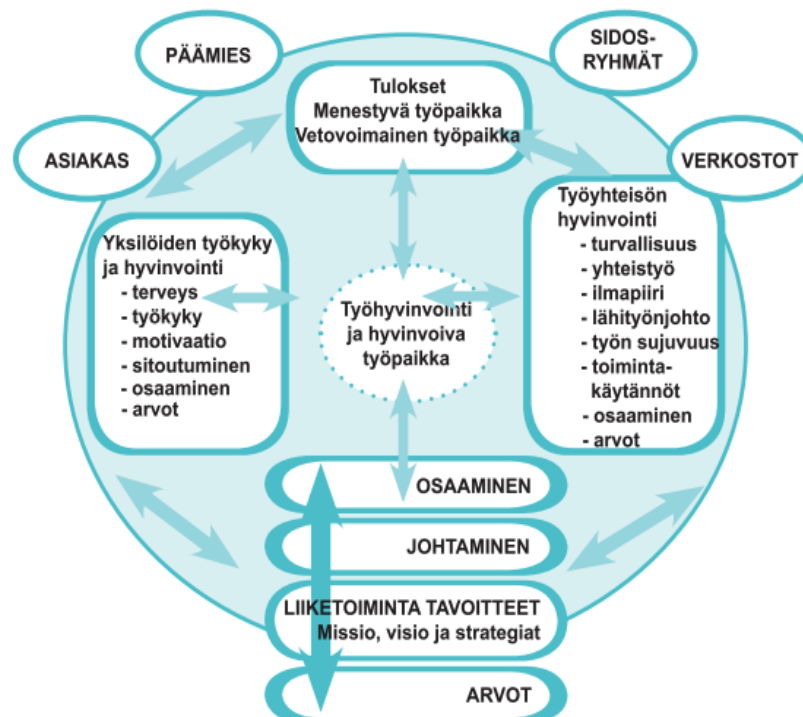
### **3 Työhyvinvointi**

#### **3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä**

Työhyvinvoinnin voidaan ymmärtää olevan yksi ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin osa-alue, jonka vuoksi tässä kappaleessa käsitellään aluksi lyhyesti hyvinvoinnin määritelmää. Hyvinvointi määritellään nykyisen näkemyksen mukaan yksilön kokemukseksi omasta voinnista ja jaksamisesta. ”Hyvinvointi on tyytyväisyyttä omaan elämään ja tasapainoa arjen vaatimusten ja toisaalta mahdollisuuksien välillä eri elämäntilanteissa.” Ihmisen hyvinvointi koostuu työn ja vapaa-ajan harmonisesta tasapainosta ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistäminen jakautuu yhteiskunnan, työorganisaation ja yksilön kesken. Hyvinvointia edistää niin työssä kuin vapaa-ajallakin arkielämän sujuminen kuten toimeentulo ja työ, joka vastaa yksilön edellytyksiä ja johon liittyy aikaansaamisen sekä oppimisen kokemus. (Suonsivu 2014, 41–42.) Työssä suoriutumisen edellytys taas on hyvä työkyky, joka koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkunnosta. Työkykyä vahvistaa työn ja psyykkisten sekä fyysisten voimavarojen välinen tasapaino. Siihen vaikuttavat näiden lisäksi osaaminen ja asenteet. Työkyky on hyvin monien asioiden summa ja vastuu sen vaalimisesta on sekä työnantajalla että työntekijällä. Hyvän työkyvyn omaava ihminen voi

hyvin työssään, jolloin puhutaan käsitteestä työhyvinvointi. (Viitala & Jylhä 2019, 241–242.)

Työhyvinvointi muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnissa korostuvat työhön liittyvien tekijöiden lisäksi myös työntekijän kokonaisvaltainen hyvinvointi, jolloin työhyvinvointia on mahdotonta rajata koskemaan ainoastaan vain työtä. Työhyvinvointia voidaan tarkastella työpaikalla useilta eri tasoilta. (Lyytinen 2019a.) Työhyvinvointi on vahvasti kokemuksellista ja tunteet ovat subjektin kokemuksia, jolloin jaksaminen on lopulta jokaisen omalla vastuulla ja kokemukset kahden työntekijän välillä samaa työtä tehdessä voivat vaihdella. Myös koettu COVID-19 pandemia loi uuden ulottuvuuden työhyvinvoinnille rajaamalla työnteon pitkälti, ja osassa yrityksissä ainoastaan, etätyönä suoritettavaksi. Tänä aikana korostuvat itsensä johtamisen taidot. Työntekijöiden tulee omalta osaltaan huolehtia henkisestä ja fyysisestä terveydestään, jota työnantajan tulee toiminnallaan tukea. (Suonsivu 2014, 42–43.) Työhyvinvointiin vaikuttavat organisaatiossa monet asiat, jotka on syytä tunnistaa. Tätä kokonaisuutta on havainnollistettu kuvassa 1.



Kuva 1. Työhyvinvoinnin ja hyvinvoivan työpaikan kokonaisuus (Rapatti 2007, 10).

Työhyvinvointi näkyy positiivisena vireenä työssä. Sen keskeisiä tunnusmerkkejä ovat hyvä suoriutuminen työtehtävistä, oppiminen ja kehittyminen, innovatiivisuus, yhteistyön sujuminen, sekä sitoutuminen työhön ja työpaikkaan. Lyhyesti sanottuna hyvinvoiva työntekijä on usein tuottava työntekijä. (Viitala & Jylhä 2019, 242.) Työhyvinvointiin myönteisesti vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi hyvä johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä työntekijöiden ammattitaito. ”Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen ja hyvinvoinnin kasvaessa muun muassa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa sekä sairauspoissaolojen määrä vähenee”. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021.)

Työ toimeksiantajaorganisaatiossa on projektimaista työtä, joka asettaa työhyvinvoinnille omat erityishaasteensa. Projektityössä työhyvinvoinnin kehittäminen on yhteistyötä, jossa eri toimijat voivat tukea työhyvinvointia monin tavoin. Työntekijä itse muun muassa havainnoi työkuormaansa ja hyvinvointinsa tilaa, pyytää tarvittaessa tukea, huolehtii osaamisestaan ja työn hallinnasta sekä kehittää työtä oma-aloitteisesti. Esihenkilö keskustelee säännöllisesti työntekijän kanssa arvioiden muun muassa samanaikaisten projektien määrää ja hallintaa, uusien projektien ja yhteistyötahojen määrää, ihmishuomion vaikutuksia, ammatillisen osaamisen tasoa tehtäviin sekä kehittymisen ja tuen tarvetta. Työsuojeluhenkilöstö kiinnittää arvioinneissa huomion projektityön aiheuttamiin kuormitustekijöihin, on mukana työpaikkaselvityksissä ja työhyvinvoinnin kehittämisessä, auttaa koko työyhteisöä tunnistamaan työn kuormitustekijöitä ja ohjeistaa ennaltaehkäiseviin toimiin, seuraa työyhteisön hyvinvointia ja ylityö- ja ylityömääriä. Työterveyshuolto tukee osaltaan työhyvinvointia ja sen tulee tietää, mikäli yrityksessä tehdään projektiluontoista työtä, antaa tietoa, ohjeita ja tukea kuormitustekijöiden tunnistamiseen ja hallintaan sekä työntekijöille että esihenkilöille. (Koroma ym. 2011, 19.)

Toimeksiantajayrityksessä keskustellaan hyvinvoinnista melko paljon kollegoiden kesken. Hyvinvoinnin esille nostaminen on mielestämme erittäin positiivinen asia, sillä keskustelut lisäävät tietoisuutta työhyvinvoinnista, antavat vinkkejä jaksamiselle ja palautumiselle ja toimivat hyvänä vertaistukena. Projektiluonteisessa intensiivisessä työssä itsensä johtamisen taidot on tunnistettu

toimeksiantajayrityksessä tärkeäksi elementiksi oman työn organisoinnin sekä yleisen jaksamisen kannalta.

## **3.2 Työhyvinvointi työyhteisötasolla**

### **3.2.1 Psykologinen turvallisuus**

Työhyvinvointia voidaan tarkastella useilta eri tasoilta, esimerkiksi työyhteisön tai tiimien, organisaation tai yksilön tasolta. Käsitlemme aluksi työhyvinvointia työyhteisön- ja sen jälkeen yksilön tasolta. Työyhteisötaso on merkittävässä roolissa luovalla alalla toimeksiantajayrityksessä, sillä työ pitää sisällään jatkuvaa tiimityöskentelyä. Luovalla alalla työyhteisön toimivuus korostuu, jotta saadaan luotua työpaikalle avoin, luottamuksellinen ja luovuutta edistävä ilmapiiri.

Työterveydessä puhutaan usein terveistä työpaikoista. Terve työpaikka koostuu neljästä tekijästä: terve työ, hyvinvoiva ihminen, toimiva työyhteisö sekä aktiivinen johtaminen. (Lyytinen 2019a.) Hyvinvoivassa työyhteisössä ollaan avoimia ja luotetaan toisiin. Sen tunnuspiirteitä ovat innostunut ja kannustava ilmapiiri, jossa puhalletaan yhteen hiileen. Hyvinvoivassa työyhteisössä annetaan myönteistä palautetta, pidetään työmäärät kohtuullisina ja uskalletaan puhua myös ongelmista. Muutostilanteissa työkyky säilyy ja muutosprosessi viedään läpi johdonmukaisesti. (Hakanen 2021.) Luovan alan työyhteisössä koko yhteisön hyvinvointi on tärkeää, jotta erilaisten tiimien työskentely on menestyksekkästä. Olemme huomanneet myös, että työyhteisön hyvinvointiin on syytä kiinnittää erityistä huomiota yrityksen kasvussa, kehittämisessä ja muissa muutostilanteissa.

Luottamus on elintärkeä osa hyvinvoivaa työyhteisöä. Tätä kuvastaa termi psykologinen turvallisuus. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä, että kaikki työyhteisön jäsenet voivat tuntea olonsa turvalliseksi, heidän ei tarvitse pelätä mitä muut heistä ajattelevat vaan yhteisössä vallitsee luottamuksen ilmapiiri. Ihmiset uskaltavat kommentoida, kysyä, ihmetellä, haastaa ja olla eri mieltä, keskustelukulttuuri on siis rakentava ja avoin. Tällöin koetaan, että henkilöä ja mielipidettä

arvostetaan, eikä tarvitse olla täydellinen. Kun koetaan psykologista turvallisuutta, uskalletaan myös haastaa ja antaa itsestä vähän enemmän, innostetaan toisia ja halutaan kehittää sekä työtä että itseä. Uuden kehittämistä ei tapahdu onnistuneesti eikä tiimityö toimi ilman psykologista turvallisuutta. (Lyytinen 2019b.)

Parhaimmillaan tiimityössä ihmiset haluavat toimia yhdessä, toisia tukien ja kannustaen parempaan. Ilman psykologisen turvallisuuden tunnetta ihmiset välttelevät asioiden ja ajatusten jakamista, erityisesti keskeneräisen idean esiintuomista, kehittävän ja negatiivisen palautteen vastaanottaminen on hankalaa ja siitä loukkaannutaan herkästi. Ei ole palautteenantokulttuuria, auttaminen on vähäistä, kytätään toisten tekemistä ja epäkohdan huomattaessa ei uskalleta sanoa kollegalle vaan ennemminkin pahoitetaan mieli ja puhutaan selän takana työkaverille tai esihenkilölle. Yleisestikin silloin ei uskalleta ottaa asioita esille ja pelätään muiden reaktioita. Turvattomuuden tunnetta voi olla työyhteisön sisällä eriasteista, tämä on aina henkilökohtainen kokemus. Vaikutukset näkyvät ihmisen suoriutumisessa tehtävistään, työnilossa ja oppimisessa, asioiden jakamisessa ja halukkuudessa panostaa omaan työhön. Turvallisuuden kokemus vaikuttaa tiimin tulokseen ja suorituskykyyn ja siten koko organisaation menestykseen. (Lyytinen 2019b.)

Käsitteen ”psykologinen turvallisuus työyhteisössä” teki tunnetuksi Harvardin yliopiston Amy Edmondson, joka on organisaatiokulttuuriin ja ihmisten johtamiseen erikoistunut tutkijaprofessori. Hän on käsitellyt organisaatiokäyttäytymiseen ja tiimityöhön liittyviä ilmiöitä lukuisissa kirjoituksissa ja tutkimuksissaan. Hän on myös arvostettu puhuja ja ajattelija (mm. Thinkers50-lista). (Edmondson 2021.) Edmondson korostaa luottamuksen rakentamista koko työyhteisöön, sillä organisaation menestyksen kannalta on suuri menetys, ellei ihminen uskalla kertoa epäkohdista tai edes epäilyistä huomiosta toiselle. Yksilö voi edesauttaa tiimin psykologista turvallisuutta kolmella tavalla: rajaa työn ongelmat oppimisen ei suorittamisen kannalta, tunnista omat erehdyksesi, ole utelias ja kysy paljon kysymyksiä. (Edmondson 2014.) Edmondsonin mukaan tiimin psykologisen turvallisuuden tasoa pystyy mittaamaan seitsemällä väittämällä, vastausten

ollessa asteikolla 1–5 miten vähän tai paljon tiimin jäsen samaistuu seuraaviin väittämiin:

1. Jos teet virheen tiimissä, sitä käytetään usein sinua vastaan.
2. Tiimin jäsenet pystyvät nostamaan esille ongelmia ja epäkohtia.
3. Tiimin jäsenet eivät aina salli erilaisia mielipiteitä.
4. Tiimissä on turvallinen olo ottaa riskejä.
5. On hankalaa pyytää apua tässä tiimissä.
6. Kukaan tässä tiimissä ei tahallisesti vähättele panostustani.
7. Tiimissä arvostetaan ja hyödynnetään yksilöllisiä taitojani.

Riittävän terve työyhteisö on hyvä tavoite, ja sille ominaisia ovat muun muassa seuraavat asiat: Työyhteisö on suuntautunut organisaation perustehtävään. Tavoitteet täsmennetään säännöllisesti ja ne ovat saavutettavissa. Työrauha on taattu ja sitä häiritsevät tekijät minimoidaan. Työyhteisö on tulevaisuusorientoitunut, toimintaa parannetaan jatkuvasti. Tukea on saatavilla ja sitä voi aina pyytää. Toimintaa arvioidaan, sekä onnistumisia että oppeja jaetaan yhdessä. Ongelmatilanteet käsitellään asianomaisten kanssa. Toimintatavat ovat oikeudenmukaiset ja selkeät. Koko yhteisö huolehtii hyvinvoinnistaan, kiirettä tai paineita ei ihannoida vaan erityisesti huomioidaan palautuminen. (Sarkkinen 2019.)

### **3.2.2 Yhteisöllisyys ja tiimit**

Yhteisön rakentumista ja merkitystä työhyvinvoinnin kannalta ovat käsitelleet Paasivaara ja Nikkilä (2010) kirjassaan Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Työyhteisöllä on iso merkitys ihmisen elämän laatuun. Parhaimmillaan se edesauttaa terveyttä, hyvinvointia sekä uuden oppimista ja tuottavuutta. Myönteinen yhteisöllisyys voimaannuttaa, hyväksyy ihmisten erilaisuuden ja rakentavat ristiriidat sekä auttaa yksilöitä toteuttamaan itseään. Yhteisöllisyys voi olla myös kielteistä, jolloin yhdenmukaisuus on valvottua ja säädeltyä, erilaisuus ja vaihtoehdot tavat vaiennetaan tai mitätöidään. Ihmisellä on luontainen tarve kokea yhteenkuuluvuutta, olla yhdessä muiden kanssa, tehdä ja vuorovaikuttaa, kokea luottamusta ja henkilökohtaisesti merkittäviä suhteita. Yhteisöllisyys rakentuu yhteisistä arvoista, joiden valintaan organisaation jäsenet ovat



ihannetilanteessa saaneet vaikuttaa, ja niiden abstraktius konkretisoituu arjessa normeina, joiden mukaan toimitaan. Työyhteisössä voidaan todennäköisimmin hyvin, mikäli siellä olevien henkilöiden keskinäiset suhteet toimivat ja kaikki saavat osallistua työskentelyn kehittämiseen. Yhteisön toimivuuden kehittäminen onkin jatkuva prosessi, jonka onnistumiseen jokainen vaikuttaa osaltaan. Koska johtamisella on suorat vaikutukset ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin, kannattaa johtamisessa pyrkiä luomaan vahvaa toimintakulttuuria ja keskustelua miten parhaisiin toimintamalleihin päästään. Yhteenkuuluvuutta vahvistavat yhdessä oleminen, toisista aidosti välittäminen ja avuliaisuus sekä arvostuksen ja merkityksellisuuden tunteet, jotka luovat ylpeyttä omasta työstä ja työyhteisöstä. (Paasi-vaara & Nikkilä 2010, 5, 9, 11, 14–15, 20–21.)

Myönteisen yhteisöllisyyden rakentuminen vaatii sekä tunneälyä että sosiaalista älyä sen jokaiselta jäseneltä. Tunnetaidot ovatkin välttämättömiä työelämässä onnistuneen johtamisen, tiimityöskentelyn sekä palautteen antamisen ja saamisen kannalta. Tunteet vaikuttavat käyttäytymiseen, työhön sitoutumiseen ja luottamuksen syntymiseen, ja niiden käsittely ei-rakentavalla tavalla on yhteydessä työuupumukseen. Tunneäly pohjautuu itsetuntemukseen: henkilö pystyy tunnistamaan ja ilmaisemaan tunteita, kokee positiivista itsearvostusta, stressinhallinta on helpompaa ja työhyvinvointi parempaa. Sosiaalinen äly on liitoksissa henkilön työrooliin ja sosiaaliseen vastuuseen, ja on taitoa ymmärtää toisten ihmisten näkökantaa. Se ilmenee muun muassa suvaitsevaisuutena, oikeudenmukaisuutena, taitona ohjata omaa käyttäytymistä toisten kanssa erilaisissa tilanteissa, toisten huomioon ottamisena, positiivisena vuorovaikutuksena ja vastuullisuutena, yhteistyökykynä ja vuorovaikutuksen rakentajana. Arjessa tämä näkyy hyvänä tilannetajuna ja kykynä hoitaa asiat asioina. Tunneälyn ja sosiaalisen älyn myötä syntyy yhteisöllistä älykkyyttä, joka ilmenee ymmärryksenä eettisyydestä ja tunteiden hallitsemattomasta näyttämisestä. Työyhteisö on ammatillinen näyttämö, jossa toteutetaan organisaation perustehtävää, ei käyttäytymisen ja tunteiden ilmaisu ole samaa kuin esimerkiksi perhepiirissä. (Paasi-vaara & Nikkilä 2010, 24–29.)

Google on yksi tunnetuimmista organisaatioista, jossa työskennellään tiimeissä keksien luovia ratkaisuja. Googlen re:Work -organisaatio tutkii ja kehittää ohjeita

sekä työkaluja henkilöstöprosesseihin, ja jakaa tietoa verkkosivustollaan (<https://rework.withgoogle.com/guides/>). Eräässä tutkimuksessaan Googlen tutkijat halusivat selvittää, mitkä asiat tekevät menestyksekkään tiimin ja hyödynsivät tässä myös Edmondsonin tutkimustyötä. Tiimien nykytilannetta kartoitettiin viidessä kategoriassa: psykologinen turvallisuus – voin epäonnistua tiimissä ilman “rangaistusta”; luottamus – voin luottaa tiimin jäsenen tekevän mitä sovittu; rakenne ja selkeys – tiimissämme on tehokas päätöksentekoprosessi; merkityksellisyys – tiimille tekemäni työ on henkilökohtaisesti merkityksellistä; ja vaikutus – ymmärrän, millainen vaikutus tiimimme panoksella on organisaation tavoitteisiin. Psykologinen turvallisuus nousi tuloksissa ensiarvoisen tärkeäksi. (Re:work 2021.)

Googlen tuloksia on pohtinut oman organisaationsa johtamisen kannalta Modash.io:n perustaja Avery Schrader. Hän nostaa johtajan oman esimerkin näyttävän mallia psykologisessa turvallisuudessa, jonka vallitessa ihmiset pystyvät ottamaan riskejä pelkäämättä epäonnistumista; vaikeuksista ja virheistä kerrotaan ja niistä keskustellaan avoimesti. Tuloksissa seuraavaksi tulleessa luottamuksessa ihmiset voivat luottaa toisiinsa ja työnsä onnistumiseen. Tämä vaatii johtamiselta selkeää tavoitteen asetantaa, jotta kaikki tietävät, mitä odotetaan lopputulemaksi, ja vasta sen jälkeen työ puretaan pienempiin tehtäviin. Huomion arvoista on, että tiimin jäsenet kertovat lopuksi itse mitä tekevät ja mihin mennessä, sen sijaan että määräys tulee toiselta. Tämä luo itseohjautuvuutta ja sitoutumista työn suorittamiseen. Tiimin johtaja seuraa työn edistymistä ja edesauttaa avointa kommunikointia. Rakenne ja selkeys luovat tekemiselle raamit, joten on määriteltävä vastuut, tavoitteet ja toimintasuunnitelma. Jokaisen tiimin jäsenen pitäisi pystyä vastaamaan kysymyksiin: miten tiimissä tehdään päätökset, miten onnistumista mitataan ja, kuinka prosessin edistymistä seurataan. (Schrader 2018.)

Talentreen toimitusjohtaja on puolestaan listannut kuusi vinkkiä toimivan luovan tiimin rakentamiseen: 1. Empatia ja myötätunto, jotka luovat parempaa päätöksentekoa ja kollektiivista älykkyyttä. 2. Yhteinen visio tulevasta, sillä tavoitteet ohjaavat tekemistämme ja oikeanlainen tavoite suhteessa resursseihin edesauttaa flow-tilan syntymistä. 3. Mentaalinen tila, jossa henkilö tekee parhaan

mahdollisen osaamisellaan. 4. Erilaisten persoonien ja osaamisten arvostaminen, jolloin niitä voidaan hyödyntää oikein ja ihmiset kokevat tasavertaisuutta. 5. Rehellinen vuorovaikutus, jossa luottamus muodostuu vaikeiden asioiden käsittelyn kautta. 6. Päätöksenteko ja yksinkertaisuus asioissa, jolloin päätöksenteon tavat on sovittu ja toiminta on selkeää. (Lappalainen 2021.)

Menestyvällä tiimillä tulee olla tavoite, mutta sitäkin tärkeämpää on, että sen jäsenet kokevat työllä olevan merkitystä myös heille itselleen. Merkityksellisyys, usko ja henkilökohtainen välittäminen tehtävästä ovat yhtä tärkeitä kuin kyky ja taidot suorittaa se. Tällöin keskiöön nostetaan henkilön omat kehittymisen tavoitteet, tuovatko työtehtävät merkityksellisyyttä ja auttavatko ne viemään kohti tätä tavoitetta. Asiaa voi arvioida jo rekrytointivaiheessa kysymällä missä henkilö on nyt, mihin hän haluaa tavoitella ja, kuinka kyseinen työ pystyy auttamaan häntä matkalla sinne. On tärkeää, että johto antaa arvoa tiimin ja henkilön onnistumisille. Säännölliset esihenkilö-alaiskeskustelut ovat tärkeitä suhteen vahvistajia, auttavat tuntemaan työntekijän sekä lisäävät ymmärrystä, kuinka johtaja voi tukea sekä työntekijän omiin että tiimin tavoitteisiin pääsyä. Tehokkaat tiimit ovat vaikuttajia; jokaisen jäsenen tulisi tuntea, että hänen työpanoksensa vaikutus on merkityksellinen. Työn lopputuloksen kautta tulisi olla nähtävissä kehitystä ja edistymistä niin yksilön, tiimin kuin koko organisaation kannalta. Monien yhdentekevien tavoitteiden sijaan johdon tulisi asettaa muutama merkityksellinen päämäärä, joilla on todellista vaikutusta. Tiimin luotsaaminen menestykseen lähtee ylhäältä päin, johto toimii esimerkkinä ja käynnistää dialogin tästä uudesta toimintatavasta. Avoin keskustelu, aivoriihet tiimityöskentelyn kehittämiseen ja jatkuva sitouttaminen saavat aikaan menestyvän ja hyvinvoivan työyhteisön. (Schrader 2018.)

Organisaatioiden menestyksen mittarit ovat usein yhteydessä talouden lukuihin. Yrityksen kannattavuus ja menestyminen on toki toiminnan jatkumisen takia tärkeää, mutta olemme huomanneet, että se ei yksin motivoi työntekijöitä parhaalla mahdollisella tai riittävällä tavalla. Tunnetaitojen merkitys korostuu tiimityöskentelyssä. Johdolta vaaditaan tunnetaitoja ja -älyä rakentaa luottamuksellinen, avoin ja toimiva vuorovaikutussuhde niin henkilökunnan välille kuin henkilökunnan ja johdon välille. Kasvuyrityksessä muutokset lisäävät usein painetta

ja stressiä henkilökunnan keskuudessa, jolloin tunnetaitojen ja avoimuuden tarve korostuvat. Olemme huomanneet, että muutosten keskellä tasapuolisuutta, oikeudenmukaisuutta, avoimuutta ja merkityksellisyyttä vahvistavat tekijät nousevan kriittisiksi elementeiksi tunnetaitojen osalta.

### 3.2.3 Työyhteisötaidot

Luova työyhteisö koostuu erilaisista ja eri rooleissa työskentelevistä ihmisistä. Monimuotoisuus on mielestämme voimavara, josta voi saada positiivisen vireen tekemiseen, koko organisaatiokulttuuriin ja toiminnan kehittämiseen. Monimuotoisuuden hyödyntäminen edellyttää erilaisuuden ymmärtämistä, hyväksymistä ja arvostusta. Työturvallisuuskeskuksen (Työyhteisötaidot 2021) sivuilla käsitellään työyhteisötaitoja, joita jokainen organisaation jäsen tarvitsee. Työyhteisötaidot näkyvät muun muassa hyvinä tekoina, asianmukaisena käyttäytymisenä, positiivisena asenteena organisaation asioihin ja jäseniin, vastuullisuutena, ennakkoluulottomuutena ja kehittämishaluna. Tarvitsemme taitoa kuunnella ja esittää mielipiteitä sekä pyrkimystä tulla ymmärretyksi. Taidot pohjautuvat eri roolien ymmärtämiselle, viestintä- ja vuorovaikutustaidoille sekä itsensä johtamisen taidoille. Seuraavassa on listattuna vinkkejä, joilla kukin voi edistää hyviä työyhteisötaitojaan.

Työyhteisössä tarvittavia taitoja:

- Organisaation perustehtävän ymmärtäminen sekä oman tehtävän ymmärtäminen osana kokonaisuutta
- Organisaation pelisääntöjen tunteminen ja noudattaminen
- Itsensä kehittäminen
- Ammatillisuus ja empaattisuus
- Hyvä työkäyttäytyminen ja vuorovaikutustaidot
- Työpaikan vaikuttamiskeinojen tunteminen ja niiden käyttäminen
- Ristiriitatilanteiden ratkaisutaidot

Näin esihenkilö voi edistää työyhteisötaitoja:

- Kiinnitä huomio henkilövalintoihin
- Selkeytä tavoite ja perustehtävä
- Huolehdi perehdyttämisestä, opasta mahdollisuuksiin
- Kerro odotuksesi
- Anna mahdollisuus kehittyä työssä, osallistua ja tehdä yhteistyötä
- Kannusta vaikuttamaan
- Anna palautetta

- Ota vastaan palautetta ja kiitä siitä
- Toimi oikeudenmukaisesti

Näin työntekijä voi edistää työyhteisötaitoja:

- Keskity perustehtävään
  - Kuuntele ja ole läsnä
  - Ajattele myönteisesti
  - Toimi yhteistyössä
  - Arvosta esihenkilöä ja työkavereitasi, tue ja auta heitä
  - Ole luotettava, avoin ja rehellinen työasioissa
  - Huolehdi hyvinvoinnistasasi
  - Tunnista vahvuutesi ja kehittymistarpeesi
  - Ole aloitteellinen, avoin uudelle ja kehittämään työtäsi
  - Anna palautetta ja ota sitä vastaan
  - Viesti selkeästi
- (Työyhteisötaidot 2021.)

Edellä mainitut vinkit pätevät myös toimeksiantajayrityksessämme. Jokaisen on syytä tarkastella omia työyhteisötaitojaan silloin tällöin. Työyhteisötaitojen (2021) verkkosivuilta löytyy tähän myös hyvä pikatesti. Mielestämme työyhteisötaitot korostuvat tiimityössä ja luovalla alalla yhdessä tekemisen ja luottamuksen merkitys on suuri. Ei voi luoda jotain uutta kovinkaan menestyksekkäästi ilman, että työyhteisössä vallitsee psykologinen turvallisuus. Jokaisen työyhteisön jäsenen on tärkeää ymmärtää monimuotoisuutta, ja mielestämme on kaikkien vastuulla, että työpaikalle syntyy erilaisuutta salliva terve kulttuuri. Vastuunkanto, suvaitsevaisuus ja yhteistyötaitot ovat tärkeitä millä tahansa elämän osa-alueella, eikä vähiten työpaikalla, jossa vietämme suuren osan ajastamme. Peräänkuulutamme esihenkilön mallin ohella jokaisen ihmisen vastuuta omasta hyvinvoinnistaan. On paljon itsestä kiinni luoko työyhteisöön negatiivisuutta omalla asenteellaan vai pyrkiikö tietoisesti synnyttämään positiivisuuden kierrettä kannustavalla ja kunnioittavalla käytöksellä. Positiivisella työilmapiirillä on suuri merkitys työhyvinvoinnissa, se voimaannuttaa ja auttaa ratkomaan haasteet siten, että hyvinvointi säilyy ja yhteenkuuluvuuden tunne vahvistuu.

### 3.3 Työhyvinvointi työntekijätasolla

Työyhteisötason lisäksi työhyvinvointi on tarkasteltavissa yksittäisen ihmisen tasolta. Kun puhutaan työstä, on tärkeää, että työ itsessään on tervettä ja toimivaa. Työntekijätasolla tämä tarkoittaa sitä, että työstä pitää pystyä suoriutumaan yksilönä niin, että se ei kuormita liikaa tekijäänsä. (Lyytinen 2019a.) Työhyvinvointi on kokonaisuus tai lopputila, joka muodostuu yksilön kokemuksesta fyysisestä-, psyykkisestä- ja sosiaalisesta hyvinvoinnista työssä, ja siihen vaikuttavat hyvin monet eri tekijät. Työhyvinvoinnin osaksi liitetään usein myös strategiset ja yrityksen toimintatapaan liittyvät tekijät, työyhteisöön, ympäristöön ja johtamiseen liittyvät alueet sekä työntekijöiden terveyteen, osaamiseen ja työn hallintaan liittyvät osa-alueet, joissa asiantuntijatyössä korostuu itsensä johtaminen. Kun työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja mielekkääksi sekä tuntee hallitsevansa työtään, hänelle mahdollistuu hyvinvoinnin kokemus. Työhyvinvoinnin kokemisen osalta ”on myös tärkeää, että työntekijä kokee olevansa työssään arvostettu, oikeudenmukaisesti kohdeltu ja täysivaltainen työyhteisön jäsen”. (Suonsivu 2014, 43.)

Lyytisen (2019a) podcastissa vieraillee Terveystalon pääkaupunkiseudun ja Uudenmaan johtava työterveyspsykologi Kaisu Behm, jonka mukaan yksittäisen työntekijän kohdalla työhyvinvoinnissa korostuvat työssä jaksaminen, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä palautuminen työstä. Toimeksiantajayrityksessä ja luovalla alalla työlle omistautuminen on yleistä ja Behmin mainitsemat kolme tekijää ovat kriittisiä tekijöitä työhyvinvoinnin osalta. Työntekijätasolla työhyvinvointiin vaikuttavat vahvasti myös työssä viihtyminen, yhteistyön sujuminen muiden kanssa sekä se, pääseekö työssä oppimaan uusia asioita ja kehittymään työssä. Työhyvinvointi yksilötasolla näkyy hyvänä vireenä työssä; työntekijä suoriutuu tehtävistä hyvin, kehittyy, on innovatiivinen ja sitoutunut työhön ja työpaikkaan. Tutkimuksissa toistuvat tietyt voimavaratekijät tärkeinä yksilön työhyvinvoinnin indikaattoreina. Niiden mukaan ihminen voi hyvin työssään, kun hän kokee työnsä merkitykselliseksi, voi vaikuttaa työnsä sisältöön sekä organisointiin, hallitsee työnsä, kokee hyväksyntää työyhteisössään ja tulee oikeudenmukaisesti kohdelluksi työpaikalla. (Viitala & Jylhä 2019, 242.)

Behmin mukaan työterveydessä kohdataan usein tilanne, jolloin kuormittuneen henkilön kohdalla tilanteeseen vaikuttaa samanaikaisesti sekä työelämän kuormittavuus että yksityiselämän samanaikainen kuormittavuus. Tämä korostaa sitä, kuinka vaikeaa hyvinvointi ja työhyvinvointi on toisinaan erottaa toisistaan ja usein onkin perusteltua puhua kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. (Lyytinen 2019a.)

Hyvinvoivan työntekijän tunnuspiirteisiin kuuluu normaalisti motivoitunut ote työhön ja vastuuntuntoisuus. Hän pääsee hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan sekä tuntee työnsä tavoitteet. Hyvinvoiva työntekijä saa palautetta työstään sekä kokee itsensä tarpeelliseksi. Työntekijä onnistuu ja innostuu työssään sekä kokee työn imua ja työ pitää sisällään riittävästi sekä itsenäisyyttä että yhteenkuuluvuutta. (Hakanen 2021.)

Kuten aiemmin on kerrottu, Tampereen ammattikorkeakoulu ja Tampereen yliopisto ovat parhaillaan toteuttamassa ”Kestävä aivoterveys” -kehittämishanketta, jossa tutkitaan aivokuormitusta, aivoterveyttä ja työhyvinvointia muun muassa tietotyössä ja, kuinka ne vaikuttavat organisaation tuloksellisuuteen. Aivotyön lisääntyessä tarvitaan uudenlaisia keinoja myös työhyvinvointiin. Hankkeessa yhtenä kartoituksen osa-alueena hyödynnetään itsensä johtamisen tukena Reiss Motivaatioprofiilia eli RMP:tä. Työntekijöitä voidaan motivoida parempiin työsuorituksiin johtamisen ja esihenkilötyön avulla, mutta on hyvä tietää etteivät kaikki motivoidu samoista asioista. Yksilöllisten motivaatiotekijöiden tunnistaminen ja hyödyntäminen työelämässä ovatkin avainasemassa hyvässä johtamisessa. (Tampereen yliopisto 2021.)

Reiss Motivaatioprofiilissa on Tampereen ammattikorkeakoulun johtamisen yliopettaja Päivi Mayorin mukaan kyse siitä, että yksilöllinen motivaatioprofiili auttaa ”tunnistamaan omat tarpeet ja keinot itsensä johtamiseen eri tilanteissa”. Maukosen artikkelissa Mayor kertoo, että elämää määrittävät 16 perustarvetta eli motiivia, jotka eri yksilöt asettavat erilaiseen tärkeysjärjestykseen. Tästä tärkeysjärjestyksestä muodostuu Reiss Motivaatioprofiili, joka kertoo ihmisen persoonallisuuden piirteistä ja arvomaailmasta. ”Perustarpeet motivoivat kaikkia, mutta niiden intensiteetti on yksilöllistä. Tutkimusten mukaan miehillä on hiukan

vahvempi vallan ja vaikuttamisen tarve kuin naisilla, joilla puolestaan on hive-  
nen vahvempi tarve hyväksynnälle sekä esteettisyydelle”. Yksilöprofiilia voi  
käyttää apuna tunnistamaan omat perustarpeet ja helpottamaan ammatinvalin-  
taa ja urasuunnittelua niin omatoimisesti kuin yhdessä oman esimiehenkin  
kanssa. Tätä kautta se parantaa työmotivaatiota, työhyvinvointia, stressinhallin-  
taa ja työyhteisötaitoja. ”RMP:tä voidaan hyödyntää johtamisen ja esihenkilö-  
työn lisäksi rekrytoinnissa, organisaatiomuutoksissa, työhyvinvoinnin parantami-  
sessa, työkuultuurin kehittämisessä ja yksilöllisessä ohjaamisessa.” Työelä-  
mässä monesti isoimpina motiiveina toimivat muun muassa valta, riippumatto-  
muus, hyväksyntä ja sosiaaliset kontaktit. (Maukonen 2020.)

Lähi- ja etätyöskentelyn tapoja tulisi mahdollisuuksien mukaan muokata työhy-  
vinvointia tukeviksi, motivoiviksi ja perustarpeita vastaaviksi. Etätyössä sosiaali-  
suudesta nauttivalle videoyhteydellä tapahtuvat kokoukset ja virtuaaliset kahvi-  
tauot antavat energiaa. Omassa rauhassa viihtyvien puolestaan kannattaa työs-  
kennellä etänä mahdollisimman usein. Ihmiset, joilla on vahva sosiaalisten kon-  
taktien tarve, motivoituvat uusien ihmisten tapaamisesta ja ihmisryhmissä ole-  
misestä. Näille työntekijöille työyhteisön ja esimiehen tuki ja muiden ihmisten  
seura on tärkeää. Työntekijät, joilla sosiaalisten kontaktien tarve on matala, ku-  
koistavat etätyössä, jossa hälinä ja jatkuva ihmisten tapaaminen eivät kuluta  
energiaa. (Maukonen 2020.)

Projektityö luo ihmisen työhyvinvoinnille erityyppisiä kuormittavia tekijöitä. Työ  
on usein pirstaleista, jossa projektien ja työn määrä sekä eri ihmissuhteiden hal-  
linta luovat henkistä kuormitusta. Työntekijän tulisi itse havainnoida työkuor-  
maansa ja hyvinvointinsa tilaa, pyytää tarvittaessa apua ja tukea, huolehtia  
osaamisestaan ja työn hallinnasta sekä kehittää työtä oma-aloitteisesti. Esihen-  
kilö keskustelee säännöllisesti työntekijän kanssa arvioiden muun muassa sa-  
manaikaisten projektien määrää ja hallintaa, uusien projektien ja yhteistyötaho-  
jen määrää, ihmissuhdekuormituksen vaikutuksia, projektin aloituksen ja lope-  
tuksen vaatimaa panostusta, ammatillisen osaamisen tasoa tehtäviin sekä ke-  
hittymisen ja tuen tarvetta. (Koroma ym. 2011, 19.)

On hyvä tunnistaa projektimaisen työn ominaispiirteet ja vaikutukset työhyvin-  
voinnille. Työntekijän hyvinvoinnin kannalta tällaisessa työskentelymallissa on  
kriittistä arvioida seuraavia asioita: yhtäaikaisten projektien määrää, niiden



vaatimaa työpanosta sekä ihmissuhdekuormituksen hallintaa työskenneltäessä monessa eri projektissa joko yhtäaikaa tai peräkkäin. Projektien määrän ohella tulee huomioida, että kuormittavia tekijöitä ovat myös yhteistyö usean eri henkilön kanssa, työryhmän vaihtuvuus ja yhteistyön onnistuminen. Toimintamallitkin vaihtelevat, jokaisella projektilla on omat tavoitteet ja toimintatavat, joiden mukaan tulee osata työskennellä. Sitoutuminen, luottamuksen rakentuminen ja yhteistyön toimivuus vievät aikaa, eikä niitä välttämättä ehdi muodostua lyhytketoisissa projektiryhmissä. Projektin päättyessä pitää pystyä irtautumaan tehtävästään ja työryhmästään ja aloittamaan uusi projekti uudella kokoonpanolla, tavoitteilla ja toimintamalleilla. Tämän luonteinen pirstaloitunut työ aiheuttaa myös haasteita esihenkilölle havaita tuen tarvetta, etenkin jos työskennellään paljon etänä. (Koroma, Hyrkkänen & Rauramo 2011, 18.)

Koska hyvinvointi ja työhyvinvointi on toisinaan vaikeaa erottaa toisistaan, halusimme ottaa kyselyyn mukaan myös kysymyksen yksityiselämän hyvinvoinnista. Painopiste kyselyn ja kehitystyön osalta haluttiin säilyttää silti työpaikalla koetussa hyvinvoinnissa. Luovalla alalla toimiessamme työ ja vapaa-aika voivat myös helposti ja huomaamatta limittyä toisiinsa, jolloin kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tunnistaminen korostuu. Idean tai floun syntyessä kotona illalla, ei välttämättä tule punninneksi onko kyseessä työ- vai vapaa-aika. Olemme myös huomanneet, että etätö osaltaan on myös madaltanut työn ja vapaa-ajan erottelua, työtä voidaan tehdä kotoa käsin hyvinkin joustavalla aikataululla tai perinteisestä toimistotyöajasta poiketen. Etätöön tarjoama joustavuus on ehdoton etu, mutta luovalla alalla voi joskus edesauttaa uupumusta työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyessä ja työn imiessä mukaansa.

On tärkeää havainnoida omaa oloa ja jaksamistaan. Pitkittynyttä tai liiallista kuormitusta kokiessa tulee pyytää apua esihenkilöltä. Toimeksiantajayrityksessä tehdään töitä tiiviissä työyhteisössä, jolloin työkaveri voi nähdä ylikuormituksen itseä helpommin. Tällöin on vastuullisuutta työkaverina puuttua asiaan. Omaa vointia voi ja kannattaa arvioida yhdessä työkavereiden kanssa. Arviointiin on olemassa myös testejä esimerkiksi Työturvallisuuskeskuksen verkkosivuilla. Henkisen työhyvinvoinnin merkitystä ei voi korostaa liikaa luovalla alalla, sillä se on edellytys luovuuden ylläpitämiselle.

### 3.4 Sitoutuminen ja psykologinen työsopimus

Hyvinvoiva ja motivoitunut työntekijä on yleensä myös sitoutunut organisaatioonsa. Työntekijän sitoutuminen on yhteydessä työtyytyväisyyteen, tuottavuuteen, tehokkuuteen sekä työn laatuun. Työntekijän motivoitumista ja sitoutumista pidetään tärkeänä osana työhyvinvointia. “Perusasiat ratkaisevat: mielekkäät työtehtävät, mahdollisuus kehittyä, hyvä johtaminen sekä terve ja toimiva työyhteisö.” Palkan on oltava oikeudenmukainen, mutta jos edellä mainitut eivät toteudu, hakeutuvat työntekijät toisaalle. Motivaatio pohjautuu pitkälti oikeudenmukaisuuteen ja toisen ihmisen kunnioittamiseen, joiden toteutuminen arjessa voi joskus takkuilla esimerkiksi kiireen, tiukan kilpailutilanteen, omistajien vaatimusten, resurssi- tai henkilöstöpulan vuoksi. Lisäksi jatkuvat muutokset ja epävarmuus työpaikasta heikentävät sitoutumista. Erityisesti luovaa suunnittelua, ideointia ja ongelmanratkaisua vaativissa asiantuntijatehtävissä (tietotyö) sitoutuminen on ollut ajankohtainen aihe jo vuosia. Ei voi sanoa onko sitoutunut työntekijä sitten merkki yrityksen menestyksestä vai edellytys sille, sillä kumpikin ovat liitoksissa toisiinsa. Ideaalitalanteessa työn sisältöön ja työnantajaan sitoutuminen toteutuvat yhtä aikaa, vaikka ovat eri asioita. (Saari & Pyöriä 2012, 41–42.)

Yrityksen menestys voi edesauttaa sitoutumista mahdollistaen muun muassa palkitsemisen, paremmat koulutusmahdollisuudet ja osaavien ammattilaisten rekrytoinnin. Positiivisuuden kierre tuottaa hyvää vahvistaen organisaatiokulttuuria ja työhön sitoutumista. Taloudelliset haasteet voivat saada aikaan negatiivisen kierteen yrityksen vähentäessä henkilöstö- ja työhyvinvointikuluissa, mikä voi edelleen heikentää henkilöstön hyvinvointia ja taloutta. Menestys ja sen tavoittelu vaikuttavat myös yrityksen kulttuuriin, johtamiseen ja ilmapiiriin. (Saari & Pyöriä 2012, 42–43.) On arvioitu, että henkilöstön yritykselle tuottamasta arvosta jopa 80 % muodostuu aloitteellisuudesta, luovuudesta ja innostuneesta sitoutumisesta työhön (Alasoini 2012, 100).

Sitoutumista pidetään tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta, sillä ihmiselle ei ole ihan sama missä, miten ja minkä vuoksi tekee töitä. Tahtotila olla osa organisaatiota ja nähdä vaivaa sen arvojen ja tavoitteiden toteutumiseksi, ovat sitoutuneen työntekijän merkkejä. Sitoutumisessa voi olla erilaisia piirteitä, ja henkilön

kokemus voi niistä vaihdellakin. Affektiivisessä (tunneperäisessä) sitoutumisessa organisaatioon samaistutaan haluten omaehtoisesti olla osa sitä ja työssä viihdytään. Rationaalisessa pyrkimys on jatkuvuudessa, työntekijällä on tarve pysyä työpaikassaan ja vaihtaminen koetaan liian kalliiksi. Normatiivisessa sitoutuminen perustuu vastuuntuntoon; ollaan osa koska niin kuuluu tehdä, esimerkiksi sosiaalisista tai omista arvoista johtuvista syistä. (Saari & Pyöriä 2012, 44.)

Sitoutumisen yhteydessä puhutaan sisäisistä motivaatiotekijöistä ja termistä psykologinen sopimus, joka on eräänlainen epävirallinen osa työsopimusta. Se on työntekijän odotusten kokonaisuus suhteessa työhön ja organisaatioon, ja se käsittää työntekijän mielessä muut kuin työsopimuksessa määritellyt asiat. Sopimuksen sisältö ilmenee tekoina ja asenteena työhön, ja se vahvistuu mitä enemmän tekijä saa vastinetta odotuksilleen. Esimerkkejä näistä odotuksista ovat muun muassa hyvä työilmapiiri, uusien asioiden oppiminen, hyvin hoidetun työn kautta mahdollisuudet uralla etenemiseen ja työn jatkuvuuteen sekä mahdollisuudet kehittää omaa ammattitaitoa ja osaamista. Myös esihenkilö tekee psykologisen sopimuksen työntekijän kanssa odottaen tästä rakentavaa työyhteisön jäsentä. Koska psykologinen sopimus on näkymätön, on vaarana, ettei sen edellytyksiin kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Tämä on kuitenkin onnistuneen henkilöstöjohtamisen kannalta erittäin tärkeää, sillä ihmisen sisäsyntyinen työmotivaatio ja sitoutuminen nojaavat täysin tämän sopimuksen riittävään täyttymiseen. Sisäsyntyisen motivaation kautta työntekijä kestää työpaikan vaikeatkin tilanteet ja auttaa ponnistelemaan sen vuoksi. Tällöin eivät ulkoiset motivaatiotekijät auta, vaan ne ovat sitoutumisen kannalta merkityksettömiä. (Aarnikoivu 2010, 25–26.)

Organisaation muutostilanteet vaikuttavat psykologiseen sopimukseen, se ikään kuin kyseenalaistaa sopimuksen, ja tilalle saattaa muodostua uusia odotuksia. Aktiivinen henkilöstöjohtaminen muutostilanteissa edesauttaa ihmisiä sopimuksen “päivittämisessä” vastaamaan uutta toimintamallia, -tapoja ja yrityskulttuuria. Lisäksi tarvitaan hallittua muutosten johtamista sekä osaamisen ja toimintatapojen kehittämistä. Työhyvinvoinnin kannalta psykologinen sopimus ja sen tilanne ovat kriittisiä, sillä auki oleva sopimuksen tila tai epäselvyydet sen

sisällössä vaikuttavat haitallisesti. Ne voivat ilmetä turhautumisena, kyynisyytenä, epäluottamuksena ja ristiriitoina, vähentäen rakentavaa organisaatiokäytäytymistä, lisäten poissaoloja ja halua vaihtaa työpaikkaa sekä heikentäen itse työn laatua. Pitkittyneenä rikkinäinen tilanne voi johtaa työväsyytykseen tai jopa työuupumukseen. (Aarnikoivu 2010, 26–27.)

Toimeksiantajayrityksen kohdalla on tapahtunut viime vuosina kasvua, mikä on omiaan lisäämään hallitun muutosjohtamisen tarvetta. Työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta muutokset tuovat aina jossain määrin epävarmuutta; tutut ja turvalliset työtavat ovat koetuksella ja psykologinen sopimus katkolla. Muutosten myötä onkin hyvä auttaa työntekijöitä löytämään roolinsa ja päivittämään psykologinen sopimus vastaamaan uutta toimintaympäristöä.

### **3.5 Työn imu eli flow**

Mielekkään työskentelyn yhteydessä puhutaan usein työn imusta tai flow -tilasta. Sillä kuvataan ihmisen optimaalisinta olotilaa, jossa asiat soljuvat ja tekeminen on vaivatonta. Unkarilais-amerikkalaista psykologia Mihaly Csikszentmihalyia pidetään kuuluisana flow -tilan tutkijana ja käsitteen nimeäjänä. Hän on määritellyt flow'n merkitsemään ihmisen henkistä tilaa, jossa tämä on erittäin keskittynyt ja tuottava. Käsillä oleva tehtävä on tällöin niin mukaansatempaavaa, että ajankulku, nälkä tai itsetietoisuus saattavat hämärtyä. Csikszentmihalyin mukaan flow -tilan muodostumiseen on kahdeksan tunnistettua tekijää, joiden ei tosin tarvitse toteutua kerralla ja niiden painotus voi vaihdella. Näitä ovat: selkeä päämäärä, välitön palaute, sopivan haasteellinen tehtävä, syvä keskittyminen ilman häiriöitä, nykyhetkessä oleminen, hallinnan tunne sekä ajantajun ja itsetietoisuuden hämärtyminen. (Csikszentmihalyi 2007, 51–69.)

Flow -tilaa edesauttavia olosuhteita kannattaa pyrkiä muodostamaan työpaikalle. Työstä nauttiva ja flow-tilaan pääsevä ihminen on myös tuottava, siksi ei ole samantekevää millaista työkuultuuria organisaatioon luodaan. Csikszentmihalyi kannustaa yritysjohtajia inhimilliseen ja merkitykselliseen liiketoimintaan, jossa huomioidaan ihmiset ja ympäristö. Työ on iso osa ihmisen elämää, ja siitä

on mahdollista tehdä yksi innostavimmista asioista. Yritykset ovat merkittäviä yhteiskunnallisia toimijoita, joilla on valtaa ja vastuuta. Johdolla puolestaan on iso vaikutus siihen, millaiselta arvopohjalta taloudellisiin päämääriin ponnistetaan, tapahtuuko se lisäämällä vai vähentämällä ihmisten hyvinvointia. Johtajan ei ole mahdollista itsekään selviytyä vastuullisesta tehtävästään nauttimatta omasta työstään, parhaimmillaan se on innostavaa ja hauskaa. Johto pystyy luomaan edellytykset ihanteelliselle työpaikalle, ympäristölle, jossa ihmiset nauttivat työstään ja pystyvät kehittämään itseään, parantaen siten elämänlaatua. Yrityksen menestymisen kannalta tämä on merkittävää; se on houkutteleva työnantaja ja pystyy sitouttamaan työntekijänsä paremmin. Keinoja rakentaa tällaista kestäväää organisaatiota on kolme. Ensiksi tehdä työympäristöstä ja olosuhteista parhaat mahdolliset, toiseksi pyrkiä tekemään työstä mahdollisimman merkityksellistä ja arvokasta sekä kolmanneksi rekrytoimalla ja palkitsemalla henkilöitä, jotka nauttivat työstään. Luottamuksen myötä syntyvä kunnioitus on tällaisen organisaatiokäyttäytymisen perusta. Työntekijöitä motivoi yhteisen päämäärän tavoitteluun yrityskulttuurin oikeudenmukaisuus, heidän panostuksensa arvostaminen ja yksilöllisyytensä kunnioitus. (Csikszentmihalyi 2007, 11–13, 50, 103, 105–106, 226.)

Venäläinen (2020, 15, 32, 46–48) kuvailee flow -tilassa ihmisen hyödyntävän kaikkia taitojaan, olevan täysin uppoutunut meneillä olevaan asiaan ja tekemisen tuntuvan vaivattomalta. Flow´ta voi olla useamman asteista joko syvempää tai kevyempää, ja sen kokemus vaihtelee eri tilanteissa. Flow´n vaiheet ovat *ponnistelu* eli tekeminen, *rentoutus* jolloin aivojen ei tarvitse puskea tekemistä, *flow -tila* jossa suorituskyky on huipussaan sekä *palautuminen*, jossa tilan viemästä energiapiikistä toivutaan. Työelämässä flow´n tyyliisestä tilasta käytetään usein nimitystä työn imu, jossa lyhytkestoisen huippusuorituksen sijaan ennemminkin koetaan pitempiä aikaista tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista työtä kohtaan. Flow´lla on merkittäviä hyötyjä työskentelyyn. Ilman sitä tuottavien työtuntien määrä voi olla murto-osa työajasta, mikä ei johdu "laiskuudesta vaan toimimattomista työskentelytavoista ja flow´n edellytysten puutteesta". Yleisimmät esteet sujuvalle ja tuottavalle työnteolle ovat toistuvat keskeytykset ja monen asian tekeminen yhtä aikaa eli ns. multitasking. Panostamalla

työyhteisön flow -tilaan, on mahdollista nostaa tuottavuutta samalla vähentäen stressin kokemuksia.

Venäläinen (2020, 33, 35–39, 71, 77) huomauttaa, että tuottavuuden lisäksi flow'lla on runsaasti muita hyötyjä. Se edistää luovaa ongelmanratkaisua, nopeuttaa ja auttaa rohkeampaan ideointiin, parantaa oppimista, tehostaa päätöksentekoa, vahvistaa sisäistä motivaatiota ja lisää onnellisuuden kokemuksia. Flow'n kokeminen vaikuttaa luovuuden parantumiseen jopa parin päivän ajan. Venäläinen esittää flow -osaamisen olevan nykytyöelämän tärkeimpiä taitoja ja sitä pystyvän harjoittelemaan ja edesauttamaan. Välttämättöminä edellytyksinä voidaan pitää vireystilaa, keskittymistä ja tehtävän sopivaa haastavuutta. Tukevina tekijöinä ovat työskentelyn järkevyys, yhteisöllisyys, luovuus ja merkitys. Kaikkiin näihin löytyy tarkempia vinkkejä Venäläisen kirjasta *Flow-tila - tietotyön viisain vaihde*.

Jari Hakanen on yksi työn imu -käsitteen Suomessa tunnetuksi tekijöistä ja työhyvinvoinnin tutkija. Hänen mukaansa (2011, 23, 38–40) työn imu on yksi merkittävimmistä työhyvinvoinnin tekijöistä. Hän kuvaa työn imua olotilana, jossa tekijä on innostunut työstään, kokee tarmokkuutta ja haluaa pyrkiä parhaaseensa. Työn imussa työntekijä on valmis ponnistelemaan ja antamaan täyden panoksensa tavoitteiden saavuttamiseksi; hän kokee työnsä merkitykselliseksi ja työn tekemisen olosuhteet mielekkääksi. Työn imua tulisi kokea useammin kuin kerran viikossa, jotta työnteosta nauttii. Samassa organisaatiossa voi olla eritasoisia hyvinvoinnin tiloja ja kokemuksia. Yhteisöllisyys ja yksilöllisyys aiheuttavat haasteita johtamiselle, sillä samaan aikaan voi olla tarve toimintamalleille ehkäistä ja hoitaa työuupumusta, lisätä työhönsä leipääntyneiden työn imua ja ylläpitää jo työn imua kokevien hyvinvointia. Työn imu on paras mahdollinen työhyvinvoinnin olotila, sillä on myönteisiä vaikutuksia henkilökohtaiseen elämän laatuun, lähipiiriin, koko työyhteisöön ja organisaation menestykseen. Siksi johtamisessa kannattaa pyrkiä edistämään työn imun edellytyksiä.

Työn imu ja flow ovat ihanteellinen tila luovalla toimialalla työskennellessä, jossa luodaan uutta ja käytetään luovaa ongelmanratkaisua. Kokemuksemme mukaan toimeksiantajayrityksessä on hyvät edellytykset ja suurta etua päästä

flow -tilaan, joka lisää luovuutta ja auttaa edistämään työtä. Työn oletetaan olevan innostavaa ja kivaa. Sen vaihtelevuus, intensiteetti meneillä olevaan projektiin ja haastavuus ovat omiaan edistämään työn imua ja tekevän siitä mielenkiintoista. Olemme huomanneet, että luovassa työskentelyssä keskittyminen yhteen asiaan kerrallaan voi olla helpompaa, kun taas asiakasvastaavien työ voi olla ajoittain pirstaleista ja keskeytykset yleisempiä, mitkä ovat omiaan vähentämään flow -tilaan pääsyä.

### 3.6 Stressi

Stressiksi kutsutaan tilaa, jossa ”työntekijä tuntee itsensä kykenemättömäksi selviytymään häneen kohdistuvista vaatimuksista ja odotuksista”. Suomessa neljännes työntekijöistä kokee stressiä. Pitkittyneen työperäisen stressin seurauksena voi kehittyä työuupumus, jolloin ihmisen voimavarat ehtyvät. Työuupumuksella on merkittäviä negatiivisia seurauksia työhyvinvoinnille, työturvallisuudelle ja terveydelle. (Hannonen ym. 2021.)

Marja-Liisa Manka ja Marjut Manka (2016, 174–175) puhuvat Työhyvinvointi -kirjassaan positiivisesta eli sisäsyntyisestä- ja negatiivisesta eli ulkoisesta stressistä. Työstä syntyvä paine voidaan tulkita heidän mukaansa yleensä joko sisäsyntyiseksi työhyvinvointia ja omia rajoja haastavaksi tai työhyvinvointia heikentäväksi eli negatiiviseksi. Omia rajoja haastava tilanne synnyttää aina jonkinasteista painetta ja synnyttää ponnisteluja, mutta se on psykologisesti tervettä ja syntyy tekijöistä, jotka kehittävät työntekijää ja tarjoavat hänelle aikaansaamisen mahdollisuuksia. Vastakohtana heikentävä paine luo taas esteitä saavuttamisen tielle ja vaikuttaa suoristukseen negatiivisesti. Pitkään jatkuessaan työhyvinvointia heikentävä paine vie voimat kokonaan.

Sisäsyntyinen eli positiivinen paine on yhteydessä työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, kun taas heikentävän paineen ja työtytymättömyyden välillä on erityisen vahva yhteys. Heikentävällä paineella on selkeä yhteys myös vaihtuvuuden ja työssä lopettamisaikeiden kanssa. Molempien paineiden on huomattu olevan yhteydessä kuormittuneisuuteen työssä. Kuitenkin tiedämme, että jonkinasteinen paine on tärkeä työn aines ja motivoiva tekijä. Mikäli työn vaatimukset,

voimavarat, tuki ja hallinnan tunne ovat tasapainossa, työntekijä voi käsitellä painetta ja jopa hyötyä siitä. (Manka & Manka 2016, 174–175.)

Ihmisen kokema stressireaktio on automaattinen ja se voi auttaa yltämään huipputasoihin. Kuitenkin liian kauan jatkuessaan stressi saattaa kääntyä negatiiviseksi, jonka vuoksi jokaisen olisi hyvä tunnistaa oma ylikuormitusasteensa. Stressitutkijoiden mukaan stressi ei ole vain yksilön vaan myös työyhteisön asia, johon voi työpaikalla vaikuttaa. Stressiä lievittävät parhaiten työn- ja omien voimavarojen käyttöönotto. Työn voimavaroilla tarkoitetaan työn kehittämistä innostavammaksi ja itselle sopivammaksi, yhteishengen kasvattamista ja muun muassa työyhteisötaitojen parantamista. Omilla voimavaroilla tarkoitetaan psykologisen pääoman ja osaamisen kehittämistä sekä palautumisen edistämistä. (Manka & Manka 2016, 176, 179–180.)

Olemme huomanneet, että luovalla alalla positiivinen stressi auttaa luomaan ratkaisuja sekä tekijää ja tiimiä ponnistamaan mahdollisimman hyvään lopputulokseen. Aikataulu ja työn haasteellisuus asettavat suoriutumislle tietynlaisen paineen, joka voi joko kannustaa ”puskemaan” onnistumiseen tai liian suurena vie voimavarat luoda hyvää lopputulosta. Epärealistiset tavoitteet ja raamit kuormittavat tekijöitä ja voivat jopa viedä tahtotilan keksiä parasta ratkaisua, jolloin lopputulos saattaa olla huolimaton tai jopa epäonnistunut. Tällä alalla monesti kokemus ja ammatillinen osaaminen auttavat suhtautumaan työn paineisiin ja lisäävät luottamusta onnistuneen lopputuloksen löytämiseen. Työn ollessa hektistä, voi stressin taso ja kokemus vaihdella päivittäin. Myös eri työtehtävissä olevat henkilöt voivat kokea erilaista stressiä. Yrityksessä voisikin olla hyödyllistä seurata stressitasoa säännöllisesti. Stressitasojen ja hyvinvoinnin seuraamiseen on olemassa muun muassa erilaisia sähköisiä sovelluksia.

### **3.7 Työuupumus**

Terveystalon määritelmän mukaan työuupumus on tila, jossa työntekijästä tuntuu siltä, etteivät omat voimavarat riitä työstä selviytymiseen. Ilmaisut burnout, loppuun palaminen tai psyykinen väsyminen kuvaavat hyvin sitä



kokonaisvaltaista väsymyksen tunnetta, joka on työuupumuksen tyypillisin oire. Sille ominaista on myös kokemus siitä, että aiemmin mielenkiintoinen työ alkaa tuntua yhdentekevältä eikä työllä tunnu olevan merkitystä. Työuupumus itsessään ei ole sairaus, mutta siihen liittyy riski sairastua esimerkiksi masennukseen tai unihäiriöihin. Erityisesti ”pitkään jatkunut työuupumus heikentää kykyä huolehtia omasta terveydestä, altistaa sydänperäisiin- ja mielen sairauksiin”. Pitkään jatkuneena työuupumus voi pahimmillaan johtaa pysyvään työkyvyttömyyteen. (Terveystalo 2021).

Työuupumusta edeltää töissä usein pitkäkestoinen stressitila tai pitkäkestoinen ”työtilanne, joka ylittää työntekijän voimavarat. Työuupumus johtuu aina työstä, mutta sille voivat altistaa myös tietyt persoonallisuustekijät”. Siviilielämä auttaa kannattelemaan henkilön selviytymistä töissä, mutta mikäli siviilissä tapahtuu kriisi samaan aikaan kuin työ kuormittaa liikaa, ihminen uupuu helpommin. Tavallista on, että ongelmia on samanaikaisesti useammalla elämän alueilla. (Lyytinen 2020.) Tilastokeskuksen (2019) työolotutkimuksen tuloksien mukaan ”työuupumusta selvänä vaarana työssään pitävien suomalaisten naispalkansaajien osuus on yli kaksinkertaistunut viidessä vuodessa 8 prosentista 19 prosenttiin”. Vuonna 2018 kaikkiaan kaksi kolmesta (65 %) naispalkansaajasta ajatteli työuupumusta vaarana omassa työssään vähintäänkin silloin tällöin. Nuorilla 25–34-vuotiailla naisilla osuus oli vieläkin korkeampi, kun taas miehillä vastaava osuus on ollut koko 2000-luvun noin 30 prosenttia.

Työuupumukseen voi johtaa työolosuhteiden kuormitus ja henkilökohtaiset tekijät. Jatkuvat muutokset työelämässä, epäselvät työtehtävät, paineet, stressi ja alati kasvava työkuorma edesauttavat uupumusta. Työntekijä kuormittuu liikaa, mikäli työtehtäviä on liian paljon, ne ovat liian vaativia tai työhön liittyvät tavoitteet ovat epäselvät tai epärealistiset. Kuormittavat tilanteet aiheuttavat pitkään jatkuessaan hormonitoimintaamme muutoksia ja siten myös lisäävät kielteisten ajatusten määrää (Manka & Manka 2016, 175). Huonot työskentelyolosuhteet paitsi fyysisesti, mutta etenkin henkisesti kuormittavat työntekijän jaksamista. Tällaisia ovat tyypillisesti työpaikan ilmapiiriongelmat, yhteisöllisyyden mureneminen esim. irtisanomisten takia tai organisaatiomuutokset. Kuormitusta aiheuttavat myös työntekijän vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä,

sosiaalisen tuen puute, työn matala palkitsevuus, epäoikeudenmukainen kohtelu sekä työnantajan ja työntekijän arvojen yhteensopimattomuus. Pitkään jatkunut epävarmuus ja ennakoimattomuus työssä ovat myös yhteydessä työuupumuksen kehittymiseen, Terveystalosta (2021) kerrotaan.

Henkilökohtaisia työuupumukselle altistavia tekijöitä on usein työntekijän itselle ja työsuoritukselleen asettamat kohtuuttoman suuret vaatimukset, "täydellisyyden" tavoittelu ja voimakas velvollisuudentunto. Työuupumuksen kehittymistä edesauttavat myös taukojen laiminlyönti, jatkuva työpäivän venyttäminen ja lomien pitämättömyys, jotka vaikuttavat siihen, että työstä ei palauduta tarpeeksi. Palautumisesta puhumme seuraavassa kappaleessa tarkemmin. Haitallisia keinoja työkuorman purkamiseen ovat esimerkiksi välinpitämättömyys terveellisistä elämäntapoja kohtaan työkiireisiin vedoten ja yritys tai tapa rentoutua liiallisen päihteiden käytön avulla. (Terveystalo 2021.)

Myös työelämän kehitys on lisännyt työuupumukselle altistavia riskitekijöitä, ja ne koskettavat nykyään yhä useampaa. Tällaisia riskitekijöitä ovat esimerkiksi työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen sekä "multitaskaaminen" eli monen asian tekeminen samanaikaisesti. Aivotutkijat ovat huolissaan erityisesti jatkuvista keskeytyksistä, joista on tullut osa tietotyöläisten arkea. Keskittymistä katkovat muun muassa sähköposti-, chat- ja some-ilmoitukset sekä erilaiset kii-reellistä reagointia vaativat kysymykset. Asiantuntijatyötä tekevät joutuvat jatkuvasti tekemään valintoja sekä monimutkaisia päätöksiä ja samaan aikaan työn ja organisaatioiden muutosvauhti kiihtyy. Uutta täytyy oppia ja omaksua jatkuvasti, eikä itsensä kehittäminen, oppiminen ja suorittaminen usein rajoitu pelkästään työpaikoille. Myös vapaa-aikaa on alettu suorittamaan; tulee treenata ja syödä oikein sekä somettaa ja elää kiinnostavasti, vaikka välillä omalle terveydelle huomattavasti parempi olisi olla vain vapaalla ja levätä. (Hyvärinen 2019.)

Työuupumuksessa työntekijän psyykkiset voimavarat alkavat ehtyä vähitellen ja sen varhaisin merkki on motivaation lasku eli työ alkaa turhauttaa. Ensimmäinen selkeä oire on jatkuva ja voimakas väsymys, jossa nukkumisesta ei tunnu olevan apua, ja väsymys on jatkuvaa niin töissä kuin vapaa-ajalla. Toinen tyypillinen oire on kokemus omasta työkyvyn riittämättömyydestä, eli ammatillisesta

itsetunnon laskusta ja työntekijä kokee, ettei selviydy hänelle kuuluvista tehtävistä. Muita työuupumukselle tyypillisiä oireita ovat tunteiden säätelyn vaikeudet, kuten itkuherkkyys, ärtymyksen puuskat sekä kognitiiviset häiriöt, kuten keskittymisvaikeudet, muistivaikeudet, psykomotoristen taitojen hidastuminen ja aivojen toiminnanohjauksen häiriöt. Näiden seurauksena työnteon tehokkuus vähenee ja työnhallinta vaikeutuu. Pitkittyneen työuupumuksen tyypillinen oire on kyynistyminen, jolloin työntekijä ei pidä enää työtään yhtä mielekkäänä ja merkityksellisenä kuin aiemmin. Työuupumus voi aiheuttaa myös erilaisia fyysisiä oireita, kuten päänsärkyä, rintakipuja, vatsaoireita ja lihasjännityksen aiheuttamia kipuja yksilöstä riippuen. (Terveystalon 2021.)

Vastuu uupumukseen puuttumisesta on työntekijällä itsellään sekä esimiehellä heti, kun siihen viittaavat merkit tulevat esille. Työnantajan velvollisuus on taata terveellinen työympäristö ja vähentää riskiä työntekijöiden uupumiselle. Hyvällä johtamisella, yhteisen tarkoituksen korostamisella, riittäväällä kommunikoinnilla ja viestinnällä sekä selkeillä vastuilla pidetään yllä avointa dialogia ja edesautetaan yksilön uupumukseen suistumista. (Lyytinen 2020.) Työuupumus on ei-toivottu, mutta valitettavan tunnistettu tila myös luovalla alalla. Uupumusta luovalla alalla voi edistää kokemuksiemme perusteella erityisesti alalle ominainen työlle omistautuminen, työ- ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen, aikataulupaineet ja työn intensiteetti. Myös jatkuvat muutokset, uudet toimintatavat ja palvelumallit, monet sidosryhmät ja projektimainen työ voivat kuormittaa. Toisaalta työ tarjoaa jatkuvasti tekijöitä, jotka voivat vahvistaa resilienssiä kuormittavia tekijöitä kohtaan. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi paineiden selättäminen, hyvä yhteishenki ja onnistumiset työssä.

### **3.8 Palautuminen**

Palautuminen on prosessi, joka pitää yllä ihmisen hyvinvointia, tällöin toivutaan suorituksesta ja voimavarat täydentyvät. Fysiologista palautumista tärkeämpää on irrottautua työstä psykologisesti, rentoutua ja nukkua tarpeeksi. Omasta lepo- ja palautumisajasta saatetaan tinkiä kiireen vuoksi tai mikäli työ on toistuvasti liian haasteellista, myöskin mielenkiintoiset tehtävät voivat johtaa pidempään työpäiviin. Ei ole myöskään hyvä vilkuilla työviestejä illalla, sillä

mielenpäälle jäävä asia häiritsevät unta. Fysiologista palautumista edistävät stressitön vapaa-aika ja riittävä uni, kun taas psykologisen palautumisen keinot ovat yksilöllisiä. Tärkeintä on irrottautua työstä ja tehdä asioita, jotka ovat itselle mieleisiä ja rentouttavia. Yleisesti näihin auttavat liikunta, sosiaaliset suhteet ja läheisten kanssa puuhastelu, lepäily, luonnossa oleminen ja kiireettömyys. Terveelliset elämäntavat ovat pohja kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille. (Koroma ym. 2011, 22–23.)

Koska olemme jokainen yksilöitä ja eri ihmisille toimii erilaiset palautumisen keinot, on henkilön hyvä tunnistaa juuri ne itselle parhaimmat keinot irrottautua työstä ja toteuttaa niitä itselleen sopivimmalla tavalla. Ohjenuorana hyviin irrottautumisen menetelmiin voidaan pitää asioita, joista henkilö nauttii ja jotka saavat ajatukset keskittymään muuhun. Asiantuntijatyössä työ kuormittaa aivojamme, jolloin rentoutumisen ja irrottautumisen keinoina voivat toimia esimerkiksi fyysinen tekeminen kuten liikunta tai leipominen. Toimiva ohjenuora kuuluu: kun mieli on rasittunut, rasita kroppaa – ja päinvastoin. (Lyytinen 2021.)

Työstä palautumiseen on erilaisia strategioita. Psykologiseen irrottautumiseen ohjeena on, ettei mieti työasioita ja velvollisuuksia, ei lue työhön liittyviä viestejä ja vapaa-aika koostuu aktiivisista sekä toiminnallisista asioista. Rentoutumiseen puolestaan auttavat kaikki itselle mieleiset asiat, rentoutumistekniikat ja positiiivisten tunteiden kokemukset. Yhtenä strategiana on jonkin taidon hallinta, esimerkiksi vapaa-ajan toiminto, josta saa onnistumisen tunteita, harrastukset ja myös opiskelu. Neljäntenä strategiana toimii hallinnan tunne, se että voi vaikuttaa ja päättää omasta vapaa-ajastaan sekä aikatauluistaan. (Koroma ym. 2011, 23.)

Riittämätön palautuminen on pitkällä ajalla terveysriski. Aina ei työntekijä itse tiedosta tilannettaan, ja siksi onkin tärkeää, että myös esihenkilö havainnoi ylikuormittumisen merkkejä. Liian vähäisen palautumisen varhaisia signaaleja ovat ylikuormittumisen ja ärtymyksen tuntemukset, vetäytyminen sosiaalisista tilanteista, väsymys ja energiattomuus. Työn sisältöä ja/tai työaikaa tulee muokata, mikäli henkilö kokee riittämätöntä palautumista. Lisäksi on syytä muistaa, että palautumisen tarve kasvaa ikääntyessä. Työn voimavaroina ja palauttavina

tekijöinä toimivat esihenkilön oikeudenmukainen toiminta, omaan työhön vaikuttaminen, koko työyhteisön tuki sekä varmuus työn jatkuvuudesta. Työpäivän aikainen palautuminen on tärkeää; kiireettömät tauot, liikunta- ja rentoutushetket työvuoron sisällä auttavat jaksamaan. Hyvä henkilöstöpolitiikka on yrityksen kilpailuetu työnantajamarkkinoilla, ja se huomioi ihmisten elämäntilanteet sekä yksilöllisyyden. Johto voi tukea näitä esimerkiksi tarjoamalla joustavia ratkaisuja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen eri tilanteissa. Myös työkuultuurilla on iso merkitys; arvot, asenteet ja käytännöt tukevat ihmisten jaksamista. Johdon tuki ja myönteinen suhtautuminen ovat avainasemassa sekä se, että työssä jaksamisesta pystytään puhumaan avoimesti. (Koroma ym. 2011, 22–23.)

Työyhteisössä tehdyn havainnoinnin ja keskustelujen sekä oman kokemuksemme kautta olemme huomanneet, että työstä palautumisella on suuri merkitys jaksamisen kannalta. Palautuminen, tai oikeastaan sen puute, on iso riskitekijä alalla ja olemme tunnistaneet sen tärkeyden. Halusimme nostaa palautumisen yhdeksi tärkeäksi teemaksi kehitystyössä, jotta siihen voidaan kiinnittää enemmän huomiota. Palautumiseen panostaminen auttaa sekä tekemään työtä tehokkaammin että irrottautumaan työstä helpommin ja se yksinkertaisesti edistää voimaan paremmin. Jatkuva uudistuminen edellyttää virkeää ja hyvinvoivaa työyhteisöä, ylikuormittuneessa tilassa kykenee harvoin omaksumaan muutoksia tai uusia asioita. Mielestämme palautumisen tarpeeseen vaikuttavat myös työn suuri vastuullisuus ja sitä kautta henkinen kuormitus, sekä myös elämäntilanne. Isot muutokset elämässä, vastoinkäymiset tai esimerkiksi pikkulapsiarki voivat olla merkittävä kuormittava tekijä. Koemme, että psykologinen palautuminen on alallamme ajoittain haasteellista, ajatuksia voi olla vaikea sulkea pois työasioista. Vapaa-ajalla haasteellinen työasia saattaa vaivata mieltä, tai innostuneena mukavasta projektista kehittelee sitä mielessään myös työajan ulkopuolella.

### **3.9 Etätyö**

Etätyöskentely koki viimeisen vuoden aikana ison harppauksen monissa organisaatioissa, kuten myös toimeksiantajayrityksessä. Etätyöllä tarkoitetaan normaalin työpaikan ulkopuolella tehtävää palkkatyötä, jolle on ominaista

joustavuus, vapaaehtoisuus, yhteiset pelisäännöt sekä ajasta ja paikasta riippumattomuus. Etätyöskentelyn on mahdollistanut viestintäteknologian kehitys ja sitä tehdään erityisesti tieto- ja asiantuntija-aloilla. (Työsuojelu 2020.)

Nykylainsäädännössä ei ole eriteltynä etätyötä, mutta siihen pätevät samat työelämän lait kuin työpaikalla työtä tehtäessä. Työpaikoilla sovitaan yhteiset pelisäännöt etätyöskentelyyn kuten työaika, tulosten seuranta, tietoturva-asiat ja mahdolliset kustannukset. Työnantajan tulee valvoa työtapojen turvallisuutta ja terveellisyyttä, kuten kuormittavuutta ja työntekijän kanssa onkin hyvä käydä läpi etätyöpisteen rauhallisuus, turvallisuus ja ergonomia. Työnantajan vastuulla on myös aktiivisesti seurata haitallista kuormitusta aiheuttavia tekijöitä. Hyvällä ennakkoinnilla ja suunnittelulla lisätään työntekijöiden hyvinvointia ja tuottavuutta sekä vähennetään sairauspoissaoloja. Etätöissä työntekijällä on itsellään iso vastuu omasta hyvinvoinnistaan, johon liittyy muun muassa oman työn johtaminen, työn järjestelyt ja tauottaminen sekä vapaa-ajan ja työ erottaminen. Työnantajan tapaturmavakuutus on voimassa myös etätöissä, tosin kapea-alaisemmin kuin työpaikalla tehtävässä työssä. (Työsuojelu 2020.)

Pitkä erillään työskentely on tuonut myös ihmisten työssä jaksamiselle uusia haasteita. Työterveyslaitoksen katsauksessa (Ruohomäki 2020) korona-ajan laajamittainen etätyöskentely on sujunut hyvin, mutta se ei ole ollut ongelmantonta. Positiivisena on koettu muun muassa itsenäisempi päätöksenteko ja työtavoista päättäminen, työn imu ja työrauha. Haasteita on tuonut esimerkiksi vähäisempi esihenkilön ja kollegoiden tuki, uusien työtapojen opettelu sekä tyypilliset aivotyön kuormitustekijät kuten ajatusten keskittäminen erilaisten tehtävien välillä ja toimiminen ristiriitaisillakin ohjeilla. Lisääntynyt etätyöskentely on luonut haasteita organisaatiossamme myös tiiviille, usein kasvokkain tehtävälle tiimi-työskentelylle. Erinäisiä terveysturvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä on pitänyt ottaa tarkemmin huomioon, kuten tiimien henkilömäärän rajaaminen. Käyttöön on tullut myös uusia sähköisiä yhteistyötä edistäviä työkaluja, joiden avulla työskentely mahdollistuu ketterästi myös etänä. Etätyöskentely tulee jatkumaan myös tulevaisuudessa ja sen onnistuminen edellyttää työntekijän, esimiehen ja työnantajan välistä luottamusta, yhteistä suunnittelua, onnistunutta viestintää ja itseohjautuvuutta.

## 4 Työhyvinvoinnin johtaminen

### 4.1 Johtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta

Työhyvinvointi kuuluu osaksi johtamista ja sitä ohjaa osaltaan myös laki. Työhön liittyvä Suomen lainsäädäntö ohjaa työn tekemistä muun muassa työturvallisuuden, työterveyden, työaikojen ja työsuojelun näkökulmasta. Työturvallisuuteen liittyvä laki on Työturvallisuuslaki, jossa työnantajan velvollisuuksiin viitataan esimerkiksi pykälässä 8: Työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite (Työturvallisuuslaki 738/2002). Työsuojeluun otetaan kantaa laissa työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (Työsuojelulaki 4/2006). Työterveyteen liittyvät lait ovat: Työterveyshuoltolaki (1383/2001), Opas työterveyshuoltolain soveltajille (Sosiaali- ja terveysministeriö 2004) sekä Sairausvakuutuslaki (1224/2004). Työaikalaki ottaa kantaa työaikaan liittyviin päätöksiin (Työaikalaki (605/1996).

Organisaation tärkein voimavara on sen työntekijät. Tavoitteisiin päästään, tai sitten ei päästä, ihmisten tekemän työn avulla. Parhaimmillaan työtä tekevät innostuneet, motivoituneet ja sitoutuneet ihmiset, jotka ymmärtävät organisaation tavoitteet ja oman roolinsa isossa kokonaisuudessa. Jokaisen johtajan vastuulla on innostaa omaa tiimiään parempiin tuloksiin. Tämän takia työntekijöiden kanssa kannattaa keskustella ja heidät pitää innostaa mukaan toteuttamaan yrityksen strategiaa, visiota ja missiota. Keskusteluihin ja palautteen antamiseen tarvitaan ihmistuntemusta, pelisilmää, tilannetajua, tunnetaitoja ja kykyä kohdata ihminen ihmisenä. (Marjamäki & Vuorio 2021, 106.)

Juuti ja Vuorela esittävät erilaisiin tutkimustuloksiin viitaten, että johtaminen on tärkein "työyhteisön hyvinvointiin vaikuttava tekijä". Johtaminen vaikuttaa kaikkiin organisaation toimintoihin, joko suoraan tai epäsuorasti, laittaa alulle työhyvinvoinnin kehitystyöt, ja on siten nykypäivän hyvinvoivalle yritykselle kriittinen kilpailuetu. (Juuti & Vuorela 2015, 8.) Työhyvinvointi ei synny itsestään, mutta sen tulisi olla jokaisella työpaikalla yhteinen tavoite. Työkykyinen ja hyvinvoiva henkilöstö tekee työnsä tehokkaasti ja tuottavasti ja tekijöillä on hyvä olla

työpaikalla. Esihenkilö on avainasemassa silloin, kun luodaan hyvää, viihtyisää ja tervettä työilmapiiriä. Esimiehen toiminta vuorovaikutuksessa työyhteisön kanssa vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen ja työhyvinvointiin. (Anias, Koskenvesa & Mäkeläinen 2014, 36–39.)

Hyvä johtaja kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja esimiehen sekä työntekijän välillä vallitsee luottamussuhde. Oikeudenmukaisen kohtelu on rehellistä sekä arvostavaa ja jokaista ihmistä kohdellaan samojen periaatteiden mukaan, eivätkä säännöt muutu eri henkilöiden mukaan. Johtaminen koetaan usein epäoikeudenmukaisena, jos esihenkilö ei myönnä tehtyjä virheitään tai on epäystävällinen ja käyttää asemaansa tavalla tai toisella väärin. Perusvaatimuksena on aina luottamus ja esimiehen on ymmärrettävä asemansa mukana tuoma velvoite luottamuksellisuudesta. Voidaan sanoa esimiehen oman toiminnan ja käyttäytymisen kuvastavan koko työyhteisön ilmapiiriä, sillä esihenkilö toimii esimerkkinä hyvässä ja pahassa. (Anias ym. 2014, 36–39.)

Työhyvinvoinnin johtamista ei tulisi erottaa muusta johtamisesta, vaan päinvastoin kaikessa johtamisessa, niin strategisessa kuin operatiivisessakin johtamisessa tulisi näkyä se, että henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen otetaan huomioon. Luovalla alalla toimiessamme työntekijä on kiistatta yrityksen kriittisin voimavara. Päätöstä tehdessä tulisi aina pitää mielessä, minkälaisia vaikutuksia tällä asialla on henkilöstön hyvinvointiin. Moderni johtaja kuuntelee työntekijöitään ja huomioi eri näkökulmat päätöksiä tehdessään (Marjamäki & Vuorio 2021). Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa omaan työskentelyyn merkittävällä tavalla vaikuttavaan tekijään lisää huomattavasti työhyvinvointia ja viihtyvyyttä työpaikalla. (Lyytinen 2019.)

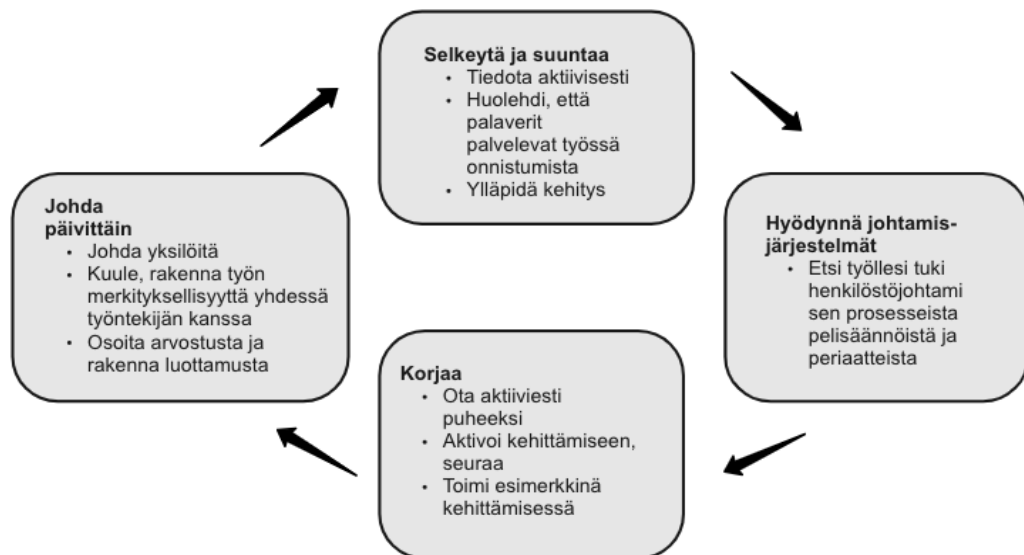
Hyvä ja yksinkertainen keino ottaa henkilöstö mukaan päätöksentekoon on keskustella päätettävistä asioista etukäteen henkilöstön kanssa ja kuulla, minkälaisia mielipiteitä heillä on asiaan tarjota. Esimerkkinä tällaisesta toiminnasta uusia toimitiloja hankkiessa toimeksiantajayrityksessä osallistettiin toimitiloihin koskevaan päätöksentekoon eri tehtävissä toimivia ihmisiä, jotta tiloista saatiin mahdollisimman toimivat ja räätälöidyt eri tehtäviä hoitaville henkilöille.



Ihmisten johtaminen on taitolaji eikä lainkaan helppoa esimerkiksi asiantuntijayrityksessä, jossa ihmiset tekevät töitä omalla osaamisellaan ja persoonallaan. Erilaisuuden kääntäminen voimavaraksi luo parhaimmillaan innovoivan ja innostuneen työyhteisön, kun taas huonosti johdettuna aiheuttaa ristiriitoja ja haittaa sekä työntekijöiden jaksamiselle että yrityksen kannattavuudelle. Ei ole helppoa huomioida erilaiset työntekijät, ja saada heidän vahvuutensa esiin, etenkin jollei työntekijä itse tuo vahvuuksiaan ja toiveitaan aktiivisesti esiin. Avoin kommunikointi työyhteisöissä on avain monessakin mielessä ja jopa korostuu moninaisessa ympäristössä. Myös esihenkilön empaattisuus sekä ihmis-suhde- ja viestintätaidot ovat tärkeitä erilaisia ihmisiä johdettaessa luovalla alalla.

Johtaminen ja esihenkilötyöskentely ovat tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta. Millainen johtaminen sitten mahdollistaa työhyvinvoinnin työpaikalla? Työpsykologi ja valmentaja Hanna Poskiparran mukaan työhyvinvointia edistää henkilökohtaista tukea ja luottamusta kasvattava johtamistapa. Myös osallistavalla johtamistavalla on yhteys hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Omaan työhön vaikuttaminen, työaikojen säätelymahdollisuus sekä oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen ovat hyvinvointiin ja erityisesti sairauspoissaoloihin vaikuttavia tekijöitä. On myös tutkittu, että mitä syvällisemmin organisaatiot ottavat työhyvinvoinnin huomioon työn ja perheen yhteen sovittamisessa, sitä paremmiksi ne arvioivat tulokset yrityskuvan ja sitoutumisen suhteen (Aura & Ahonen 2016, 82). Myös osallistava johtaminen edistää erityisesti sitoutumista ja psyykkistä hyvinvointia, jolla on vaikutusta organisaation suoritus- ja kilpailukykyyn. Tiivistetyksi voidaan sanoa hyvän johtamisen edistävän erityisesti työhyvinvoinnin henkistä puolta. (Poskiparta 2019.) Toimeksiantajayrityksessä on näiden tekijöiden lisäksi huomattu työn ja perhe-elämän tai työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen merkitys hyvinvoinnille. Kun on mahdollisuus hyödyntää työajan liukumia tai sovittuja hoitajaksoja, kuten osa-aikaista hoitovapaata tai opintovapaata, on huomattu samalla kasvava hyvinvoinnin kokemus. Oman kokemuksemme mukaan työn ja vapaa-ajan tasapainossa oleminen on korostunut perhe-elämän myötä. Erinäisten vapaiden hyödyntäminen lisää hallinnan tunnetta omasta elämästä ja vähentää usein työstä syntyvää stressiä.

Poskiparran (2019) mukaan esihenkilö voi johtaa työhyvinvointia monin eri keinoin (Kuva 2). Selkeyttämällä tekemistä ja suuntaamalla toimintaa eteen päin esihenkilö huolehtii työntekijöidensä työhyvinvoinnista. Hän tiedottaa aktiivisesti ja ylläpitää organisaation kehittymistä sekä toimii itse esimerkkinä kehittämässä. Esimiehetkään eivät pärjää työssään yksin, vaan tärkeää on hyödyntää johtamisjärjestelmät, organisaation prosessit ja huolehtia omasta kouluttautumisesta. Työhyvinvointia edistääkseen esihenkilö myös kuuntelee, rakentaa työn merkityksellisyyttä yhdessä työntekijöiden kanssa sekä seuraa ja korjaa tarvittavia toimintoja. Hän huomioi ja johtaa yksilöitä, osoittaa arvostusta ja pyrkii parhaansa mukaan rakentamaan luottamusta.



Kuva 2. Esihenkilö johtaa työhyvinvointia (Poskiparta 2019). (Kuva: Outi Kuikka ja Laura Nupponen).

Koska esihenkilö on hyvinvoinnin johtamisen merkittävin tekijä, on tärkeää kehittää omia valmiuksia toimia johtavassa asemassa. Myös organisaation tulee tarjota esimiehelle mahdollisuus toteuttaa hyvää johtajuutta. Esimerkiksi liian suuret alaismäärät näyttäisivät johtavan heikompiin alaisten työelämäkokemuksiin ja esimiehillä tulisi myös olla aikaa esihenkilötyölleen. Uusi esihenkilö tarvitsee tehtävässään tukea niin organisaatiolta kuin kollegoiltaan ja hyvänä tukitoimena uudelle esimiehelle voi kokemuksemme mukaan toimia mentorointiohjelma uuden ja kokeneen esimiehen välillä. Kehittämistoimia pitäisi suunnata esimiehen toiminnan lisäksi esihenkilö-alaisuuteen. (Poskiparta 2019.)

Työhyvinvoinnin johtamiselle omat erityispiirteet asettaa myös projektiluontoinen työskentely, josta kerrottiin luvussa 2.2.2 Projektityön ominaispiirteet. Koroman ym. (2011, 19) mukaan esihenkilö pystyy tukemaan projektityötä tekevän työntekijän hyvinvointia huomioimalla esimerkiksi seuraavia asioita. Onko yhtäaikaisten projektien ja niiden vaatiman työn määrä hallinnassa, uusien projektien ja uusien yhteistyötahojen määrää, monien eri henkilöiden kanssa työskentelyn vaatimaa ihmissuhdekuormaa, projektin alkamisen ja päättämisen vaatimaa erityistä panostusta, työntekijän ammatillisen osaamisen tasoa sekä mahdollista tuen ja koulutuksen tarvetta suhteessa työn vaatimuksiin. Pirstaloitunut työ ja lisääntynyt etätyöskentely ovat luoneet haasteita esihenkilölle havaita alaisen tuen tarvetta.

## 4.2 Palaute

Yksi johtamisen kuin myös työhyvinvoinnin johtamisen elementeistä on palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Erityisesti hyvä palaute vahvistaa työntekijän tunnetta arvostuksesta ja työn merkityksellisyydestä, mutta työntekijät odottavat kuulevansa palautetta työstään riippumatta siitä, onko palaute hyvää vai huonoa. Kasvokkain tapahtuva viestintä olisi usein paras tapa toteuttaa keskustelu, mutta ei aina mahdollinen (Marjamäki & Vuorio 2021, 106). Myös tapaan antaa palautetta on syytä kiinnittää huomiota. Mielessä on hyvä pitää kolme perussääntöä palautteenannosta, jotka ovat: palaute tulee antaa heti, palautteen on oltava riittävän yksityiskohtainen ja selkeä, sekä kolmantena: positiivinen palaute annetaan julkisesti, negatiivinen palaute kahden kesken. Mikäli hyvä palaute jää saamatta, työntekijä kokee pettymystä, koska hänen panostaan ei huomata. Mikäli taas huono palaute jää saamatta, työntekijä oppii, että työn saa tehdä huonostikin ja tekemisellä ei ole merkitystä. Palautetta antamalla esihenkilö viestii parhaiten, mitä hän työntekijöiltä ja heidän tekemältä työltä odottaa. Epävarmuus työhön kohdistuvista odotuksista voi usein vaikuttaa alenavasti työntekijän työhyvinvointiin, motivointiin ja sitouttamiseen. (Anias ym. 2014, 36–39.)

Kehityskeskustelu on hyvä keino luoda rakentavaa yhteistyötä esihenkilön ja alaisen välille. Kehityskeskustelun tavoitteena on usein antaa palautetta sekä kehittää työtä ja yhteistyötä jatkossa. Kehityskeskustelu on erinomainen tilaisuus tuoda esille myös työhön liittyviä ongelmia, joita on vaikea käsitellä työn aikana, mutta palautteen anto ei saisi jäädä vain kerran vuodessa kehityskeskustelussa tapahtuvaksi. Työhyvinvoinnin kannalta on mielestämme tärkeää, että työpaikan ilmapiiri on sellainen, että työntekijä rohkenee antamaan kriittistä, jopa negatiivista palautetta esihenkilölleen tai johdolle myös muulloin kuin kehityskeskustelussa sitä kysyttäessä. Esteenä tälle voi olla se, että työntekijä joutuu pelkäämään työpaikkansa puolesta. Toisaalta työntekijä saattaa turhautua siitä, että epäkohdasta huomauttaminen edellyttää organisaatiossa ratkaisuesityksen tekemistä tai tulee muuten vain leimatuksi hankalaksi työntekijäksi. (Anias ym. 2014, 36–39.)

### **4.3 Konfliktitilanteiden vaikutus työhyvinvointiin**

Työyhteisön työhyvinvointiin merkittävästi vaikuttava tekijä on ongelma- ja ristiriitatilanteet. Hyvistä yhteisistä tavoitteista huolimatta työyhteisöt ajautuvat toisinaan riitoihin tai muihin kriisitilanteisiin. Inhimillisiin ongelmiin puuttuminen on yksi esihenkilötyön vaikeimpia tehtäviä. Epäasiallinen käytös, ohjeiden vastainen toiminta, liiat ylityöt ja loppuun palaminen, päihdeongelmat jne. ovat vaikeita asioita käsitellä ja ratkaista. Valvonta ja epäkohtiin puuttuminen ovat kuitenkin oleellinen osa esimiehen toimenkuvaa, eikä vastuuta ei voi siirtää alaiselle, vaikka tämä ei haluaisi noudattaa ohjeita. Hyvä esihenkilö löytää oman tapansa puuttua ongelmiin, puuttumista helpottavat tasapuolinen ja jämäkkä ote asiaan.

Ristiriitatilannetta ei pidä ottaa liian henkilökohtaisesti, vaan siihen tulee suhtautua kuten muihinkin ongelmiin: pyrkiä selvittämään syyt ja laittaa tämän avulla asiat kuntoon. Esimiehen toiminnassa tärkeää on kuunnella kaikkia osapuolia ja keskittyä tekoihin eikä ihmisiin, jotta omat ennakkoasenteet ja arvostukset eivät sotke asian käsittelyä. Useimpien riitojen takana on vain lieviä mielipide-eroja tai väärinymmärryksiä, jotka voidaan ratkaista keskustelemalla. Esimiehen

tehtävänä on johtaa keskustelua ja pyrkiä löytämään keino työrauhan palauttamiseksi. Tämä vaatii esihenkilöltä hyviä ihmissuhde- ja keskustelutaitoja, johdonmukaisuutta sekä taitoa saada molemmat osapuolet ymmärtämään toisen osapuolen taustat ja lähtökohdat. Työntekijöillä on oikeus pyytää työsuojeluvaltuutettu tai luottamusmies osallistumaan mukaan ristiriitatapausten käsittelyyn. Mikäli riita osoittautuu niin syvälliseksi, ettei sitä saada ratkaistua, tulee turvautua organisatorisiin keinoihin. (Anias ym. 2014, 36–39.)

Vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä kuuluu ensikädessä työnantajalle, mutta työhyvinvoinnista ja työilmapiiristä huolehtiminen on koko työyhteisön yhteinen asia. Työnantajan tulee huolehtia työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta sekä esimerkiksi työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu kuitenkin myös työntekijöille. Työntekijät voivat vaikuttaa esimerkiksi työpaikan myönteiseen ilmapiiriin ja omaan suhtautumiseensa ristiriitatilanteissa. Muita työhyvinvoinnin edistämisen, kehittämisen ja ylläpitämisen keskeisiä toimijoita ovat työsuojeluhenkilöstö, luottamusmiehet sekä työterveyshuolto, joita on hyvä hyödyntää apuna työpaikalla syntyvissä syvemmissä konfliktitilanteissa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021.)

#### **4.4 Tuottavuus ja työhyvinvointi**

Hyvin johdetussa yrityksessä työhyvinvointi on integroitu osaksi sekä operatiivista että strategista johtamista. Vaikutukset näkyvät kokonaisvaltaisessa organisaation hyvinvoinnissa ja sitä kautta yrityksen kannattavuudessa. Hyvällä työilmapiirillä esimerkiksi on vaikutusta työpaikan tuottavuuteen ja sitä kautta tulokseen ja esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen. Panostamalla työhyvinvointiin voidaan pidentää työuria ja vähentää vaihtuvuutta työpaikalla, minkä lisäksi työhyvinvoinnilla on ehkäisevä yhteys tapaturmiin ja sairauspoissaoloihin. Hyvinvoivan työntekijä tuntee työnsä tavoitteet ja on motivoitunut sekä vastuuntuntoinen, onnistuu ja innostuu työstä ja kokee työn imua. Hän saa palautetta työstään ja on motivoitunut myös kehittämään osaamistaan ja kokee itsensä tarpeelliseksi. (Työterveyslaitos 2021.)

Työhyvinvointipääoma liittyy tutkimusten mukaan suoraan organisaation suorituskykyyn seuraavien tekijöiden kautta: tuloksellisuus, työhyvinvointi, työurien jatkuminen, muutosten läpivienti ja yhteiskunta ja syrjäytymisen väheneminen. Tuloksellisuus pitää sisällään työntekijöiden suoriutumisen työssä, asiakastyön laadun ja palveluilmapiirin, innovatiivisuuden sekä taloudellisen menestymisen. Työhyvinvointi pitää sisällään työntekijöiden asenteet ja organisaatiokäyttäytymisen. Työhyvinvointiin tehtyjen investointien on osoitettu olevan hyvä sijoitus sekä liike- että kansantaloudellisesti. (Manka & Manka 2016, 56.)

Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys jakautuu kahteen osaan: organisaation työn tuottavuuden kehittymiseen sekä puutteellisen hyvinvoinnin aiheuttamien kustannusten supistamiseen. Nämä yhdessä luovat työhyvinvoinnin taloudellisen tuottavuuden. Työn tuottavuuteen vaikuttavat mekanismit pohjautuvat esimerkiksi hyvän johtamisen ja esihenkilötyöskentelyn, ihmisten motivaation ja työn hallinnan sekä organisaation ilmapiirin ja sujuvan toiminnan mukanaan tuomaan tehokkuuden lisääntymiseen. Tähän kokonaisuuteen liittyy tiiviisti myös ihmisten oma hyvinvointi ja sen kehittäminen, jossa elämäntavoilla ja työn ja vapaa-ajan erottelulla on tärkeä roolinsa. Työhyvinvoinnin taloudellisia kustannussäästöjä aliarvioidaan jatkuvasti edelleen sekä työpaikka- että yhteiskuntatasolla. Kokonaisuutta hämmentää edelleen se, että työhyvinvointia pidetään edelleen osittain ilmiönä, joka vain tapahtuu ilman, että sitä voisi johtaa. Olemme Auran ja Ahosen kanssa täysin samaa mieltä siitä, että työhyvinvointi on, muiden organisaation ilmiöiden tavoin, selkeästi johdettava ja johtamista tarvitseva asia. (Aura & Ahonen 2016, 18–20.)

Työhyvinvoinnin puutteet vaikuttavat monella tavalla työpaikan toimintaan sekä erityisesti sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden työtaturmien ja sairaanhoitokustannusten määrään sekä tuottavuuteen. Kansantaloudellisesti näiden tekijöiden merkitys on hyvin suuri. Lähes kymmenen vuotta sitten menetetyt työkyvyn kustannukset, jotka koostuivat sairauspoissaoloista, työkyvyttömyyseläkkeistä, työtaturmista, presenteeismistä sekä terveyden- ja sairaanhoidokuluista, olivat 25 miljardin euron luokkaa. Summaa voidaan kutsua puutteelliseen työhyvinvointiin liittyviksi kustannuksiksi. Sairauspoissaolojen osuus tästä vuonna 2012 oli 3,4 miljardia euroa. (Aura & Ahonen 2016, 39.)

Luvut eivät valitettavasti ole pienentyneet. Tällä hetkellä sairauspoissaolot aiheuttavat pelkästään yksityisissä yrityksissä vuosittain yhteensä 3,6 miljardin euron menetykset, arvioi Terveystalo. Luvut perustuvat Terveystalon vuosittaiseen tutkimukseen, johon osallistui vuonna 2019 45 suurta yritystä. Kun mitaukseen lisätään Kevan tiedot 400 000 henkilötyövuodesta ja kolmesta neljäsosasta julkisen puolen työntekijöistä, päästään yhteensä yli 5 miljardin euron vuotuisiin sairauspoissaolokustannuksiin koko Suomessa. Sairauspoissaolojen kustannukset olivat Terveystalon analysoimissa yrityksissä keskimäärin 2 558 euroa henkilötyövuotta kohti. Kuntaorganisaatioissa maksetaan vielä enemmän sairauspoissaolo kuluja kuin yrityksissä keskimäärin, sanoo Kevan palvelupäällikkö Toni Pekka. (Kuikka 2019.)

Ahosen, Auran ja kumppaneiden (2009) Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa - tutkimus osoittaa, että yritykset ja muut organisaatiot panostavat vuosittain noin 2 miljardia euroa työhyvinvointiin. Suurin panostus tehdään henkilöstökoulutukseen ja työterveyshuoltoon, kun taas vähäisempi panostus tehdään henkilöstön liikunta- ja kulttuuripalvelujen käytön tukemiseen ja työhyvinvointia edistäviin projekteihin. Työhyvinvoinnin talousvaikutusten kokonaisuus on kaksijakoinen. Suurimmat työhyvinvoinnin puutteesta johtuvat kustannukset ovat laskennallisia ja aiheuttavat heikennystä kansantaloudelliseen tilinpitoon. Tuottavuuden kautta kertyvä tuottavuus vaikuttaa taas suoraan yritysten reaali-talouteen. (Aura & Ahonen 2016, 41–43.)

#### **4.5 Työhyvinvoinnin johtamisen mittarit**

Kuten aiemmassa kappaleessa on kerrottu, työhyvinvointiin tehtyjen investointien on osoitettu olevan hyvä sijoitus sekä liike- että kansantaloudellisesti. Selkeänä ja käytettynä työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena on usein sairauspoissaolojen vähentäminen, koska muita tunnuslukuja on ollut vaikea löytää. Esimerkiksi tuottavuuden mittaaminen on haasteellista, koska olosuhteet niin organisaation ulkopuolella kuin sisällä voivat muuttua koko ajan. (Manka & Manka 2016, 56.) Mielestämme mittaamiseen on tärkeää pyrkiä löytämään myös muita tapoja kuin vain sairauspoissaolojen laskeminen. Uskomme ennalta

ehkäisevän työn olevan työhyvinvoinnin johtamisessa merkittävässä asemassa mitä tulee esimerkiksi sairauspoissaolojen kustannuksiin ja niinpä mittaamista kannattaisi pyrkiä laajentaa koskemaan esimerkiksi työolojen laatua. Nimenomaan ennalta ehkäisevillä ja toisaalta jokapäiväisillä toimilla voitaisiin saada aikaan isompia vaikutuksia esimerkiksi työmotivaation.

Marja-Liisa ja Marjut Manka käsittelevät Työhyvinvoinnin johtaminen -kirjassaan ennalta ehkäisevää toimintaa. Heidän mukaansa on havaittu, että mitä aikaisemmin voidaan tarttua työhyvinvoinnin kehittämiseen, sitä enemmän on keinoja käytettävissä tilanteen ratkaistavaksi ja sitä pienemmiksi jäävät ongelmista aiheutuvat kokonaiskustannukset. Työhyvinvointia proaktiivisesti tarkastelevassa työyhteisössä luodaan työolot, joissa on helppo ja toimivaa tehdä työtä, eikä vain tyydytä korjaamaan jo syntyneitä ongelmia. Mitä pidemmälle esimerkiksi työyhteisön ristiriidat ovat edenneet, sitä kalliimmaksi se tulee työnantajalle häiriintyneen työnteon ja sairauslomien vuoksi. Siksi käytettyjen, asioiden korjaustarpeesta kertovien määrällisten mittareiden, kuten sairauspoissaolojen rinnalle tarvitaan uudenlaisia, herkemmin ennakoivia tunnuslukuja ja mittareita havaitsemaan riskejä jo etukäteen. (Manka & Manka 2016, 91–92.)

Miten sitten kehittää organisaatiota, jotta työhyvinvointipääoma saataisiin kasvuun? Toimiva työkalu on työhyvinvointisuunnitelma, joka tulisi tehdä vähintään kalenterivuodeksi kerrallaan. Suunnitelman pohjaksi olisi myös hyvä selvittää työhyvinvoinnin sen hetkinen laatu, joka voidaan toteuttaa kuten meidän tapauksessamme työhyvinvointi kyselyllä, tai vastaavasti itsearvioinnilla tai kehityskeskusteluilla. Pelkkä suunnitelma ei kuitenkaan takaa sitä, että toimenpiteet siirtyisivät käytäntöön, vaan niiden toteutumista on seurattava vuoden mittaan. Jokaisen työpaikan tulisi miettiä omasta näkökulmastaan, millä kriteereillä seurata työhyvinvoinnin kehitystä. Tunnuslukujen tehtävänä on konkretisoida strategiaa toteutettavissa oleviksi tavoitteiksi, ohjata henkilöstöä toteuttamaan strategiaa, motivoida henkilöstöä, luoda perustaa palkitsemiselle, tarjota pohjatietoa erilaisille vertailuille sekä korostaa mitattavan asian merkitystä. (Manka & Manka 2016, 95, 97.) Yrityksiä on syytä kannustaa valitsemaan uusia mittareita perinteisten mittareiden rinnalle. Tällaisia voivat olla esimerkiksi sosiaalisen tai psykologisen pääoman määrä työpaikalla. Sosiaalinen pääoma tarkoitetaan



yhteisöllisyyttä, kuten luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista kun taas psykologinen pääoma muodostuu itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, realistisesta optimistisuudesta ja sitkeydestä (Manka & Manka 2016, 224–225).

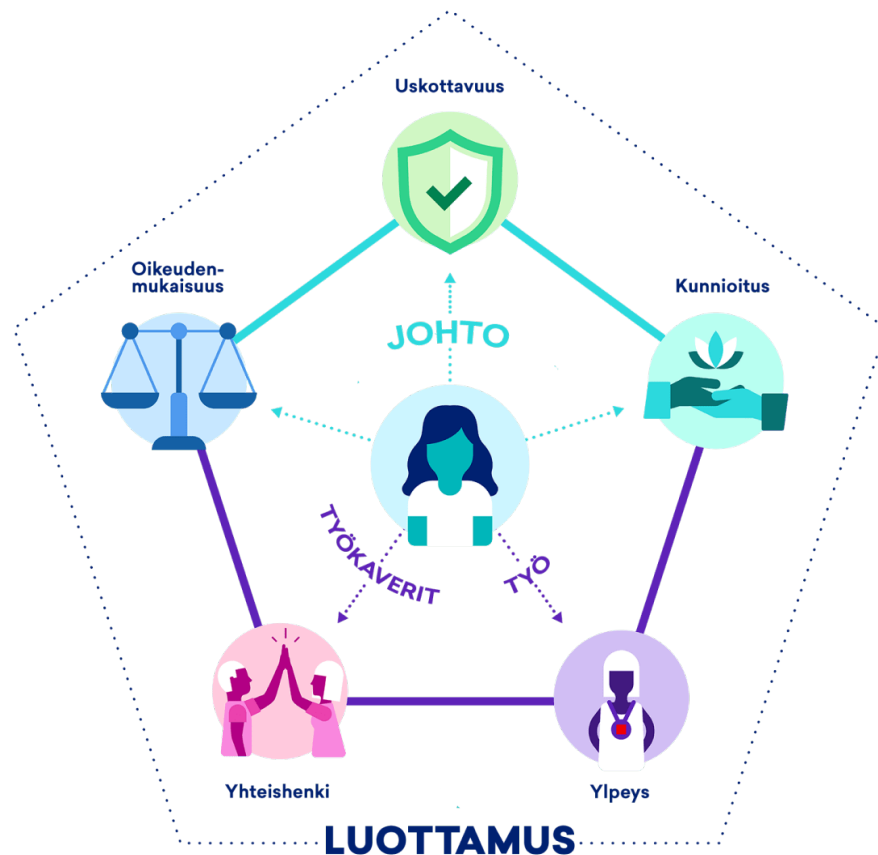
Erilaiset organisaatiokohtaiset työhyvinvointikyselyt ovat laajalti käytössä suomalaisilla työpaikoilla. Työntekijät eivät kuitenkaan aina pidä ilmapiiri- ja työhyvinvointikyselyjä hyödyllisinä, vaan pikemminkin sanahelinänä, sillä niiden antama informaatio ei heidän mielestään yleensä johda toimenpiteisiin. Tämän vuoksi on tärkeää myös käyttää kyselyjä kehittämisen perustana ja viestiä toimiin johtaneista vastauksista avoimesti, mikäli kyselyjä tehdään. (Manka & Manka 2016, 218–219.)

Oman organisaation toimivuuden tietolähteinä voidaan hyödyntää myös erilaisia valtakunnallisia barometrejä. Vertailemalla omia tuloksia valtakunnallisiin kyselyihin, saa tietoa siitä, miten oma organisaatio sijoittuu muihin nähden. Yksi yleinen ja käytetty vertailupohja on työ- ja elinkeinoministeriön tekemä työolobarometri. Myös Työterveyslaitoksen kolmen vuoden välein tekemä kyselytutkimus Työ ja terveys Suomessa on yksi mahdollisuus mittaroida oman yrityksen tasoa. Työterveyshuollon tekemät raportit ja selvitykset omasta työpaikasta ovat myös hyvä apu työhyvinvoinnin seuraamiseen ja mittaamiseen työyhteisössä. Työterveyshuolloissa ollaan yleensä hyvin avuliaita edistämään työpaikan hyvinvointia yhdessä johdon kanssa. Hyvä vinkki yrityksille on myös muuttaa työhyvinvoinnin puutteet euroiksi, jotta niiden tärkeys ymmärrettäisiin paremmin. Työhyvinvoinnin puutteet pitävät sisällään esimerkiksi sairauspoissaolot, työtapaturmien kustannukset ja vaihtuvuus luvut.

Mikäli työyhteisössä on tehty panostuksia henkilöstöinvestointeihin, kannattaa aika ajoin arvioida onko näillä investoinneilla saavutettu hyötyä ja pitäisikö niitä lisätä tai painotusta muuttaa, jotta henkilöstö voisi paremmin. Henkilöstöinvestointeja on muun muassa osaamisen tai toimintatapojen kehittämiseen käytetyt eurot, työterveyshuollon kustannukset henkilöä kohti, tyky- ja virkistystoiminnan panostukset henkilöä kohti, työpaikkaruokailu tai jokin muu toiminta, jolla vaikutetaan henkilöstön hyvinvointiin. (Manka & Manka 2016, 95.)

#### 4.6 Työntekijäkokemuksen sertifiointi

Työhyvinvointi on iso osa työntekijäkokemusta ja eräs keino kertoa mallikkaasta toiminnasta on sertifioida työntekijäkokemus. Great Place To Work™ on yksi maailmanlaajuisestikin tunnettu asiantuntijaorganisaatio, joka on erikoistunut yrityskulttuuriin ja työntekijäkokemukseen. Se on toiminut 30 vuoden ajan ja se on levinnyt jopa 97 maahan. Organisaatio on kehittänyt metodejaan neljän huipputyöpaikan kanssa (mm. Harvard ja Wharton), ja perustaa kaiken toimintansa tutkittuun tietoon. Se tarjoaa valmennuksia ja keinoja kulttuurin kehittämiseen sekä rekisteröidyn sertifiointin hyvien työpaikkojen tunnustamiseen. Sertifiointi pohjautuu aitoon työntekijöiden kokemukseen ja vaiheisiin, joissa nykytila selvitetään henkilöstökyselyllä ja organisaatiokulttuurin analysoinnilla. Mikäli tulokset ylittävät tietyn rajan, myönnetään sertifiointi ja oikeus käyttää sen tunnusta. Tunnustus ilmaisee työntekijöille kuin myös ulkoisille sidosryhmille, että työntekijöiden hyvinvoinnista ollaan aidosti kiinnostuneita ja, että yrityskulttuuria halutaan kehittää. (Great Place To Work 2021.)



Kuva 3. Työntekijä ja positiivisen työntekijäkokemuksen muodostuminen, Trust Model-malli. (Kuva: Great Place To Work 2021).

Positiivisen työntekijäkokemuksen keskiössä on aina työntekijä ja asioiden onnistuessa ympärille muodostuu luottamuksen kehä (kuva 3 yllä). Hyvän työpaikan merkkejä on, että työntekijä luottaa johtoon, on ylpeä työstään ja pitää kollegoidensa kanssa työskentelystä. Kokemuksen tulee olla positiivinen riippumatta työntekijästä tai hänen asemastaan organisaatiossa. Tällöin yritys pystyy “maksimoimaan henkilöstön potentiaalin tehokkaan ja hyvän johtamisen, merkityksellisten arvojen ja syvän luottamuksen kautta”. Hyödyt yritykselle ovat merkittävät, sillä henkilöstön innostuneisuuden ja sitoutumisen myötä muun muassa innovaatiot lisääntyvät ja liikevaihto kasvaa. Muita etuja ovat tieto nykyhetken tilanteesta, työnantajabrändin kehittäminen, uusien osaajien houkuttelu sekä positiivinen maine, kun listataan Suomen, Euroopan ja maailman parhaat työpaikat. Mikäli sertifiointia ei saavuta ensimmäisellä kerralla saa yritys tietää selkeästi kehityskohteensa ja keinot työntekijäkokemuksen parantamiseen. (Great Place To Work 2021.)

Tämän vuoden Suomen Parhaiden Työpaikkojen listalta löytyy myös luovan alan yrityksiä (Great Place To Work 2021). Työntekijäkokemukseen panostaminen on tärkeää luovalla alalla, jossa ihmiset tekevät työtä persoonallaan ja pyrkivät luomaan uutta. Ilman innostusta, motivaatiota ja sitoutumista, ei työntekijä kykene antamaan parastaan vaan työ jää suorittamisen tasolle. Työntekijäkokemus on merkittävä kilpailuvaltti myös rekrytoinnissa. Sen arvo on syytä huomioida työnantajamielikuvan muodostumisessa erityisesti aloilla, joilla on haasteellista löytää ammattitaitoista työvoimaa. Mielestämme on tärkeää ymmärtää, ettei sertifiointin saavuttaminen ole päätepysäkki, vaan merkki siitä, että asioita on tehty ja tehdään jatkossakin työntekijälähtöisesti. Toimeksiantajayrityksessämme on herännyt opinnäytetyöprosessin aikana kiinnostus hakea Great Place To Work -sertifiointia, mikä on hieno asia työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta.

## 5 Tutkimusasetelmat ja -menetelmät

### 5.1 Tapaustutkimus

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2010, 40, 51, 62) kirjoittavat tutkimusasetelman eli näkökulman määrittävän menetelmävalintoja, mutta niissäkin on huomiotava, että melkein kaikki menetelmät ovat sovellettavissa eri lähestymistapoihin. Yleensä menetelmät jaotellaan määrällisiin ja laadullisiin, mutta se ei ole itse tutkimuksen kannalta tärkeää. Kehittämistyössä on tärkeää käyttää useampia eri menetelmiä, jotta taataan tiedon, näkökulmien ja ideoiden laaja-alaisuus. Menetelmien valintaa ohjaavat kysymykset millaista tietoa tarvitaan ja mihin sitä käytetään. Päätökseen vaikuttavat myös muun muassa organisaation koko, kehittämisen laajuus ja tutkimusprosessiin osallistujat. Halusimme tehdä tiedonkeruun ja toiminnallisen osion työstämisen mahdollisimman kohderyhmälähtöisesti, joten kehitystyössämme on piirteitä sekä tapaustutkimuksesta että toimintatutkimuksesta.

Tapaustutkimus sopii sekä yksittäisen tapauksen että useiden tapausten tutkimiseen. Tapaukseksi voidaan määritellä mm. yksilö, ryhmä, prosessi tai vaikka ilmiö, ja sen määrittely voi tapahtua myös aineiston keruun jälkeen. Kerättävä data voi olla joko määrällistä tai laadullista, ja tutkimuksen luonne kuvailevaa, teoriaa testaavaa tai teoriaa luovaa. Tutkimuksen tavoitteena ei ole välttämättä löytää mitään teoreettisesti uutta, vaan se voi myös antaa kuvauksen nykytilanteesta, jolloin kyseessä on kuvaileva tutkimus. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää neljää intensiivimetodia, joiden pyrkimyksenä on syvälinen ymmärrys henkilön, ryhmän tai organisaation tapahtumista ja käytänteistä. Nämä menetelmät ovat narratiivi, taulukointi, selittävä ja tulkitseva. Näistä lähinnä omaa työtämme on narratiivimetodi, jossa tutkija tekee yhteenvetoja eri menetelmin tai eri lähteistä saamistaan tiedoista. Tärkeää on tarkastella asiaa eri näkökulmista ja tehdä kattava yhteenveto. Tapaustutkimuksessa on tutkijan syytä tuntea aiheensa hyvin, jotta hän pystyy esittämään oikeita kysymyksiä ja tulkitsemaan vastauksia, joskus rivien välistäkin. (Järvinen & Järvinen 2000, 78–79, 81, 83.)

Tapaustutkimus käy lähestymistavaksi esimerkiksi silloin, kun tarkastellaan nykyajassa tapahtuvaa todellista asiaa syvällisesti ja tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Tarkastelun kohteena voi yhden asian sijasta olla useampikin, mutta olennaista on niiden käsittäminen kokonaisuutena. Tarpeeksi kattava perehtyminen tutkittavaan asiaan on tärkeää, eikä kehittämiskohdetta kannata rajata alussa liian tiukasti, sillä se saattaa ja saakin muuttua matkan varrella. (Ojasalo ym. 2010, 52–54.)

## 5.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksessa tutkitaan todellisuutta ja tavoitellaan sen muuttamista. Sen piirteitä ovat toiminnallisuus, käytäntö, muutos, prosessimaisuus ja osallistaminen. Tässä asetelmassa “keskeistä on saada aikaan sosiaalisiin käytäntöihin kohdistuvaa, ongelmien ratkaisuun ja muutoksiin johtavaa toimintaa, joka etenee prosessinomaisesti ja jossa keskeistä on käytännöissä mukana olevien ihmisten osallistuminen ja osallistaminen.” Tämä lähestymistapa sopii hyvin työelämän kehittämishankkeisiin juuri sen osallistamisvaatimuksen myötä, sekä toiminnan ja käytännön ollessa tiedon lähteinä. Tutkimusprosessi etenee spiraalimaisesti alkaen ongelman havaitsemisesta, tunnistamisesta ja kartoittamisesta, edeten sen jälkeen tutkimus- ja muutossuunnitelmaan. Suunnitelmaa toteutetaan testaten, havainnoiden ja arvioiden sekä tarpeen mukaan sitä parantaen. Näin edetään siihen saakka, kunnes muutokset on saavutettu tai todetaan etteivät ne ole realistisia. Tiedonkeruussa käytetään monia aineistoja ja menetelmiä, jotka voivat olla niin laadullisia kuin määrällisiäkin. Tämä vaatii tutkijoilta monipuolista osaamista ja käsityöläisyyttä tiedon keruussa ja analysoinnissa. (Jyrämä 2021.)

Toimintatutkimukselle on ominaista, että siinä luodaan informaatiota käytännön kehittämiseksi, tutkimuksen kohteena on aina ihmisten (välinen) toiminta ja käytänteitä parannetaan ns. maalaisjärjellä. Yleensä tutkimuksen kohteena on tietyn ihmisjoukon sosiaalinen toiminta, josta luodaan informaatiota ja, jolle uusia toimintatapoja tutkimus- ja kehittämissuunnitelmassa suunnitellaan ja testataan. Toimintatutkimuksen laajuudesta riippuen voidaan analysoida yksilöä, ryhmää,

ryhmien välisiä suhteita, organisaatiota tai jopa alueellista verkostoa. Toimintatutkimus voi alkaa jonkin tavallisen toiminnon ihmettelystä, joku herää ajatuksen, että asian voisi tehdä paremminkin ja alkaa tutkia sitä laajemmin. Työn onnistumisen kannalta on etua, mikäli toimintatutkija on osa tutkimaansa sosiaalista yhteisöä, sillä aihe tulee tuntee hyvin ja olla motivoitunut kehittämään yhteisön toimintaa. Tämä tutkimuslaji on yhteisöllinen prosessi, jossa tutkija ei tee työtä yksin vaan toiminnan kehittäminen tulee lähteä ja tapahtua organisaation jäsenten sisällä. Toimintatutkimuksen tulosten esittämiseen sopii perinteinen tutkimusraportti. (Heikkinen ym. 2010, 9–10, 16–19, 78, 115, 117.) Toimintatutkimuksen lähestymistapa eroaa tapaustutkimuksesta, jossa tutkimuksen ”päättös” voi olla nykytilan kuvaaminen ja toisinaan kehitysehdotusten esittäminen, kun taas toimintatutkimus pyrkii kehittämään nykytilaa paremmaksi testaamalla ehdotuksia (Ojasalon ym. 2010, 58).

Molemmissa tutkimusasetelmissä voi käyttää useita menetelmiä. Tapaustutkimuksessa pyritään saamaan syvällistä ja kokonaisvaltaista tietoa tutkittavasta aiheesta, jolloin menetelminä voidaan käyttää esimerkiksi kyselyjä, havainnointia, kirjallisen aineiston analysointia, erilaisia haastatteluja, aivoriihityöskentelyä, benchmarkingia ja ennakoitua. Toimintatutkimuksessa osallistuminen on tärkeää, joten menetelmienkin tulee olla sen mukaisia. Niiden avulla päästään käsiksi toimijoiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen. Suositeltavia menetelmiä ovat esimerkiksi kyselyt, ryhmäkeskustelut, haastattelut, dokumenttien analysointi sekä havainnointi. (Ojasalo ym. 2010, 55, 61–62.) Tässä opinnäytetyössä valitsimme menetelmiksi sähköisen kyselyn ja kaksi erillistä työpajatyöskentelyä. Menetelmävalinnoissa oli tärkeää osallistaminen ja käyttäjälähtöisyys.

### **5.3 Kysely**

Alusta asti oli selvää, että halusimme tehdä kehitystyön kuunnellen organisaatiomme jäseniä. Toteutimme toiminnallisen opinnäytetyön, jonka keskiössä on käyttäjälähtöinen työskentelymalli. Tämä palvelumuotoilumainen lähestymistapa oli meille mieluinen, sillä olemme hyödyntäneet palvelumuotoilun menetelmiä

myös asiakastöissä. Palvelumuotoilu on muotoiluajatteluun perustuva muotoilun osaamisala, joka on erikoistunut palvelujen, asiakas- ja työntekijäkokemuksen sekä palveluliiketoiminnan ihmislähtöiseen kehitystyöhön. Palvelun käyttäjä on palvelumuotoilussa kaiken kehittämisen keskipiste, toimipa hän missä roolissa tahansa - asiakkaana, työntekijänä tai yhteistyökumppanina. Keskeinen tavoite on palvelun käyttäjälähtöinen kehittäminen siten, että palvelu vastaa sekä kohderyhmän tarpeita että palveluntarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Päämääränä on kehittää käyttäjälle hyödyllisiä, haluttavia, käytettäviä ja johdonmukaisia palveluita, jotka ovat myös palveluntarjoajalle taloudellisesti kannattavia tai kilpailuetua rakentavia. Palvelumuotoilulla halutaan edistää palvelujen käytön ja kuluttamisen sujuvuutta ja helppoutta, mutta myös elämyksellisyyttä sekä tunteisiin ja arvoihin vetoavuutta. (Koivisto, Säynäkangas & Forsberg 2019, 34.)

Menetelminä hyödynsimme henkilöstölle toteutettua kyselytutkimusta nykytilan kartoittamiseen ja kehityskohteiden löytämiseen, jonka jälkeen kaksivaiheista työpajatyöskentelyä kehitysideoiden luomiseen. Molemmat menetelmät ja työskentelytavat testasimme etukäteen palvelumuotoilijalla. Kukin vaihe toteutettiin suhteellisen lyhyellä aikajaksolla motivaation ylläpitämiseksi, ja niistä viestittiin työyhteisön viikkopalaverissa sekä sisäisissä viestintäkanavissa.

Kysely on yksi survey-tutkimuksen käytetyimpiä menetelmiä mahdollistaen standardoidun aineiston keruun. Siinä asiat kysytään kaikilta samalla tavalla ja tulokset käsitellään yleensä kvantitatiivisesti. Kyselyn hyötyinä ovat muun muassa sen laajuus ja monipuolisuus, se voidaan kohdistaa monelle henkilölle samaan aikaan ja kysyä monia asioita. Huolellinen lomakkeen suunnittelu helpottaa sähköistä aineiston analysointia ja käsittelyä sekä tulosten raportointia valmiilla ohjelmilla. Kyselyn heikkouksina voidaan nähdä muun muassa pintapuoliset vastaukset, vastauksen laadun luotettavuus, vastausvaihtoehtojen sopivuus ja vastaamatta jättäminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193–195.)

Lähdimme rakentamaan kyselytutkimusta tutustumalla ensin vuonna 2020 työterveyshuollon toteuttamaan työpaikkaselvitykseen, jossa työhyvinvoinnin aihepiirejä oli jo myös sivuttu. Tarkastelemme työpaikkaselvityksessä havaittuja ja siitä kyselyymme poimittuja seikkoja tarkemmin luvussa 6.2. Kysymysten

suunnittelu ja näkökulma pohjautuvat työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin keskit-  
tyen henkiseen hyvinvointiin ja siihen vaikuttaviin asioihin. Lähteinä kyselyn to-  
teuttamisessa käytimme alan kirjallisuutta sekä aihetta käsitteleviä opinnäyte-  
töitä. Tutustuimme myös muilla työpaikoilla toteutettuihin työhyvinvointikyselyi-  
hin, mutta emme löytäneet vastaavaa henkiseen hyvinvointiin keskittyvää kyse-  
lyä. Havainnoimme kyselyn muodostamista varten myös työympäristöä sekä  
keskustelimme aiheesta toimeksiantajaorganisaation henkilökunnan kanssa ja  
selvitimme mahdollisia toiveita mukaan liitettävistä aihealueista.

Kysely toteutettiin toukokuussa 2021 SurveyPal-ohjelmalla, joka mahdollistaa  
erityyppiset vastausvaihtoehdot ja tulosten selkeän raportoinnin. SurveyPal oli  
luonteva vaihtoehto kyselyn toteuttamiseksi, sillä ohjelma oli ollut käytössä toi-  
meksiantajayrityksessä jo aiemmin. Kysymykset jaettiin kuuteen aihepiiriin: työ-  
ympäristö, ammattitaito ja osaaminen, palautuminen ja jaksaminen, työyhteisö  
ja ilmapiiri, johtaminen sekä arvot ja merkityksellisyys. Kukin teema sisälsi 6–15  
erityyppistä kysymystä sekä avoimen vastauskentän. Vastausmuodot olivat ky-  
symyksestä riippuen: monivalinta, kyllä/ei -vastaus, asteikko 1–5, arvosana tai  
avoin kenttä. Kysely ei sisältänyt pakollisia kysymyksiä. Kyselylomake löytyy  
opinnäytetyön liitteenä (liite salassa pidettävä).

Vastaaminen kyselyyn tapahtui anonymisti. Vastaajille lähetettiin kyselyn linkki  
ja vastaamisohjeet sähköpostitse. Vastaamiseen oli varattu aikaa yksi viikko.  
Muistutusviesti vastaamisesta lähetettiin pikaviestikanavassa vastausajan puoli-  
välissä. Jokainen vastaaja sai suorittaa vastaamisen omaan tahtiin itse valitse-  
manaan ajankohtana. Kyselyyn vastaaminen vei ajallisesti keskimäärin noin 30  
minuuttia ja vastaamisen sai suorittaa työajalla.

## 5.4 Työpaja

Kyselyn jälkeen hyödynsimme kaksivaiheista työpajatyöskentelyä kohderyhmä-  
lähtöisten kehitysideoiden tuottamiseen ja käyttötarpeen arvioimiseen. Palvelu-  
muotoilu perustuu vahvaan kohderyhmälähtöisyyteen ja työpajatyöskentely on  
yksi tärkeimmistä keinoista kehittää työntekijälähtöisyyttä yrityksissä.



Kohderyhmälähtöinen yritys kykenee kehittämään tuotteita ja palveluita oikeista tarpeista lähtöisin sekä pystyy tuottamaan ja toimittamaan palvelua tavalla, joka vastaa aidosti käyttäjän tarpeita ja odotuksia. Tämä edellyttää keinoja selvittää tarvetta, ymmärtää odotuksia ja toteuttaa ratkaisuja käyttäjäymmärrykseen perustuen. Fyysiset ympäristöt ja tapahtumat mahdollistavat palvelumuotoilun toteuttamisen. On jopa sanottu, että ilman tiloja, joissa voidaan vastaanottaa henkilöitä ryhmähaastatteluihin tai työpajoihin, käyttäjälähtöinen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin on liki mahdotonta. (Koivisto ym. 2019, 166, 175–176.)

Kehitystyössä eräs käytetyimmistä keinoista on työpajatyöskentely tai aivoriihi, jossa ehdotuksia tuotetaan useamman hengen ryhmissä. Kehitysehdotuksia varten määritellään tavoitteet ja nimetään selkeä epäkohta, johon pyritään löytämään ratkaisuja. Toiminnalla on yksi vetäjä, joka johdattelee muita tuottamaan mahdollisimman paljon ideoita, jotka kirjataan esimerkiksi taululle. Tässä vaiheessa niitä ei vielä arvioida vaan listataan, yhdistellään ja kehitetään. Kun ideoiden tuotto alkaa hiipua, siirrytään arvioimaan ehdotusten käyttökelpoisuutta esimerkiksi +/- menetelmällä. Ryhmässä tehtävän ideoinnin etuna on ehdotusten monipuolisuus ja sitouttaminen tuleviin kehitystoimenpiteisiin. (Ojasalo 2010, 145–147.)

Tässä kohtaa lähdimme haastamaan fyysisen työpajan merkitystä työpajatyöskentelyssä. Työpajat toteutettiin kaksivaiheisena sähköisessä Miro -ohjelmassa, joka on verkossa toimiva visuaalinen valkotaulu- ja kollaboraatiotyökalu. Se oli ollut organisaatiossa jo käytössä muun muassa asiakastöissä ja mahdollistaa räätälöidyn työskentelytilan ja tehtäväkentät sekä vastaamisen anonyymisti. Anonymiteetin toteutuminen oli luotettavien vastausten saamisen kannalta työpajojen yksi edellytys. Sähköistä toteutusta puolsi myös vastaajien työpaikan sijainti maantieteellisesti eri paikoissa, sekä mahdollisuus osallistua itselle sopivana ajankohtana. Sähköistä työpajaa ja ketterää sähköistä toteutustapaa puolsi myös Covid-19 pandemian mukanaan tuomat kokoontumisrajoitukset. Koostimme kyselyn vastauksista kehityskohteet, joiden pohjalta loimme tehtävänannot työpajaan. Sähköisesti toteutetussa työpajassa ei ollut ns. perinteistä fasilitaattoria, vaan pyrimme tekemään vastaamiseen selkeät ohjeet. Työpajan pohjasta teimme selkeästi teemoitetun, visuaalisen ja helpon täyttää (Kuva 4,

toukokuussa 2021 sähköisesti toteutetun työpajan vaihe 1, ideoiminen. Salassa pidettävä).

Koostimme työpajaan työhyvinvointikyselyssä esiinnousseita asioita, joissa oli havaittu haasteita. Työpajan tarkoitus oli syventää entisestään jo tähän mennessä kerättyä tietoa sekä löytää ideoita ja keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseen yrityksessä. Pyysimme laittamaan yhden idean yhdelle ”lapulle”. Lopuksi työpajaan osallistujilla oli mahdollisuus kertoa avoimessa kohdassa mitä tahansa aiheeseen liittyvää. Vastaaminen tapahtui anonyymisti, sillä halusimme varmistaa, ettei kukaan vastaajista jätä kertomatta mitään siitä syystä, että vastaaminen omalla nimellä tuntuisi hankalalta. Tämän lisäksi työpajassa jatkokäsiteltiin arkaluontoisia asioita, jolloin anonyymiys oli siksikin perusteltua.

Työpajan 2. vaiheessa niputimme samantyyliä vastauksia aihealueisiin, joista työntekijät saivat äänestää parhaimmat kehitysehdotukset (Kuva 5, Työpajan vaihe 2, äänestys. Salassa pidettävä). Kukin sai äänestää kahta ideaa per aihe merkitsemällä sen tähdellä.

## **6 Työhyvinvoinnin kehittäminen**

### **6.1 Kehittämistyön valinta ja rajaus**

Koska toimeksiantajaorganisaatio on verrattain nuori ja kehittyvä, ei siellä ollut vielä valmiita suunnitelmia henkilöstön hyvinvoinnin johtamiseen. Kahlasimme läpi useita lähteitä liittyen työhyvinvoinnin johtamisen työkaluihin ja yhä uudelleen huomasimme palaavamme työhyvinvointisuunnitelmaan, minkä ajattelimme sopivan hyvin työyhteisön toimintatapoihin sekä kehittyvän organisaation työhyvinvoinnin johtamiseen. Tämän vuoksi halusimme toteuttaa konkreettisen työkalun työhyvinvoinnin johtamisen avuksi.

Työn teoreettinen viitekehys koostui asiantuntijatyöstä luovalla alalla sekä työhyvinvointiin vaikuttavista asioista yksilö-, tiimi- ja johtamisen tasoilla.

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, henkinen hyvinvointi ja asiantuntijatyö luovalla alalla. Tutkimusmenetelmät koostuivat palvelumuotoilun mukaisesta käyttäjälähtöisyydestä, tapaus- ja toimintatutkimuksesta sisältäen kyselyn nykytilan kartoittamiseen ja työpajatyökentelyä kehitysideoiden luomiseen. Kuten aiemmin olemme perustelleet, rajasimme työhyvinvoinnin koskemaan erityisesti henkistä hyvinvointia jättäen fyysisen työhyvinvoinnin hieman vähemmälle huomiolle. Tämä rajaus toteutettiin sen vuoksi, että asiantuntijatyö kuormittaa erityisesti psyykkistä jaksamista ja olimme tunnistaneet tarpeen paneutua psyykkiseen hyvinvointiin vahvemmin kasvavassa ja muutoksille alttiissa organisaatiossa.

Opinnäytetyömme toimeksiantajalle on tekeillä toinenkin YAMK-opinnäytetyö, jonka tekijä tutkii mistä työntekijöiden työn merkityksellisyys muodostuu. Merkityksellisyys on iso motivaatiotekijä luovalla alalla, tästä saimme viitteitä kyselyn vastauksistakin. Merkityksellisyys päätettiin jättää työssämme vähemmälle huomiolle juuri toisen valmistuvan opinnäytetyön vuoksi.

## **6.2 Toiminnallisen osuuden kuvaus**

Aloitimme kehitystyömme perehtymällä aiheeseen liittyvään teoriaan ja lähdeaineistoihin. Lähdeaineistoa keräsimme hyödyntäen eri verkkolähteitä sekä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Haimme opinnäytetyöhön tietoperustaa myös erilaisista tietokannoista. Aiheeseen liittyviä tutkimustuloksia oli saatavilla eri organisaatioiden verkkosivuilta, kuten Työterveyslaitoksen ja Työturvallisuuskeskuksen sivuilta. Sähköisten lähteiden sekä kirjallisuuden osalta pyrimme rajamaan lähdeaineiston iän maksimissaan kymmenen vuotta vanhoihin teoksiin, sillä koimme työhyvinvoinnin ja sen johtamisen ottaneen merkittäviä edistysaskeleita viimeisen vuosikymmenen aikana. Yhtenä vaikuttavana tekijänä tälle on mielestämme ollut kasvava työn kuormittavuus, tietotyön ja aivotyöskentelyn tietöähky sekä nykyaikana yleisesti tunnustettuna ilmiönä useiden tehtävien samanaikainen suorittaminen. Nämä kaikki vaikuttavat ihmisen hyvinvointiin merkittävästi.

Kehitystyömme toteutus jatkui viitekehyksen rajaamisella, jonka jälkeen etenimme nykytilan arviointiin. Nykytilan arviointi toteutettiin kyselyllä. Kyselyn jälkeen siirryimme oman työyhteisön hyvinvoinnin esteiden ja voimavaratekijöiden tunnistamiseen, jossa menetelmänä hyödynsimme anonyymia työpajatyöskentelyä. Työpajan jälkeen asetimme tavoitteet ja laadimme toimintasuunnitelman. Lopputuloksena syntyi jatkossa vuosittain hyödynnettävä pohja henkilöstön työhyvinvointikyselylle, selvisi kehitettävät asiat ja niille toimenpiteet sekä loimme johtamisen työkaluksi työhyvinvointisuunnitelman.

### **6.3 Työpaikkaselvityksen tulokset**

Yrityksessä oli toteutettu työterveyshuollon työpaikkaselvitys lokakuussa 2020. Selvityksen tarkoituksena oli ollut kartoittaa terveystarpeita, selvittää ja tunnistaa yrityksen työterveydellisiä tarpeita työterveyshuollon toimintasuunnitelman mukaisesti ja näin olleen tavoitella terveellistä ja turvallista työympäristöä. Työpaikkaselvityksestä saatua raporttia suosituksineen ei ollut käyty työyhteisön kesken läpi. Terveellisen ja toimivan toimintakulttuurin edistämiseksi työpaikalla olisi suotavaa, että kyseisen kaltaiset selvitykset ja raportit käydään yhteisesti läpi. Avoimuus edistää työilmapiirin positiivista kehittymistä ja työhyvinvointia. Halusimme hyödyntää työpaikkaselvityksen raporttia ja johtopäätöksiä selvittääksemme työhyvinvoinnin nykytilannetta opinnäytetyömme työhyvinvointikyselyä varten. Tavoitteemme oli myös nostaa jo aiemmin tunnistettuja ongelmia tarkemman tarkastelun alle, jotta ongelmien juurisyitä pystyttäisiin ratkomaan.

Selvityksessä työpaikan positiivisina voimavaroina ilmenivät vaikuttamismahdollisuudet työhön sekä mukavat työkaverit. Myös työtehtävät koettiin mielekkäinä ja työn vaatimustason koettiin olevan sopiva. Kehittämiskohteiksi nousivat työtehtävien ja vastuiden selkeyttäminen, tiedonkulku sekä työn organisointi. Selvityksen toimenpiteet oli jaettu kolmeen ryhmään riippuen toimenpiteen kriittisyydestä. Ryhmät olivat seuraavat:

- Kriittinen toimenpide, joka kannattaa toteuttaa viiveettä.
- Tärkeä toimenpide, nykytila ei ole erityisen kriittinen, mutta sitä voi parantaa.
- Suositeltava toimenpide, joka tuottaa lisäarvoa oikein toteutettuna.

Työpaikkaselvityksen mukaan yrityksessä ei ollut todettu ainoatakaan kriittistä toimenpidettä, vaan kaikki esille nousseet toimenpiteet olivat joko tärkeitä tai suositeltavia. Tärkeimmät havainnot ovat salassa pidettäviä. Mielenkiintoista oli selvittää, nousisivatko samat asiat kehityskohteisiin myös meidän kyselysämme.

## 7 Tulokset

### 7.1 Kyselyn löydökset

Kysely lähetettiin kaikille toimeksiantajaorganisaation työntekijöille (kyselyn toteuttamishetkellä X henkilöä) ja vastaajia oli yhteensä X, jolloin vastausprosentiksi tuli 80 %. Kyselyn vastauksista sai Surveypal-ohjelmassa perinteisen tulosraportin. Lähdimme toteuttamaan kyselyn tulosten analyysiä Miro-ohjelman avulla, jonne purimme kaikki vastaukset teemoittain. Kävimme kaikki kysymykset vastauksineen läpi ja värikoodasimme vastaukset niiden kriittisyyden mukaan seuraavasti: punainen - kriittinen kehityskohde/tarvitsee huomiota, keltainen - ok taso, vihreä - hyvällä mallilla. Koska kysely käsitteli eri teemoja hyvin kattavasti, halusimme rajata vastaukset kriittisiin kehityskohteisiin, joita tulimme jatkotyöstämään työpajassa.

Ensimmäisen teeman kysymykset käsittelivät työympäristöä. Vastausten perusteella ilmeni, että työympäristössä on lieviä haasteita molempien toimipisteiden osalta. Vastaukset ovat salassa pidettäviä. Nämä työympäristöä koskevat haasteet olivat muihin teemoihin verrattuna lievempiä, joten päädyimme rajaamaan fyysisen työympäristön pois jatkotyöstön osalta. Rajaamiseen vaikutti myös se, että fyysisen työympäristön osalta puutteet olivat jo ennalta tiedossa ja toimet

niiden parantamiseksi alkaneet. Näitä olivat muun muassa työfysioterapeutin käynti molemmilla toimipisteillä, taukoliikuntaan panostaminen sekä uusien toimivampien toimitilojen kartoitus.

Toinen teema käsitteli ammattitaitoa ja osaamista. Vastaukset ovat salassa pidettäviä. Kolmas teema käsitteli palautumista ja jaksamista. Vastaukset ovat salassa pidettäviä. Palautumisen ja jaksamisen teemaan saatiin useita avoimia vastauksia, joiden perusteella aihealue koettiin yhdeksi merkittävimmistä teemoista työhyvinvoinnin osalta luovalla alalla. Palautumisen ja jaksamisen kannalta tuloksissa oli myös hajontaa. Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin keskiarvo vastausten perusteella oli X (asteikolla 1–5). Neljäs teema käsitteli työyhteisöä ja ilmapiiriä. Vastaukset ovat salassa pidettäviä. Viides teema käsitteli johtamista. Vastaukset ovat salassa pidettäviä. Kuudes ja viimeinen teema käsitteli arvoja ja merkityksellisyyttä. Vastaukset ovat salassa pidettäviä. Merkityksellisyys ja arvot ovat tärkeitä motivaatiotekijöitä luovassa työssä. Niiden työstämiseen on yrityksessä käynnissä erillinen YAMK-opinnäytetyö. Tämän vuoksi jätimme aiheen käsittelyn pois seuraavista työvaiheista. Kyselyn vastausten mukaan yrityksessä on paljon positiivisia asioita, jotka motivoivat ja tuovat merkityksellisyyttä työhön. Vastaukset ovat salassa pidettäviä.

## 7.2 Työpajan löydökset

Koostimme kaksivaiheiseen työpajaan työhyvinvointikyselyssä esiin nousseita asioita, joissa havaitsimme vastausten perusteella eniten haasteita. Työpajan tarkoitus oli syventää entisestään jo tähän mennessä kerättyä tietoa sekä löytää käyttäjälähtöisiä ideoita ja konkreettisia keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseen yrityksessä. Työpajan teemat rajautuivat edellä perustellun mukaan seuraavasti:

- ammattitaito ja osaaminen: teemaan sisältyvät aihealueet salassa pidettäviä
- palautuminen ja jaksaminen: teemaan sisältyvät aihealueet salassa pidettäviä
- työyhteisö ja ilmapiiri: teemaan sisältyvät aihealueet salassa pidettäviä

- johtaminen: teemaan sisältyvät aihealueet salassa pidettäviä.

Työpajan lopussa olevassa avoimessa kohdassa osallistujat saivat vielä halutessaan mahdollisuuden kommentoida aiheita vapaamuotoisesti. Nämä ideat koimme ensiarvoisen tärkeiksi työhyvinvointisuunnitelman sisältöön. Vastauksia ja kehitysehdotuksia tuli runsaasti, aiheesta riippuen 6–19 lappua / tehtävä. Ideoiden äänestysvaiheessa vastaajien määrä tippui X määrään (vrt. kyselyn X vastaajaan). Syynä vastaajien määrän vähenemiseen arvelemme olleen mm. sen hetkinen hektinen työtilanne. Työpajavaihe vaati syvällistä perehtymistä asiaan ja se saattoi olla syynä, ettei kaikki kyselyyn vastanneet ehtineet ottaa osaa työpajatyöskentelyyn, tai mielenkiinto vastaamiseen oli hiipunut. Yksityiskohtaiset tulokset ja analyysit salassa pidettäviä.

### 7.3 Työhyvinvointisuunnitelma

Kyselyn ja työpajatyöskentelyn avulla kerätyn laajan informaation kautta loimme työhyvinvointisuunnitelman (liite 2, salassa pidettävä). Tutkimme ennakkoon työhyvinvointisuunnitelmaan eri malleja ja formaatiksi valitsimme taulukon, jota olivat suositelleet myös Manka ja Manka (2016) Työhyvinvointi-kirjansa työkaluissa. Taulukosta näkee selkeästi kokonaisuuden sekä sisällön ja se on helposti päivitettävissä. Sisältö jaettiin kuuteen teemaan: 1. terveys & toimintakyky, 2. ammattitaito & osaaminen, 3. arvot, asenteet & motivaatio, 4. johtaminen, 5. työyhteisö sekä 6. fyysinen työympäristö. Kunkin teeman sisälle listattiin asiat seuraavien otsikoiden alle: työhyvinvoinnin kehittämiskohde, tavoitetila, nykytila, toimenpiteet, vastuut, aikataulu ja seuranta / tunnusluvut. Sisällöt muodostuivat kehitystyöprosessin aikana kertyneestä suuresta tietomäärästä.

Aloimme ensin tehdä suunnitelmaa Miro-ohjelmassa visuaalisemmaksi, mutta helpon päivitettävyyden vuoksi päätimme lopulta tehdä sen Google Sheets -taulukkona yrityksen brändiväreillä ja fonteilla. Suunnitelma tallennettiin yrityksen pilvipalveluun Työhyvinvointi-kansioon, jonne tallensimme myös muita aiheeseen liittyviä vinkkejä ja työkaluja kuten esimerkiksi Työyhteisötaitojen pikatestin ja Great Place To Work -webinaarista saadun aineiston.

Suunnitelma käytettiin yrityksen johdolla kommentoitavana, ja pienten sisällöllisten muokkausten jälkeen viimeistely suunnitelma luovutettiin johdolle käyttöönotettavaksi. Johdon vastuulle jäi priorisoida kehityskohteet, vastuut ja aikataulu sen mukaan miten kehitystöitä oli strategiassa linjattu ja mitkä koettu ensisijaiseksi laittaa kuntoon. Oli tärkeää, että työhyvinvointisuunnitelmassa kuului työntekijöiden toiveet ja että se toimisi johdolle konkreettisenä työkaluna henkilöstön hyvinvoinnin johtamisessa. Työhyvinvointisuunnitelma helpottaa johdon arkea ja henkilöstön johtamista, ja se oli yksi osa-alue yrityksen tälle vuodelle linjattujen kehitystöiden kokonaisuutta. Hyötynä voidaan nähdä myös, että prosessi ja suunnitelma ovat lisänneet tietoisuutta työhyvinvoinnista koko organisaatioon – kuin myös meille itsellemme. Lisäarvona kehitystyön aikana syntyneestä työhyvinvointikyselystä yrityksen johto sai toimivan pohjan myös tuleville kyselyille. Suunnitelman käyttöönotto alkoi opinnäytetyöprosessimme loppuvaiheessa, ja se jäi vapaasti organisaation johdon muokattavaksi.

## **8 Pohdinta**

Opinnäytetyöprosessin aikana tutustuimme perusteellisesti työhyvinvoinnin johtamiseen ja sen kehittämistä koskevaan teoriaan. Saimme lisää tietoa myös siitä, mitkä tekijät vaikuttavat työyhteisön toimimiseen ja miten työhyvinvointia voi edistää niin yksilön kuin työyhteisön tasoilla. Tätä tietoperustaa hyödynsimme työhyvinvointikyselyn suunnittelussa aihealueen rajauksen ja kysymysten osalta. Teorian työstön aikana sekä työhyvinvointisuunnitelman luomisen myötä kasvatimme tietämystä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin erityisesti luovalla alalla, miten työhyvinvointia on mahdollista johtaa ja mitä työkaluja siihen on käytettävissä. Tavoitteenamme oli, että työhyvinvointisuunnitelmassa kuuluisi työntekijöiden näkemykset ja se, että suunnitelma toimisi johdolle konkreettisenä työkaluna henkilöstön hyvinvoinnin johtamisessa. Kävimme työyhteisössä läpi, miten ja miksi olemme kehitystyötä tekemässä. Halusimme korostaa yhteisen edun ja työhyvinvoinnin kehittämisen tärkeyttä työyhteisössä. Työhyvinvoinnin kehittäminen ei ole irrallisten kehitystöiden läpiviemistä vaan se tulee ottaa huomioon jatkuvassa tekemisessä ja johtamisessa.



Työhyvinvoinnin johtamisen tulee lähteä yrityksen strategisesta suunnittelusta ja konkretisoitua operatiivisessa johtamisessa käytänteiden ja arjen sujumisessa.

Prosessin aikana kertyneen tiedon ja kokemuksen myötä olemme sitä mieltä, että koko organisaation hyvinvoinnin kannalta kannattaa kiinnittää huomiota ennalta ehkäiseviin toimiin. Aivotyöskentely ja projektimainen työ asettavat omat haasteensa yksilön työhyvinvoinnille, jotka tulee ottaa huomioon työkykyä johdattaessa. Työhyvinvointi muodostuu useista eri tekijöistä, mutta kun vähintään organisaation toiminnan kannalta kriittisimmät tekijät tiedostetaan, voidaan parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja tätä kautta vaikutetaan koko organisaation menestymiseen. Selvitimme, että työyhteisön osaamisella ja toimintamalleilla on suuri vaikutus työhyvinvointiin ja aivoterveysteen sekä työntekijän kyvyllä johtaa itseään hyvinvointia tukevilla keinoilla. Lähtökohtaisesti on hyvä myös tunnistaa, että yksilön ja yrityksen arvot ja tavoitteet ovat saman suuntaisia. Lisäksi työyhteisön organisaatiokulttuurilla vaikuttaa olevan suuri merkitys yksilön työhyvinvointiin. Hyvinvoinnin tulisi olla koko työyhteisön yhteinen asia, johon jokainen voi omalta osaltaan vaikuttaa. Johtaminen on kuitenkin kriittisin tekijä onnistumisen kannalta ja esihenkilöiden on hyvä tiedostaa hyvinvoinnin merkitys kaikessa päätöksenteossa. Johto myös toimii itse esimerkkinä terveen työyhteisön muodostumiseen. Tärkeänä ensi askeleena työhyvinvoinnin johtamisessa on tietoisuuden ja avoimen kommunikaation lisääminen, kehityskohteiden tunnistaminen ja työntekijöiden osallistaminen muutokseen. Eri toimialoilla työhyvinvoinnilla on omat erityispiirteet, jotka on syytä tiedostaa, jotta hyvinvoinnin johtamisessa voidaan keskittyä olennaisiin asioihin. Asiantuntijatyössä luovalla alalla korostuvat henkinen työhyvinvointi, tiimityön toimivuus, itsensä johtaminen, työnimi, vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen sekä erityisesti riittävä palautuminen. Nämä tekijät halusimme nostaa esille myös tämän organisaation työhyvinvointisuunnitelmassa.

Olemme tyytyväisiä valmistuneeseen työhyvinvointisuunnitelmaan. Suunnitelmaan onnistuttiin tiivistämään työhyvinvoinnin monet eri tasot yhdessä toimeksiantajayrityksen työhyvinvoinnin nykytilan kartoituksen ja kyselyssä esille nousseiden kehityskohteiden kanssa. Lisäksi suunnitelmassa on selkeät jatkotoimenpiteet asioiden kehittämiseksi ja eteenpäin viemiselle. Suunnitelmasta tuli kattava ja kokonaisvaltaisesti työhyvinvointia käsittelevä. Työn ja suunnitelman

laajuus yllätti lopulta jopa meidät tekijät, vaikka tiesimme, että hyvinvointiin liittyviä seikkoja tulee olemaan runsaasti. Olemme ilahduneita myös siitä, että valittu toteutustapa ja työntekijöiden osallistaminen ovat lisänneet tietoisuutta työhyvinvoinnista koko työyhteisöön. Myös tämä raportti toimii ohjeena ja oppaana työhyvinvoinnista koko organisaatiolle. Opinnäytetyöprosessin aikana yrityksen johdolla heräsi kiinnostus Great Place to Work -standardin hakuun, mikä merkitsee sitä, että yrityksessä halutaan tehdä asioita oikein, jotta ihmisillä on hyvä olla. Työntekijöiden hyvinvointi on kriittinen menestystekijä luovan alan organisaatiossa ja uskomme tämän kehitystyön auttavan yritystä menestymään kestävämmiin ja parantamaan työntekijäkokemustaan. Työhyvinvointisuunnitelman käyttöönottoa yrityksessä valmisteltiin opinnäytetyön valmistumisen aikaan joulukuussa 2021.

Työhyvinvointiin liittyviä lähteitä oli tarjolla paljon kirjallisuudessa, tutkimuksissa, artikkeleissa, verkkojulkaisuissa ja podcasteissa. Yhdeksi parhaimmista lähteistä osoittautui Mankan ja Mankan (2016) Työhyvinvointi -kirja, joka tarjoaa tuoreen ja kattavan katsauksen aiheeseen. Se sisältää myös monia työkaluja helpottamaan työhyvinvoinnin johtamista ja kehittämistä. Se on hankkimisen arvoinen kirja organisaatioon luettavaksi. Aiheen rajausta oli ajoittain haastavaa, sillä työhyvinvointia ja sen johtamista voisi tarkastella niin monesta eri näkökulmasta. Yhtenä haasteena tässä opinnäytetyössä olikin rajata aiheen käsittely tarpeeksi tiiviiksi ja johdonmukaiseksi. Pyrimme käyttämään opinnäytetyön teoreettisia lähtökohtia määriteltäessä laajalti alan asiantuntijoiden tuottamia lähteitä ja mahdollisimman tuoretta tietoa, sekä saamaan käytännön syvyyttä vertaamalla teorian toteutumista toimeksiantajaorganisaatiossa. Pyrimme toteuttamaan mahdollisimman luotettavan ja hyödyllisen työhyvinvointisuunnitelman, jolloin laaja ja ajankohtainen tietoperusta oli lähtökohtana työstölle.

Toiminnallisen opinnäytetyön yksi tärkeimmistä mittareista on sen tulosten hyödynnettävyys. Tässä työssä hyötyä syntyi toimeksiantajalle monipuolisesti käytettäväksi johtamisen tukena. Konkreettista hyötyä toivat työyhteisön hyvinvoinnin nykytilan selvitys, kattava raportti tiedon lisäämiseksi, työhyvinvointikyselyn malli sekä laadukas hyvinvointisuunnitelma. Teoriaosiossa arvioitiin lähteiden luotettavuutta ja käytettiin vain parhaaksi katsottuja lähteitä. Lähdekritiikki

kehittyi opinnäytetyöprosessin aikana ja mitä pidemmälle etenimme, sitä kriittisemmin tarkastelimme ja harkitsimme työssä hyödynnettäviä lähteitä. Opinnäytetyöprosessin alussa tutustuimme tieteellisen tutkimuksen eettisiin ohjeisiin ja noudatimme niitä toiminnallisissa osuuksissa sekä tulosten analysoinnissa. Yhtenä tärkeimmistä kriteereistä muun muassa työkaluja valitessa pidimme vastaajien anonymiteetin säilyttämistä. Kyselyssä ja työpajassa vastaajien anonymisuus taattiin testaamalla toimivuus etukäteen. Kaikille vastaajille annettiin ennakoon ohjeet anonyymiä vastaamista varten, jolloin jokainen pystyi olemaan varma, ettei henkilöllisyys tulisi paljastumaan missään kehitystyön vaiheessa. Kaikkia vastaajia kohdeltiin tasapuolisesti, emmekä antaneet omien mielipiteiden vaikuttaa tuloksiin. Tiedonkeruussa käytetyt menetelmät toimivat hyvin vastaten kunkin osion tavoitteeseen. Työhyvinvointiin liittyvät aihealueet voivat olla hyvin sensitiivisiä ja halusimme luoda turvallisen ympäristön rehellisten vastausten antamista varten. Myös kyselyn vastausprosentti oli hyvä (80 %) taaten vastausten luotettavuuden.

Opinnäytetyöprosessi kesti kokonaisuudessaan kymmenen kuukautta, joka sisälsi myös ajoittaiset tauot työstön aikana. Haasteellisena kehitystyöprosessin aikana koimme ajankäytön ja sen suunnittelun työssäkäyvinä pienten lasten äiteinä. Oman käytännön haasteensa toteutukselle asetti myös toisen tekijän työpaikan vaihdos keskellä opinnäytetyöprosessia, mutta tämä ei vaikuttanut alkuperäiseen suunnitelmaan toteuttaa työ yhdessä. Aikataulun osalta jäimme suunnitellusta muutaman kuukauden verran, mutta motivaatio työn valmiiksi saattamiselle säilyi hyvänä. Koimme viikoittaisten yhteisten tapaamisten ylläpitävän mielenkiintoa ja edistävän systemaattista työn edistymistä.

Opinnäytetyöprosessi on tukenut ammatillista kasvuamme. Se on antanut meille valmiuksia oman työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseen niin työntekijän kuin kehittäjänkin roolissa. Osaamme ottaa paremmin huomioon sekä oman että koko työyhteisön työhyvinvoinnin ja tiedostamme asioiden merkityksen organisaation menestykselle. Osaamme myös omalta osaltamme olla johdonmukaisesti luomassa ja kehittämässä työhyvinvoinnin johtamista ja olemme jo nyt päässeet hyödyntämään osaamistamme nykyisissä työtehtävissämme. Koemme myös, että työllämme on ollut Covid-19 pandemiasta johtuen myös

vahva yhteiskunnallinen konteksti. Työhyvinvoinnin johtaminen on kohdannut ennennäkemättömiä haasteita pandemian aikana ja tilanne on pakottanut henkilöt uusien johtamistapojen äärelle. Vaikka käsitteimme opinnäytetyösämme työhyvinvoinnin johtamista luovalla alalla, on työhyvinvointi merkittävä asia kaikilla aloilla. Olemme iloisia, että pääsimme kehittämään työhyvinvointia toimeksiantajaorganisaatiossa, ja pystymme kertyneen ammattitaidon avulla hyödyntämään tätä osaamista myös tulevaisuudessa.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot, menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Alasoini, T. 2012. Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa: Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 99–118.
- Alasoini, T. 2016. Esipuhe. Teoksessa Vainio, L. (toim.). Asiantuntijatyön johtaminen ja työelämän muutos. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115052/HAMK\\_asiantuntijatyon-johtaminen\\_2016\\_ekirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115052/HAMK_asiantuntijatyon-johtaminen_2016_ekirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 4–5. 30.10.2021.
- Anias, P., Koskenvesa, A. & Mäkeläinen, J. 2014. Työturvallisuuskeskus.
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Csikszentmihalyi, M. 2007. Hyvä bisnes - johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen. Helsinki: Rasalas Kustannus.
- Edmondson, A. 2014. Building a psychologically safe workplace. TEDx Talks. <https://www.youtube.com/watch?v=LhoLuui9qX8>. 21.10.2021.
- Edmondson, A. 2021. TED speaker Amy C. Edmonson. [https://www.ted.com/speakers/amy\\_edmondson](https://www.ted.com/speakers/amy_edmondson). 15.10.2021.
- EY Consulting. 2021. Rebuilding Europe - The cultural and creative economy before and after the COVID-19 crisis. [https://1761b814-bfb6-43fc-9f9a775d1abca7ab.file-susr.com/ugd/4b2ba2\\_1ca8a0803d8b4ced9d2b683db60c18ae.pdf](https://1761b814-bfb6-43fc-9f9a775d1abca7ab.file-susr.com/ugd/4b2ba2_1ca8a0803d8b4ced9d2b683db60c18ae.pdf). 7.11.2021.
- Great Place To Work. 2021. Miksi valita Great Place to Work. <https://greatplacetowork.fi/miksi-great-place-to-work/>. 17.9.2021.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hannonen, H., Mattila-Holoppa, P. & Hakanen, J. 2021. Stressi ja työuupumus. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>. 25.9.2021.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä L. 2010. Toiminnasta tietoon, toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holopainen, A., Westerlund, E. & Laine, M. 2007. Aloittelijasta senioriksi – asiantuntijoiden kehitys- ja urapolut valtionhallinnossa. Valtiovarainministeriö. [https://vm.fi/documents/10623/1172234/Aloittelijasta+senioriksi+julkaisu+8a\\_2007.pdf/9b9e1358-6e89-4185-8d3e-6b2c15572669](https://vm.fi/documents/10623/1172234/Aloittelijasta+senioriksi+julkaisu+8a_2007.pdf/9b9e1358-6e89-4185-8d3e-6b2c15572669). 23.10.2021.
- Hyvärinen, H. 2019. Joka neljäs työntekijä uupuu - onko burn out uusi normaali?. Tampereen Yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu. <https://www.tuni.fi/unit-magazine/artikkelit/joka-neljas-tyontekija-uupuu-onko-tyouupumus-uusi-normaali>. 24.10.2021.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Jyrkämä, J. Toimintatutkimus. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen

- tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>. 25.11.2021.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpaajan kirja.
- Kalakoski, V. & Valtonen, T. 2021. Aivotyö. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyontekija/aivot-tyossa/>. 28.5.2021.
- Kiiski, E. 2013. Sitran trendit: länsimaisen työn radikaali murros. <https://www.sitra.fi/artikkelit/sitran-trendit-lansimaisen-tyon-radikaali-murros/>. 28.5.2021.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Liettua: Alma Talent Oy.
- Koroma, J., Hyrkkänen, U. & Rauramo, P. 2011. Työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä. Työturvallisuuskeskus.
- Kuikka, J. 2019. Sairauspoissaoloista kasautuu yhteiskunnalle vuosittain yli viiden miljardin kustannukset – niiden vähentämiseen on keinoja: avaimena pidetään työajan muutosta. Aamulehti. <https://www.aamulehti.fi/uutiset/art-2000007595539.html>. 29.10.2019.
- Kunnas, P. 2017. Markkinoinnin tulevaisuus on tekoälyssä ja personoinnissa. <https://lehti.mma.fi/markkinointi/markkinoinnin-tulevaisuus-tekoalyssa-ja-personoinnissa>. 18.5.2019.
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. 44/2006. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>. 26.9.2021.
- Lappalainen, P. 2021. Näin rakennat toimivan luovan tiimin. <https://talentree.fi/konsultointi/nain-rakennat-toimivan-luovan-tiimin/>. 15.10.2021.
- Lyytinen, N. 2019a. Työhyvinvoinnin johtaminen. Vieraana Kaisu Behm. Psykopodiaa-podcast. 13.5.2019. <https://open.spotify.com/episode/1RSPkO2PeGgeAzkEVeb1fM?si=owAsBqQZ-TAqD98BtoPG6qA>. 8.8.2021.
- Lyytinen, N. 2019b. Psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Vieraana Hanna Poskiparta. Psykopodiaa-podcast. 21.10.2019. <https://open.spotify.com/episode/0y73CyprK2CbLMMawqLyQt?si=idPA1slbRR-JcsX-kcqctLw>. 5.10.2021.
- Lyytinen, N. 2020. Työuupumus, siviiliuupumus vai vain uupumus? Vieraana Jari Hakanen. Psykopodiaa-podcast. 30.11.2020. <https://open.spotify.com/episode/3RKdvNLQcupqVWQM1C6FiG?si=aneHMFpWQQ2Sp3nlyHFmmw>. 15.6.2021.
- Lyytinen, N. 2021. Miten irrottaudut työstä? Psykologinen palautuminen. Vieraana Anniina Virtanen. Psykopodiaa-podcast. 1.2.2021. [https://open.spotify.com/episode/1PjRKYvVFDWzFVmWa1FJO0?si=uZX3e0xpRMC6\\_A11oHrM5g](https://open.spotify.com/episode/1PjRKYvVFDWzFVmWa1FJO0?si=uZX3e0xpRMC6_A11oHrM5g). 16.7.2021.
- Malmelin, N. & Poutanen, P. 2017. Luovuuden idea. Tallinna: Gaudeamus.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Marjamäki, P-L. & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen - Strategiasta tuloksiin. Helsinki: Alma Talent.
- Maukonen, M. 2020. Motivaatiotekijät tutuksi. HR-viesti. <https://www.hrviesti.fi/natiivi/2541/motivaatiotekijat-tutuksi>. 9.4.2021.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2010. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

- Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum.
- Poskiparta, H. 2019. Työhyvinvoinnin johtaminen on sijoitus tulevaisuuteen. Karelia-ammattikorkeakoulu, Näkökulmia johtamiseen luento. 10.5.2019.
- Rapatti, H. 2007. Miten ihmees me sitte päästään alkuun – opas pk-yrityksen työhyvinvointisuunnitelman laatimiseksi. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu. <https://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/Muut/Miten-ihmees-me-sitte-paastaan-alkuun-opas-pk-yrityksen-tyohyvinvointisuunnitelman-laatimiseksi.pdf>. 20.11.2021.
- Re:Work. 2021. Guide: Understand team effectiveness. <https://rework.with-google.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/>. 15.10.2021.
- Ruohomäki, V. 2020. Korona-ajan etätö sujunut pääsääntöisesti hyvin. <https://www.ttl.fi/katsaus-korona-ajan-etatyo-sujunut-paasaantoisesti-hyvin/>. 28.5.2021.
- Saari, T. & Pyöriä, P. 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys. Teoksessa: P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 41–60.
- Sarkkinen, M. 2019. Tällaiseen työyhteisöön on mukava tulla aamulla. Työpisteverkkolehti. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tallaiseen-tyoyhteisoon-on-mukava-tulla-aamulla-kymmenen-tunnusmerkkia/>. 8.11.2021.
- Schrader, A. 2018. Great teamwork & leadership, the Google study. <https://www.modash.io/blog/great-teamwork-leadership-what-we-learned-from-google>. 15.10.2021.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2021. Työhyvinvointi. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. 25.9.2021.
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Tilastokeskus. Digiajan työelämä - Työelämä tutkimuksen tuloksia 1977-2018. [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym\\_1977-2018\\_2019\\_21473\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf). 28.5.2021.
- Tampereen yliopisto. 2021. Kestävä aivoterveys. <https://projects.tuni.fi/kestavaaivoterveys/>. 28.5.2021.
- Tarjanne, P. 2020. Luovan talouden tiekartta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 48/2020. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162474/TEM\\_2020\\_48.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162474/TEM_2020_48.pdf). 23.10.2021.
- Sairausvakuutuslaki. 1224/2004. <https://finlex.fi/fi/laki/smur/2004/20041224>. 26.9.2021.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2004. Työterveyshuoltolaki: opas työterveyshuoltolain soveltajille. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/71799>. 26.9.2021.
- Terveystalo. 2021. Työuupumus eli burn out. <https://www.terveys-talo.com/fi/Tyoterveys/Ajankohtaista/Tyoterveyden-yleiset-kasitteet-ja-kaytannot/Youupumus-eli-burn-out/>. 24.10.2021.
- Työaikalaki. 605/1996. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/1996/19960605>. 26.9.2021.
- Työterveyshuoltolaki. 1383/2001. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>. 26.9.2021.
- Työterveyslaitos 2021. Työhyvinvointi on yhteinen asia. <https://www.ttl.fi/perhdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>. 14.3.2021.

- Työterveyslaitos. 2021a. Miten Suomi voi? <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/>. 17.9.2021.
- Työterveyslaitos. 2021b. Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. 17.9.2021.
- Työterveyslaitos. 2021c. Työhön liittyvä lainsäädäntö. <https://www.ttl.fi/tyohon-liittyva-lainsaadanto/>. 17.9.2021.
- Työsuojelu. 2020. Etätyö. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>. 19.3.2021.
- Työturvallisuuskeskus. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Työkirja. [https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_tyokirja.pdf](https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf). 2.6.2021.
- Työturvallisuuskeskus, TTK. 2014. Esimiehen työsuojeluopas. Savion kirjapaino Oy. [https://ttk.fi/files/6400/Esimiehen\\_tyosuojeluopas\\_netti.pdf](https://ttk.fi/files/6400/Esimiehen_tyosuojeluopas_netti.pdf). 12.6.2021.
- Työturvallisuuskeskus. 2021. Työyhteisötaidot. [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot#a34dad3a](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot#a34dad3a). 20.10.2021.
- Työturvallisuuslaki. 738/2002. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Ty%C3%B6turvallisuuslaki>. 17.9.2021.
- Venäläinen, J. 2020. Flow-tila, tietotyön viisain vaihde. Fitra.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen - keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.