Tampereen ammattikorkeakoulu

Esihenkilön lisääminen tiimiin ja sen vaikutus työntekijän työ-hyvinvointiin

Meiju Oinas

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2022

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Talous

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Talous

OINAS MEIJU:
Esihenkilön lisääminen tiimiin ja sen vaikutus työntekijän työhyvinvointiin

Opinnäytetyö 48 sivua, joista liitteitä 7 sivua
Marraskuu 2022

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa, millainen vaikutus esihenkilöiden lisäämisellä tiimiin on ollut työntekijöiden työhyvinvointiin erään finanssialan yrityksen tiimissä. Opinnäytetyön tarkoitus oli arvioida muutoksen vaikutuksia ennen ja jälkeen esihenkilöiden lisäämisen.

Opinnäytetyön viitekehys rakentui pääteemojen, työhyvinvoinnin ja tiimin, ympärille. Työhyvinvointia käsiteltiin työuupumuksen, työssä tylsistymisen, työholismin, työn imun ja työtyytyväisyyden kautta. Tiimin osalta tärkeimmäksi näkökulmaksi nousi psykologinen turvallisuus. Opinnäytetyö tehtiin tapaustutkimuksena.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa tieto koottiin kyselyn avulla. Työhyvinvoinnin teemoja ja tekijöitä käsiteltiin tiimin näkökulmasta.

Esihenkilöiden lisäämisen vaikutuksia työhyvinvointiin arvioitiin Yrityksen X rahoituspalvelun tiimissä. Tiimi työskentelee finanssialan asiakaspalvelu- ja taustatehtävissä. Tiimille toteutettiin kysely, jonka avulla selvitettiin työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytilaa verraten työhyvinvoinnin tilaan ennen muutosta. Tarkoitus oli saada selville, kokivatko tiimin jäsenet työhyvinvoinnin lisääntyneen vai vähentyneen.

Opinnäytetyössä päädyttiin siihen, että esihenkilön lisääminen tiimin lisäsi työhyvinvointia yksilötasolla, mutta tiimitasolla vaikutusta ei ollut. Tuloksena tunnistettiin ongelmakohdat työhyvinvoinnin parantamiseksi. Työhyvinvoinnin parantamiseksi tuotiin esiin erityisesti tiimin psykologisen turvallisuuden kehittäminen.

Asiasanat: työhyvinvointi, tiimi, psykologinen turvallisuus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Financial Management

OINAS, MEIJU:
The impact of a Supervisor on a Team's Well-being

Bachelor's thesis 48 pages, appendices 7 pages
November 2022

The aim of this thesis was to identify how adding a supervisor to a team can affect the team's well-being. The purpose was also to analyze the effects of the change in a way that a team's well-being can be compared to their initial state of their well-being.

The theoretical framework for this thesis was formed around the themes of well-being at work and teamwork. This was a case study. In the research part of the thesis, the data was collected using a questionnaire. Factors related to well-being at work were processed from the team members perspective.

The effects in well-being at work were measured in financial services team in organization X. The team works both in financial customer service and back office. The questionnaire was meant to collect information about the team to perceive the changes in the team's well-being after the supervisor was added to the team. The aim was to determine if there are significant differences between their initial well-being after the supervisor had been added.

It was concluded that the adding of the supervisor in the team had some positive effect on the team members, but no effect on the team as a whole. As a result, the biggest issues were named to improve the team's well-being. The main finding was to improve the psychological safety in the team.

Key words: well-being at work, teamwork, psychological safety

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 5
2 TYÖHYVINVOINTI JA TIIMI 6
2.1 Työhyvinvointi 6
2.1.1 Työuupumus, työholismi ja työssä tylsistyminen 7
2.1.2 Työn imu ja työtyytyväisyys 9
2.1.3 Työhyvinvoinnin edistäminen 11
2.2 Tiimi 12
2.2.1 Tiimiroolit 14
2.2.2 Esihenkilö osana tiimiä 15
3 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄ 18
3.1 Lähestymistapa 18
3.2 Tutkimusmenetelmä 19
4 TUTKIMUSTULOKSET 20
4.1 Kyselyn tulokset 20
4.1.1 Väittämäkysymysten vastaukset 21
4.1.2 Avoimien kysymysten vastaukset 27
4.1.3 Yhteenveto 31
5 JOHTOPÄÄTÖKSET 33
6 LOPUKSI 37
LÄHTEET 39
LIITTEET 42
Liite 1. Hyvinvointikysely työntekijöille 42

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena käsittelen sitä, millainen vaikutus esihenkilön lisäämisellä tiimiin on työntekijän työhyvinvointiin yrityksessä X. Yrityksessä tapahtuneen organisaatiomuutoksen myötä rahoituspalvelun tiimiin lisättiin kaksi lähiesihenkilöä, kun aikaisemmin palvelussa on ollut vain yksi esihenkilö. Tässä työssä käsitelen juuri rahoituspalvelun tiimiin vaikuttanutta muutosta. Aiemmin tiimissä on ollut vain yksi esihenkilö, vaikka työtä tehdään kolmella eri paikkakunnalla. Muutoksen myötä jokaiselle paikkakunnalle on tarkoitus saada oma lähiesihenkilö, nyt lähiesihenkilöitä on lisätty kaksi. Yrityksestä löytyi tarve opinnäytetyölle, sillä muutos yrityksessä on uusi, eikä sen tuomia muutoksia ole ehditty tarkastella tällä tasolla.

Tässä opinnäytetyössä keskityn selvittämään, millainen vaikutus esihenkilöiden lisäämisellä on ollut työntekijöiden työhyvinvointiin, sekä erityisesti onko työhyvinvointi lisääntynyt tai vähentynyt muutoksen myötä. Työhyvinvoinnin muutoksia tarkastelen tekemäni kyselyn kautta, joka on suunnattu niille työntekijöille, jotka ovat olleet yrityksessä töissä ennen ja jälkeen organisaatiomuutoksen. Palvelussa on noin 130 työntekijää, joista 40:tä on ollut töissä myös ennen muutosta.

Yritys X toimii finanssialalla, tukien pankin palveluja. Opinnäytetyössä tarkastelen päivittäispalvelun ja rahoituksen tiimiä. Tiimin työtehtäviin kuuluu monikanavainen asiakaspalvelu sekä pankin päivittäiset rahoituksen tuki- ja taustatehtävät. Tiimin työntekijät tekevät pääsääntöisesti etätöitä.

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ja ymmärtää syvemmin työntekijöiden omia kokemuksia ja mielipiteitä. Aineiston keräämiseksi tehtiin avoin kysely, johon vastasi 16 rahoituspalvelun tiimin työntekijää.

2 TYÖHYVINVOINTI JA TIIMI

Opinnäytetyön kannalta oleellista on määrittää sen viitekehys. Kehittämistyön osalta on tärkeää hyödyntää olemassa olevaa tietoa ja teorioita, joita myöhemmin on tarkoitus peilata ja arvioida työn kautta saatuihin tuloksiin. (Ojasalo ym. 2015, 21.) Tämän työn kannalta oleellisimmat teemat ovat työhyvinvointi, tiimi sekä johtaminen.

2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi määritellään suomalaisessa Työsuojelusanastossa työntekijän fyysisenä ja psyykkisenä olotilana, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan kokonaisuuteen. Työsuojelusanaston määritelmän mukaan ammattitaito ja työnhallinta edistävät parhaiten työhyvinvointia. Laajemmin työhyvinvointi voitaisiin määritellä niin, että työhyvinvointi viittaa työntekijän kokemukseen siitä, miten turvallista, terveellistä, hyvin johdettua ja organisoitua työ on, miten muutoksia hallitaan, saako työntekijä työyhteisöltä tukea sekä kuinka merkityksellinen ja palkitseva työ työntekijälle on. Tämä määritelmä nojaa työntekijän kokemukseen. (Anttonen ym. 2009, 18.)

Työhyvinvointia tukevat mielekäs työ, viihtyisä työympäristö, toimiva työyhteisö sekä työsuhde-edut. Nämä tekijät taas vaikuttavat siihen, miten mielekkäänä työntekijä näkee ja pitää työtään sekä kuinka tuottavaa työ on. (Weckström 2015, 32.)

Työhyvinvointi on käsitteenä kuitenkin laaja ja monitahoinen. Työhyvinvointia voidaan kuvata sekä negatiivisten että myönteisten kuvaajien kautta, kuten työuupumus, työholismi, työssä tylsistyminen, työn imu ja työtyytyväisyys. Työntekijän puhuessa työhyvinvoinnistaan, hän voi viitata omiin kokemuksiinsa esimerkiksi työergonomiasta ja työilmapiiristä, kun taas työlainsäädännön puolesta työhyvinvointi nähdään turvallisena työntekemisenä työnluonteelle asianmukaisissa työ-

oloissa. (Mäkikangas ym. 2017, 103–104.) Tässä opinnäytetyössä työhyvinvointia käsitellään nimenomaan enemmän työntekijän näkökulmasta. Myöhemmin työntekijöiden näkemys tuodaan esiin kyselyn kautta.

2.1.1 Työuupumus, työholismi ja työssä tylsistyminen

Työuupumus, työholismi ja työssä tylsistyminen ovat työhön liittyviä negatiivisia tunnetiloja. Työuupumuksesta puhutaan silloin, kun työntekijä kokee uupumusasteista väsymystä, kyynisyyttä sekä ammatillisen itsetunnon laskua. Työuupumus kehittyy pitkäaikaisen stressin ja henkisten sekä fyysisten voimavarojen ehtymisen seurauksena. Työuupumus eroaa hetkellisestä työstressistä kestonsa takia. (Mäkikangas ym. 2017, 106–107.) Työuupumus on merkittävä ja kasvava ongelma kansanterveydelle. Mielenterveyden ongelmat nousivat tuki- ja liikuntaelinsairauksien ohi yleisimmäksi sairauspäivärahan syyksi vuonna 2018. (Hartikainen ym. 2021, 89–90.)

Uupumusasteinen väsymys on usein työuupumuksen yleisin ja näkyvin oire. Uupumusasteisen väsymyksen seurauksena väsymys on yleistynyttä eikä liity tiettyyn työn kuormituspisteeseen. Väsymys näkyy myös henkisten ja fyysisten voimavarojen tyhjentymisenä. Työuupumukseen liittyy myös kyynisyys, jolloin työntekijä suhtautuu työhön kielteisesti, kylmästi tai välinpitämättömästi sekä kyseenalaistaa työn merkityksen ja mielekkyyden. Ammatillisen itsetunnon vähenemisen oireita ovat taas kielteinen arviointi omasta suoriutumisesta työssä, kokemus riittämättömyydestä sekä heikentynyt työteho. Uupumus ei kuitenkaan näy välittömästi työsuorituksissa, vaan uupunut työntekijä usein panostaa entistä enemmän voimavarojaan päästäkseen työn tavoitteisiin ja karsii niistä vapaa-ajan asioista, jotka itseasiassa voisiva auttaa palautumiseen työn rasitteista. (Mäkikangas ym. 2017, 107, 117.)

Työuupumus aiheutuu sekä työolosuhteista että työntekijän ominaisuuksista. Työolosuhteita, jotka altistavat uupumukselle, ovat liialliset vaatimukset yhdistettynä vähäisiin työn voimavaroihin. Työn liiallisilla vaatimuksilla tarkoitetaan esimerkiksi ristiriitaisia tavoitteita tai jatkuvaa aikapainetta. Vähäisiä työn voimavaroja on esimerkiksi niukat joustomahdollisuudet tai heikko esihenkilön tuki. Myös

liian suuri työmäärä, rooliristiriidat ja -epäselvyydet, huonot vaikuttamismahdollisuudet ja heikko sosiaalinen tuki, epäoikeudenmukaisuus sekä epävarmuus ja ennakoimattomuus altistavat työuupumukselle. Työntekijän altistavia ominaisuuksia ovat liian vaativat tavoitteet, voimakas velvollisuudentunto, vaikeus tunnistaa ja ilmaista tunteita sekä maailman hahmottaminen vaikeasti ymmärrettäväksi, hallittavaksi ja merkitykselliseksi. (Uusitalo-Arola ym. 2022.)

Työholismista puhutaan silloin, kun työntekijä on ylisitoutunut työhönsä, työskentelee pakonomaisesti, on suorituskeskeinen, suhtautuu työhön kielteisesti, on perfektionistinen ja työskentelee kohtuuttomasti. Työholismi vaikuttaa myös merkittävästi työntekijän vapaa-aikaan, kun työstä ei osata irrottautua työaikojen ulkopuolella. (Mäkikangas ym. 2017, 108–109.) Spence ja Robbins (1992) laatimassa tutkimuksessa työholismista, he arvioivat työholistien olevan enemmän perfektionisteja ja että he eivät delegoi työtehtäviä samalla tavalla kuin ne työntekijät, jotka eivät kärsi työholismista. Tutkimuksessa arvioitiin myös, että työholistit kärsivät enemmän stressistä sekä tuntevat työtehtävien ja heihin kohdistuvien odotusten tuntuvan ylitsepääsemättömiltä (Spence & Robbins, 1992).

Työssä tylsistyminen näyttäytyy työuupumuksen tavoin matalana vireystasona sekä kielteisinä tuntemuksina. Työssä tylsistyminen eroaa työuupumuksesta kuitenkin siinä, että se on lievempää ja lyhytkestoisempaa. Keskeistä työssä tylsistymisessä on tyytymättömyys työhön. Työhön tylsistynyt työntekijä on menettänyt mielenkiinnon työhön, hän on levoton ja keskittyminen työtehtäviin on heikkoa. Työ ei myöskään tällöin tunnu mielenkiintoiselta eikä tarjoa haastetta. (Mäkikangas ym. 2017, 110.)

Työssä tylsistymisellä voi olla negatiivisia vaikutuksia niin työntekijöiden hyvinvointiin, kuin koko organisaaton toiminnalle. Tsain (2016) mukaan työssä tylsistymisellä on tutkittu olevan vaikutuksia lyhyellä aikavälillä ainakin siihen, että työntekijät ovat tarkkaamattomampia, väsyneempiä sekä aiheuttavat enemmän vahinkoja. (Cox 1980; Drory 1982; Fisher 1993; O´Hanlon 1981.) Pitkällä aikavälillä Tsain (2016) mukaan työssä tylsistyminen liitetään poissaoloon, henkilökunnan vaihtuvuuteen, alhaiseen itsetuntoon, masennukseen, tyytymättömyytenä työhön ja työympäristöön, vähentyneeseen tuottavuuteen, haitalliseen käyttäytymiseen ja yleiseen tyytymättömyyteen elämässä. (Dryer-Smith & Wesson 1995;

Kass, Vodanovich & Callender 2001.) Keskeisimmät syyt työssä tylsistymiseen ovat Fisherin (1987) mukaan työn puute, työn luonne (yleensä rutiininomainen työ), epäystävällisten ihmisten kanssa työskentely sekä työn rajoitukset.

Työssä tylsistymistä esiintyy monenlaisissa työtehtävissä sekä monenlaisilla ihmisillä. Eräässä tutkimuksessa (Harju & Hakanen, 2016) työssä tylsistymiseen tunnistettiin kolme erilaista tyyppiä: jämähtäneet, kiihtyneet ja epärytmiset työntekijät. Jämähtäneet työntekijät eivät löydä työstä haastetta ja kokevat työtehtävät liian rutiininomaisiksi, työ ei myöskään vastaa omia toiveita tai vahvuuksia. Kiihtyneet työntekijät taas kokevat työn tavoitteet järjettömiksi ja työ on liiallista. Epärytmiselle työntekijälle työn tekemisen mielekkyys on hiipunut, mikä johtuu esimerkiksi byrokratiasta ja kontrolloinnista tai työnjaon ongelmista. (Mäkikangas ym. 2017, 110–111.)

Finanssialalla aikapaineen ja liiallisen työmäärän, on tutkittu olevan tyypillisiä tekijöitä, jotka altistavat työhyvinvoinnin ongelmille. Tutkimusten mukaan finanssialalla mielenterveyden ongelmat ovat kasvaneet, ja ongelmat ovat olleet stressiperäisiä. Finanssiala on ollut myös suuren muutoksen alla, sillä esimerkiksi käyttöön on tullut paljon uutta teknologiaa, ja operaatioiden rakenteet ovat muuttuneet, millä on ollut suuri merkitys niin organisaatioihin kuin työntekijöiden terveyteen. (Giorgi ym., 2017.) Finanssialalla työssä tylsistymisen ongelma on usein tyypillinen erityisesti nuorten työntekijöiden keskuudessa, koska he pykivät etenemään urallaan, mutta päätyvät helposti työtehtäviin, jotka eivät vastanneetkaan odotuksia (Harju & Hakanen, 2016).

2.1.2 Työn imu ja työtyytyväisyys

Työn imu sekä työtyytyväisyys ovat työhön liittyviä myönteisiä tunnetiloja. Työn imua kuvaa työssä koettu mielihyvä sekä korkea virittäytyneisyys. Työn imua kuvataan positiivisena vastakohtana työuupumukselle, jossa työntekijän energisyys on vastakohtana uupumusasteiselle väsymykselle, sitoutuneisuus vastakohtana kyynisyydelle ja pystyvyys vastakohtana ammatillisen itsetunnon heikentymi-

selle. (Mäkikangas ym. 2017, 111–112.) Työn imu ja työuupumus eivät kuitenkaan ole täysiä vastakohtia toisilleen, vaan ne ovat käänteisessä yhteydessä toisiinsa, mutta kuitenkin erillisiä ilmiöitä (Hakanen 2009, 34).

Työn imulla tarkoitetaan työtehtävän taipumusta saada työntekijä panostamaan työhön mahdollisimman suuren osan omasta kapasiteetistaan. Työn imua syntyy sellaisissa työtehtävissä, jotka ovat hyvin suunniteltuja, haastavia ja työntekijän ominaisuuksille sopivia. Työn imua synnyttävä työ on työntekijälle mielenkiintoinen, sopivan haastava, palkitseva, arvostusta tuottava ja merkityksellinen. Työn imua voi tuntea kaikissa ammateissa, kun työ on järjestetty hyvin ja työssä onnistumisen edellytykset ovat kunnossa. Työn imua kokeva työntekijä kokee työn tärkeäksi, haastavaksi ja innostavaksi. Esihenkilön on tärkeää aktiivisesti työskennellä sen eteen, että työntekijät voivat kokea työtehtävänsä merkityksellisesti ja kokea sen myötä työn imua. (Salminen 2014, 325–326.)

Työn imua voidaan myönteisen tunnetilan kautta kuvata tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kautta. Tarmokkuudella tarkoitetaan energisyyttä, halua panostaa työhön ja sinnikkyyttä myös haastavammissa työtilanteissa. Omistautumisella tarkoitetaan merkityksellisyyden ja innokkuuden kokemuksia. Uppoutumisella taas tarkoitetaan keskittyneisyyttä ja paneutumista, ja tästä saatua nautintoa. Työn imua voidaan kuvata myös työntekijöiden toimintana organisaation tavoitteiden hyväksi, vastuun ottamisena, työtyytyväisyytenä ja sitoutumisena organisaatioon. (Hakanen 2009, 31, 33.) Työn imu on suhteellisen pysyvä ja myönteinen tunne- ja motivaatiotila (Mäkikangas ym. 2017, 112).

Työn imusta voidaan nähdä selvää hyötyä organisaatiolle. Kun työntekijä kokee työn imua, hän puhuu organisaatiosta myönteisesti työkavereille, tuleville työntekijöille ja asiakkaille, he haluavat kuulua organisaatioon sekä ovat omistautuneita ja haluavat tehdä parhaansa työnsä ja organisaation menestymiseksi (Hakanen 2009, 31).

Työtyytyväisyys on yksi vanhimmista ja eniten tutkituista työhyvinvoinnin kuvaajista. Työtyytyväisyydellä kuvataan, kuinka paljon työntekijät pitävät ja toisaalta eivät pidä työstään. Se kuvaa työntekijän kokonaisvaltaista kokemusta työstään.

Työtyytyväisyyttä voidaan mitata yleisen kokemuksen lisäksi myös työn eri piirteistä, jolloin saadaan monipuolisempi kuva työntekijöiden kokemuksesta. (Mäkikangas ym. 2017, 113–114.)

Työtyytyväisyyden selittäminen ei ole niin yksinkertaista, sillä tyytyväisyys merkitsee eri ihmisille eri asioita, joten sen objektiivinen tarkastelu on usein haastavaa. Työntekijä voi samaan aikaan olla tyytyväinen toiseen osaan työstä ja tyytymätön toiseen. Siihen, miten tyytyväinen tai tyytymätön työntekijä lopulta on työhönsä, vaikuttavat ainakin yksilölliset, sosiaaliset, kulttuuriset, organisaatiolliset ja ympäristölliset tekijät. Yksilöllisiin tekijöihin lukeutuu ihmisen persoonan piirteet, koulutus, pätevyys, älykkyys ja kyvyt sekä ikä, siviilisääty ja työhön suuntautuminen. Sosiaalisiin tekijöihin kuluu suhde työkavereihin, tiimityöskentely ja normit sekä vuorovaikutus. Kulttuurisiin tekijöihin sisältyy taustalla olevat asenteet, uskomukset ja arvot. Organisaatiotekijöihin lukeutuu muun muassa organisaation rakenne, henkilöstöhallinnon käytännöt ja menettelyt, työn luonne, johtamistyyli ja työolot. Ympäristötekijöihin käsitetään taas ekonomiset, sosiaaliset, tekniset sekä hallituksen asettamat vaikutukset. (Mullins 2010, 282–283.)

2.1.3 Työhyvinvoinnin edistäminen

Työhyvinvointia edistämällä voidaan nähdä hyötyjä niin kansantalouden, yritysten kuin yksilönkin tasolla. Työhyvinvoinnin edistämisen hyödyt näkyvät esimerkiksi pidemmissä työurissa, tuottavuudessa, eläkkeelle siirtymisiän nousussa, työpaikan imagossa, laadussa, toiminnan tuloksessa, motivaatiossa ja stressin vähentymisessä (Anttonen ym. 2009, 19).

Työntekijöiden hyvinvointi työssä on merkityksellisempää niin työntekijöiden elämänlaadun ja terveyden kuin organisaatioiden menestyksenkin kannalta. Erityisesti työelämän vaatimusten ja epävarmuuksien lisääntyessä se, miten energisiä, omistautuneita ja keskittyneitä työntekijät ovat, sitä tuottavampia ja valmiita muutokseen he myös ovat. Erityisesti työn imulla on tutkimusten valossa erityisen suuri merkitys organisaatioiden menestysten kannalta, joten sitä tulisi työpaikoilla

tavoitella. (Mäkikangas ym. 2017, 120.) Toisaalta työelämän laadun parantamiseksi keskiössä tulisi olla uudet johtamistavat, jotka arvioidaan aivo- ja sosiaalitutkimuksen avulla (Hartikainen ym. 2021, 93).

Työhyvinvointi ja sen johtaminen tulee myös huomioida organisaation muutoksissa. Työhyvinvoinnin johtaminen tulisi olla osa yrityksen strategista johtamista. Muutoksen keskellä tulisi huolehtia siitä, että työntekijöiden osaamisesta, hallinnan tunteen säilymisestä, riittävästä tuen saamisesta sekä siitä, että henkilöstö voi osallistua muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. (Työhyvinvoinnin johtaminen 2017.)

2.2 Tiimi

Katzenbach ja Smith (1998) määrittelevät tiimin seuraavasti: *”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneita yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteisen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksissaan”* (Katzenbach & Smith 1998, 59).

Tiimeissä aikaansaatava hyöty on suurempi kuin yksittäisen työntekijän. Tiimit kokoavat yhteen taitoja ja kokemuksia, jotka täydentävät toisiaan, ja tämän ansiosta tiimeillä on mahdollisuus vastata vaikeampiin ja monitahoisempiin haasteisiin. Tiimeissä korostuvat yhteiset tavoitteet. Timit ovat myös joustavampia ja nopeampia reagoimaan sekä sopeutumaan muutoksiin kuin yksittäinen työntekijä. Tiimeihin liittyy myös sosiaalinen ulottuvuus, jossa tiimin jäsenet ahkeroivat yhdessä haasteiden voittamiseksi ja alkavat uskoa ja luottaa toistensa osaamiseen. Yhteinen uurastaminen syventääkin työn merkitystä. Lisäksi tiimeissä työntekeminen on hauskempaa, ja huumori tukee tiimejä selviytymään työn paineista ja tiukasta työtahdista. (Katzenbach & Smith 1998, 30–31.) Tiimit uudistuvat, huomaavat virheitä sekä löytävät parempia ratkaisuja, samalla saavuttaen parempia tuloksia ja raportoiden paremmasta työtyytyväisyydestä (Duhigg 2016).

Tiimien tuloksellisuuden kannalta on oleellista määrittää selkeät tavoitteet ja yksityiskohtaiset tulokset, sillä jos tätä ei tehdä, tulokset jäävät todennäköisesti vähäisiksi (Katzenbach & Smith 1998, 213). Jos yritys haluaa erota kilpailijoistaan, tärkeää on vaikuttaa ihmisten työtapojen lisäksi siihen, miten ihmiset työskentelevät yhdessä (Duhigg 2016).

Tiimityöllä on siis tutkimusten valossa selkeitä hyötyjä, mutta hyvän tiimin kokoaminen ei aina ole niin yksinkertaista. Menestyvän tiimin vaatimuksia ja piirteitä selvitettiin Googlen vuoden 2012 tutkimuksessa. Psykologisen turvallisuuden kokemus piirtyi tärkeimmäksi menestystekijäksi. Myös tiimin jäsenten välinen luottamus sekä selkeys toiminnan rakenteissa korostui menestyvissä tiimeissä. (Duhigg 2016.)

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan käsitystä siitä, että ryhmä on turvallinen henkilökohtaiselle riskinotolle ja että jokainen voi olla oma itsensä joutumatta naurunalaiseksi. Psykologisen turvallisuuden käsite pitää sisällään ajatuksen siitä, miten henkilöön suhtaudutaan, kun hän tekee virheen, ehdottaa uutta ideaa, pyytää apua tai antaa palautetta. (Edmondson 2019)

Psykologisen turvallisuuden käsitteessä keskeistä on se, että tehdyistä virheistä uskalletaan kertoa ja epäonnistumiset sallitaan. Apua ongelmiin on helppo pyytää ja vaikeista asioista voidaan keskustella. Psykologinen turvallisuus lisää oppimista ja kannustaa innovatiivisuuteen. (Edmondson 2019.)

Kun tiimin jäsenet kokevat tiimissä psykologisen turvallisuuden tunnetta, he keskittyvät paremmin yhteisiin tavoitteisiin. Jos sisäinen luottamus puuttuu, tiimin jäsenet alkavat ajaa omaa etuaan. Tiimin johtamisen näkökulmasta, johtajan tärkein tehtävä on tukea ja vahvistaa tiimin psykologista turvallisuutta. Psykologinen turvallisuus näyttäisi nimittäin olevan tuottavuuden, innovatiivisuuden ja tehokkuuden näkökulmasta tiimin tärkein ominaisuus. (Aro 2018, 128, 130.)

Organisaatioiden suurissa muutoksissa tiimeillä voi olla muutoksin suuri ratkaiseva vaikutus. Tämä johtuu erityisesti suoritusten ja käyttäytymisen yhteydestä. Tiimit pystyvät yhdistämään käyttäytymisen osatekijöitä; sitoutumisen, taidot ja vastuun, osaksi tiettyjä suorituspäämääriä ja haluttuja tavoitteita. Tiimit pystyvät

omalla toiminnallaan edistämään suorituksiin vaadittavien toimintatapojen yleistymistä. Juuri tiimien joustavuus, suoritukset ja käyttäytymispiirteet ovat avainasemassa muutoksen sujuvan läpiviemisen osalta. (Katzenbach & Smith 1998, 232.)

Etä- ja joustotöiden lisääntyessä, myös kysymys virtuaaliyhteisöjen ja tiimien tehokkuudesta on noussut esiin. Myös fyysisesti erillään työskentelevien tiimien osalta luottamus on tärkeässä roolissa, jopa tärkeämmässä. Virtuaalisesti toimivien tiimien osalta luottamuksen ylläpitämiseen ja rakentamiseen tulisi erityisesti panostaa, sillä virtuaalisesti toimivat tiimit kärsivät usein kommunikaatiovajeesta. (Aro 2018, 130.)

2.2.1 Tiimiroolit

Meredith Belbinin tutkimuksen mukaan menestyneimmät tiimit koostuvat monista eri käytösmalleista. Tämän vuoksi toimivan tiimin kokoamiseen voidaan käyttää Belbinin yhdeksää tiimiroolia. (Belbin n.d.)

Belbinin yhdeksän tiimiroolia ovat seuraavat:

- Tiedustelija (Resource Investigator) – menevä ja innostunut, mutta voi olla liian optimistinen ja menettää mielenkiinnon nopeasti.
- Diplomaatti (Teamworker) – yhteistyökykyinen ja huomaavainen, mutta voi epäröidä päätöstilanteissa ja välttää ristiriitatilanteita.
- Kokooja (Co-ordinator) – itsevarma tavoitteiden kirkastaja, mutta voi vaikuttaa manipuloivalta.
- Keksijä (Plant) – luova ja idearikas ongelmien ratkoja, mutta voi jättää yksityiskohdat huomiotta.
- Arvioija (Monitor Evaluator) – strateginen ja huomaavainen, mutta voi olla liian kriittinen.
- Asiantuntija (Specialist) – omistautuva, tuo ryhmään asiantuntevaa tietoa ja taitoa, voi jäädä jumiin muodollisuuksiin.
- Takoja (Shaper) – haastava ja dynaaminen, joka työskentelee hyvin paineen alla, mutta voi loukata toisten tunteita.

- Tekijä (Implementer) – käytännön läheinen ja luotettava, joka organisoi ja vie ideat käytäntöön. Voi kuitenkin olla joissain tilanteissa joustamaton.
- Viimeistelijä (Completer Finisher) – tunnollinen virheiden etsijä, joka voi murehtia tarpeettomasti. (Belbin n.d.)

Belbinin mukaan kaikkia yhdeksää tiimiroolia tarvitaan menestyneessä tiimissä. Kaikkien roolien ei kuitenkaan tarvitse olla toiminnassa samaan aikaan. Tiimiroolit voivat myös vaihdella ja yhdellä tiimin jäsenellä voi olla useampi rooli. Tiimiroolien ymmärtäminen tiimissä voi auttaa työntekijöitä huomaamaan omia vahvuuksia, jonka myötä tiimin kommunikaatio paranee. (Belbin n.d.) Tiimi on tehokkaampi silloin, kun tiimiroolit on tiedostettu ja roolit kattavat mahdollisimman suuren osan tiimin kannalta tärkeistä tehtävistä (Salminen 2014, 92).

Tiimiroolien tunnistaminen on tärkeää niin tiimin tehokkuuden ja toimivuuden kannalta, mutta myös psykologisen turvallisuuden näkökulmasta. Tiimissä olisi hyvä varmistaa, että tiimissä on valtuutettu ainakin välttämättömät perusosaamisalueet: ajattelu, ihmiset ja toiminta. (Salminen 2014, 92–93.)

2.2.2 Esihenkilö osana tiimiä

Tiimiorganisaatio rakennetaan usein niin, että esihenkilö mielletään yhdeksi tiimin jäsenistä. Esihenkilöasema tuo mukanaan kuitenkin vastuita sekä johtamisoikeuden, joten asema usein vaikuttaa rooliin tiimissä. (Salminen 2014, 144–145.) Johtaminen itsessään on prosessi, jossa henkilö vaikuttaa ryhmän ihmisiin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Northouse 2010, 3.)

Koska esihenkilö asema tuo mukanaan vastuuta ja johtamisoikeuden, esihenkilön on esimerkiksi oleellista osata johtaa tiimissä olevaa tietoa, osaamista sekä suorituksia. Tiedon johtamisen kautta saatu merkityksellisyys piilee selkeytenä siinä, minne ja kenen kanssa työntekijöiden tulee keskittää ponnistelunsa, jotta sekä yksilö että organisaatio saavat eniten hyötyä sekä siinä, että yksilölle korostuu, miten työntekijä voi parantaa omaa vaikutustaan organisaatiossa. (Bailey & Clarke, 2001.)

Osaamisen johtamisessa esihenkilön ja tiimin osalta kehityskeskustelut ja -suunnitelmat ovat olennaisessa roolissa. Organisaation toiminnan kannalta on oleellista selvittää tärkeä osaaminen ja jalkauttaa se ensin osastoille ja tämän jälkeen yksilötasolle. (Sydänmaalakka 2007, 132–133.) Yksilön osaaminen rakentuu kyvykkyydestä, elämänhallinnasta, asiantuntijuudesta ja ammattitaidosta. Osaamiseen kuuluu myös kyky suoriutua tehtävistä, kehittää työtä sekä ratkaista ongelmia. (Tainio-Keinonen 2019.)

Suorituksen johtaminen taas pohjautuu siihen, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietävät toiminnantarkoituksen, avaintavoitteet, osaamisen tarpeen sekä miten palautejärjestelmät toimivat. Olennaista on yhdistää organisaation ja yksilön tavoitteet. Suorituksen johtamisprosessi koostuu tavoitteiden asettamisesta, seurannasta ja valmennuksesta, palautteesta sekä kehittämisestä. (Sydänmaalakka 2007, 81–83.) Erityisesti positiivisen palautteen saamisella esihenkilöltä on merkitystä työntekijälle muun muassa työntekijän osaamisen kehittämisen ja työssä suoriutumisen osalta. Tavoitteita koskeva palaute taas lisää työntekijöiden ymmärrystä työn suoritusten odotuksista sekä lisää motivaatiota. (Berlin 2008, 39,121, 170.)

Taitavat tiiminvetäjät ymmärtävät toiminnan tavoitteen olevan tiimin suorituksissa, eikä yksilöiden. Todellisen tiimin suorituksiin tarvitaan muutakin kuin yksilösuoritusten optimointi. Toimiva tiimi tarvitsee siis osakseen yksilöitä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Tiimi tarvitsee myös päämäärän, joka on yksittäisiä tehtäviä ja tavoitteita laajempi sekä tavoitteet, joiden mukaan määräytyvät yhteiset työtulokset sekä toimintamallin, joka muokkaa yksilöllisistä taidoista kollektiivisen taidon. Se, että ihmiset saadaan työskentelemään tiiminä yhteisen tavoitteiden eteen, riippuu enemmän asenteista kuin ihmisten persoonallisuudesta, maineesta tai arvoasemasta. (Katzenbach & Smith 1998, 148.)

Vetäjä voi tukeutua perinteisiin päätöksenteko- ja delegointitapoihin, jos ryhmä suoriutuu työtehtävistä tehokkaana ryhmänä maksimoimalla jokaisen yksilön työpanoksen. Jos suorituksiin pääseminen kuitenkin vaatii tiimiratkaisua, ei voida olettaa, että vain hyvä johtaminen riittää. Ei pidä olettaa, että vetäjä tekee kaikki päätökset suuntaviivoista, resurssien käytöstä ja yksilöiden suorituksista. Vetäjän tulisi osoittaa uskoa tiimin päämäärään ja ihmisiin, jotka erikseen ja yhdessä

muodostavat tiimin. Tiimin suoritukset voivat riippua hyvin paljon siitä, miten paljon vetäjä luottaa tiimiin, ja tästä syystä tiiminvetäjien tarvitsee uskoa päämääräänsä ja ihmisiinsä. (Katzenbach & Smith 1998, 155–156.)

Etätöissä esihenkilön työssä keskeistä on siis luottamus ja sen luominen tiimiin. Luottamuksen lähtökohtana on vuorovaikutus työntekijän ja esimiehen välillä. Etätyössä haasteen luo se, ettei esihenkilöllä ole pääsyä työntekijän fyysiseen työympäristöön. Keskeistä esihenkilön näkökulmasta on miettiä, miten työtehtäviä osoitetaan ja seurataan, miten tiimi tekee yhteistyötä, miten työn tekoon motivoidutaan sekä miten kohtaamisten puutteen kanssa toimitaan. (Tuimala 2020.)

3 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Kehittämistyö on prosessi, joka koostuu suunnittelu- ja toteutusvaiheesta sekä lopuksi työn arvioinnista. Kun kehittämistehtävä on tunnistettu ja sen tavoitteet on määritelty, tehtävään on perehdytty teoriassa ja käytännössä sekä kehittämistehtävä on määritelty ja rajattu, voidaan siirtyä lähestymistavan ja menetelmien valintaan. Lähestymistavalla tarkoitetaan näkökulmaa, josta kehitystyötä lähestytään ja jossa voidaan käyttää konkreettisia menetelmällisiä ratkaisuja. Menetelmiä kehitystyön toteuttamiseksi voi olla lukuisia, oleellista menetelmien valinnassa on oikeat ratkaisut käytännönläheisen kehittämisen toteuttamiseksi. (Ojasalo ym. 2015, 22, 24–25.) Seuraavaksi perehdytään opinnäytetyön lähestymistavan ja menetelmien valintaan.

3.1 Lähestymistapa

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisen tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on hankkia tutkittavasta kohteesta paljon tietoa ja ymmärtää aihetta kokonaisvaltaisesti, ja tuottaa näin ollen uutta tietoa. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, jossa todellisuus ymmärretään moninaiseksi kokonaisuudeksi. (Ojasalo ym. 2015, 105.)

Tässä opinnäytetyössä, kuten tyypillisesti laadullisessa tutkimuksessa, tutkittava kohde on tarkasti valittu ja siitä halutaan lisätietoa. Tutkittavasta aiheesta tehdään omia perusteltuja tulkintoja. Perustelut ja kuvaukset omien päätelmien ja tulkintojen yhteydessä ovat oleellisia, sillä niiden avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. (Ojasalo ym. 2015, 105.) Laadullinen tutkimus pyrkii juuri syvempään ymmärrykseen, joten se ei tavoittele yleistettävyyttä. Laadullinen tutkimus on subjektiivinen, ja tutkija on aina osa tutkimusta. (Pitkäranta 2014, 22.) Erityisesti tässä työssä tarkoitus on tavoittaa työntekijöiden näkökulma esihenkilöiden lisäämiseen.

Opinnäytetyö tehdään tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa tulkittua tietoa kohteesta. Se sopii lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisemmin organisaation tilannetta tai ratkaista jokin ongelma ja tarjota kehitysideoita tai ratkaisu ongelmaan. (Ojasalo ym. 2015, 37.) Tapaustutkimuksessa korostuu ainutkertaisuus, tilannesidonnaisuus, aineistolähtöisyys sekä abduktiivinen päättely. (Pitkäranta 2014, 27.)

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusongelmien ja lähestymistavan selvittämisen jälkeen, on syytä pohtia ja valita tutkimuksen kannalta parhaat tutkimusmenetelmät. Tähän opinnäytetyöhön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kysely.

Kysely on yksi eniten käytetyistä tiedonkeruun menetelmistä, ja sen avulla saadaankin usein tehokkaasti ja nopeasti tietoa suureltakin joukolta ihmisiä. Kyselyä käytettäessä sen suunnittelussa on monia vaiheita. Ensin on tärkeää selvittää tarkasti, mitä tietoa vastattavilta tarvitaan ja halutaan saada. Kyselyn tulee perustua olemassa olevaan tietoperustaan. Kysymyksistä täytyy tehdä vastattaville helposti ymmärrettäviä ja kyselyn on oltava helposti vastattavissa. Johtopäätösten tekemiseksi keskeistä kyselyissä on myös perusjoukon ja otoksen määrittäminen. (Ojasalo ym. 2015, 41, 121.)

Tässä opinnäytetyössä kysely valikoitui tutkimustavaksi siitä syystä, että se on tehokas, nopea, helposti lähestyttävä ja helposti toteutettavissa. Erityisesti kun tutkittavana on tiimi, joka työskentelee kolmella eri paikkakunnalla ja usein aikapaineessa, oli kysely paras valinta tutkimusmenetelmäksi. Opinnäytetyö päätettiin tehdä laadullisena tutkimuksena, jotta tiimin työhyvinvoinnista saataisiin parempi käsitys ja jotta selvitettäisiin työhyvinvoinnin nykytilan lisäksi sen syitä.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Kuten aiemmassakin luvussa on esitetty, kehittämistyötä voi kuvata prosessina. Kehittämistyön suunnitteluvaiheessa työn taustat ja tavoitteet selvitettiin sekä aihe rajattiin. Kehittämistyön lähestymistapa ja menetelmät on määritelty sekä työn viitekehys on selvitetty. Tämän jälkeen keskitytään toteutusvaiheeseen. (Ojasalo 2014, 22, 25.) Tässä luvussa käydään läpi toteutusvaihetta eli puretaan työhyvinvointikyselyn vastauksia.

4.1 Kyselyn tulokset

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää tiimin työntekijöiden kokemuksia lähiesihenkilöiden lisäämisestä tiimiin. Kyselyn tarkoituksena on erityisesti vertailla työhyvinvoinnin tilaa ennen ja jälkeen muutoksen. Kysely oli tiimin vastattavana viikon, ja vastauksia saatiin yhteensä 16. Kokonaisuudessaan palvelussa työntekijöitä on n. 130, mutta näistä vuoden vaihteen jälkeen on aloittanut 90 työntekijää. Tiimissä on siis 40 työntekijää, jotka ovat olleet palvelussa sekä ennen että jälkeen organisaatiomuutoksen, ja näin ollen kuuluvat kohderyhmään. Kaksi kyselyyn vastanneista oli uusia työntekijöitä. Vastauksia saatiin siis neljätoista 40 työntekijältä eli 35 %:lta kohderyhmän työntekijöistä. Kysely on liitteenä (LIITE 1).

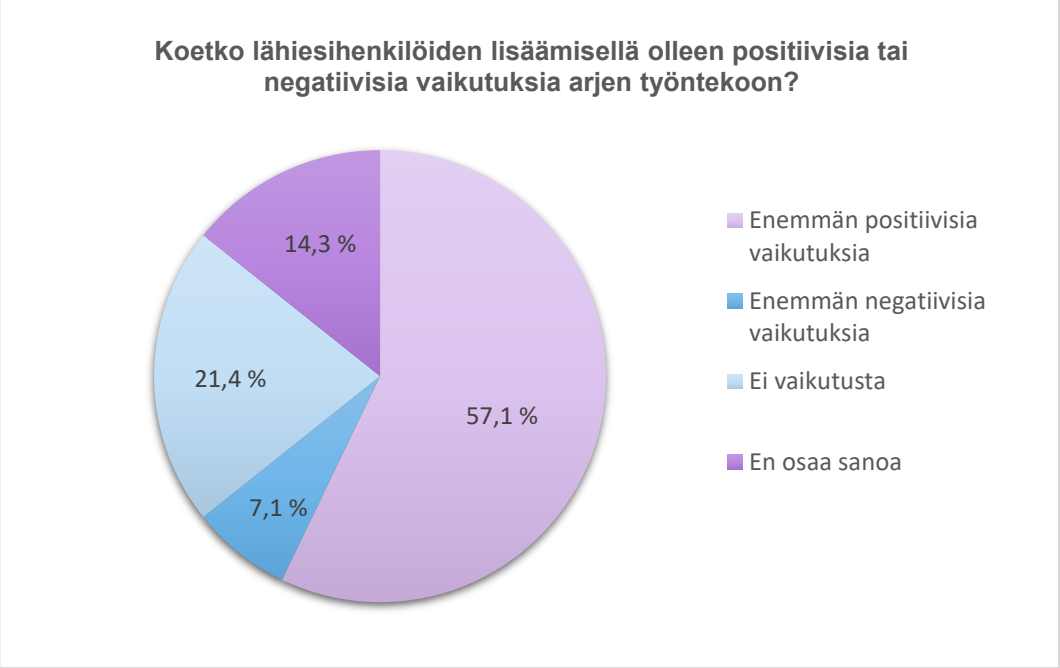
Palvelun 140 työntekijää jakautuvat asiakaspalvelua tekeviin ja tausta- ja tukitehtäviä tekeviin. Kyselyssä ei jaoteltu ihmisiä työtehtävän mukaan. Tämä siitä syystä, että monet työntekijöistä ovat moniosaajia ja tekevät joustavasti eri tehtäviä. Sekä siitä syystä, että työntekijöitä on merkittävästi enemmän asiakaspalvelutehtävissä ja lisäksi vanhoja työntekijöitä on kovin pieni määrä. Vastauksissa ei olisi siis voinut erotella tuloksia työtehtävien mukaan anonymiteetin säilymiseksi.

Kyselyssä vastaukset menivät melko lailla tasan paikkakuntien kesken. Koska vastausmäärä kyselyssä jäi kovin pieneksi, ei vastauksia eritellä myöhemmin paikkakuntakohtaisesti vastauksia läpikäydessä. Näin edelleen varmistetaan vastaajien anonymiteetin säilyminen.

4.1.1 Väittämäkysymysten vastaukset

Kyselyssä oli kaksikymmentä väittämäkysymystä. Ensimmäisen kysymyksen avulla rajattiin pois ne vastaajat, jotka ovat vasta-aloittaneet eivätkä näin ollen olleet osa kohderyhmää. Vastaajista kaksi oli vasta-aloittaneita, joten heidän vastauksensa rajattiin pois lopullisten vastausten joukosta. Toisen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää mahdollisia paikkakuntakohtaisia eroja. Vastausmäärät jäivät kuitenkin niin pieniksi, joten vastauksia ei erotella paikkakuntien mukaan.

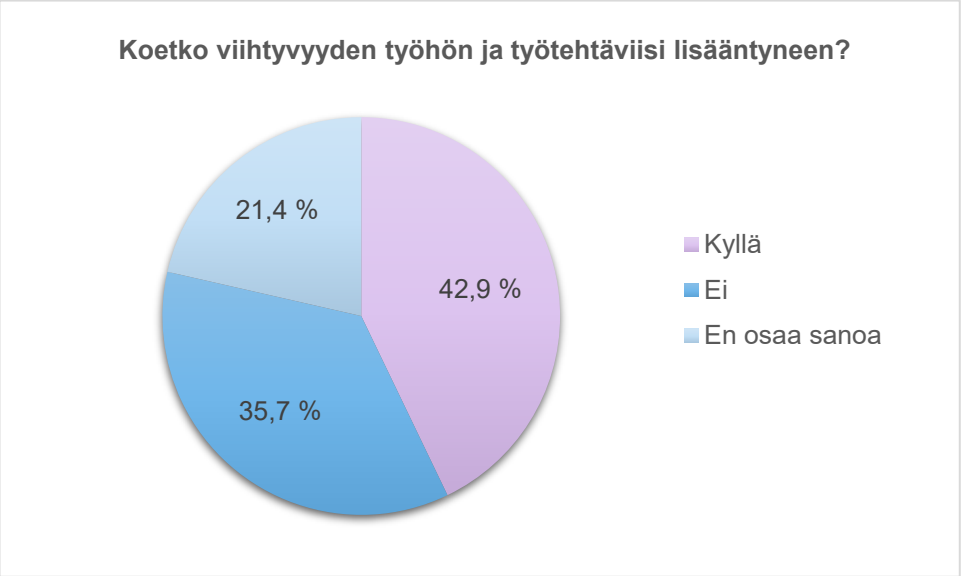
Ensimmäisessä varsinaisessa tutkimuskysymyksessä tiimiltä selvitettiin yleisesti työntekijöiden näkemystä siitä, kokevatko he lähiesihenkilöiden lisäämisellä olleen positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia arjen tekemiseen. Vastaajista 57,1 % koki muutoksella olleen enemmän positiivisia vaikutuksia (kuvio 1). Yli puolet tiimiläisistä siis koki muutoksen vaikuttaneen työntekoon enemmän positiivisesti. Tämä kuvastaa yleisemmin sitä, miten henkilöstö kokee muutoksen ja kokeeko työntekijät, että esihenkilöiden lisäämisellä on ollut vaikutusta.



Kuvio 1 Lähiesihenkilöiden lisäämisen vaikutukset

Toisessa väittämäkysymyksessä kysyttiin tiimiltä kokemuksia siitä, onko viihtyvyys työhön ja työtehtäviin lisääntynyt. Vastaajista 42,9 % koki viihtyvyyden li-

sääntyneen ja 35,7 % koki, ettei viihtyvyys ole lisääntynyt, ja loput vastaajista eivät osanneet sanoa (kuvio 2). Hieman suurempi osa siis koki viihtyvyyden ennemmin lisääntyneen entä vähentyneen. Työssä viihtymiseen työyhteisöllä ja -ilmapiirillä on suuri rooli. Toimivassa työyhteisössä ihmiset kannustavat, energisoivat ja motivoivat toisiaan (Salminen 2014, 66)

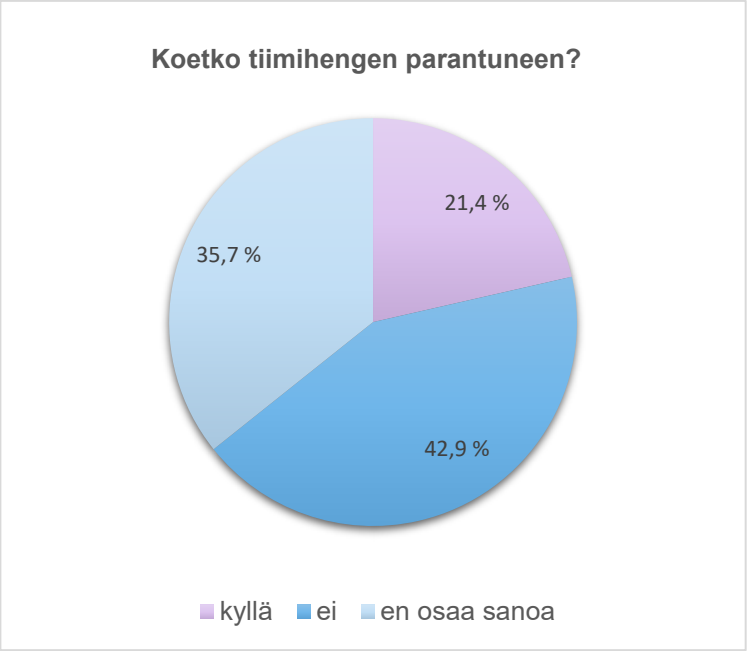


Kuvio 2 Viihtyvyys työssä lähiesihenkilöiden lisäämisen jälkeen

Seuraava kysymys käsitteli työntekijöiden sitoutuneisuutta työtehtävään. Kyselyyn vastanneista suurin osa eli 71,4 % koki olevansa nyt sitoutuneempi työhön ja työtehtäviin. Vastaajista 21,4 % ei kokenut olevansa sitoutuneempi ja 7,1 % ei osannut sanoa. Sitoutuneisuus voi merkitä kasvanutta työn imun kokemusta, sillä työn imua voidaan kuvata työntekijöiden toimintana organisaation tavoitteiden hyväksi, vastuun ottamisena, työtyytyväisyytenä ja sitoutumisena organisaatioon. (Hakanen 2009, 31, 33.) Työn imulla taas itsessään on positiivisia vaikutuksia niin työntekijän kuin organisaationkin näkökulmasta.

Seuraavaksi kysyttiin tehtävänantojen selkeyttä. Vastaajista 78,6 % kertoi tehtävänantojen pysyneen samana. Vastaajista 14,3 % koki tehtävänannot nyt selkeämpinä ja 7,1 % ei osannut sanoa. Selkeillä tavoitteilla ja työnkuvilla vähennetään liiallista kuormitusta työssä (Työterveyslaitos n.d.). Tiimin kannalta toiminnan selkeys on tärkeää, sillä se nähdään myös yhtenä menestyvän tiimin tunnusmerkkinä (Duhigg 2016).

Seuraavat neljä kysymystä käsittelivät tiimin jäsenten kokemuksia tiimistä. Kysymysten tarkoituksena oli saada kuva siitä, toimiiko tiimi nyt paremmin yhdessä. Ensimmäinen neljästä kysymyksestä selvitti työntekijöiden kokemuksia siitä, kokevatko he tiimihengen parantuneen (kuvio 3). Vastaajista 42,9 % vastasi, ettei koe tiimihengen parantuneen, 35,7 % ei osannut sanoa ja vain 21,4 % koki tiimihengen parantuneen. Kokemus tiimihengestä muodostuu tiimin jäsenten asenteesta, yhteisöllisyydestä sekä yhteisistä tavoitteista. Hyvä tiimihenki ja yhdessä tekeminen luo uskoa ja luottamusta toistensa osaamiseen. Yhteinen uurastaminen syventää työn merkitystä sekä on hauskempaa. Tämä taas tukee tiimejä selviytymään työn paineista ja tiukasta työtahdista. (Katzenbach & Smith 1998, 30–31.)



Kuvio 3 Tiimin kokemus tiimihengen parantumisesta

Seuraavaksi kysyttiin, kokevatko tiimin jäsenet tuntevansa työkaverinsa paremmin, johon 78,6 % vastasi ei (kuvio 4). Vain 14,3 % vastasi tuntevansa työkaverinsa paremmin ja 7,1 % vastasi, että ei osaa sanoa. Jos tiimin jäsenet eivät tunne toisiaan, on todennäköistä, että myös tiimiroolit ovat epäselvät. Kun tiimiroolit tiedostetaan ja ymmärretään, ne voivat auttaa työntekijöitä huomaamaan omia vahvuuksia ja myös parantaa kommunikaatiota tiimissä. (Belbin n.d.)

Kuvio 4 Työkavereiden tunteminen

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin kokevatko tiimin jäsenet tiimin yhtenäistyneen (kuvio 5). Vastaajista 57,1 % ei koe tiimin yhtenäistyneen. Vastaajista 21,4 % ei osannut sanoa. Toiset 21,4 % koki tiimin nyt yhtenäisempänä. Tiimin ollessa yhtenäinen, se toimii yhdessä kohti samaa tavoitetta. Yhteinen tavoite ja yhdessä tekeminen taas on niitä piirteitä, jotka tekevät tiimistä tiimin.

Kuvio 5 Tiimin yhtenäistyminen

Kun työntekijöiltä kysyttiin kokevatko he tiimissä enemmän psykologista turvallisuutta, 42,9 % vastasi, että ei (kuvio 6). Vastaajista 35,7 % ei osannut sanoa ja 21,4 % koki nyt tiimissä enemmän psykologista turvallisuutta. Kuten tiimiä koskevista aiemmistakin kysymyksistä voi päätellä, ei ole ihme, että myöskään psykologisen turvallisuuden osalta ei koeta juurikaan parannusta. Myös aiemmat kysymykset tiimihengestä, työkavereiden tuntemisesta ja tiimin yhtenäistymisestä ovat läheisesti yhteydessä nimenomaan psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Psykologista turvallisuutta ei pääse syntymään työyhteisössä, jossa tiimin jäsenet eivät tunne toisiaan eivätkä koe olevansa yhtenäinen tiimi. Tällöin on hyvin epätodennäköistä, että tiimissä olisi tilaa esimerkiksi nostaa esiin epäkohtia, joka taas on psykologisen turvallisuuden kannalta olennaista. (Edmondson 2019.)

Kuvio 6 Psykologinen turvallisuus tiimissä

Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin tiimin kokemusta palautteen saamiseen liittyen. Vastaajista 57,1 % kertoi saavan työstänsä nyt enemmän palautetta ja vastaavasti 42,9 % ei koe saavansa enempää palautetta lähiesihenkilön tultua tiimiin. Toimiva palautejärjestelmä on tärkeä osa suorituksen johtamisen näkökulmasta, sillä suorituksen johtaminen pohjautuu muun muassa palautejärjestelmien toimivuuteen (Sydänmaalakka 2007, 81). Palautteen saamisella on merkitystä myös työntekijän työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan erityisesti positiivisella palautteella on merkitys työntekijän osaamisen kehittämisen

ja työn suoriutumisen osalta. Myös palautteen saaminen tavoitteiden osalta lisää työntekijöiden ymmärrystä työn suoritusten odotuksista sekä lisää motivaatiota. (Berlin 2008, 39,121, 170.)

Kyselyssä käsiteltiin seuraavaksi työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä teemoja; työuupumusta, työholismia, työssä tylsistymistä, työtyytyväisyyttä sekä työn imua. Vastaajista 42,9 % kokee työssään nyt enemmän uupumusta. Vastaajista 28,6 % vastasi kokevansa vähemmän uupumusta ja loput 28,6 % ei osannut sanoa. Työholismia vastaajista 21,4 % kokee enemmän, 42,9 % ei osannut sanoa ja vastaajista 35,7 % kokee vähemmän työholismia. Työssä tylsistymistä vastaajista 42,9 % kokee enemmän ja 28,6 % kokee työssä tylsistymistä vähemmän ja loput ei osannut sanoa. Mitä enemmän näihin kysymyksiin vastaajat vastaisivat *”vähemmän*”, sitä parempi tilanne on ja sitä vähemmän työntekijät kokevat työssä työpahoinvointia.

Tyytyväisyyden osalta vastaajat olivat tasaisesti eri mieltä keskenään, sillä 35,7 % vastaajista kertoi olevansa tyytyväisempiä ja toiset 35,7 % kertoi olevansa tyytymättömämpiä, 28,6 % ei osannut sanoa. Positiivista on se, että vastaajista 50 % kertoi kokevansa nyt enemmän työn imua ja vain 14,3 % vastaajista kertoi kokevansa työn imua vähemmän kuin aikaisemmin. Mitä enemmän näihin kysymyksiin saatiin vastauksia *”tyytyväisempi”* ja *”enemmän”,* sitä parempi tilanne on ja sitä enemmän työntekijät kokevat työssä positiivia tunnetiloja ja voivat paremmin.

Kysymykseen ”Oletko enemmän vai vähemmän motivoitunut työhösi?” vastaajista 42,9 % kertoi olevansa enemmän motivoitunut. Vastaajista 35,7 % ei osannut sanoa ja 21,4 % kertoi olevansa vähemmän motivoitunut. Työntekijän motivaatioon vaikuttaa moni tekijä, mutta toimiva työyhteisö voi motivoida erityisesti silloin, kun työntekijän omat voimavarat ovat lopussa (Salminen 2014, 66).

Kun tiimin jäseniltä kysyttiin, ymmärtävätkö he paremmin oman tehtävänsä ja tarkoituksensa osana organisaatiota, 78,6 % vastasi kyllä ja 21,4 % ei. Tähän on selkeästi panostettu lähiesihenkilöiden toimesta, sillä tiimin jäsenten ymmärrys

omasta osastaan yrityksessä on selvästi selkeytynyt. Oman tehtävän ja osan organisaatiossa ymmärtäminen on tärkeää suorituksen johtamisen näkökulmasta, sillä se yhdistää yksilön tavoitteet osaksi yritystä (Sydänmaalakka 2007, 81).

Kysymykseen siitä, kokevatko tiimin jäsenet olevansa halukkaampia oppimaan uutta, vastaus oli melko yksiselitteinen. Vastaajista 85,7 % koki olevansa nyt halukkaampi oppimaan uutta. Työntekijän ja tiimien kannalta juuri kyky ja halu oppia uutta, on tiedon johtamisen osalta tärkeää (Sydänmaalakka 2007, 177). Tiedon johtamisen kautta saadaan selkeys siihen, minne ja kenen kanssa työntekijöiden tulee keskittää voimavaransa, jotta sekä työntekijä että organisaatio saavat eniten hyötyä (Bailey & Clarke 2001).

Kysymykseen siitä, kokevatko tiimin jäsenet olevansa nyt enemmän vai vähemmän sitoutuneita oman osaamisen kehittämiseen, 71,4 % vastasi olevansa enemmän sitoutunut ja 21,4 % vähemmän sitoutunut. Osaamisen kehittäminen ja henkilökunnan sitoutuminen siihen on tärkeää niin työntekijän kuin organisaation osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Yksilön osaaminen rakentuu kyvykkyydestä, elämänhallinnasta, asiantuntijuudesta ja ammattitaidosta (Tainio-Keinonen 2019) ja näistä ammattitaidon ja työnhallinnan nähdään edistävän parhaiten työhyvinvointia (Anttonen ym. 2009, 18). Organisaation näkökulmasta kilpailukyvyn kannalta määritelty kriittinen osaamisen ja sen kehittäminen taas tuo kilpailuetua koko organisaatiolle (Sydänmaalakka 2007, 132).

4.1.2 Avoimien kysymysten vastaukset

Ensimmäinen avoin kysymys pyysi vastaajilta tarkennusta siihen, millaisia positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia työntekijä on huomannut arjen tekemisessä uusien esihenkilöiden valinnan jälkeen (kuvio 1). Tähän kysymykseen vastasi kahdeksan henkilöä. Suurimmassa osassa vastauksia korostui tunne siitä, että esihenkilö on helpommin ja nopeammin tavoitettavissa, enemmän läsnä, helpommin lähestyttävissä ja pysyy paremmin ajan tasalla työntekijän työstä. Työhyvinvoinnin positiiviseen kokemukseen vaikuttaa juuri se, miten hyvin johdettua ja organisoitua työ on sekä miten hyvin työyhteisöltä saadaan tukea. (Anttonen ym. 2009, 18.) Eräässä vastauksessa kuitenkin korostui huoli siitä, ettei esihenkilöön

ole vielä saatu luotua suhdetta. Hyvän suhteen ja toimivan vuorovaikutuksen luominen esihenkilön ja alaisen välille on tärkeää luottamuksen rakentamiseksi. (Tuimala 2020.)

Seuraavassa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, onko työhyvinvointiin panostettu enemmän ja millä tavoin. Kahdeksan neljästätoista vastaajasta koki, ettei työhyvinvointiin ole panostettu enempää tai ei ole ainakaan huomannut asiassa muutosta. Yksi myös koki, että työhyvinvointiin on panostettu vähemmän ja kaipaisi työnhyvinvointiin ja sen parantamiseen liittyen enemmän keskustelua. Loput vastaajista kokivat, että työhyvinvointiin on panostettu hieman enemmän. Työhyvinvointia tukevina ja parantavina tekijöinä he nostivat esiin e-passin, joustavan työvuorosuunnittelun, yhteiset lähipäivät konttorilla, yhteiset keskusteluajat esihenkilön kanssa kahden viikon välein, paremman vuorovaikutuksen esihenkilön ja työntekijän välillä sekä tiimin yhteiset illanistujaiset. Viihtyisä työympäristö, toimiva työyhteisö sekä työsuhde-edut tukevat työhyvinvointia. Näiden tekijöiden kautta työ usein myös on mielekkäämpää ja tuottavampaa. (Weckström 2015, 32.)

Kuitenkin se, että työntekijä on huomannut työssään epäkohdan työhyvinvoinnin osalta ja kaipaisi siihen liittyen keskustelua, kielii siitä, ettei työpaikalla koeta psykologista turvallisuutta. Yksi psykologisen turvallisuuden puuttumisen merkeistä on se, ettei yksilö uskalla tuoda esille huomaamiaan epäkohtia ja ajatuksia. Tämä voi taas johtaa vahinkoihin, jotka olisi voitu välttää niiden tullessa esiin aiemmin. (Edmondson 2019.)

Viimeisessä avoimessa kysymyksessä pyydettiin jättämään halutessaan täydennyksiä ja tarkennuksia annettuihin vastauksiin. Tähän vastauksia saatiin viisi. Suurin osa vastauksista oli sävyltään enemmän negatiivinen. Enimmäkseen negatiivinen arviointi voi osaltaan johtua siitä, että työntekijät ovat olleet yrityksessä jo pitempään. Pitempään työskennelleet arvioivat usein työtään kielteisemmin, kun kriittisyys työtä kohtaan kasvaa (Aro 2018,131). Tiimiltä löytyisi selkeästi kehityskohteita, mutta näitä ei ole osattu tuoda esiin, johtuen juuri psykologisen turvallisuuden puutteesta. Vastauksissa korostui lisääntynyt paine suoriutua työtehtävistä ja päästä asetettuihin tavoitteisiin, ja tämän koettiin vaikuttavan myös työmotivaatioon. Toisessa vastauksessa kuitenkin työtehtävien monipuolisuuden

koettiin lisäävän työviihtyvyyttä sekä palkitsemismallin koettiin motivoivan tehokkaampaan ja tarkempaan työntekoon.

”Tällä hetkellä esihenkilö luo suuria paineita työn suorittamiseen. Aiemmin esihenkilön kanssa käydyissä keskusteluissa käytettiin enemmän aikaa työhyvinvoinnin kannalta tärkeisiin asioihin. Nyt keskusteluissa, joita esihenkilön kanssa käydään, pääpaino on vain tuloksissa. Tuntuu, ettei keskusteluissa nähdä työntekijää yksilönä. Lähiesihenkilöiden pitäisi saada luotua tila, jossa jokainen pystyy loistamaan eikä niin että ihmiset ovat yhtä isoa porukkaa, jossa kaikkien on saavutettava aina samat tulokset. Tämän hetken toiminta vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi motivaatioon työtä kohtaan.”

”Työtehtävien monipuolisuus ja vaihtuvuus lisäävät työssä viihtymistä ja palkitseminen motivoi tekemään töitä tehokkaammin ja tarkemmin.”

Ensimmäisen vastauksen pohjalta voidaan nähdä, että tiimi toimii tällä hetkellä enemmän yksilöiden suoritusten parantamisen ja optimoinnin kautta. Katzenbachin ja Smithin (1998) mukaan toimivan tiimin suorituksiin tarvitaan kuitenkin muutakin, kuin tiimin jäsenten tulosten optimointi (Katzenbach & Smith 1998, 148). Jos tiimi toimii tällä hetkellä pelkästään yksilöiden tulosten optimoinnin kautta, ei tiimistä ole saatavissa irti koko sen potentiaalia, koska tuloksekas ja hyvinvoiva tiimi on muutakin kuin sen yksilöiden yksittäisten suoritusten summa. Jos tiimi siis toimii työryhmän tavoin, se ei voi yltää tiimin kaltaisiin suorituksiin.

Työssä koettu paine suoriutua on oletettavasti yksi syy sille, miksi myös 42,9 % kokee nyt työssään enemmän uupumusta. Juuri liian suuri työmäärä, ristiriitaiset tavoitteet ja jatkuva aikapaine altistavat työuupumukselle (Uusitalo-Arola 2022).

Viimeisessä vastauksessa korostuu tyytyväisyys työn vaihtelevuuteen. Eräässä toisessa vastauksessa korostui juuri tyytymättömyys siihen, että vaihtelevuutta ei ole tarpeeksi. Tässä toisessa vastauksessa työntekijä kertoi joutuvansa tekemään enemmän työtehtävää, mihin häntä ei ole alun perin rekrytoitu ja koki tämän vähentävän mielenkiintoa ja motivaatiota työtä kohtaan. Väittämäkysymyksien kautta selvisi, että työssä tylsistymisen kokemukset ovat useammalla työntekijällä kasvaneet. Osa syy tähän voi olla vaihtelevuuden puute, sillä ainakin

Fisherin (1987) mukaan työssä tylsistymistä tapahtuu enemmän juuri rutiininomaisissa tehtävissä.

Lisäksi vastauksissa näkyi se, että tiimi on edelleen jäänyt etäiseksi. Työkavereita ei tunneta tai nähdä. Tämä johtuu siitä, että työtä tehdään usealla paikkakunnalla ja suurin osa tekee pelkästään etätyötä, jolloin esimerkiksi kohtaamisia työpaikalla ei ole. Yhteisiä tiimi-iltoja on ollut vasta yksi, joten tiimin jäsenet eivät ole vielä kovinkaan tuttuja keskenään. Yhdessä vastauksessa kuitenkin tunnistettiin se, että tiimihengen parantamisen eteen on viime aikoina alettu tehdä töitä, ja sen vaikutukset näkyvät ehkä vasta myöhemmin.

”Tuntuu, että omaan työhön keskitytään nyt enemmän mutta edelleen oma tiimi jää aika etäiseksi. Eikä ole edelleenkää oikeastaan päässyt tutustumaan sen tarkemmin työkavereihin.”

”Tiimiytymiseen liittyviä asioita on alettu tehdä vasta hiljattain, joten niiden vaikutukset näkyvät ehkä vasta pidemmän ajan jälkeen.”

Se, että tiimi on jäänyt etäiseksi aiheuttaa sen, ettei psykologista turvallisuutta pääse syntymään tiimissä. Psykologisen turvallisuuden puute taas johtaa siihen, että tiimin jäsenet ajavat enemmän omaa etuaan yhteisten tavoitteiden saavuttamisen sijasta. Psykologisen turvallisuuden puuttuessa tiimi ei myöskään ole niin tuottava, innovatiivinen tai tehokas, sillä nämä ominaisuudet näyttäisivät parantuvan silloin, kun tiimi on psykologisesti turvallinen. (Aro 2018, 128, 130.)

Yhdessä vastauksessa ei koettu vaikutusta työhyvinvointiin sillä, että esihenkilöitä on nyt enemmän. Vastauksessa korostettiin enemmän yhteyttä esihenkilöön sekä omaa panosta positiivisten muutosten edistäjänä.

”Jos viimeisillä kysymyksillä viitataan lähiesihenkilöiden lisäämisen vaikutukseen, en koe, että sillä on ollut vaikutusta työhöni, vaan positiiviset muutokset lähtevät omasta halusta. Ennen nykyistä tiimiä palveluvastaava, joka oli ihmisläheinen ja kenen kanssa tuli toimeen, sai näitä vaikutuksia aikaan ja paransi työhyvinvointia. Nykyisessä tiimissä en ole kokenut vaikutusta esihenkilöiden määrällä.”

Vastaaja on kokenut aiemmin hyvän esihenkilösuhteen myötä parannuksen työhyvinvoinnissa. Esihenkilöiden tuki, kuten toimiva vuorovaikutus sekä palaute työntekijöille linkittyy vahvasti parempaan työhyvinvoinnin kokemukseen (Sparks ym. 2001). Jokaisen on myös tarpeen ottaa vastuu siitä, mitä voi tehdä itselleen ja muille. On olennaista luopua ajattelutavasta, jossa johtajaan kohdistetaan kaikki odotukset ja samalla syytetään epäonnistumisista. Työntekijä voi osaltaan tyydyttää omia tarpeitaan, ratkaista ongelmia sekä saada käyttöönsä tarvittavia voimavaroja, ja myös pyrkiä vahvistamaan näitä taitoja yksin ja työyhteisön kanssa. (Miettinen ym. 2000, 42.)

Katzenbachin ja Smithin (1998) mukaan se, että ihmiset saadaan työskentelemään tiiminä yhteisen tavoitteiden eteen, riippuu enemmän asenteista kuin ihmisten persoonallisuudesta, maineesta tai arvoasemasta. (Katzenbach & Smith 1998, 148.) Ja juuri muodostuneiden asenteiden muokkaamiseen esihenkilö voi omalla esimerkillään vaikuttaa.

4.1.3 Yhteenveto

Ensimmäisten väittämäkysymysten kautta työntekijät raportoivat esihenkilöiden lisäämisen vaikuttaneen enemmän positiivisesti työntekoon. Positiiviseen kokemukseen on eniten vaikuttanut se, että esihenkilöillä on nyt enemmän aikaa työntekijöille. Tämä näkyy työntekijöille arjessa muun muassa siinä, että esihenkilö on nopeammin tavoitettavissa ja enemmän läsnä. Myös viihtyvyyden työhön ja työtehtäviin hiukan suurempi osa koki kasvaneen esihenkilöiden lisäämisen myötä. Suurin osa työntekijöistä kokee nyt myös olevansa sitoutuneempi työhönsä.

Esihenkilöiden lisäämisen jälkeen 42,9 % kertoi kokevansa enemmän työuupumusta ja enemmän työssä tylsistymistä. Avoimista vastauksista selvisi, että osalla työntekijöistä tuntuu olevan kova paine omien työtehtävien suorittamiseksi. Tämä voi selittää osalla kasvanutta työuupumuksen ja työssä tylsistymisen tunnetta. Vastaajista 50 % kertoo kokevansa enemmän työn imua ja 42,9 % kertoo olevansa motivoituneempi työhönsä. Osalle työntekijöistä selkeät tavoitteet ja

palkkiomallin kautta saatu lisämotivaatio voivat selittää työn imun ja motivaation kasvua.

Tiimiä käsittelevien väittämäkysymysten kautta nähdään, että esihenkilöiden lisäämisellä ei ole ollut vaikutusta parempaan tiimikokemukseen. Suurin osa vastaajista kokee, että tiimihenki ei ole parantunut, työkavereita ei tunneta paremmin, tiimi ei ole yhtenäistynyt eikä psykologista turvallisuutta koeta enempää. Myös avoimien vastausten osalta mainittiin tiimin jääneen yhä etäiseksi. Suurin kipukohta tiimillä tuntuukin olevan juuri etäisyys sekä psykologisen turvallisuuden puute. Tästä syystä tiimi ei toimi tähdäten yhteisiin tavoitteisiin, vaan työntekijät keskittyvät enemmän omien yksilötavoitteiden suorittamiseen.

Saatujen vastausten myötä on perusteltua sanoa, että kokonaisuudessaan lähiesihenkilöiden lisäämisellä ei juurikaan ole ollut vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin. Muutoksella on lähinnä ollut vaikutusta tiimin yksilöiden kokemukseen työhyvinvoinnista, mutta tiimitasolla esihenkilöiden lisäämisellä ei kuitenkaan ole ollut vaikutusta. Kuten yhdessä avoimessa vastauksessa todettiin, tiimin yhtenäistämiseksi on alettu toimia vasta hiljattain, joten vaikutukset tiimitasolla eivät ehkä siksi vielä ole havaittavissa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistyön lopuksi, suunnittelu- ja toteutusvaiheiden jälkeen, siirrytään toteutusvaiheeseen. Toteutusvaiheessa keskitytään arvioimaan saatuja tuloksia sekä arvioidaan työn hyödyntämistä tulevaisuudessa. (Ojasalo 2014, 22.)

Ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista, tavoitteeksi määriteltiin Yrityksen X rahoituspalvelun tiimin työntekijöiden työhyvinvoinnin tilan kartoittaminen, kun esihenkilöitä lisättiin tiimiin. Tarkoitus oli selvittää, miten esihenkilöiden lisääminen tiimiin on vaikuttanut tiimin ja sen työntekijöiden työhyvinvointiin. Päämääränä oli saada selville, onko työhyvinvointi parantunut vai vähentynyt.

Pääkysymys, johon opinnäytetyössä haluttiin saada vastaus:

- Millainen vaikutus esihenkilön lisäämisellä tiimiin on ollut työntekijöiden työhyvinvointiin?

Toteutetun kyselyn kautta pääkysymykseen saatiin opinnäytetyön kautta vastaus. Kyselyyn saatujen vastausten perusteella esihenkilöiden lisäämisellä tiimiin ei ole ollut kokonaisuudessaan juurikaan vaikutusta työtekijöiden työhyvinvointiin. Vastauksista päätellen muutos näkyy lievänä positiivisena muutoksena tiimin jäsenten hyvinvointiin, mutta ei tiimiin kokonaisuutena.

On muistettava kuitenkin, että vastauksia kyselyyn ei saatu paljon, joten suuria yhteenvetoja ja yleistyksiä ei ole järkevää tehdä. Saatuja vastauksia ei voida peilata koko palveluun ja sen hyvinvoinnin tilaan, koska tämän tutkimuksen kohderyhmänä olivat kauemmin työtä tehneet, joita taas on koko palveluun nähden melko pieni osa. Väittämäkysymysten vastaukset antavat kuitenkin suuntaa antavia käsityksiä tiimin nykytilasta ja suhtautumisesta muutokseen. Näiden pohjalta voidaan arvioida suurimmat kipupisteet, joiden eteen tiimissä tulisi tehdä töitä työnhyvinvoinnin parantamiseksi. Tässä tapauksessa suurin pääpaino on avoimilla vastauksilla, sillä niiden kautta työntekijöiden ääni tulee parhaiten ja luotettavimmin esille. On tärkeää muistaa myös, että työhyvinvoinnin kokemukset ovat hyvin yksilöllisiä.

Merkittävin löydös kyselyssä on tiimin psykologisen turvallisuuden puute. Psykologisen turvallisuuden kokemus ei ole vastausten perusteella parantunut esihenkilöiden lisäämisen jälkeen. Perustuen Amy Edmondsonin (2019) määritelmään psykologisesta turvallisuudesta psykologinen turvallisuus ei voi rakentua tiimissä, jossa ei ole tilaa henkilökohtaiselle riskinotolle. Psykologista turvallisuutta ei siis voi syntyä tiimissä, jossa suurin osa tiimin jäsenistä kertoo, että tiimihenkeä ei juurikaan ole, työkavereita ei tunneta, tiimi ei ole yhtenäistynyt ja tiimi tuntuu etäiseltä. Kun taas psykologisen turvallisuuden tunne puuttuu, tiimi ei toimi tavoitteellisesti yhdessä (Aro 2018, 128).

Tiimin yhtenäistäminen on tärkeää, sillä yksi työntekijä ei mitenkään pysty tekemään sitä työtä, mitä organisaatioissa tarvitaan arvon luomiseksi asiakkaille. Siksi epäkohdista puhuminen, asiantuntemuksen ja tiedon jakaminen, riskien ottaminen ja yhteistyö ovat pääkohdat arvon luomiseksi. Ja tähän juuri psykologisella turvallisuudella on suuri rooli. (Edmondson 2019.)

Suurimmat myönteiset vaikutukset lähiesihenkilöiden lisäämisen myötä yksittäisiin työntekijöihin näyttäisi olevan siinä, että työntekijät kokevat saavansa nyt enemmän palautetta työstään, ymmärtävät tehtävänsä ja tarkoituksensa osana organisaatiota paremmin sekä ovat halukkaampia oppimaan uutta ja kehittämään omaa osaamistaan. Näillä tekijöillä on merkitystä työhyvinvoinnin parantumisen osalta. Erityisesti palautteen saaminen selventää työn odotuksia, motivoi, edistää osaamisen kehittymistä ja luo varmempaa työotetta (Berlin 2008, 39,121,170).

Huomiota tulisi kiinnittää työntekijöiden kokemuksiin työuupumuksesta ja työssä tylsistymisestä. Kyselyyn vastaajista 42,9 % vastasi kokevansa työssä nyt enemmän työuupumusta sekä työssä tylsistymistä. Oleellista olisi tunnistaa niitä työn tekijöitä, jotka aiheuttavat uupumusta ja työssä tylsistymistä, ja pyrkiä ehkäisemään näitä tekijöitä. Työuupumus ja työssä tylsistyminen näkyvät työntekijän kielteisenä suhtautumisena työhön, ja tällä on vaikutusta niin työntekijän työhyvinvointiin kuin myös työtahtiin ja tuloksellisuuteen. ((Mäkikangas ym. 2017, 107, 110.) Työuupumusta ehkäistään työpaikalla parhaiten työolosuhteiden säännöllisellä arvioinnilla, jatkuvalla kehittämisellä sekä toimivien käytäntöjen epäkohtien

korjaamisella (Uusitalo-Arola ym. 2022). Kun tunnistetaan esimerkiksi uupumusta ja tylsistymistä aiheuttavat tekijät, niitä voidaan ehkäistä, jonka kautta vähennetään työpahoinvointia.

Työuupumuksen ja työssä tylsistymisen kokemusten vähentämisen lisäksi tiimissä olisi tärkeää myös pyrkiä lisäämään erityisesti työn imun kokemuksia. Työn imun kokemukset tuottavat työntekijälle mielihyvää ja merkitystä, jolloin työ myös palkitsee. (Salminen 2014, 325.) Työn imu tuottaa myös organisaatiolle hyötyä muun muassa työntekijän omistautumisen kautta, sillä omistautuneet työntekijät haluavat tehdä työssä parhaansa organisaation menestymiseksi (Hakanen 2009, 31, 33).

Yksilötasolla olisi tärkeää selvittää työhyvinvoinnin teemoja sekä selventää tavoitteet. Parin viikon välein käytävissä keskusteluissa olisi tärkeää pyrkiä viemään keskusteluja suoritusten läpikäymisen lisäksi työntekijän hyvinvointiin, jaksamiseen ja motivaatioon liittyen. Keskustelujen tulisi luoda turvallinen tila sekä parantaa luottamusta ja vuorovaikutusta työntekijän ja esihenkilön välillä. Ainakin psykologisen turvallisuuden näkökulmasta, sillä miten kysymykset keskusteluissa asetellaan, on väliä. Kysymysten tulisi olla toista kunnioittavia sekä konkreettisia. (Edmondson 2019.) Yhden avoimen vastauksen perusteella keskusteluissa painotettiin liikaa suorituksiin pääsemistä, jonka koettiin lisäävän paineita työstä selviytymiseen ja sitä kautta sen vaikuttavan laskevasti työmotivaatioon. Finanssialalla suurimmat stressitekijät ovat aikapaine sekä liiallinen työmäärä, ja nämä altistavat työhyvinvoinnin ongelmille (Giorgi ym., 2017). Esimerkiksi liian suuri työmäärä, rooliristiriidat ja -epäselvyydet sekä heikko esihenkilön tuki altistavat työuupumukselle. (Uusitalo-Arola ym. 2022.)

Vaikka esihenkilöiden lisäämisellä tiimiin ei siis mielestäni ole juurikaan ollut vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin näen kuitenkin, että muutos on ollut yrityksessä järkevä ja potentiaalia työnhyvinvoinnin parantamiseksi on muutoksen myötä enemmän. Lähiesihenkilöt ovat nyt paremmin läsnä ja tuntevat paremmin tiimin työntekijät, ja voivat sen pohjalta tehdä yksilöllisempiä toimenpiteitä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Lähiesihenkilöt ovat tärkeässä asemassa tiimin hyvinvoinnin parantamiseksi yhtenäistämisen ja luottamuksen rakentamisen osalta.

Esihenkilöiden tehtävä on myös tukea ja vahvistaa tiimin psykologista turvallisuutta (Aro 2018, 130).

Työhyvinvoinnin parantamiseksi tiimissä tulee siis tulevaisuudessa keskittyä psykologisen turvallisuuden luomiseen, hioa vuorovaikutustaitoja, rakentaa luottamusta ja selventää tiimiroolit sekä tiimin yhteinen tavoite. Tiimissä tulee myös löytää keinot tunnistaa työuupumusta ja työssä tylsistymisen tekijöitä sekä toisaalta löytää keinot työn imun kokemusten lisäämiseen. Tiimin yhteinen tavoite tulee myös kirkastaa, jotta tiimin jäsenet ahkeroivat yhteistä tavoitetta kohti.

Vaikka opinnäytetyön keskiössä oli selvittää esihenkilöiden vaikutusta työhyvinvointiin ja siten sitä, miten uudet esihenkilöt voivat parantaa työhyvinvointia, ei työhyvinvoinnin ja tiimiytymisen edistäminen kuitenkaan ole pelkästään uusien esihenkilöiden harteilla, vaan vastuu omasta hyvinvoinnista on myös työntekijällä itsellään. Vastuu työhyvinvoinnista jakautuu yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan kesken (Pietilä 2010, 169; Ilmarinen 2009.) Esihenkilön täytyy kuitenkin toimia suunnannäyttäjänä ja herättää keskustelua tiimin kesken. Tiimi on toiminut kuitenkin jo pitkään käytännössä ilman yhteisön tukea, joten luottamuksen ja paremman vuorovaikutuksen rakentamiseen tarvitaan nyt oletettavasti enemmän esihenkilön tukea ja esimerkkiä. Työilmapiirin parantamiseksi johtoasemassa olevien täytyy siis olla aidosti kiinnostuneita ja tehdä konkreettisia asioita hyvinvoinnin parantamiseksi, jossa esihenkilön näyttämä esimerkki on ratkaiseva (Aro 2018, 137).

6 LOPUKSI

Opinnäytetyö lähti liikkeelle yrityksen tarpeesta. Työ eteni sen jälkeen prosessina suunnittelun, aineiston keruun ja viitekehyksen rakentamisen, kyselyn suunnittelun ja toteutuksen kautta itse työn toteutusvaiheeseen, jossa kysely purettiin ja tulokset analysoitiin. Edelliseen kappaleen loppuun myös nimettiin tärkeimmät kehityskohteet eli miten opinnäytetyön tuloksia voitaisiin hyödyntää yrityksessä. Tässä vaiheessa jäljellä on enää työn arviointi sekä sen pohtiminen, voidaanko opinnäytetyön pohjalta tehdä jatkotutkimuksia.

Prosessi haastoi omaa käsitystäni erityisesti tiimityön näkökulmasta. Ennen opinnäytetyön aloittamista, oma hypoteesini oli, että työhyvinvointi tiimissä olisi parantunut esihenkilöiden lisäämisen myötä. Ajattelin, että koska työntekijöitä on paljon ja työpisteitä on kolmella eri paikkakunnalla, vaatii se paljon organisointia ja sen vuoksi oma lähiesihenkilö toimipaikoilla varmasti lisäisi työhyvinvointia. Tiimin vastaukset eivät kuitenkaan olleet läheskään näin yksiselitteisiä, vaan esiin nousi ongelmakohtia, joihin ei ole esihenkilöiden lisäämisen jälkeen saatu parannusta. Myös huomio siitä, että lähiesihenkilön lisäys ja sen vaikutus työhyvinvointiin näkyi enemmänkin yksilötasolla kuin tiimitasolla oli merkittävä. Keskeistä tiimissä on jatkossa paremman työhyvinvoinnin saavuttamiseksi luottamuksen rakentaminen niin tiimin kesken kuin yksittäisen työntekijän ja esihenkilön välillä.

Siihen, ettei tiimi toimi kovinkaan tehokkaasti yhdessä vaikuttaa varmasti se, että palvelun tiimin tai tiimien määrittäminen on minullekin tutkijana hieman hämärä. Myös se, että moni työntekijä kuuluu useampaan tiimiin, koska tekee useampaa eri työtehtävää, tekee tiimien määrittelystä palvelussa vaikeampaa. Joten jos pelkästään tiimien määrittely on epäselvää, varmasti myös tiimiytyminen on vaikeaa. Tärkeää olisi siis määritellä tiimit selkeämmin ja löytää myös mahdolliset epäviralliset tiimit, jotta tiimi tai tiimit toimisivat paremmin yhdessä.

Haasteena tiimin osalta on edelleen Covid-19-pandemian aiheuttama pakote etätyöhön ja etätyön vakiintuminen arkeen. Tähän haasteen tuo siis nimenomaan tiimiytyminen verkon välityksellä. Verkon välityksellä tiimiytyminen on oleellista myös siksi, etteivät kaikki työntekijät tee työtä samalla paikkakunnalla. Tärkeää

onkin miettiä, miten pystytään varmistamaan luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden rakentuminen etätyössä sekä miten verkon kautta saadaan aikaan aitoa vuorovaikutusta.

Haastavaa tutkimuksesta teki myös toisaalta sen henkilökohtaisuus sekä yksilöllisyys. Työhyvinvoinnin kokemukset nojaavat vahvasti työntekijän omaan kokemukseen, ja erityöntekijät arvostavat työssä eri asioita. Tämän vuoksi se, mikä toiselle työntekijälle tuntuu esimerkiksi innostavana haasteena voi toiselle tuntua liiallisena paineena.

Opinnäytetyön kautta on voitu paikantaa paremmin tiimin ongelmia sekä saatu ideoita siihen, miten ongelmia voitaisiin parantaa. Kyselyistä saatujen vastausten kautta esihenkilöt saavat tietoa siitä, mitkä ovat heidän tiiminsä ongelmakohdat, ja miten näitä ongelmakohtia voidaan lähteä selvittämään. Esihenkilöt ovat myös paremmin perillä siitä, minkälaista tukea tiimiläiset esihenkilöiltä nyt tarvitsevat.

Koska tämän opinnäytetyön kautta saatu tieto tiimin työhyvinvoinnintilasta kertoi, että erityisesti tiimin psykologisen turvallisuuden rakentamiseen on panostettava, mielenkiintoista olisi nähdä tutkimus keskittyen juuri psykologiseen turvallisuuteen tiimissä ja sen kehittämiseen. Ja myös miten esihenkilöt onnistuvat edistämään psykologisen turvallisuuden rakentumista työyhteisössä ja mikä esihenkilön rooli on tiimin psykologisen turvallisuuden rakentumisen osalta. Mielenkiintoista olisi nähdä myös vastaavanlainen työhyvinvointikysely myöhemmässä vaiheessa, kun tiimin yhtenäistämisen eteen on tehty yrityksessä enemmän töitä. Silloin kysely olisi hedelmällisempi, sillä nähtäisiin paremmin eri tekijöiden vaikutuksia ja mihin asioihin panostamalla on saatu eniten aikaan positiivisia muutoksia.

LÄHTEET

Anttonen, H. Räsänen, T. Aaltonen, M. Husman, P. Lindström, K. Ylikoski, M. Jokiluoma, H. Van Den Broek, K. Haratau, T. Kuhn, K. Masanotti, G. Wynne, R. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. Helsinki: Multiprint Oy. Viitattu 1.10.2022. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 20.10.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/HACBDXDTEB#kohta:TY((d6)ILMAPIIRIN((20)KEHITT((c4)MISMENETELMI((c4)((20)/piste:b1134

Bailey, C. Clarke, M. 2001. Managing knowledge for personal and organisational benefit. Journal of Knowledge Management. Viitattu 23.10.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://www.proquest.com/docview/230326063?accountid=14242&parentSessionId=edR2PomWgQEJBqJTNbeeRzuSAshqfyFau28N2ZCqmSE%3D&pq-origsite=primo

Belbin, M. n.d. The Nine Belbin team Roles. Viitattu 19.11.2022. https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute: Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Vaasa.

Duhigg, C. 2016. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. The New York Times Magazine. Viitattu 16.10.2022. https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html

Edmondson, A. 2019. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. E-kirja. Hoboken, New Jersey: Wiley. Vaatii käyttöoikeuden. https://learning.oreilly.com/library/view/the-fearless-organization/9781119477242/c01.xhtml

Fisher, Cynthia D. 1987. Boredom: Construct, Causes and Consequences. Texas A&M University and Virginia Polytechnic Institute. https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA182937.pdf

Giorgi, G., Arcangeli, G., Perminiene, M., Lorini, C., Ariza-montes, A., Fiz-Perez, J., Di Fabio, A., Mucci, N. 2017. Work-Related Stress in the Banking Sector: A Review of Incidence, Correlated Factors, and Major Consequences. Frontiers in psychology. Viitattu 16.10.2022. https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.02166/full

Hartikainen, K. Pihlaja, M. Räisänen, S. Bordi, L. Saariluoma, P. Päätalo, K. Kolonen, M. 2021. Työuupumus: onko aivot unohdettu? Sosiaalilääketieteellinen Aikakausilehti 2021:58(1), 89–94. Viitattu 9.10.2022. https://journal.fi/sla/article/view/102208

Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Työterveyslaitos. Työsuojelurahasto. https://www.researchgate.net/profile/Jari-Hakanen/publication/238775926_TYON_IMUA_TUOTTAVUUTTA_JA_KUKOISTAVIA_TYOPAIKKOJA_-_KOHTI_LAADUKASTA_TYOELAMAA/links/00463528d150e97554000000/TYOeN-IMUA-TUOTTAVUUTTA-JA-KUKOISTAVIA-TYOePAIKKOJA-KOHTI-LAADUKASTA-TYOeELAeMAeAe.pdf

Harju, L. Hakanen, J. 2016. An employee who was not there: a study of job boredom in white-collar work. Personnel Review: Farnborough 45 (2), 374v391. Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 23.10.2022. https://www.proquest.com/docview/1765601679?accountid=14242&parentSessionId=%2Fb39deM107WYaA%2BgIlAby1a5ql9qlFXX2YAB%2B0qGa4U%3D&pq-origsite=primo&forcedol=true

Katzenbach, J. Smith, D.1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo: WSOY.

Miettinen, S. Miettinen, M. Nousiainen, I. Kuokkanen, L. 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Juva: WS Bookwell Oy.

Mullins, L. 2010. Management and Organisational Behaviour. United Kingdom: Pearson Education. E-kirja. Viitattu 8.10.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=5136943

Mäkikangas, A. Mauno, S. Feldt, T. 2017. Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Northouse, P. 2010. Leadership: Theory and Practice. Viides painos. Kalifornia: SAGE Publications.

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Viitattu 22.10.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2695-5

Pietilä, A. 2010. Terveyden edistäminen: teorioista toimintaan. Helsinki: n.p.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi Oy. Viitattu 22.10.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://www.ellibslibrary.com/book/9789522828019

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja: tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact.

Salminen, J. 2014. Onnistu tiimityössä: Tiimin jäsenen kirja. Helsinki: Multiprint Oy. Helsinki: WSOYpro Oy.

Sparks, K. Faragher, B. Cooper, C. 2001. Well-being and occupational health in the 21st century workplace. Journal of Occupational and Organizational Psychology 74 (4). John Wiley & Sons, Inc. Viitattu 24.11.2022. https://go-gale-com.libproxy.tuni.fi/ps/i.do?p=ITOF&u=tampere&id=GALE|A81299949&v=2.1&it=r

Spence, J. Robbins, A. 1992. Workaholism: Definition, Measurement, and Preliminary Results. Viitattu 24.10.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://web-p-ebscohost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=0a767410-3dee-403b-9901-784a53997214%40redis

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs Organisaatio. Helsinki: Talentum.

Tainio-Keinonen, K. 2019. Osaamisen kehittäminen – parhaat käytännöt ja tärkeimmät työkalut. Viitattu 20.10.2022. https://www.vuolearning.com/fi/blog/osaamisen-kehittaminen

Tuimala, A. 2020. Esimies onnistuu etätyön johtamisessa vuorovaikutuksen ja luottamuksen avulla. Viitattu 20.10.2022. https://www.kt.fi/blogi/2020/etatyon-johtaminen-vuorovaikutus-luottamus

Tsai, C. 2016. Boredom at Work and Job Monotony: An Exploratory Case Study within the Catering Sector. Viitattu 1.10.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://web-p-ebscohost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=8eab9cac-5ed7-4c0a-8179-2d3398907c8e%40redis

Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. 2017. Luettu 20.11.2022. https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi

Työterveyslaitos. n.d. Näin ehkäiset työstressiä. Viitattu 26.11.2022. https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus/nain-ehkaiset-tyostressia

Uusitalo-Arola, L. Tuisku, K. Rossi, H. 2022. Työuupumus (burnout). Terveyskirjasto. Viitattu 26.11.2022. https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681

Weckström, S. 2015. Työssä viihtyminen osana työhyvinvointia. Matkalla johtajuuteen: Artikkeleita Johtaminen työyhteisössä-opintojaksolta. Laurea-ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/122590/Laurea%20julkaisut%2050.pdf?sequence=1#page=17

LIITTEET

Liite 1. Hyvinvointikysely työntekijöille

1 (7)

Lähiesihenkilöiden lisääminen tiimiin

Kysely toteutetaan osana Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden tutkinto-ohjelman opinnäytetyötä. Kyselyn tavoitteena on selvittää, millaisia vaikutuksia lähiesihenkilöiden lisäämisellä on ollut työntekijöiden työhyvinvointiin. Kyselyyn vastaamisesta ei kerätä henkilötietoja. Kyselyyn vastaamiseen menee n. 5 minuuttia.

*Pakollinen

Keskeiset termit määriteltynä

Psykologinen turvallisuus: Käsitys siitä, että ryhmä on turvallinen henkilökohtaiselle riskinotolle ja jokainen voi olla oma itsensä joutumatta naurunalaiseksi.

Työuupumus: Syntyy pitkäaikaisen stressin sekä henkisten ja fyysisten voimavarojen ehtymisen seurauksena. Työuupumus näkyy mm. uupumusasteisena väsymyksenä, kielteisenä suhtautumisena ja välinpitämättömyytenä.

Työholismi: Työholismi näkyy työntekijässä mm. ylisitoutuneisuutena, suorituskeskeisyytenä, perfektionismina sekä kielteisenä suhtautumisena.

Työssä tylsistyminen: Työssä tylsistyminen näkyy tyytymättömyytenä työhön, ja keskeistä siinä on levottomuus, heikko keskittymiskyky työtehtäviin sekä mielenkiinnon ja haasteiden puute.

Työn imu: Tunnetila, jossa korostuu energisyys, sinnikkyys ja halu panostaa työhön sekä omistautuneisuus, innokkuus ja keskittyneisyys.

1. Oletko työskennellyt yrityksessä ennen vuotta 2022? *

   Merkitse vain yksi soikio.

   - Kyllä
   - Ei

2. Millä paikkakunnalla työskentelet? *

   Merkitse vain yksi soikio.

   - Tampere
   - Kuopio
   - Joensuu

jatkuu

2 (7)

3. Koetko lähiesihenkilöiden lisäämisellä olleen positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia arjen työntekoon? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Enemmän positiivisia vaikutuksia
- Enemmän negatiivisia vaikutuksia
- Ei vaikutusta
- En osaa sanoa

4. Tarkenna mitä vaikutuksia olet huomannut, jos vastasit huomanneesi positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia.

5. Onko työhyvinvointiin mielestäsi panostettu enemmän vuoden vaihteen jälkeen? * Millä tavoin?

6. Koetko viihtyvyyden työhön ja työtehtäviisi lisääntyneen? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

jatkuu

7. Koetko olevasi sitoutuneempi työhön ja työtehtäviisi? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

8. Ovatko tehtävänannot selkeämpiä vai pysyneet samana? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Selkeämpiä
- Pysyneet samana
- En osaa sanoa

9. Koetko tiimihengen parantuneen? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

10. Koetko tuntevasi työkaverisi paremmin? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

11. Koetko tiimin yhtenäistyneen? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

12. Koetko tiimissä enemmän psykologista turvallisuutta? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

13. Saatko työstäsi enemmän palautetta? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

14. Koetko enemmän vai vähemmän työuupumusta? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Enemmän uupumusta
- Vähemmän uupumusta
- En osaa sanoa

15. Koetko enemmän vai vähemmän työholismia? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Enemmän
- Vähemmän
- En osaa sanoa

16. Koetko enemmän vai vähemmän työssä tylsistymistä? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Enemmän
- Vähemmän
- En osaa sanoa

17. Oletko tyytyväisempi vai tyytymättömämpi työhösi? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Tyytyväisempi
- Tyytymättömämpi
- En osaa sanoa

18. Koetko enemmän vai vähemmän työn imua? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Enemmän
- Vähemmän
- En osaa sanoa

19. Oletko enemmän vai vähemmän motivoitunut työhösi? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Enemmän
- Vähemmän
- En osaa sanoa

20. Ymmärrätkö oman tehtäväsi ja tarkoituksesi osana organisaatiota paremmin? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

21. Koetko olevasi enemmän vai vähemmän halukas oppimaan uutta? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Enemmän
- Vähemmän
- En osaa sanoa

22. Koetko olevasi enemmän vai vähemmän sitoutunut oman osaamisen kehittämiseen? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Enemmän
- Vähemmän
- En osaa sanoa

jatkuu

23. Halutessasi voit täydentää ja tarkentaa vastauksiasi tähän.

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä.

Google Forms