

## Psyykkisen työhyvinvoinnin tutkiminen ja kehittäminen toimeksiantajayrityksessä



Syksy 2022



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

## Tiivistelmä

**Tekijä(t):** Klemetti Satu

**Työn nimi:** Psyykkisen työhyvinvoinnin tutkiminen ja kehittäminen toimeksiantajayrityksessä

**Tutkintonimike:** Tradenomi (AMK), taloushallinto

**Asiasanat:** covid-19, psyykkinen työhyvinvointi, työilmapiiri, työyhteisö, yhteisöllisyys

Työn toimeksiantajana toimi Kajaanissa sijaitseva yritysketjuun kuuluva vaatetusliike, ja opinnäytetyön aiheena oli psyykkisen työhyvinvoinnin tutkiminen ja kehittäminen toimeksiantajayrityksessä. Työn teoreettisen tietoperustan pääkäsitteenä oli psyykkinen työhyvinvointi, jonka muodostumista tarkasteltiin yksilön ja koko työyhteisön näkökulmista.

Työn tutkimusongelmana oli kesällä 2021 tutkia, onko koronaviruspandemialla ollut vaikutusta toimeksiantajayrityksen henkilöstön psyykkiseen työhyvinvointiin. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää henkilöstön psyykkisen työhyvinvoinnin nykytila sekä haluttiin selvittää, millä tavoin mahdolliset muutokset psyykkisessä työhyvinvoinnissa näkyvät.

Työssä tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta ja aineistonkeruumenetelmänä toimivat yksilöhaastattelutoteutetut teemahaastattelut. Teemahaastatteluista saatuja tuloksia tulkittiin pääosin aineistolähtöisesti, mutta aineistopohjaisen tulkinnan tukena hyödynnettiin myös teoriapohjaista tulkintaa laajemman kokonaisuuden hahmottamisen ja kehittämistehtävän laatimisen tueksi.

Tutkimuksen avulla toimeksiantajayrityksen henkilöstön psyykkisen työhyvinvoinnin nykytila saatiin selville. Teoreettisen viitekehyksen ja saatujen tutkimustulosten pohjalta toimeksiantajalle kehittämistehtävänä laadittiin psyykkisen työhyvinvoinnin tukemista ja kehittämistä varten tarkoitettu yksilön opas. Opas muodostuu yksilöille laaditusta konkreettisista toimintaohjeista, joita yksilöt voivat hyödyntää omassa toiminnassaan. Yksilön toimintaohjeista on hyötyä koko työyhteisön psyykkisen työhyvinvoinnin tukemiseksi ja kehittämiseksi. Lisäksi oppaasta löytyy yksilön psyykkisen työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen tueksi tarkoitettu työkalu. Työkalua voidaan hyödyntää esimerkiksi psyykkisen työhyvinvoinnin nykytilan selvittämiseen ja työhyvinvointisuunnitelman laatimisen tukena. Kokonaisuudessaan tämä työ siis hyödyttää toimeksiantajayrityksen koko henkilöstöä psyykkisen työhyvinvoinnin tukemisessa ja kehittämisessä.

## **Abstract**

**Author(s):** Klemetti Satu

**Title of the Publication:** Researching and Developing Psychological Well-being at Work in the Client Company

**Degree Title:** Bachelor of Business Administration (BBA)

**Keywords:** covid-19, communality, psychological well-being at work, work atmosphere, work community

The client of this thesis was a clothing store located in Kajaani which is part of a business chain. The topic of was researching and developing psychological well-being at work in the client company. The main concept of the theoretical knowledge base was psychological well-being at work. Its formation was viewed from the perspectives of the individual and the entire work community.

The research problem was to study during summer 2021 whether the covid-19 has had any impact on the personnel's psychological well-being at work. The aim of the research was to survey the current state of the personnel's psychological well-being at work and to discover how the possible changes are showing.

In this thesis, qualitative research was used as a research method and thematic interviews as individual interviews were used as a data collecting method. The results of the thematic interviews were mostly analyzed on a data-based interpretation. Theory-based interpretation was also used as a support for the data-based interpretation to help perceive the larger picture and to help create the development task.

The current state of the personnel's psychological well-being at work was determined with the help of the research. As a development task, there was created a guide for individuals to support and develop psychological well-being at work. The guide was based on the theoretical knowledge base and on the results of the research. The guide includes concrete instructions which an individual can consider in their own activities at work. The instructions for the individuals are useful to support and develop the entire work community's psychological well-being at work. The guide also includes a tool which is meant to support and develop the individual's psychological well-being at work. The tool can be used, for example, to determine the current state of the psychological well-being at work or as a support when preparing a plan for well-being at work. Overall, this thesis benefits the entire personnel of the client company in supporting and developing the psychological well-being at work.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Psyykkinen työhyvinvointi työyhteisössä .....	3
2.1	Psyykkisen työhyvinvoinnin määritelmä .....	3
2.2	Lait ja velvoitteet työhyvinvoinnin turvaamiseksi.....	6
2.3	Työntekijä osana psyykkistä työhyvinvointia .....	7
2.4	Työyhteisö osana psyykkistä työhyvinvointia .....	13
3	Psyykkisen työhyvinvoinnin edistäminen .....	18
3.1	Psyykkisen työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen .....	18
3.2	Psyykkisen työhyvinvoinnin kehittämisen työkalut .....	23
4	Psyykkisen työhyvinvoinnin tutkiminen toimeksiantajayrityksessä.....	29
4.1	Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus .....	29
4.2	Teemahaastattelut aineistonkeruumenetelmänä .....	31
4.3	Aineiston käsittely ja analysointi.....	32
5	Tutkimustulokset.....	33
5.1	Työmotivaatio .....	33
5.2	Työn imu.....	34
5.3	Työyhteisö ja työilmapiiri .....	35
5.4	Esihenkilötyö .....	37
5.5	Työn kuormittavuus .....	38
6	Yksilön opas psyykkisen työhyvinvoinnin edistämiseksi .....	41
7	Pohdinta .....	47
	Lähteet .....	52
	Liitteet	

## 1 Johdanto

Koronaviruspandemia on puhuttanut paljon viimeisen kolmen vuoden aikana ympäri maailmaa, ja se on vaikuttanut voimakkaasti monilla eri aloilla. Useita yrityksiä on ajautunut konkurssiin ja jatkuva epävarmuus tulevasta on kuormittanut ihmisten psyykkistä jaksamista ja hyvinvointia. Näistä syistä syntyi oma kiinnostus lähteä tutkimaan, kuinka pandemia on vaikuttanut omalla asuinpaikkakunnalla Kajaanissa. Toimeksiantajana tälle työlle oli Kajaanissa sijaitseva yrityskehityksen kuuluvassa vaatetusliike. Kiinnostus juuri kyseistä yritystä ja heidän henkilöstöään kohtaan selittyi sillä, että olen aiemmin toiminut kyseisessä yrityksessä vaatemyyjänä ja henkilöstö oli jo entuudestaan tuttu. Aihe opinnäytetyölle syntyi pääasiassa aiheen ajankohtaisuudesta, omasta henkilökohtaisesta kiinnostuksesta sekä toimeksiantajan tarpeesta.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen opinnäytetyö, jonka keskeisenä tutkimusongelmana oli tutkia, onko koronaviruspandemia vaikuttanut toimeksiantajayrityksen henkilöstön psyykkiseen työhyvinvointiin. Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytettiin laadullista tutkimusta ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin yksilöhaastatteluita toteutettuja teemahaastatteluita. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstön psyykkisen työhyvinvoinnin nykytila sekä selvittää, millä tavoin pandemian vaikutukset mahdollisesti henkilöstössä näkyvät. Lisäksi tavoitteena oli teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen selvittää, miten psyykkistä työhyvinvointia voisi toimeksiantajan työyhteisössä tukea ja kehittää. Opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen ja tutkimuksesta esiin nousseiden tulosten pohjalta toimeksiantajalle laadittiin kehittämis tehtävänä yksilön opas oman työyhteisönsä psyykkisen työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen tueksi.

Tässä työssä työhyvinvointia päädyttiin käsittelemään psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Myös sosiaalista hyvinvointia tarkastellaan psyykkisen työhyvinvoinnin osana. Tähän rajaukseen päädyttiin siitä syystä, että koronaviruspandemia ei ollut vaikuttanut toimeksiantajayrityksen henkilöstön fyysiseen työhyvinvointiin, vaan fyysisen rasituksen ja kuormituksen määrä oli oleellisesti vähentynyt työtuntimäärien supistamisen vuoksi. Myöskään yrityskehityksellä itsellään ei ennestään ollut psyykkisen työhyvinvoinnin tukemiseen minkäänlaisia toimintaohjeita, vaan käytännössä kaikki työhyvinvointia koskevat ohjeistukset käsittelevät ainoastaan työhyvinvoinnin fyysistä puolta.

Toimeksiantaja itse oli erittäin kiinnostunut opinnäytetyön aiheesta, sillä tieto hänen oman toimintayksikkönsä työhyvinvoinnin tilasta oli tärkeä. Kyseisessä yrityskehityksessä toteutetaan ketjun

sisäisiä työtyytyväisyyskyselyitä kerran vuodessa. Kyselyissä kartoitetaan muun muassa työntekijöiden työtyytyväisyyttä, sitoutuneisuutta omaan työhönsä ja yritykseen sekä yleisten asioiden toimivuutta itse työpaikan, oman esimiehen sekä organisaation käytännön toimintaa koskien. Kajaanin yksikön henkilöstön vähyyden vuoksi työtyytyväisyyskyselyn tuloksia heidän yksiköstään ei kuitenkaan julkaista. Julkaisuvaatimuksen täyttymiseen yrityksessä tulisi olla vähintään neljä työntekijää. Kajaanin yksikössä oli esihenkilön lisäksi tämän työn toteutuksen aikana korkeintaan kolme työntekijää. Tästä syystä Kajaanin yksikön työntekijöiden työhyvinvoinnin tila oli jäänyt hie-  
man epäselväksi. Tiimipalavereiden ja muiden vastaavien keskusteluiden pitäminen työyhteisön kesken oli myös muodostunut pandemian vuoksi ongelmalliseksi yrityksessä asetettujen kokoon-  
tumiskieltojen vuoksi. Nämä kiellot osaltaan olivat estämässä henkilöstön työhyvinvoinnin nyky-  
tilan tunnistamista. Näistä syistä henkilöstön psyykkisen työhyvinvoinnin tilan kartoittaminen  
kiinnosti toimeksiantajaa. Toimeksiantaja myös koki henkilöstönsä motivoinnin koronaviruspan-  
demian aikana haasteelliseksi, sillä työntekijät olivat joutuneet pääosin työskentelemään yksin  
työtuntien supistamisten vuoksi, sillä henkilöstöä oli jouduttu osa-aikaistamaan koronaviruspan-  
demian vuoksi. Näistä syistä toimeksiantaja koki, että kehittämistehtävänä laaditusta psyykkisen  
työhyvinvoinnin oppaasta voisi olla apua oman henkilöstönsä työhyvinvoinnin tukemisessa ja ke-  
hittämisessä.

## 2 Psyykkinen työhyvinvointi työyhteisössä

### 2.1 Psyykkisen työhyvinvoinnin määritelmä

#### Työhyvinvoinnin määritelmä

Jotta voidaan määritellä psyykkinen työhyvinvointi, tulee ensin määritellä mitä työhyvinvoinnilla itsessään tarkoitetaan. Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ”turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisö tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa” (Työhyvinvointi, n.d.). Työhyvinvointia kokonaisuutena käsittelevässä teoksessa työhyvinvointi kuvattiin työhyvinvointipääomaksi. Sen mukaan työhyvinvointipääoma muodostuu kolmesta eri pääomasta, joita ovat yksilön oma pääoma, työyhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma sekä organisaation rakennepääoma. (Manka & Manka 2016, 53.) Molempien määritelmien mukaan voidaan todeta, että työhyvinvointi työpaikalla muodostuu työntekijän omasta henkilökohtaisesta työhyvinvoinnista, työyhteisön työhyvinvoinnista sekä hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä. Tätä lähestymistapaa tullaan käyttämään myös tässä opinnäytetyössä; psyykkistä työhyvinvointia tullaan tarkastelemaan juuri näiden kolmen eri näkökulmien kautta.

Työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä yleensä tarkastellaan ihmisten perustarpeiden kautta. Tämän tarkastelun pohjalta on luotu erilaisia malleja, joista ehkä tunnetuimpana mallina pidetään 1940-luvulla julkaistua Maslown tarvehierarkia -mallia. Maslown tarvehierarkia -malli on pyramidi, joka koostuu viidestä tarvetasosta. Näitä tarvetasoja ovat 1. fysiologiset tarpeet, 2. turvallisuuden tarpeet, 3. yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, 4. arvostustarpeet ja 5. itsensä toteuttamisen tarpeet. Tämän mallin mukaan, alemman tason tarpeiden tulee ensin tyydyttyä, jotta voidaan siirtyä tyydyttämään seuraavan tason tarpeita. Tästä syystä kyseinen malli on saanut osakseen paljon kritiikkiä, ja Maslow on myöhemmin itsekin todennut, että tarpeiden täyttämisen järjestys ei ole jokaisella yksilöllä aina samanlainen. Tästä huomiona oli mainittu esimerkiksi se, että arvostustarpeet voivat olla joillekin tärkeämpiä kuin rakkauden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. (The 5 Levels of Maslow's Hierarchy of Needs 2021; Kehusmaa 2011, 16–17.) Tähän malliin pohjautuen Päivi Rauramo onkin luonut Työhyvinvoinnin portaat -mallin, joka on tarkoitettu yksilön oman työhyvinvoinnin sekä työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseen. Perustana tälle mallille toimivat samat ihmisen perustarpeet kuin Maslown tarvehierarkiassakin.

Tarpeita ovat siis 1. psykofysiologiset perustarpeet, 2. turvallisuuden tarve, 3. liittymisen tarve, 4. arvostuksen tarve ja 5. itsensä toteuttamisen tarve.



Kuva 1: Työhyvinvoinnin portaavat (Rauramo, 2009).

Psyykkisen työhyvinvoinnin tarkastelun näkökulmasta katsottuna kolme viimeisintä tarpeen tasoa ovat tämän opinnäytetyön kannalta kaikkein oleellisimmat. Kaksi ensimmäistä tarpeen tasoa kattavat lähinnä fyysistä työhyvinvointia ja riskien hallintaa koskevia tarpeita. Liittymisen tarpeista psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulman kannalta olennaisia käsitteitä ovat yhteisöllisyys, yhteistyö, työyhteisö, työtyytyväisyys ja työilmapiiri. Arvostuksen tarpeista taas olennaisimpia käsitteitä ovat arvostus, tuki, palaute, tiedottaminen, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus. Itsensä toteuttamisen tarpeista tärkeimpinä käsitteinä ovat työn hallittavuus ja työn mielekkyys. (Rauramo 2009.)



## Psyykkisen työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointi usein nähdään pääasiassa fyysisen kunnon ja terveyden kehittämisenä ja ylläpitämisenä, vaikka todellisuudessa työhyvinvointi koostuu muustakin kuin fyysisestä työhyvinvoinnista ja riskienhallinnasta. (Pakka & Rätty 2010, 6.) Työhyvinvointiin fyysisen hyvinvoinnin lisäksi kuuluvat siis psyykinen hyvinvointi ja sosiaalinen hyvinvointi. Tässä opinnäytetyössä tullaan keskittymään työhyvinvoinnin psyykkiseen puoleen. Fyysinen hyvinvointi jätetään tässä opinnäytetyössä tarkastelun ulkopuolelle, sillä koronaviruspandemian tuomat muutokset toimeksiantajayrityksen toiminnassa tietyllä tavalla eivät ole tuoneet muutoksia henkilöstön fyysiseen hyvinvointiin ja jaksamiseen, sillä esimerkiksi työtuntimäärät henkilöstöllä ovat olennaisesti tippuneet. Sosiaalista hyvinvointia kuitenkin tarkastellaan osana psyykkistä hyvinvointia, sillä tutkimuksien avulla on huomattu, että esimerkiksi työilmapiirillä, yhteisöllisyydellä ja sosiaalisilla suhteilla on iso osa psyykkisen työhyvinvoinnin rakentumisesta (Klemelä 2006, 13).

Kuten työturvallisuuskeskus on maininnut, työhyvinvointiin vaikuttavat myös psyykkiset tekijät, joita voidaan kutsua myös nimellä psykososiaaliset tekijät. Tällaisista psykososiaalisista tekijöistä esimerkkeinä mainitaan muun muassa työn henkinen kuormittavuus, työyhteisön tuki, työilmapiiri ja tasa-arvoinen kohtelu. (Pakka & Rätty 2010, 6–7.) Nämä tekijät käsittävät pääasiassa työntekijään yksilönä kohdistuvia tekijöitä, jotka osaltaan vaikuttavat myös koko työyhteisön psyykkiseen työhyvinvointiin. Psyykkisesti hyvinvoiva työyhteisö omaa hyvän ja turvallisen työilmapiirin, ja keskinäinen yhteistyö ja vuorovaikutus toimivat puoleen ja toiseen. (Mattila & Pääkkönen 2015, 5.) Psyykkisen työhyvinvoinnin rakentumisesta on oleellista yksilötasolla, että ”työntekijä tulee töihin mielellään ja lähtee työpäivän jälkeen hyvillä mielin” (Klemelä 2006, 8). Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut ja ottaa vastuuta omassa työssään. Hän kokee itsensä tarpeelliseksi ja kokee onnistumisen tunnetta. Työntekijä saa työstään palautetta ja tietää oman työnsä tavoitteet sekä kokee työssään sopivassa suhteessa sekä itsenäisyyttä että yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Työhyvinvointi n.d.) Erityisesti työssään psyykkisesti hyvinvoiva työntekijä kokee työniloa ja työn imua. Työniloa voi syntyä muun muassa työntekijän omista saavutuksista ja ahkerasta työnteosta, hyvistä työkavereista, arvostuksen saamisesta ja hyvästä esihenkilöstä. Työn imu osaltaan on motivaatio- ja tunnetila, jota yksilö kokee hyvinvoivassa työyhteisössä. Työn imua kokeva työntekijä on tarmokas, jolloin hän kokee sinnikkyyttä ja halua panostaa omaan työhönsä. Samoin työn imua kokeva työntekijä omistautuu työlleen, kokee sen merkitykselliseksi ja saa siitä innostusta ja inspiraatiota. Työn imun tunteeseen kuuluu myös työhön uppoutuminen, jolloin työntekijä kokee syvää keskittyneisyyden tilaa ja paneutuu omaan työhönsä niin, että aika tuntuu lentävän kuin

siivillä. (Klemelä 2006, 16–18.) Psyykkisesti hyvinvoivassa työyhteisössä näkyy luottamusta, kannustusta ja yhteistyötä. Samoin hyvinvoivassa työyhteisössä annetaan toisilleen myönteistä palautetta ja ongelmista puhutaan avoimesti. (Työhyvinvointi n.d.)

## 2.2 Lait ja velvoitteet työhyvinvoinnin turvaamiseksi

Jokaisella työyhteisön jäsenellä, niin työntekijällä kuin työnantajallakin, on velvollisuus huolehtia sekä omasta, että myös muiden työyhteisönsä jäsenten työturvallisuudesta. Tämä yleinen velvoite kuuluu osaksi työsuojelua, jota työpaikoilla tehdään työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon välisellä yhteistyöllä, jota kutsutaan työsuojeluyhteistoiminnaksi. Työsuojelun tarkoituksena on pyrkiä turvaamaan terveelliset ja turvalliset työolot työn tekemiselle työpaikalla. Samoin työsuojelun tavoitteena on pitää huolta siitä, että näitä työsuojeluun kuuluvia asioita käsitellään työpaikalla työnantajan ja työntekijöiden välillä. Käytännössä työsuojelua työpaikalla ovat työn riskitekijöiden kartoittaminen, työntekijöiden perehdytyksestä ja opastuksesta huolehtiminen, työterveyshuollon tarjoaminen ja työntekijöiden työ- ja toimintakyvyn ylläpitäminen. (Työsuojelu työpaikalla n.d.; Työturvallisuus ja työsuojelu n.d.) Työsuojelua säätelevät lait, joita ovat työturvallisuuslaki (L 738/2002), työterveyshuoltolaki (L 1383/2001) sekä laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (L 44/2006). Työturvallisuuden ja työsuojelun toteutumista ja lakien noudattamista valvovat aluehallinnon työsuojeluviranomaiset (Työsuojelu työpaikalla n.d.).

Työturvallisuuslaki (L 738/2002) on työkyvyn ylläpitämiseksi ja turvaamiseksi luotu laki, joka velvoittaa työnantajan huolehtimaan työntekijöidensä työhyvinvoinnista. Työturvallisuuslain tarkoitus laissa määritellään seuraavasti: ”Lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä tai työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä *terveys*, haittoja” (L 738/2002). Työterveyshuoltolaki (L 1383/2001) velvoittaa työnantajan järjestämään työterveyshuolto kaikille työntekijöilleen. Lain tarkoituksena on ehkäistä työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia, edistää työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, tukea työntekijöiden terveyttä, työkykyä ja toimintakykyä sekä edistää työyhteisön toimintaa (L 1383/2001). Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (L 44/2006) on luotu varmistamaan, että työsuojelua koskevia säännöksiä työpaikoilla noudatetaan. Lisäksi lain tarkoituksena on pyrkiä parantamaan työympäristöä ja työolosuhteita työsuojeluviranomaisten suorittaman valvonnan sekä työnantajan ja työntekijöiden

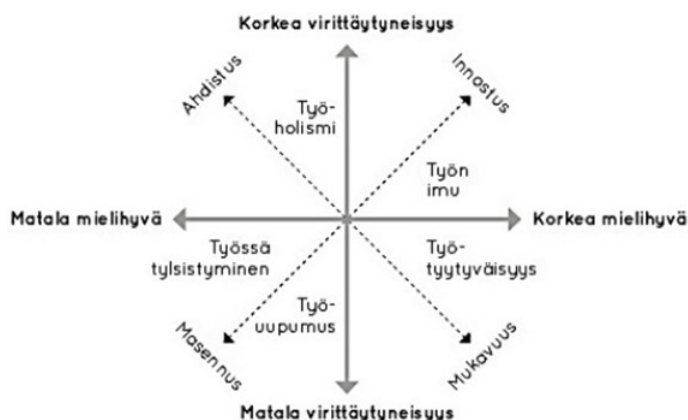
välisen yhteistoiminnan avulla (L 44/2006). Näiden lakien ja niiden tuomien velvoitteiden avulla siis pidetään huolta siitä, että työhyvinvoinnin edistäminen työpaikoilla toteutuu, työntekijät voivat työssään hyvin ja pystyvät tekemään työtään terveellisesti, turvallisesti ja tehokkaasti (Työsuojelu työpaikalla n.d.).

Jotta työsuojelu toteutuu yhteistoiminnan avulla, on työnantajalla ja työntekijällä siihen liittyen omat vastuunsa ja velvoitteensa. Työnantajan velvollisuuksina on huolehtia työntekijöidensä työturvallisuudesta ja terveydestä työpaikalla. Hänen tulee antaa työntekijöilleen työpaikan turvallisuuteen, terveellisyyteen ja työoloihin liittyvät tarpeelliset tiedot sekä huolehtia siitä, että näitä asioita käsitellään yhdessä työntekijöiden kanssa. Lisäksi työnantajan tulee tukea työntekijän uralla kehittymisen mahdollisuuksia sekä huolehtia siitä, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään myös työn erilaisissa muutos- ja kehittämistilanteissa. Työntekijän velvollisuuksina taas on noudattaa työpaikan turvallisuuden ja terveellisyyden ylläpitämiseksi annettuja ohjeita ja määräyksiä, sekä edistää näiden toteutumista omalla huolellisuudellaan ja ylläpitämällä järjestystä. Samoin työntekijän tulee huolehtia sekä omasta että muiden työtovereidensa turvallisuudesta ja terveydestä, ja omalla käytöksellään ennalta ehkäistä häirinnän tai muun epäasiallisen kohtelun toteutumista työpaikalla. Työntekijän velvollisuuksiin kuuluu myös ilmoittaa työpaikallaan havaitsemistaan riskitekijöistä työnantajalleen. (Heikkilä & Mäkelä-Pusa 2014.)

### 2.3 Työntekijä osana psyykkistä työhyvinvointia

Kokemus työhyvinvoinnista on jokaisella työntekijällä yksilöllinen. Työhyvinvoinnin kokemiseen yksilötasolla vaikuttavat työntekijän persoonallisuus eli yksilön tapaan tuntea, ajatella ja käyttäytyä. Lisäksi kokemukseen vaikuttavat työntekijän elämäntilanne sekä hänen subjektiiviset kokemuksensa työn vaatimuksista ja voimavaroista. (Mäkikangas, Mauno & Feldt 2017, 169–170.) Vuonna 1990 työpsykologi Peter Warr loi tunneperäistä työhyvinvointia kuvaavan teoreettisen mallin, joka perustuu yksilön omakohtaisen työhyvinvoinnin kokemuksen kuvaamiseen. Mallissa yksilön kokemusta kuvataan virittäytyneisyyden ja mielihyvän ulottuvuuksilla. Esimerkiksi työntekijän kokiessa iloa ja innostusta työssään, virittäytyneisyys sekä mielihyvä ovat tällöin korkealla tasolla. Vastaavasti taas työssä koettu suru ja masennus ilmenevät, kun työntekijän mielihyvä ja virittäytyneisyys ovat matalalla. Työhyvinvoinnille erityisesti korkeatasoinen mielihyvän kokeminen on merkitykseltään olennainen, mutta korkeaa virittäytyneisyyttä ei Peter Warrin mukaan kuitenkaan suoranaisesti voida pitää hyvinvoinnin osoittimena. Tämä siitä syystä, että esimerkiksi työholismissa työntekijän virittäytyneisyys on tyypillisesti korkealla, mutta mielihyvän kokeminen

matalalla. Työholismissa työntekijä tyypillisesti kokee pakonomaista suoriutumisen ja ylityöskentelyn tarvetta, joka johtaa osaltaan kielteiseen mielialaan ja voimakkaaseen kuormituksen kokeamiseen. (Mäkikangas, Mauno & Feldt 2017, 105, 108–120.)



Kuva 2: Tunneperäisen työhyvinvoinnin malli (Mäkikangas, Mauno & Feldt 2017, 105).

Koska työ on tavoitteellista toimintaa, se asettaa työntekijälleen myös vaatimuksia työn tavoitteisiin pääsemiseksi. Nämä työn vaatimustekijät voivat olla luonteeltaan joko määrällisiä tai laadullisia. Määrällisissä työn vaatimuksissa on kyse työtahdista tai itse työn määrästä, ja laadullisissa vaatimuksissa on kyse tietoihin ja taitoihin liittyvistä ponnisteluista, joita työssä suoriutuminen edellyttää. Mitä enemmän työn vaatimuksia on, sitä suurempi riski niillä on muodostua haitalliseksi niin kutsutuiksi kuormitustekijöiksi. Tällaisista haitallisiksi muodostuneilla kuormitustekijöillä tiedetään olevan negatiivinen vaikutus työntekijän työmotivaatiolle ja sitä kautta koko työhyvinvoinnille. Tässä opinnäytetyössä kuormitustekijöistä keskitytään tarkastelemaan laadullisia kuormitustekijöitä, sillä määrälliset kuormitustekijät psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta eivät ole olennaisia.

Työntekijän psyykkisen työhyvinvoinnin tärkeys ja merkitys kiteytetään hyvin muutamalla virkkeellä teoksessa Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. ”Se miten työntekijät voivat työssään, on yhä merkityksellisempää sekä työntekijöiden elämänlaadun ja terveyden, että organisaatioiden menestyksen kannalta. Tutkimustulokset ovat vahvistaneet sitä intuitiivista käsitystä, että mitä energisempiä, omistautuneempia ja keskittymiskykyisempiä työntekijät ovat, sitä tuottavampia ja uusiutumiskykyisempiä he myös ovat.” (Mäkikangas, Mauno & Feldt 2017, 120.) Työntekijöiden oma psyykinen työhyvinvointi vaikuttaa siis sekä yksilötasolla että koko yritystasolla. Se vaikuttaa yksilön omaan suoriutumiseen ja jaksamiseen niin töissä kuin arkielämässäkin sekä se vaikuttaa suoraan myös itse yrityksen menestymiseen. Mitä paremmin työntekijät voivat työssään, sitä paremmin he myös motivoituvat ja sitoutuvat työhönsä ja näin ollen myös

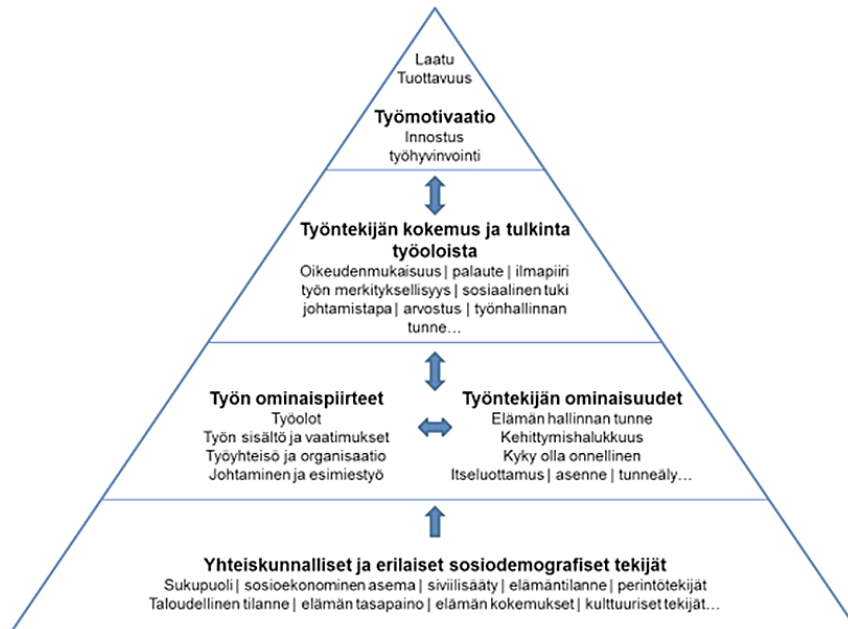
suoriutuvat työstään paremmin. Hyvinvoivilla työntekijöillä onkin todettu olevan suora yhteys esimerkiksi yrityksen korkeampaan asiakastyytyväisyyteen sekä näin ollen myös itse yrityksen taloudelliseen tuottavuuteen. (Mäkikangas, Mauno & Feldt 2017, 119).

### Työmotivaatio

Sanalla motivaatio tarkoitetaan psyykkistä tilaa, jossa henkilö toimii aktiivisesti ja ahkerasti omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Tällaista henkilöä ohjaavat erilaiset motivaation syyt eli motiivit. Motiiveja voivat olla esimerkiksi yksilön tarpeet, halut, palkkiot ja rangaistukset eli siis tekijät, jotka ohjaavat henkilön käyttäytymistä tavoitteidensa saavuttamiseksi. Motivaatio vaikuttaa toiminnan voimakkuuteen, suorituksen laatuun ja tehtävien valintaan. Motivaatiosta on erotettavissa sisäinen ja ulkoinen motivaatio. (Sinokki 2016, 60–63.) Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan motivaatiota, joka syntyy yksilön henkilökohtaisista tarpeista, arvoista ja kiinnostuksen kohteista. Sisäisessä motivaatiossa henkilö saa nautintoa suoraan itse tekemisestä eli itsensä toteuttamisesta. Tällainen motivaation muoto on yleensä pitkäkestoista ja siihen vaikuttavat olennaisesti yksilön tunteet. Ulkoisella motivaatiolla taas tarkoitetaan motivaatiota, joka syntyy henkilön ulkopuolisten motiivien ansiosta. Tällaisia ulkoisia motiiveja voivat olla esimerkiksi palkkiot ja arvostuksen saaminen. Ulkoinen motivaatio on sisäiseen motivaatioon verrattuna yleensä melko lyhytkestoista. (Sinokki 2016, 98–100.)

Työmotivaatiolla on olennainen merkitys psyykkiselle työhyvinvoinnin muodostumiselle niin yksilötasolla kuin koko työyhteisössäkin. Hyvä työmotivaatio näkyy muun muassa työntekijöiden työskentelyn tehokkuutena, työnäilyä ja hyvänä työn laatuna. Työmotivaatio saa työntekijän kokea innostusta työssään ja se parantaa hänen psyykkistä työhyvinvointiaan. Samoin koettu innostus ja työntekijän hyvä psyykinen työhyvinvointi osaltaan ruokkivat itse työmotivaation rakentumista. (Sinokki 2016, 138.) Vaikutus on siis molemminpuolinen. Työmotivaation syntymistä ja sen muodostumista on selitetty ja kuvattu alla olevan työmotivaatiopyramidin avulla. Työntekijän työmotivaation synnyn pohjana ovat yhteiskuntaa ja väestöä koskevat tekijät ja niissä tapahtuneet muutokset, jotka ovat vaikuttaneet työntekijän omiin kokemuksiin ja persoonan muodostumiseen. Nämä osaltaan vaikuttavat siihen, kuinka työntekijä itse henkilökohtaisesti kokee ja tulkitsee työyhteisössään työolot, esimerkiksi johtamistavan, oikeudenmukaisuuden tai työilmapiirin. Tämän seurauksena henkilökohtaiset tunteet ja yksilölliset kokemukset vaikuttavat työntekijän työmotivaation muodostumiseen. Olennaista siis on, että jokaisen työntekijän kokemus tai tarpeiden tyydyttämisen voimakkuus on yksilöllistä; toiset voivat tarvita enemmän esi-

merkiksi sosiaalista tukea kuin toiset. Ja se, mikä motivoi ja kiinnostaa yhtä työntekijää, ei välttämättä siis motivoi ja kiinnosta jotakuta toista. Joku voi motivoitua esimerkiksi itse työtehtävästä, toinen muiden auttamisesta ja kolmas vaikkapa rahapalkkiosta. (Sinokki 2016, 80–81, 138–141.)



Kuva 3: Työmotivaatiopyramidi (Sinokki 2016, 139).

Työntekijän työmotivaatio ja innostus syntyvät siis henkilössä itsessään eikä ketään voida pakottaa motivoitumaan. Motivoitumiseen uskotaan olennaisesti liittyvän kolme ihmisen perustarvetta, joita ovat hallittavuus, itsenäisyys ja liittymisen tarve. Näiden ja yksilön ominaisuuksien lisäksi motivaatioon vaikuttavat työympäristö ja työn ominaisuudet. Työyhteisöllä on todettu olevan merkittävä vaikutus yksittäisen työntekijän työmotivaation ja koko työyhteisön motivaatioilmapiiriin synnylle, sillä työyhteisö tyydyttää työntekijän yhtä motivaatiolle olennaista perustarvetta; liittymisen tarvetta. Esimerkiksi hyvä työilmapiiri vaikuttaa työtyytyväisyyden kautta itse työmotivaatioon. (Sinokki 2016, 80–81.)

Työntekijän omalla persoonalla ja käytöksellä on osaltaan merkittävä vaikutus koko työyhteisön motivaatioilmapiiriin. Työntekijän negatiivisella asenteella ja käytöksellä on riski tarttua muihin työyhteisön jäseniin, joka osaltaan voi laskea koko työyhteisön motivaatioilmapiiriä. Samoin osaltaan kehu tai kannustava palaute voivat saada aikaan positiivista vaikutusta. (Sinokki 2016, 84.) Näin ollen jokaisella työntekijällä on oma vastuunsa osana työyhteisöä. Heidän tulee kantaa oma kortensa kekoon huolehtimalla omien työyhteisötaitojensa ja oman hyvinvointinsa lisäksi myös

työyhteisön ilmapiirin, työhyvinvoinnin ja motivaatioilmapiirin ylläpitämisestä omalla toiminnallaan. Hyvänä perusohjeena onkin, että jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi kohdella toisia niin kuin toivoisi itse tulevansa kohdelluksi työyhteisössä. (Sinokki 2016, 172–173.)

Vaikkakaan ketään ei voida pakottaa motivoitumaan, työntekijöiden motivaatiota työyhteisössä on kuitenkin mahdollista tukea erilaisin tavoin niin esihenkilön kuin koko työyhteisönkin toimesta. (Sinokki 2016, 11, 63.) Työntekijöiden työmotivaation edistämistä varten tulisi katse suunnata työntekijöiden yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi kohti johtamista ja työyhteisöä. Marjo Sinokin tekemän työmotivaatiotutkimuksen mukaan työhön, johtamiseen ja työyhteisöön liittyvistä tekijöistä työmotivaatiolle tärkeimpiä tekijöitä olivat esimerkiksi oikeudenmukainen kohtelu ja päättöksenteko, hyvä työilmapiiri, työn mielenkiintoisuus ja merkityksellisyys, johtamistapa, työkalujen asenne, hyvä tiedonkulku ja työn hallittavuuden tunne. (Sinokki 2016, 122–124.)

### Työn imu

Työn imu on yksi psyykkisen työhyvinvoinnin keskeisimmistä kuvaajista, ja se usein nostetaan esille aidosta työhyvinvoinnista puhuttaessa. Tutkimusten mukaan työn imu on työn voimavara, joka on voimakkaasti yhteydessä hyvinvoinnin kokemiseen ja jaksamiseen niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Työn imulla tarkoitetaan myönteistä ja suhteellisen pysyvälunteista motivaatio- ja tunnetilaa, johon olennaisesti liittyvät tarmokkuuden, omistautumisen ja työhön uppoutumisen kokeminen. Tarmokkuuteen liitetään työntekijän kokema energisyys, halu panostaa omaan työhönsä sekä sinnikkyys vastaan tulevista vastoinkäymisistä. Työlle omistautumiseen kuuluvat olennaisesti työn kokeminen merkitykselliseksi sekä työssä koettu ylpeys, innostus ja työn sopiva haasteellisuus. Työhön uppoutuminen osaltaan kuvastaa syvää keskittyneisyyden tilaa, jolloin aika tuntuu lentävän kuin siivillä ja työstä tuntuu olevan vaikeaa irrottautua. Työhön uppoutunut työntekijä paneutuu ja keskittyy työhönsä sekä kokee työnsä nautinnolliseksi. Työn imua kokevan työntekijän voidaan siis sanoa aidosti nauttivansa työstään ja olevansa siitä ylpeä. (Hakanen 2011, 18–22.)

Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan jopa kaksi kolmesta suomalaisesta työntekijästä kokee työn imua vähintään kerran viikossa (Työn imu n.d.). Työn imua kokevien työntekijöiden voidaan sanoa olevan yritykselle rikkaus ja yksi sen tärkeimmistä voimavaroista, sillä tällaisten työntekijöiden on huomattu vaikuttavan myönteisesti yrityksen asiakastyytyväisyyteen, tuottavuuteen ja kilpailukykyyn. Heidän vahva motivaationsa ja sitoutuneisuutensa omaa työtään ja työpaikkaansa kohtaan vaikuttavat usein siihen, että tällaiset työntekijät harvemmin ovat esimerkiksi kiinnostuneita vaihtamaan työpaikkaansa. Työn imua kokevalla työntekijällä on aito halu ja

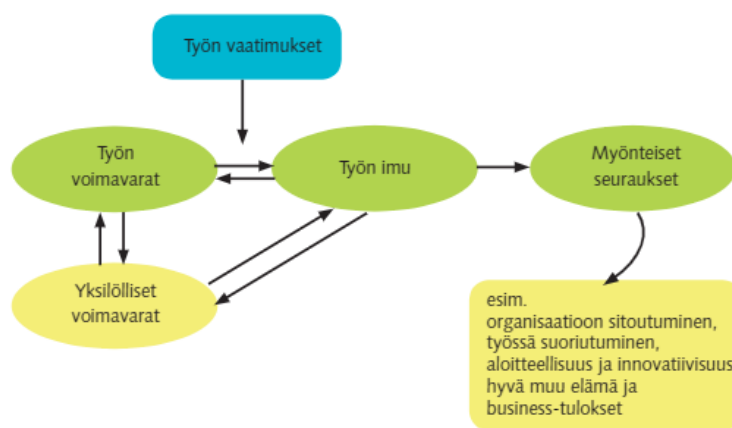
kiinnostus kehittää asioita työpaikallaan ja toimia aloitteellisesti. Samoin hänellä on korkea motivaatio tulokselliseen suoriutumiseen sekä uusien asioiden oppimiseen. Työn imua kokevat työntekijät siis yksinkertaisesti haluavat kyetä antamaan omaa parastaan. (Pakka & Rätty 2010, 8.)

Kuten on todettu, tunteet – niin negatiiviset kuin positiivisetkin – tarttuvat helposti työyhteisössä. Niinpä usein myös työn imua kokevat työntekijät helposti tartuttavat positiivista asennettaan ja työn iloaan myös muille työyhteisönsä jäsenille. Näin ollen työn imua kokeva työntekijä on tärkeä voimavara oman henkilökohtaisen työhyvinvoinnin kannalta sekä koko työyhteisön työhyvinvoinnin edistämisen kannalta, sillä omalla esimerkillään työn imua kokevat työntekijät kykenevät lisäämään koko työyhteisönsä psyykkistä työhyvinvointia. (Työn imu n.d.; Pakka & Rätty 2010, 9.) Yksittäisen työntekijän työn imun kokeminen ja siihen liittyvä positiivisen ilmapiirin jakaminen itsessään vahvistaa yhteisöllisyyden kokemista työpaikalla sekä osaltaan yhteisöllisyyden kokeminen yhtenä työn voimavarana yhtä lailla voi edistää työyhteisön jäsenten työn imun kokemista (Hakanen 2009, 13).

Mitkä asiat sitten saavat työntekijän kokemaan työn imua? Työn imu ei synny itsestään, vaan siihen usein vaikuttavat työntekijän yksilölliset tarpeet ja yksilölliset voimavarat sekä itse työtä koskevat voimavarat. Kun ensinnäkin työntekijän henkilökohtaiset perustarpeet itse työn tekemisessä ja työpaikalla tulevat tarpeeksi tyydytetyiksi, lisääntyvät työntekijän mahdollisuudet työn imun kokemiseen (Hakanen 2011, 34). Tällaisia mahdollisia perustarpeita voivat olla esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tunne, arvostuksen kokeminen sekä työn merkityksellisyys. Kun tämän lisäksi vielä työn voimavarat ovat hyvässä suhteessa itse työn vaatimusten kanssa, on työn imun kokemiseen kaikki tarvittavat tekijät koossa (Hakanen 2011, 34). Työn voimavaroilla tarkoitetaan niitä tekijöitä työssä, jotka edistävät työssä jaksamista eli vähentävät työn asettamien vaatimusten ja sitä kautta kuormituksen kokemista, ja ne voivat motivoida työntekijöitä sekä sisäisesti että ulkoisesti (Pakka & Rätty 2010; Hakanen 2011, 49). Työntekijän omat voimavarat ja oma persoona vaikuttavat hyvin pitkälti siihen, miten työntekijä itse henkilökohtaisesti kokee oman työnsä voimavarat (Hakanen 2011, 71). Tästä voidaan todeta, että joku saman työyhteisön jäsen samassa työtehtävässä voi siis kokea työnsä voimavarat riittämättömiksi suhteessa työnsä vaatimuksiin, kun taas toinen voi kokea tilanteen juuri ihanteelliseksi. Työn vaatimustekijöillä tarkoitetaan tekijöitä, joita voivat olla esimerkiksi kiire, epävarmuus työn jatkumisesta, psyykkinen kuormittavuus ja huono yhteishenki. Liiallisina tällaiset tekijät voivat muodostua myös kuormitustekijöiksi (Kallioinen, Kyllönen & Juutinen n.d.)



Työn imun kokemista edistävät työn voimavarat liittyvät usein olennaisesti itse työn sisältöön, työyhteisön vuorovaikutukseen ja itse organisaatioon. Tällaisia työn sisältöä koskevia voimavaroja ovat esimerkiksi työtehtävien monipuolisuus, sopiva haasteellisuus, vuorovaikutus asiakkaiden kanssa ja asiakastyön palkitsevuus. Työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä voimavaroja ovat niin kutsutut sosiaaliset voimavarat, joita voivat olla esihenkilöltä ja työtovereilta saatu tuki, oikeudenmukainen kohtelu, kannustus, palaute, ilmapiiri ja ystävällisyys. Organisaatioon liittyviä työn imua edistäviä voimavaroja voivat olla työn varmuus, palkitseminen, perehdyttämiskäytännöt, kehityskeskustelut, johtamistapa ja osallistaminen. (Työn imu n.d; Hakanen 2011, 56–65.)



Kuva 4: Työn imu – työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli (Hakanen 2009, 18).

## 2.4 Työyhteisö osana psyykkistä työhyvinvointia

Psyykinen työhyvinvointi työpaikoilla ei tietenkään rajoitu pelkästään yksilön omaan psyykkiseen työhyvinvoinnin kokemukseen. Työyhteisön jäsenet jokainen omalla toiminnallaan ovat osana laajempaa kokonaisuutta eli koko työyhteisön psyykkisen työhyvinvoinnin rakentumista. Työyhteisön hyvinvointi rakentuu siis muun muassa hyvästä johtamisesta, yhteisistä pelisäännöistä ja keskinäisestä vuorovaikutuksesta. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010.) On todettu, että ilman hyvää johtamista ei voi olla hyvää työhyvinvointiaakaan. Niinpä esihenkilön ja johdon tehtävänä onkin luoda hyvälle vuorovaikutukselle ja yhteistyölle sopivat toimintaedellytykset työyhteisössä, joka myös mahdollistaa psyykkisen hyvinvoinnin työpaikoilla. On myös selvää, että työyhteisöissä töitä tehdään yhdessä ja ilman yhteistyökykyä ja hyviä vuorovaikutustaitoja ei myöskään voi syntyä hyvää työilmapiiriä. Niinpä jokaiselta työyhteisön jäseneltä tulisi edellyttää pyrkimystä

hyvään yhteistyöhön henkilökemioista ja persoonallisista eroavaisuuksista huolimatta. Työntekijät edistävät työyhteisönsä hyvinvointia omilla työyhteisötaitoillaan ja esihenkilöt edistävät työyhteisönsä työhyvinvointia johtamistaitoillaan. (Klemelä 2006, 25–27; Mattila & Pääkkönen 2015, 30–31)

### Työyhteisötaidot

Työyhteisötaidot ovat työyhteisön työhyvinvoinnin rakentumisen kivijalka. Työyhteisötaitoilla on suora yhteys siihen, millainen ilmapiiri työyhteisössä on. Hyvien työyhteisötaitojen tarkoituksena on pyrkiä hyvään työilmapiiriin ja sitä kautta hyvään työhyvinvointiin. Työyhteisötaitoista tai työelämätaidoista puhuttaessa puhutaan usein hyvästä työpaikkakäyttäytymisestä, roolien ymmärtämisestä sekä hyvästä vuorovaikutuksesta. Toimiva työyhteisö vaatii, että jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää vastuunsa ja työn tekemisen roolit ovat kaikille selkeät. Jokainen huolehtii oman perustehtävänsä tekemisestä sekä omasta osaamisestaan. Lisäksi toimiva työyhteisö vaatii, että työyhteisössä vallitsee psykologinen turvallisuus. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan sitä, että työyhteisössä vallitsee avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri eikä kenenkään tarvitse pelätä erilaisien huolenaiheiden, ideoiden tai kysymysten puheeksi ottamista. (Manka & Manka 2016, 148; Työyhteisötaidot, n.d.; Glad 2018.)

Työyhteisötaitojen kannalta on oleellista, että jokainen työyhteisön jäsen omaa hyvät vuorovaikutustaidot ja empatiakykyä. Hyviin työyhteisötaitoihin kuuluu esimerkiksi kohteliaisuus, ystävällisyys, tunnollisuus ja reiluus. Yksilön kohdalla hyvät työyhteisötaidot ilmenevät konkreettisesti esimerkiksi muiden auttamisena, tervehtimisena, kiittämisenä ja anteeksipyyttämisenä. Lisäksi työyhteisötaidot usein voivat ilmetä työpaikan viihtyvyydestä huolehtimisena, palautteen antamisena tai pyytämisenä, myönteisen ilmapiirin edistämisenä sekä aktiivisena kehittämistyöhön osallistumisena. Työyhteisötasolla hyvät työyhteisötaidot näkyvät esimerkiksi työyhteisön jäsenten keskinäisenä luottamuksena, erilaisuuden hyväksymisenä ja avoimuutena. (Manka & Manka 2016, 71, 139–149; Järvinen 2018, 28–30.)

Työyhteisöissä tulee joskus eteen erilaisia ristiriita- ja konfliktitilanteita, sillä täysin ristiriidattomia työyhteisöjä ei ole olemassakaan. Kaikki työyhteisön jäsenet ovat keskenään erilaisia; ihmiset toimivat, ajattelevat ja kokevat asioita aivan eri tavalla. Tästä syystä on aivan normaalia, että jokaisessa työyhteisössä joskus tulee vastaan erinäisiä konfliktitilanteita. Konfliktitilanteiden taustalla voivat usein olla syynä esimerkiksi työtehtävien epäselvyys, stressi ja kiire, muutostilanteet ja kielteinen asenne. Hyviä työyhteisötaitoja eivät siis mittaa konfliktien vähyys vaan se, kuinka eteen tulevat konfliktit saadaan hoidettua. (Jääskeläinen 2020.)

## Työilmapiiri ja yhteisöllisyys

Yksilön ja koko työyhteisön tarpeista yhteisöllisyyden kokeminen ja yhteenkuuluvuuden tunne kuuluvat Päivi Rauramon luomassa Työhyvinvoinnin portaat -mallissa tasolle 3. eli liittymisen ja yhteisöllisyyden tarpeisiin (Rauramo 2009). Näihin tarpeisiin työpaikalla liittyvät olennaisesti työyhteisön ilmapiiri ja sitä kautta itse yhteisöllisyyden kokemuksen muodostuminen.

Vaikkakin päävastuu työyhteisön hyvinvoinnista on esihenkilöllä ja organisaation johdolla, jokaisella työntekijällä on kuitenkin velvollisuus huolehtia omasta hyvinvoinnistaan niin työajallaan kuin vapaa-ajallaankin. (Aro 2018, 28). Omasta henkilökohtaisesta hyvinvoinnistaan huolehtimisen lisäksi jokaisella työntekijällä on velvollisuus omalla toiminnallaan ja käyttäytymisellään tukea ja edistää muiden työyhteisönsä jäsenten työhyvinvointia. Jokainen työyhteisön jäsen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työyhteisön ilmapiirin rakentumiseen ja yhteisöllisyyden kokemukseen ja sitä kautta koko työyhteisön työhyvinvointiin. Jokainen meistä käy läpi erilaisia tunteita, niin positiivisia kuin negatiivisia, ja jokainen meistä voi itse valita, miten itseään ilmaisee. (Jabe 2010, 95.) Tästä lähtökohdasta katsoen työyhteisön työilmapiirin muodostuminen alkaa aina yksilötasolta eli yksittäisestä työyhteisön jäsenestä työpaikalla, olipa kyseessä sitten työntekijä tai esihenkilö. Hyvän työilmapiirin luomiseen ja sitä kautta yhteisöllisyyden kokemuksen ylläpitämiseen tarvitaan siis kaikkien työyhteisön jäsenten panostusta ja työyhteisötaitoja. (Aro 2018, 23.) Kuten Aro (2018) toteaa, että esimerkiksi kokoustilanteessa työilmapiirin ja yhteisöllisyyden kokemuksen pilaantumisen näkökulmasta jo riittää, että vain yksi kokoukseen osallistuvista henkilöistä käyttäytyy huonosti. Toisaalta yksikin myönteisesti käyttäytyvä henkilö voi jo itsessään saada paljon aikaan koko työyhteisön työilmapiirin ja yhteisöllisyyden kannalta, sillä tunnetilat tarttuvat helposti myös muihin. (Aro 2018, 23–31.) Työilmapiiri on riippuvainen työoloista ja sitä koskevista osatekijöistä. Käytännössä siis organisaatiokulttuurista ja sen terveydestä. Tällaisia osatekijöitä voivat olla arvot ja arvostus, käyttäytymistavat työpaikalla, työn ja työtehtävien mielekkyys ja selkeys, viestinnän laatu, onnistumisia ja työilmapiiriä tukeva johtamistapa. (Aro 2018, 40–42.)

Tiedetään, että hyvä työilmapiiri edesauttaa niin yrityksen tuottavuuteen, tuloksellisuuteen ja innovaatiokykyyn kuin yksilötasolla työntekijöiden omaan jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Hyvä työilmapiiri vähentää muun muassa stressin kokemista, työuupumusta ja voi olla jopa yksi ennaltaehkäisevä tekijä pitkäaikaissairauksien ja ennenaikaisen eläkkeelle siirtymisen osalta. (Aro 2018, 26.) Hyvän työilmapiirin ylläpitämisen ja edistämisen kannalta olisi oleellista, että konfliktitilanteiden sattuessa asioihin puututaan ripeästi, ja asioista keskusteltaisiin aina rakentavasti ja avoimesti. Työntekijöiden tulisi kyetä kertomaan, mikäli jokin asia heistä tuntuu pahalta, ilman pelkoa siitä, että joutuisi itse esimerkiksi vähättelyn tai arvostelun kohteeksi. (Jabe 2010, 93–95.)

Tämä voidaan saavuttaa sillä, kun työyhteisön jäsenet kokevat työyhteisönsä turvalliseksi ja luotettavaksi.

### Henkilöstöjohtaminen

Vastuu työyhteisön työhyvinvoinnin edistämisestä on jokaisella työyhteisön jäsenellä, mutta kuitenkin päävastuu on aina loppujen lopuksi esihenkilöllä ja johdolla. Jo työturvallisuuslaki itsessäänkin velvoittaa esihenkilöä huolehtimaan alaistensa fyysisestä, että psyykkisestä työhyvinvoinnista. Henkilöstöjohtamisen kannalta esihenkilön yhtenä tärkeimmistä tehtävistä ovat erimerkiksi työhyvinvointia koskevien toimenpiteiden suunnitteleminen ja toteuttaminen. (Manka & Manka 2016, 9.)

Siinä missä työntekijöiden persoonalla voi olla suuri merkitys työyhteisön psyykkiseen työhyvinvointiin, samoin myös itse esihenkilön persoonalla voi olla suuri merkitys. Onhan esihenkilö itsenkin yksilö osana työyhteisöä aivan kuten hänen työntekijänsäkin. Esihenkilön persoonallisuus onkin yksi keskeinen johtamistyön väline, ja tästä syystä sillä on myös suuri merkitys työyhteisön psyykkisen työhyvinvoinnin rakentumisessa (Aro 2018, 82).

Hyvä johtaminen vaatii esihenkilöltä panostusta, ja hyvällä johtamisella esihenkilö voi saada paljon aikaan työyhteisönsä työhyvinvoinnin kannalta. Hyvä johtaminen tukee hyviä työyhteisöaitoja ja työntekijöiden hyvät työyhteisötaidot vastaavasti taas tukevat hyvää johtamista. (Manka & Manka 2016, 136.) Hyvään johtamiseen kuuluu useita piirteitä. Yhdeksi hyvän johtamisen piirteeksi luetaan työn organisoinnin oikeudenmukaisuus. Esihenkilön tulisi aina huolehtia, että perusasiat ovat työpaikalla kunnossa ja työt jakautuisivat mahdollisimman tasaisesti. Kaikkia työyhteisön jäseniä tulisi kuunnella tasapuolisesti ja ottaa mukaan osaksi päätöksentekoa. Lisäksi hyvän johtamisen piirteisiin kuuluu esimerkillisyys. (Manka & Manka, 141.) Esihenkilön tulisi aina toimia työyhteisössään esimerkkinä muille. Omalla toiminnallaan ja käytöksellään hän luo pelisäännöt, kuinka työyhteisössä kuuluu toimia. Mikäli esihenkilö itse ei käyttäytyisi työhyvinvointia edistävällä tavalla, olisi sillä varmasti negatiiviset seuraukset koko työyhteisölle työhyvinvointia ajatellen. (Jabe 2010, 112.)

Osaksi hyvää johtamista kuuluu myös luotettavuus, tuki ja tunneälykyys. Esihenkilön tulisi työpaikalla olla se henkilö, jonka puoleen voi pahan paikan tullen tarvittaessa kääntyä. Tunneosaimista pidetäänkin yhtenä esihenkilön tärkeimmistä ominaisuuksista. On selvää, että sitä toimivampaa johtaminen on, mitä parempi vuorovaikutus esihenkilön ja hänen alaistensa välillä vallitsee. Hyvän vuorovaikutuksen syntymiselle oleellisia asioita ovat avoin tiedonkulku sekä kuunte-

leminen puolin ja toisin. Näiden asioiden toteutumisen vaatiikin, että esihenkilön ja hänen alaisensa välillä vallitsee molemminpuolinen luottamus ja kunnioitus. Osana hyvää johtamista on myös työntekijöistään huolehtiminen. Kuten jo todettukin, myös laki itsessään jo velvoittaa tähän. Esihenkilön tulisi työpaikalla aktiivisesti seurata työntekijöidensä kuormittuneisuutta. Ongelmia havaitessa niihin tulisi tarttua ripeästi ja ottaa asiat puheeksi. Hyvään johtamiseen kuuluu myös se, että esihenkilö innostaa ja inspiroi. Hän pyrkii innostamaan työntekijöitään tavoitteiden saavuttamiseen sekä rohkaisee luovaan ajatteluun ja uusien ideoiden kehittämiseen. Hän älyllisesti inspiroi ja haastaa muita. (Manka & Manka 2016, 135, 141.)

### 3 Psyykkisen työhyvinvoinnin edistäminen

#### 3.1 Psyykkisen työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen

Yksilöä kuormittavia tekijöitä ovat yleensä työtä koskevat vaatimukset, jotka ovat liiallisina muodostuneet kuormitustekijöiksi (Klemelä 2006, 22). Tällaisia vaatimustekijöitä voivat olla esimerkiksi kiire, epävarmuus jatkumisesta, työn fyysinen ja psyykkinen kuormittavuus ja huono yhteishenki (Kallioinen, Kyllönen & Juutinen n.d.). Kun työhyvinvointia halutaan tukea ja kehittää, tulee tällöin katse suunnata kohti työn voimavaratekijöihin. Työn voimavarat voivat olla fyysisiä, organisatorisia, psyykkisiä tai sosiaalisia tekijöitä. Nimenomaan juuri näillä voimavaratekijöillä voidaan auttaa kohtaamaan työn vaatimustekijöitä ja vähentämään niiden kuormittavuutta. (Hakanen 2011, 49–51.) Työn voimavaratekijöistä psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta oleellisia ovat esimerkiksi esihenkilön tuki, luottamus, arvostus, työn hallinta- ja vaikutusmahdollisuudet ja palaute (Klemelä 2006, 22; Kallioinen ym. n.d.).

Moniin työn kuormitustekijöihin ja vaatimuksiin voi olla hankalaa puuttua varsinkaan nopealla aikataululla. Esimerkiksi juuri asiakaspalvelualalla toimiessa tunnekuormituksen välttäminen voi olla todella vaikeaa, sillä suurien ihmismäärien kanssa ollaan tekemisissä päivittäin. Samoin suhdannevaihteluista syntyvien asiakasruuhkien tasoittaminen voi olla lähes mahdotonta. Lohduttavaa kuitenkin on, että työn voimavaroihin on aina mahdollista panostaa. Eteenkin työn sosiaaliset voimavaratekijät ovatkin niin sanotusti ilmaisia, ja niitä voidaan työyhteisössä kehittää koska tahansa, jolloin jokainen työntekijä sekä myös esihenkilö omalla toiminnallaan ovat osaltaan tätä kehitystyötä tekemässä. (Hakanen 2011, 50.)

Kun lähdetään kehittämään esimerkiksi työilmapiiriä, kehitettäessä tärkeää on usein ensin selvittää työilmapiirin reunaehdot. Työilmapiirin kehittäminen itsessään yleensä vaatii ensin työhön ja organisaatioon liittyvien asioiden tutkimista. Ei siis riitä, että kehittävät toimenpiteet kohdistetaan pelkästään vain itse työilmapiiriin. Työilmapiiri kuten työhyvinvointikin itsessäänkin ovat asioita, jotka ovat aina seurauksia jostakin, esimerkiksi työoloista. Ne eivät siis itsessään ole syitä asioille. Tämän vuoksi kehittämisyritykset, joista jää puuttumaan yhteys itse työn arkeen; työoloihin, työn sisältöön ja työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin, ovat vaarassa jäädä hyvin tehottomiksi työilmapiirin kohentamisyrityksiksi. Työilmapiiriä tulisikin pyrkiä johtamaan systemaattisesti.

Tämä tarkoittaa sitä, että työilmapiiriä tulisi seurata säännöllisesti. Työtä ja työoloja tulisi säännöllisesti pyrkiä kehittämään sekä työyhteisön jäseniä tulisi rohkaista toimimaan aktiivisesti hyvän työilmapiirin puolesta. (Aro 2018, 39–44.)

### Viestintä

Aktiivinen viestintä ja vuoropuhelun käyminen työnantajan ja työntekijöiden välillä olisi psyykkisen työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen kannalta tärkeää. Puutteellinen viestintä herkästi eriyttää osapuolet toisistaan, kun realiteetin taju asioiden oikeasta laidasta katoaa. Kun tieto on puutteellista, se helposti korvautuu mielikuvilla. Tämä taas osaltaan helposti synnyttää erilaisia väärinkäsityksiä ja voi jopa pahimmissa tapauksissa johtaa tuotantohäiriöihin. Näin herkästi tapahtuu tilanteissa, joissa yrityksen johdon tiedottaminen on yksipuolista monologia. Tästä syystä nimenomaan juuri dialogin eli vuoropuhelun merkitys työnantajan ja työntekijöiden välillä olisi tärkeää. Yrityksissä tapahtuvissa muutostilanteissa on huomattu, että muutokset onnistuvat varmemmin ja ne otetaan helpommin vastaan, mikäli työntekijöillä on ollut mahdollisuus päästä jollakin tavalla osaksi päätöksentekoa. Esimerkiksi antamalla työntekijöille mahdollisuus esittää kysymyksiä muutoksia koskevista huolista tai vaikkapa pyytämällä työntekijöiltä parannusehdotuksia työnantajan tekemiin suunnitelmiin. (Aro 2018, 65–67.)

Sen lisäksi – että viestintää käytäisiin aktiivisesti ja sitä käytäisiin vuorovaikutteisesti – on tärkeää, että viestintä olisi myös avointa ja rehellistä. Tiedon liiallista suodattamista pitäisi pyrkiä välttämään, jotta ei syntyisi vääriä mielikuvia. Aro (2018) toteaaakin teoksessaan seuraavasti: ”Suositus on, että suodatettuihin asioihin kuuluvat vain ne, joita laki tai muu erittäin painava syy vaatii suodatettavaksi tai salattavaksi.” Kun viestintää toteutetaan yrityksessä aktiivisesti, rehellisesti ja oikea-aikaisesti, se osaltaan vahvistaa työntekijöiden kokemaa arvostusta työpaikalla ja oman työnsä merkityksellisyyttä. Näin osaltaan työnantaja itse voi aktiivisesti edistää työyhteisönsä työilmapiiriä. (Aro 2018, 68–70.)

### Johtaminen

Kuten jo aiemmin onkin todettu, työhyvinvointi työpaikalla on kaikkien vastuulla. Kuitenkin päävastuu työyhteisön työhyvinvoinnista on loppujen lopuksi aina esihenkilöllä ja organisaation johdolla. Työyhteisön työilmapiirille johtamisella onkin merkittävä rooli organisaatioissa. Työilmapiirin kannalta on olennaista huomata, että johtaminen organisaatioissa on aina ihmisten eikä pelkästään asioiden johtamista. Kuten Aro teoksessaan (2018) osuvasti toteaaakin: ”-- tosiasiallisesti kaikki johtaminen tapahtuu ihmisten ”kautta”. Strategia tai prosessi eivät ymmärrä puhetta, eivät

tunne mitään eivätkä saa mitään aikaiseksi; niitä tekevät ja toteuttavat ihmiset sen sijaan ymmärtävät, tuntevat ja saavat.” Työilmapiirin kannalta johtamisessa tärkeitä ominaisuuksia ovatkin empatiakyky ja kyky aistia työyhteisön tunteita, tarpeita ja odotuksia. Nämä ovatkin osa niin kutsuttua palvelevaa johtamistyyliä. (Aro 2018, 72–77.)

Palvelevassa johtamistyyliässä voimaannuttamisen on huomattu olevan työhyvinvoinnin kannalta tehokas johtamismenetelmä. Sen on todettu suojaavan työuupumuksen riskeiltä ja olevan yhteydessä työntekijöiden työn imun lisääntymiseen. Voimaannuttamisella tarkoitetaan toimintaa, joka tukee työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja saa yksilössä aikaan voiman tunnetta. Hyvä esimerkki voimaannuttamisesta on esimerkiksi työntekijöiden rohkaiseminen ja tuen antaminen haastavissa työtilanteissa. Palveleva johtaminen tukee työilmapiiriä vahvistamalla yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisöllisyyttä. Hyvä työilmapiiri ja yhteisöllisyys taas osaltaan luovat työyhteisölle turvallisuuden tunnetta ja innostusta. Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkeihin kuuluvatkin esimerkiksi kannustavuus, avoimuus, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus. (Aro 2018, 75–78.)

#### Työn organisointi ja kehittäminen

Työilmapiirin ongelmatilanteissa usein kehoitetaan suuntaamaan huomio itse työn perustehtäviin, työroolien selkeyteen sekä työprosessien sujuvuuteen. Työn suunnittelussa tulisi aina ottaa huomioon työntekijöiden yksilölliset erot ja edellytykset itse työn suorittamiseen. Työn kehittäminen voi olla joko fyysistä tai kognitiivista ergonomian kehittämistä. Psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta kognitiivisen ergonomian – eli ajattelutyön kuormittavuuden – huomioiminen on tärkeää. Kognitiivista ergonomiaa tarkasteltaessa esimerkiksi seuraaviin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota: 1. Ovatko työohjeet tarpeeksi selkeitä ja tarvittaessa helposti löydettävissä? 2. Onko työssä liian paljon keskeytyksiä? 3. Mitkä ovat työntekijän keskittymismahdollisuudet? 4. Kuinka paljon työ kuormittaa muistia? (Aro 2018, 92–94.)

Työn kehittämisen ja tuunaamisen itsessään on todettu vähentävän työssä väsymistä sekä lisäävän työssä innostumista ja työn imua (Hakanen, 2011). On kuitenkin selvää, että työn kehittäminen ei onnistu yksin tekemällä. Kehittämisen onnistumisen kannalta koko työyhteisö olisikin järkevää osallistaa mukaan kehitystyöhön, sillä työntekijäthän itse ovat oman työnsä parhaimpia asiantuntijoita. Työn kehittämisen tulisikin kuulua kehittämisasiantuntijoiden ja työnantajien lisäksi myös työntekijöille itselleen. Ja kuten jo aiemmin onkin todettu, yhdessä kehittäminen ja työntekijöiden ottaminen mukaan osaksi päätöksentekoa on hyvä keino vahvistaa työyhteisössä niin ilmapiiriä kuin työntekijöiden motivaatiotakin. (Aro 2018, 95–98.)



## Palautumisen hallinta

Palautumisella on suuri merkitys siihen, miten työyhteisössä voidaan. Hyvin kuormituksesta palautuvat usein suhtautuvat asioihin myönteisemmin ja onnistuvat luomaan positiivista ilmapiiriä ympärilleen. Vastaavasti taas yllirasittuneessa tilassa olevat henkilöt suhtautuvat usein asioihin paljon pessimistisemmin, ovat kärsimättömiä ja kiukkuisia. On selvää, että liiallinen kuormitus aiheuttaa stressiongelmia. Tärkeää kuormittavuutta pohtiessa on kuitenkin huomata, että pelkkä kuormituksen määrä itsessään ei vielä välttämättä ole työhyvinvoinnin kannalta negatiivinen tekijä. Kaikkein olennaisinta olisi kiinnittää huomiota palautumiseen, ja erityisesti kuormituksen ja palautumisen väliseen tasapainoon. Kuormituksen kestävyys on toki yksilöllistä, mutta yleisesti kuteinkin suurtakin kuormitusta ja painetta voidaan kestää hyvin, mikäli siitä on mahdollisuus palautua riittävästi. (Aro 2018, 101.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä työilmapiiri on hyvä, ja jo se itsessään on yksi erittäin tärkeä palautumista edistävä tekijä työpaikalla. Hyvä ilmapiiri ja yhdessä koetut myönteiset tunnetilat – kuten ystävällisyys, onnistuminen, tuen saaminen ja osoittaminen sekä hyvä porukan huumori – palauttavat yksilöä kuormituksesta tehokkaasti. Kuitenkin merkittävin osa palautumisesta tapahtuu vapaa-aikana ja nimenomaan yöllä nukkuessa. Palautumisen kannalta on tärkeää, että yöunta tulisi saada riittävästi niin, että unijakso olisi yhtäjaksoinen ja riittävän pitkä. On tärkeää huomata, että päivän tapahtumat usein vaikuttavat yön laatuun. Jos päivän kuormittavia tapahtumia ei ole päässyt prosessoimaan päivän aikana, asioiden prosessoiminen siirtyy usein yöajalle. Ja mikäli työasioiden prosessointi jatkuu kiivaana läpi yön, ei myöskään palautuminen voi tällöin onnistua. Siksi palautumisen onnistumisen kannalta ei usein riitä, että palautumista tapahtuu yksistään vain työajan ulkopuolella. Tärkeintä olisikin, että ulkopuolisen palautumisen lisäksi olisi myös työajan sisällä tapahtuvaa palautumista eli sisäistä palautumista. Tehokkaita sisäisen palautumisen keinoja voivat lakisääteisten taukojen lisäksi olla esimerkiksi lyhyet muutaman minuutin mittaiset mikrotauot. Tai esimerkiksi tiimin yhteinen lyhyt kokoontuminen ennen työpäivän päättymistä, jolloin työpäivän tapahtumia voitaisiin yhdessä käydä läpi ja prosessoida. (Aro 2018, 101–103.)

## Ongelmanratkaisu

Jokaisessa työyhteisössä eteen voi tulla erilaisia ongelmia, pieniä tai suuria. Työyhteisön hyvinvoinnin kannalta oleellista on, mitä ongelmille tehdään. Ongelmat itsessään eivät välttämättä ole vielä huono asia. Tilanne on huono vasta silloin, jos eteen tuleville ongelmille ei tehdä mitään tai niitä ei pystytä ratkaisemaan. Joskus ongelmien ratkaisemisessa voi joutua käsittelemään arkoja-

kin aiheita kuten esimerkiksi mielenterveysongelmia tai vaikkapa alkoholismia. Tällaisia arkoja aiheita saatetaan usein työpaikoilla pitää jopa tabuina, joista ei uskalleta puhua. Ongelmanratkaisua vaativissa tilanteissa asiat tulisikin uskaltaa ottaa rohkeasti esille, ja keskustelulle on erittäin tärkeää luoda avoin ja luottavainen keskusteluilmapiiri. Myös riipeys on ongelmanratkaisussa aina valttia. Mitä nopeammin asioihin puututaan, sitä helpommin ne yleensä saadaan myös ratkaistua. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että ongelmien ratkaiseminen ei koskaan ole liian myöhäistä, jos ongelmien ratkaisuun löytyy tarpeeksi vilpitöntä halua ja valmiutta. Ratkaisemattomat ongelmat työyhteisössä helposti synnyttävät kierteen, jossa ratkaisemattomat ongelmat vain kasaantuvat. Tällainen tilanne osaltaan voi pahimmissa tapauksissa jopa tulehduttaa koko työyhteisön hyvinvoinnin ja synnyttää henkistä pahoinvointia. Pahoinvointi työyhteisössä voi näkyä esimerkiksi jakamisen ongelmina, vaikeina konfliktitilanteina ja jopa työpaikkakiusaamisena. Usein tällöin voidaan joutua jo turvautumaan työterveydenhuollon avun piiriin. (Aro 2018, 104–108.)

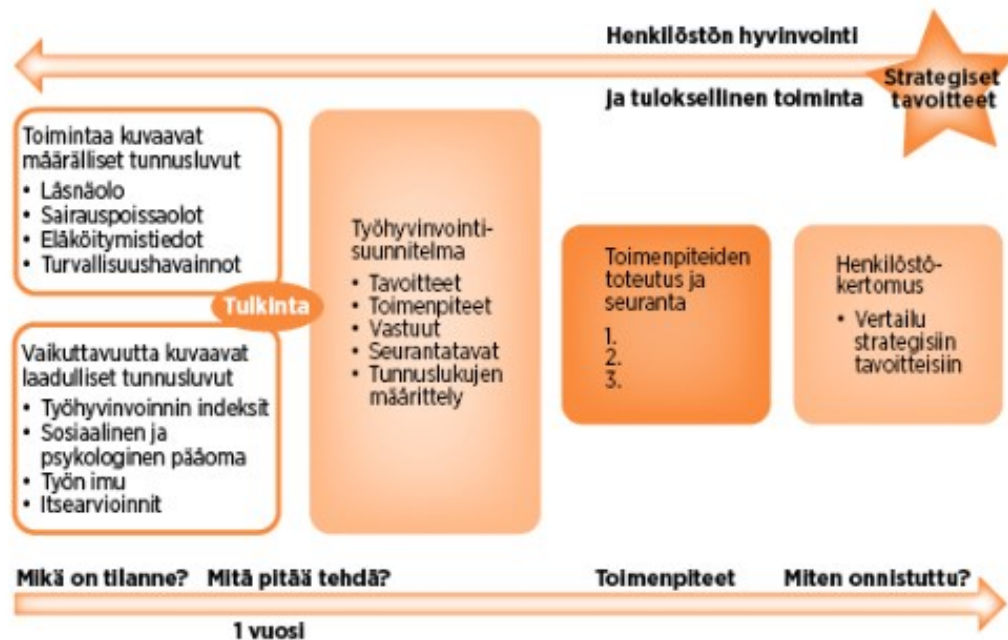
Vaikkakin ratkaisemattomat ongelmat työyhteisössä voivat pahimmassa tapauksessa lamaannuttaa koko työyhteisön ongelmanratkaisukyvyyn, on ongelmanratkaisukyky aina kuitenkin mahdollista palauttaa. Myös tähän pätee sama ohje kuin yleisesti ongelmien ratkaisemisessa – palauttaminen vaatii tarpeeksi vilpitöntä halua saada tilanne korjattua. Vastaavat tapaukset usein vaativat jo työyhteisön esihenkilön oman esihenkilön sekä ulkopuoliseen työyhteisöasioiden konsultin apuun ja tukeen turvautumista. Ongelmanratkaisukyvyyn palauttaminen voi joskus vaatia niin sanottujen ”kipeiden ratkaisujen” tekemistä. Tällä voidaan tarkoittaa sitä, että esimerkiksi työyhteisön hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä jatkuvasti omalla toiminnallaan tahallisesti tuhoava henkilö voidaan päätyä irtisanomaan. Irtisanominen itsessään voi olla yritykselle raskas prosessi ja aiheuttaa juridisia vaikeuksia, mikäli irtisanottu riitauttaa irtisanomisen laillisuuden – vaikkakin irtisanominen olisikin tehty moraalisesti oikein. On kuitenkin tärkeää huomata, että ratkaisemattomat ongelmat usein vievät huomiota pois itse työn tekemisestä ja sen laadusta. Kun ongelmia saadaan ratkaistua, saadaan myös tukahtuneet voimavarat palautettua takaisin työhön ja sen tavoitteisiin, ja ratkaisemattomien ongelmien aiheuttama kuormitus pääsee vihdoinkin laantumaan. (Aro 2018, 108–109.) Aro teoksessaan (2018) toteaaakin: ”-- useissa tutkimuksissa, joissa on selvitetty työntekijöiden näkemyksiä hyvien johtajien ominaisuuksista, työntekijät mainitsevat aina yhdeksi kriteeriksi johdon kyvyn tarttua määrätietoisesti ja johdonmukaisesti epäkohtiin ja ongelmiin ja kyvyn ryhtyä niitä ratkomaan.” Ei siis kannata sortua toiveajatteluun, että eteen tuleva ongelma paranisi itsestään ajan saatossa, sillä yleensä tilanteen lakaiseminen maton alle lähes poikkeuksetta vain pahentaa tilannetta (Aro 2018, 109).

### 3.2 Psyykkisen työhyvinvoinnin kehittämisen työkalut

Psyykkistä työhyvinvointia työyhteisössä voidaan kehittää ja ylläpitää useiden erilaisten työkalujen avulla. On selvää, että kehitystyö vaatii pitkäjänteisyyttä ja säännöllisyyttä, sillä muutokset eivät tapahdu vain sormia napsauttamalla. Kehitystyölle tulisi aina asettaa realistiset tavoitteet ja kehitystyötä olisi hyvä seurata säännöllisesti erilaisten välitavoitteiden avulla. Näin kehitystyötä ja sen onnistumista pystytään seuraamaan koko prosessin ajan. Kehitystyölle olisi myös aina tärkeää asettaa selkeä alku ja loppu, jotta välttyttäisiin siltä, että kehitystyö ei vain yhtäkkiä ”unoh-tuisi” eli keskeytyisi ilman tietoista päätöstä. Kehitystyössä voidaan hyödyntää myös ulkopuolisia asiantuntijoita eli työyhteisökonsultteja. Tällaisten ulkopuolisten asiantuntijoiden tehtävänä on usein auttaa etsimään erilaisia malliratkaisuja, joita voidaan käyttää kehitystyön apuna ja tukena. Kehitystyötä ei kannata suoraan lähteä delegoimaan ulkopuolisten asiantuntijoiden tehtäväksi, sillä valmiit malliratkaisut harvoin ovat suoraan juuri omalle työyhteisölle sopivia kehityskeinoja. Asiantuntijoiden tehtävänä on pyrkiä olemaan apuna edellytyksien luomisessa ja ratkaisujen löytämisessä. Vastuu ratkaisuista kuitenkin kuuluu aina esihenkilölle ja työyhteisölle. On myös hyvä pitää mielessä se, että työyhteisön jäsenillä itsellään on loppupeleissä se paras tieto ja tuntemus oman työyhteisönsä työhyvinvoinnista, jonka vuoksi kehitystyöhön tulisi osallistaa aina mukaan kaikki työyhteisöön kuuluvat osapuolet. Mikäli työyhteisössä työntekijöiden ja esimiehen välille on kuitenkin syntynyt luottamusongelmia, on tällöin yleensä ulkopuolisen asiantuntijan hyödyntäminen aivan välttämätöntä. Ulkopuolisen asiantuntijan hyödyntämisellä saadaan tällöin kyseisen ongelman ratkaisuun vaadittavaa neutraliteettia ja ulkopuolista näkökulmaa. (Aro 2018, 126–169.)

#### Työhyvinvointisuunnitelma

Kun työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämistä lähdetään konkreettisesti miettimään, kannattaa prosessi aloittaa työhyvinvointisuunnitelman tekemisestä. Suunnitelma kannattaa tehdä vähintään yhdeksi kalenterivuodeksi yhdessä oman henkilöstön kanssa. Suunnitelman pohjaksi ensin kannattaa lähteä tutkimaan, mikä työyhteisön työhyvinvoinnin nykytila on. Selvitystyön tuloksien pohjalta lähdetään miettimään toimenpiteitä, miten asioita voitaisiin lähteä kehittämään. Suunnitelmaan on hyvä kirjata toimenpiteet, joilla kehitystyötä lähdetään toteuttamaan sekä asettaa prosessille välietappeja toteutuksen säännöllistä seurantaa varten. Kehitystyö kannattaa päättää sillä, että työyhteisön kanssa tehdään lopuksi loppuarviointi, jolloin yhdessä tarkastellaan ja pohditaan sitä, miten kehitystyö loppujen lopuksi onnistui. (Manka & Manka 2016, 95–96.)



Kuva 5: Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi (Manka & Manka 2016, 96).

Erilaisia mittareita ja työkaluja on nykypäivänä tarjolla todella paljon ja niitä jatkuvasti kehitetään koko ajan lisää. Tarjonnasta varmasti löytyy jokaisen työyhteisön tarpeille sopivia arviointimenetelmiä. Arviointimenetelmiä löytyy niin kevyistä fiilismittareista aina perusteellisiin havainnointi- ja kyselymenetelmiin saakka. Kun lähdetään valikoimaan omalle työyhteisölle sopivia arviointimenetelmiä, lähtökohtaisesti olisi tärkeää valita sellaisia menetelmiä, joiden laatu on tieteellisesti testattu ja varmistettu. Käytettävästä työkalusta tulee olla varmuus, että se mittaa juuri sitä ilmiötä, jota sen on sanottukin mittaavan. Itsetehtyjä mittareita ei siis kannata käyttää. (Aro 2018, 126–133.) On hyvä kuitenkin muistaa, että työhyvinvoinnin mittaaminen ja arviointi itsessään eivät tietenkään vielä riitä kovin pitkälle itse työhyvinvoinnin kehittämisen ja ylläpitämisen kannalta. Kuten todettu, ylläpito ja kehitystyö ovat pitkäjänteistä työtä, joka kaipaava säännöllisyyttä. Erittäin tärkeänä osatekijänä tässä on totta kai yrityksen johto. Yrityksen johdolla tulee olla aito kiinnostus työhyvinvoinnin ylläpitoa ja kehitystyötä kohtaan. Toimivat arviointityökalut ja hyvät tutkimustulokset ovat loppupeleissä täysin hyödyttömiä, mikäli yrityksen johdolla ei ole aitoa halua ja kiinnostusta lähteä tekemään konkreettisia toimenpiteitä kehitystyön toteuttamiseksi. (Aro 2018, 138.)

Kun lähdetään miettimään erilaisia omalle työyhteisölle sopivia kehitys- ja seuranta työkaluja, jo pelkkä ”yleisen fiiliksen” seuraaminen työpaikalla voi olla hyvä lähtökohta, josta aloittaa. Tämä itsessään on jo yksi toimiva työilmapiirin arviointimenetelmä. Mikäli työyhteisössä koetaan, että

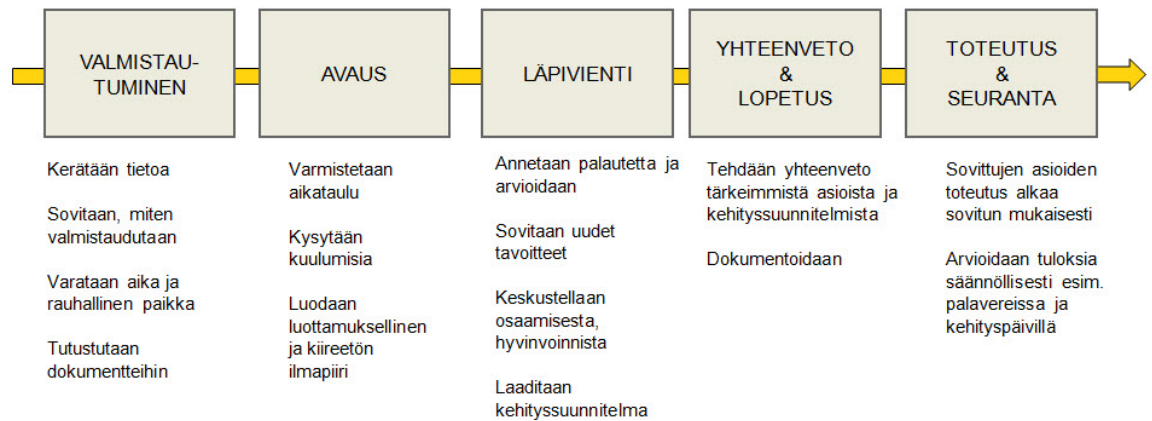
töihin on yleensä mukava lähteä, on työilmapiiri oletettavasti hyvällä tolalla. Tällaisessa työilmapiirin päivittäisessä seurannassa on olennaista kiinnittää huomiota kaikkien yksilöiden omiin kokemuksiin. Tämä siksi, että yksilöiden arviot työilmapiiristä voivat olla toisistaan eriäviä. Eriävät arviot usein kielivät kuitenkin työilmapiirissä olevista häiriöistä. (Aro 2018, 132.)

### Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on erittäin hyvä johtamiseen ja työhyvinvoinnin kehittämisen tarkoitettu työkalu. Kehityskeskustelut eivät ole mikään lakisääteinen pakko tai velvoite, mutta ne ovat melko vakiintunut käytäntö työelämässä. Kehityskeskusteluita usein hyödynnetään myös työhyvinvointisuunnitelman laatimisen pohjana, ja ne ovat oiva keino saada arvokasta tietoa työntekijöiden ja työyhteisön työhyvinvoinnin tilasta. (Hyvä paha kehityskeskustelu n.d.; Manka & Manka 2016, 223.) Parhaimmillaan onnistunut kehityskeskustelu lisää työntekijän sitoutumista omaan työhön, edistää työhyvinvointia sekä voi auttaa synnyttämään erilaisia kehitysideoita ja innovaatioita työpaikalla. Kehityskeskusteluiden tulisi aina olla innostavia, tulevaisuuteen katsovia, merkityksellisiä ja aitoja. Pahimmillaan kehityskeskustelu taas voi olla täysin merkityksetön ja pelkkä mekaaninen suoritus, joka toteutetaan vain ”muodon vuoksi”. (Aarnikoivu 2016, 13–14; Hyvä paha kehityskeskustelu n.d.) Huonoa kehityskeskustelua, jota tulisi viimeiseen asti välttää, työelämän asiantuntija ja valmentaja Riitta Hyppänen kuvaa osuvasti: ”Se on kiusallinen tilaisuus, jossa läpikäydään lomake, lausutaan valmiiksi opeteltuja fraaseja, annetaan turhia katteettomia lupauksia. Joku sanoo, että kyse on tällöin molemminpuolisesta teatterista”. Kehityskeskusteluiden onnistumisen kannalta on tärkeää, että molemmat osapuolet valmistautuvat keskusteluun kunnolla. Lisäksi erittäin tärkeä avaintekijä onnistumiselle on keskustelun osapuolten välinen luottamus ja avoimuus. (Glad 2022.)

Kehityskeskustelut usein poikkeavat työpaikkakohtaisesti, mutta tyypillisesti kehityskeskustelut kulkevat kuitenkin aina tietyn kaavan mukaan. Tyypillisimmin kehityskeskusteluita pidetään vähintään kerran vuodessa. Prosessi usein alkaa ennakkovalmistautumisella eli varataan kehityskeskustelulle aika ja paikka, tutustutaan mahdollisiin ennakotehtäviin ja dokumentteihin – kerätään tietoa ja valmistaudutaan. Ennen kehityskeskustelun varsinaista aloitusta olisi hyvä ensin kysellä hieman kuulumisia ja käydä suunniteltua aikataulua läpi. Tämä auttaa luomaan keskustelua varten kiireettömän, turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin. Itse kehityskeskustelun aikana keskustellaan osaamisesta, mahdollisista kehittymishaaveista ja hyvinvoinnista. Keskustelun aikana myös sovitaan seuraavaa etappia varten uudet tavoitteet sekä annetaan palautetta puolin ja toisin. Kehityskeskustelun lopuksi keskustelusta tehdään yhteenveto ja käydään läpi keskustelussa esiin nousseet tärkeimmät pointit sekä käydään läpi sovitut asiat – keskustelu dokumentoidaan

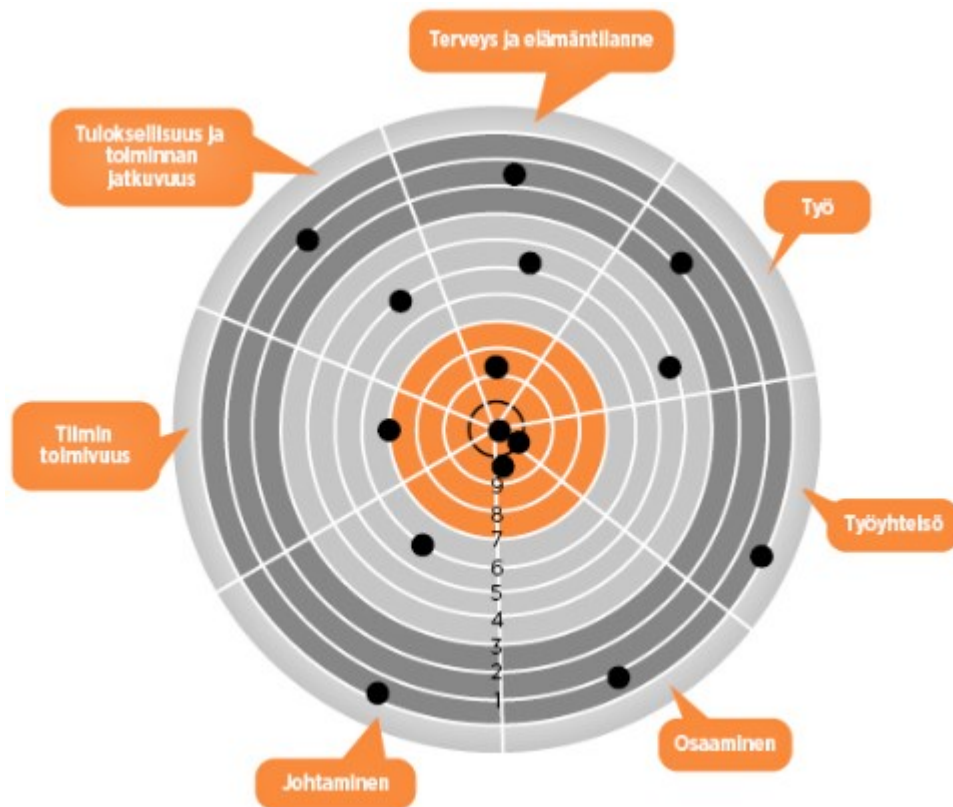
halutulla tavalla. Kehityskeskustelun loputtua alkaa toteutus ja seurantavaihe, jolloin keskustelussa sovittuja asioita ja tavoitteita aletaan viemään käytäntöön sovitun mukaisesti. Tuloksia myös seurataan ja arvioidaan säännöllisesti tietyin väliajoin esimerkiksi palavereissa tai muissa sovituisissa kokoontumisissa. (Aarnikoivu 2016, 89–90; Hyppänen n.d.)



Kuva 6: Kehityskeskustelun kulku (Hyppänen n.d.).

#### Työhyvinvoinnin tikkataulu

Työhyvinvoinnin tikkataulu on työhyvinvoinnin asiantuntijan ja professori Marja-Liisa Mankan kehittämä työkalu, jonka avulla voidaan selvittää työyksikön, työyhteisön tai jopa koko organisaation työhyvinvoinnin tila. Tämä työkalu sopii erityisen hyvin työhyvinvointisuunnitelman pohjaksi. Työkalun avulla saadaan selville, mitkä ovat työyhteisön vahvuudet ja kehittämistä vaativat osa-alueet työhyvinvoinnin osalta. Tikkataulu sisältää 42 kysymystä seitsemältä eri työhyvinvoinnin osa-alueelta. Kysymysten pohjalta tulokseksi saadaan eri osa-alueiden keskiarvoarvosanat. Työhyvinvoinnin tikkataulun kysymysten apuna voidaan hyödyntää myös avoimia kysymyksiä, jotta saadaan selville mitkä asiat henkilöstön mielestä toimivat ja millä tavoin hyvinvointia voitaisiin lisätä. Kyselyyn voidaan valita tarpeen mukaan myös erilaisia taustamuuttujia, joiden kesken vertailuja voidaan myös tehdä. Taustamuuttujia voivat olla esimerkiksi ikä, sukupuoli, siviilisäätty ja koulutus. (Manka & Manka 2016, 219–222.)



Kuva 7: Työhyvinvoinnin tikkataulu, työyhteisö (Manka & Manka 2016, 221).

Työhyvinvoinnin tikkataulusta löytyy myös yksilön hyvinvointia kuvaava versio. Se on tarkoitettu työntekijöille itselleen kehittämissuunnitelman pohjaa varten. Tämän työkalun avulla yksilö voi arvioida esimerkiksi seuraavia asioita: mitkä ovat tärkeimmät kehittämistavoitteet oman työhyvinvoinnin kannalta, mikä estää tavoitteiden saavuttamista, ja mitä tietoa, taitoa tai tukea tarvitsee tavoitteidensa saavuttamiseksi. Tässä versiossa arvioitavia osa-alueita ovat seuraavat seitsemän osa-aluetta: terveys ja työkyky, työn hallinta, työyhteisö, osaaminen, itseluottamus, motivaatio ja elämän tasapaino. (Manka & Manka 2016, 200, 225.)

#### Strukturoitu haastattelu

Strukturoitu haastattelu on yksi erittäin toimiva, joskin hieman harvemmin käytetty arviointimenetelmä työhyvinvoinnin mittaamiseen. Sillä voidaan arvioida esimerkiksi työilmapiirin tilaa. Menetelmä sopii erityisen hyvin myös tilanteissa, joissa esihenkilön ja alaisten väliset suhteet ovat kariutuneet. Haastattelua suunniteltaessa lähdetään ensin valitsemaan käsiteltävät ydinteemat eli aiheet. Yleisimpiä teemoja vastaavissa haastatteluissa ovat olleet esimerkiksi yhteistyön sujuvuus, esihenkilön tuki ja esihenkilön oikeudenmukaisuus. Seuraavaksi teemojen pohjalta luodaan kysymyspatteristo, joihin haastateltava vastaa kyselylomakkeista tutun Likert-asteikon mukaisin vaihtoehdoin. Olennainen lisäarvo haastattelulle saadaan sillä, että haastateltavaa pyydetään

aina perustelemaan vastauksensa sekä antamaan mahdollisesti esimerkkejä väitteen tilanteesta. Tällaisten strukturoitujen haastattelujen lopputulokset voidaan lopuksi raportoida sekä numeerisin tuloksin, että perustelujen ja esimerkkien avulla. Sen lisäksi, että strukturoiduilla haastatteluilta voidaan selvittää arvioitavan asian nykytila, haastattelu antaa myös oivan tilaisuuden selvittää, millaisia mahdollisia kehitysideoita haastateltavilla olisi arvioitavan asian parantamiseksi tai tukemiseksi. (Aro 2018, 133–134.)

### Kevan Oppimisympäristö

Keva on Suomen suurin eläkevakuuttaja, joka huolehtii useiden toimijoiden eläkeasioista, kuten esimerkiksi Suomen valtion, kunta-alan, kirkon ja Suomen Pankin eläkeasioista. Lisäksi heidän tehtäviinsä kuuluu työkyvyttömyysriskien vähentäminen: ”Toteutamme tehtäväämme mm. tarjoamalla työnantajille monipuolisia työelämäpalveluita ja tutkittua tietoa työkykyjohtamisen tueksi.” Kevan verkkosivuilla on tarjolla useita erilaisia verkkotyökaluja työyhteisön työhyvinvoinnin arviointia ja kehittämistä varten. (Tietoa Kevasta n.d.) Oppimisympäristöön ja sen työkaluihin työnantaja pääsee käsiksi kirjautumalla Kevan verkkosivuilla olevaan Työnantajan verkkopalveluun. Työyhteisön psyykkisen työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta oleelliset verkkotyökalut ovat Työhyvinvointikysely, Esihenkilökysely sekä erityisesti nyt koronaviruspandemian aikana hyödyllinen kysely, jonka avulla voi selvittää koronapandemian vaikutuksista työhyvinvointiin omassa työyhteisössä. (Kyselyt n.d.)

Kevan Työhyvinvointikysely on tarkoitettu käytettäväksi työyhteisön työhyvinvoinnin selvittämiseen. Työkalu auttaa arvioimaan ja kehittämään työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamista, henkilöstön työhyvinvointia sekä työn tuloksellisuutta. Kyselyyn kuuluu sähköinen kysely koko henkilöstölle, kyselyn raportointi ja laaja vertailuaineisto, tarjoaa mahdollisuuden seurantakyselyiden tekoon sekä ohje- ja tukimateriaalin käyttöön. Kyselyyn pääsee käsiksi kirjautumalla Kevan verkkosivuilla Työnantajan verkkopalveluun. Lisäksi työnantaja saa käyttöönsä Kevan oman Oppimisympäristön, josta löytyy Kevan omien asiantuntijoiden suunnittelema video-ohjattu työpaja. Työpajasta kerrotaan seuraavasti: ”Pajassa voit pohtia yhdessä tiimisi ja työyksikkösi kanssa, kuinka työhyvinvointikyselyn tulosten avulla voidaan kehittää tiimin toimintaa ja parantaa hyvinvointia.” Esihenkilökysely on noin 35 kysymystä sisältävä valmiskysely, joka nimensä mukaisesti on tarkoitettu juuri esihenkilöinä työskentelevien hyvinvoinnin selvittämistä varten. Kyselyn Keva julkaisi kesäkuussa 2021, sillä pandemia oli nostanut esille huolen esihenkilöinä työskentelevien henkilöiden jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Koronapandemian vaikutuksia työhyvinvointiin omassa työyhteisössä -kysely on myös luotu koronapandemian aiheuttamien työhyvinvointihuolien vuoksi. Kysely on luotu Kevan keräämien tutkimustietojen pohjalta. (Kyselyt n.d.)



#### 4 Psyykkisen työhyvinvoinnin tutkiminen toimeksiantajayrityksessä

Tämä työ toteutettiin pääosin toimeksiantajan kokeman tarpeen vuoksi. Toimeksiantajan kokeman tarpeen lisäksi työn toteutusta ohjasi myös hyvin vahvasti oma henkilökohtainen kiinnostukseni päästä tutkimaan koronaviruspandemian vaikutuksia psyykkiseen työhyvinvointiin omalla kotipaikkakunnallani sijaitsevassa yrityksessä.

Toimeksiantaja koki, että psyykkisen työhyvinvoinnin nykytilan kartoittamiselle hänen omassa toimintayksikössään oli tarvetta, sillä koronaviruspandemian aikana työelämässä oli tapahtunut niin paljon muutoksia. Lisääntynyt yksintyöskentelyn määrä, lomautukset ja työtuntien supistukset sekä erinäiset kokoontumiskiellot vaikuttivat osaltaan siihen, että omien työntekijöiden työhyvinvoinnin seuraaminen oli muuttunut vaikeammaksi työyhteisön keskinäisten sosiaalisten kohtaamisien vähenemisen myötä. Toimeksiantaja totesikin, että myös henkilöstön motivointi oli muutoksien myötä muuttunut haasteellisemmaksi. Lisäksi yritys oli kokenut koronaviruspandemian aikana useita vaikeuksia liiketoiminnassaan pääosin koronaviruspandemiasta johtuvista syistä vuosien 2020 ja 2021 aikana. Vuoden 2020 aikana Kajaanin toimipiste joutui muutaman muun yritysketjun liikkeen kanssa sulk-uhan alle taloudellisista syistä. Kajaanin yksikkö sai kuitenkin lopulta tiedon toiminnan jatkumisesta vuoden 2020 loppupuolella. Vuoden 2021 aikana yritys kohtasi lisäksi henkilöstöön kohdistuvia vaikeuksia, sillä yrityksestä irtisanoutui kolme työntekijää puolen vuoden sisällä, eikä heidän tilalleen tuolloin pystytty palkkaamaan uusia työntekijöitä.

Irtisanoutumisten myötä myös tämän tutkimuksen populaatio supistui olennaisesti, sillä alkupe-  
räiseen tutkimuksen populaatioon olisi kuulunut neljä työntekijää. Haastatteluiden toteuttamis-  
hetkellä yrityksessä työskenteli enää kaksi työntekijää, joista toinen oli haastatteluiden toteutta-  
mishetkellä juuri ilmoittanut irtisanoutumisestaan.

##### 4.1 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen henkilöstön psyykkisen työhyvin-  
voinnin nykytila sekä tutkia, millaisia muutoksia henkilöstön psyykkisessä työhyvinvoinnissa ko-  
ronaviruspandemia oli aikaansaanut. Lisäksi tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, millaiset asiat  
psyykkisen työhyvinvoinnin osalta työyhteisössä jo toimivat sekä mitkä osa-alueet kaipaisivat

vielä kehittämistä. Saatujen tutkimustulosten pohjalta toimeksiantajalle oli tavoitteena luoda kehittämisehdotus. Kehittämisehdotuksen tarkoituksena oli toimia apuvälineenä toimeksiantajalle sekä koko työyhteisölle psyykkisen työhyvinvoinnin ylläpitämistä ja kehittämistä varten.

Vastauksien löytäminen tutkimusongelmaan oli tärkeää, jotta toimeksiantajalle kehittämistehtävänä laadittu psyykkisen työhyvinvoinnin kehittämisehdotus olisi mahdollisimman hyödyllinen itse toimeksiantajalle. Toimeksiantajaa hyödyttävän kehittämisehdotuksen laatiminen olisi käytännössä ollut miltei mahdotonta, mikäli tutkimuksen avulla ei olisi ensin pyritty löytämään vastauksia itse tutkimusongelmaan, sillä koronaviruspandemian vaikutuksia psyykkistä työhyvinvointia kohtaan ei toimeksiantajayrityksessä ollut aikaisemmin tutkittu. Yrityksessä tehdään vuosittain ketjun sisäisiä työhyvinvointia koskevia kyselyitä, jotka käsittelevät pääasiassa työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista, mutta ne eivät kuitenkaan asiasisällölliseltä laajuudeltaan vastaa tässä opinnäytetyössä tehtyä tutkimusta.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli tutkia, kuinka koronaviruspandemia on vaikuttanut toimeksiantajayrityksen työntekijöiden psyykkiseen työhyvinvointiin. Tutkimuksen populaatioon eli kohdejoukkoon kuului kaksi henkilöä, joita olivat toimeksiantajayrityksen haastatteluiden tekohetkellä olevat vakituiset työntekijät. Tutkimuksen tarkoituksena oli pyrkiä löytämään vastaukset tutkittavalle ilmiölle. Tutkimus kohdistui pienikokoiseen kohdejoukkoon, ja vastaukset itse tutkimusongelmaan oli mahdollista löytää ainoastaan juuri toimeksiantajayrityksen työntekijöiltä. Näistä syistä laadullinen tutkimus tutkimusmenetelmänä osoittautui tämän työn kannalta sopivimmaksi vaihtoehdoksi. Tutkimuksen tarkoituksena ei myöskään ollut kuvata tutkimuksesta saatuja tuloksia tilastollisin tai numeerisin arvoin, vaan tulosten avulla pyrittiin ymmärtämään ja selittämään tutkittavaa ilmiötä.

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin siis kvalitatiivisena tutkimuksena eli laadullisena tutkimuksena, joka osoittautui tämän opinnäytetyön tutkimusongelman selvittämisen kannalta sopivimmaksi vaihtoehdoksi. Laadullista tutkimusmenetelmää käytetään ennestään tuntemattomien ilmiöiden tutkimiseen, joille ei vielä ole löydetty ilmiötä selittäviä teorioita (Kananen 2017, 32). Laadullisella tutkimuksella pyritään siis löytämään uusille tutkittavalle ilmiölle vastauksia ja paljastamaan vielä tiedostamattomissa olevia tosiasioita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157).

#### 4.2 Teemahaastattelut aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimusaineistoa kerättiin toimeksiantajayrityksen työntekijöiltä puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla. Aineistonkeruu toteutettiin haastatteluina, koska ihminen oli tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena, ja vastaukset tutkimusongelmaan oli mahdollista saada ainoastaan tutkimuksen kohteena olevilta henkilöiltä. Haastattelut olivat tyyliltään teemahaastatteluja, jossa psyykkistä työhyvinvointia käsittelevät teemat ja haastattelukysymykset suunniteltiin ennakoon. Teemat ja haastattelukysymykset haastatteluja varten muodostettiin teoreettisen viitekehukseen pohjautuen. Haastattelurunko (Liite 1) muodostui neljästä pääteemasta ja siihen kuului 35 kysymystä. Pääteemoja olivat työmotivaatio ja työn imu, työyhteisö ja työilmapiiri, esimiestyö sekä työn kuormittavuus. Vastausvaihtoehtoja ei määritelty etukäteen, sillä tutkittava ilmiö itsessään oli vielä tuntematon, ja vastaukset tutkimusongelmaan voitiin löytää ainoastaan haastatteluvien omakohtaisista kokemuksista ja tuntemuksista, joita ei voitu etukäteen tietää. Täten haastattelukysymykset olivat tyyliltään avoimia kysymyksiä, joista oli mahdollista esittää haastateltavalle tarkentavia jatkokysymyksiä tilanteen niin vaatiessa.

Teemahaastatteluja toteutettiin kaksi ja ne toteutettiin toimeksiantajayrityksen omissa toimitiloissa kasvotusten. Haastattelut äänitettiin Windowsin Puheentallennus -ohjelmaa ja kannettavaa tietokonetta apuna käyttäen. Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, ja haastattelut olivat sisällöllisesti haastateltaville samanlaiset. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina siitä syystä, että jotkin käsiteltävät aiheet olisivat saattaneet olla haastateltaville arkaluontoisia. Yksilöhaastatteluna toteutettavilla haastatteluilla pyrittiin varmistamaan, että haastateltavat kokisivat ilmapiirin mahdollisimman turvalliseksi omien ja aitojen henkilökohtaisten tunteusten ja mielipiteiden ilmaisemiseksi. Yhden haastattelun toteuttamiseen oli varattu aikaa maksimissaan tunti.

Molemmat haastattelut toteutettiin 8.7.2021 toimeksiantajayrityksen taukotilassa pöydän ääressä haastateltavan kanssa vastakkain istuen. Molempien haastatteluiden aikana ilmapiiri vaikutti rauhalliselta ja avoimelta, ja molemmat haastattelut saatiin toteutettua täysin ilman minikäänlaisia häiriötekijöitä. Molemmat haastateltavat kertoivat aluksi olevansa hieman jännittyneitä, lähinnä haastattelukysymysten hankaluudesta. Molemmat kuitenkin rentoutuivat nopeasti ennen haastattelun alkua kuullessaan, miten haastattelut oli tarkoitus toteuttaa ja kuinka aineistoa oli tarkoitus myöhemmin käsitellä. Kumpikin haastattelu saatiin toteutettua tavoiteaikataulun mukaisesti ja molemmat haastattelut kestivät noin 50–60 minuuttia.

### 4.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Haastatteluiden äänitallenteet saatettiin tekstimuotoon eli litteroitiin pääosin käsin, samalla kuitenkin Microsoft Word -ohjelman Online version litterointityökalua apuna käyttäen. Litterointi täytyi suorittaa pääosin käsin, sillä litterointityökalun puheentunnistus jäi melko vaillinaiseksi ja suurimmassa osassa virkkeistä oli paljon korjattavaa. Käsin litterointiin täytyi turvautua myös siksi, että litterointivaiheessa haastatteluista haluttiin poistaa murre- ja puhekielelliset ilmaisut. Aineistoa pyrittiin litteroimaan myös niin, että haastateltavaa ei olisi mahdollista tunnistaa vastauksensa perusteella ja kenenkään nimiä ei litteroiduissa aineistoissa mainittu. Näiden tehtyjen valintojen tarkoituksena oli tuoda turvaa haastateltaville, jotta he uskaltaisivat tuoda esille aidot ja omat henkilökohtaiset mielipiteensä ja kokemuksensa.

Litteroidut aineistot koodattiin Microsoft Word -ohjelman Kommentti-toiminnon avulla. Kaikki tutkimuskysymyksille ja tutkimusongelmalle olennaiset osiot korostettiin litteroiduista aineistoista Kommentti-toiminnon avulla. Jokaisen korostetun osion asiasisältö tiivistettiin kommenttikentässä teoriapohjaan perustuvia ja asiasisältöä kuvaavia käsitteitä hyödyntäen. Näitä käsitteitä eli koodeja yhdisteltiin ja luokiteltiin laajempiin aihekokonaisuuksiin olennaisesti kuuluviksi. Samoin koodien avulla eroteltiin kyseistä aihekokonaisuutta käsittelevät positiiviset ja negatiiviset tekijät toisistaan. Esimerkki Kommentti-toiminnon käyttämisestä löytyy liitteistä (Liite 2). Tämä erottelu oli tärkeä toimeksiantajalle tehtävän kehittämis ehdotuksen kannalta, jotta vielä kehittämistä vaativat osa-alueet työyhteisön psyykkisessä työhyvinvoinnissa oli helpompi löytää.

Aineistoa luokiteltiin ja analysoitiin sekä aineisto- että teorialähtöisesti. Teoriat eivät sinänsä ohjanneet aineiston analysointia, sillä vastaukset tutkimuskysymyksiin saatiin haastateltavien omien kokemusten kautta. Kuitenkin aineiston luokittelussa käytettiin apuna teoriapohjasta tutuksi tulleita käsitteitä ja termejä, jotta eri asiasisältöjen yhdistely laajemmiksi aihekokonaisuuksiksi olisi helpompaa. Samoin teorialähtöisen analysoinnin käyttämisen tarkoitus aineistolähtöisen analysoinnin tukena oli helpottaa itse tutkimustulosten analysointia ja kehittämis ehdotuksen luomista.

## 5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään teemahaastatteluiden avulla saatuja tutkimustuloksia. Tutkimustulokset on jaoteltu teemoittain omiin alalukuihinsa teemahaastatteluissa käsiteltyjen teemojen mukaisesti. Haastatteluissa käsiteltyjä teemoja olivat työmotivaatio, työn imu, työyhteisö ja työilma-  
piiri, esimiestyö ja työn kuormittavuus. Tutkimustulokset on pyritty saattamaan sellaiseen muotoon, että haastateltavia ei ole mahdollista tunnistaa vastaustensa perusteella. Tutkimustuloksia havainnollistamaan on käytetty lainauksia haastatteluista.

### 5.1 Työmotivaatio

Työmotivaation nykytila osoittautui haastateltavien kesken hieman erilaiseksi. Molempien haastateltavien kohdalla voidaan kuitenkin todeta heidän kokeneensa työmotivaationsa nykytilan vähintäänkin tyydyttäväksi. Toinen haastateltavista koki oman työmotivaationsa nykytilan todella hyväksi. Vastaavasti taas toinen haastateltavista koki työmotivaationsa nykytilan olevan samaan aikaan sekä hyvä että huono. Kyseisen haastateltavan kohdalla työmotivaation nykytilaa heikentäviksi tekijöiksi esille nousivat työolosuhteita ja henkilökunnan määrää koskevat tekijät.

Työmotivaatiota lisäävinä tekijöinä molempien haastateltavien kohdalla esiin nousivat ensimmäiseksi positiivisen ja henkilökohtaisen palautteen saaminen asiakkailta: *”Kun palaute tulee suoraan henkilökohtaisesti, niin siitä jää tosi hyvä mieli ja tiedän, että olen onnistunut työssäni.”* Muita työmotivaatiota kohottavia tekijöitä olivat omaan työnkuvaan kuuluvien työtehtävien tekeminen ja itsensä toteuttaminen, asiakkaiden parissa työskentely, mukava työyhteisö, sosiaalinen vuorovaikutus työyhteisön jäsenten kesken ja yhteisöllisyyden kokeminen.

Työmotivaatiota heikentävinä tekijöinä molemmat haastateltavista kokivat pääasiassa työolosuhteita ja työtiloja koskevat tekijät; kesäisin helteiden aiheuttama kuumuus työpaikalla, puutteellinen ilmanvaihto, liikkeen sijainti sekä epäily liiketilojen mahdollisista kosteusvaurioista. *”Totta kai siinä taustalla vaikuttaa nyt se, että täällä on tämä kuumuus, ja samoin myös se, että tämä on vanha rakennus ”hometalo”, niin se vaikuttaa siihen, että minkä takia ei mielellään työskentele myymälässä.”*

Näiden tekijöiden lisäksi työmotivaatiota heikentävinä tekijöinä esiin nousivat henkilökunnan vähyydestä johtuvat lisääntyneen aikapaineen ja riittämättömyudentunteen kokeminen. Henkilökunnan vähyydestä johtuva yksintyöskentelyn lisääntyminen ja sitä myötä koettu yksinäisyyden

ja turvattomuuden tunteen lisääntyminen koettiin myös työmotivaatiota latistaviksi tekijöiksi: *”Välillä joutuu olemaan puolitoista tuntia yksin, välillä jopa kaksikin tuntia, että eihän se mukavaa ole. On siinä samalla myös vähän turvaton olokin, varsinkin iltavuorossa.”*

Molemmat haastateltavista kokivat, että koronaviruspandemian aikana työmotivaatio oli heikentynyt verrattaessa pandemiaa edeltävään aikaan. Koronaviruspandemian aikaansaamia tekijöitä olivat pääasiassa henkilökunnan vähyyteen liittyvät tekijät kuten lisääntynyt yksintyöskentely, lisääntynyt kiireen ja riittämättömyyden tunteen kokeminen sekä töiden pirstaleisuus. Molemmat haastateltavista kokivat, että näistä syistä työtehtäviin keskittyminen on pandemian aikana selvästi hankaloitunut. *”Tuntuu, että jatkuvasti on sellainen kiire päällä eikä saa rauhassa keskittyä ja tehdä asiaa loppuun.”* Samoin molemmat haastateltavista kokivat, että näiden tekijöiden myötä myös oman työn laatu on kärsinyt: *”Enää ei ole aikaa tehdä omaa työtä samalla tavalla ja yhtä laadukkaasti kuin ennen. Nyt joutuu tekemään työtehtävät vaan mahdollisimman nopeasti alta pois.”* Lisäksi pandemian aikaansaamina muutoksina nousivat esille myös työaikamuutokset kuten työtuntien vähentyminen ja lomautukset, jotka ovat osaltaan vaikuttaneet esimerkiksi henkilökohtaisten tulojen vähentymiseen. Lisäksi puutteelliset suojavälineet koronaviruspandemialta suojautumista varten kassapisteellä sekä jatkuva kasvomaskien käytön aiheuttama hengittämisen hankaluus mainittiin pandemian aikaansaamiksi työmotivaatiota heikentäviksi tekijöiksi.

Omaa työmotivaatiota koettiin, että sitä voidaan pyrkiä edistämään omalla positiivisella asenteella sekä suhtautumisella asioihin työpaikalla. Omien työkavereiden työmotivaation tukemisen keinona esille nousivat työkaverin kehuminen, palautteen antaminen ja arvostuksen osoittaminen sekä pyrkiä omalla toiminnallaan edistämään työpaikalla tapahtuvaa sosiaalista vuorovaikutusta.

## 5.2 Työn imu

Molempien haastateltavien kohdalla voidaan todeta, että he kokevat työssään selkeästi työn imua. Toki työn imun määrä ja voimakkuus ovat molempien kohdalla yksilölliset, mutta yleistävästi voidaan kuitenkin todeta heidän olevan työn imussa melko säännöllisesti. Työn imu näkyy myös hyvin yksilöllisesti. Toisen haastateltavan kohdalla työn imu näkyi esimerkiksi niin, että lomalla ollessaan hän koki välillä kaipuuta takaisin töihin. Samoin hän totesi, että omat työtehtävät mielellään saattaisi aina loppuun saakka itse, ihan jopa ylitöiden uhallakin. *”Usein huomaan myös töitä tehdessä, että en mielelläni haluaisi omia töitäni myöskään välttämättä delegoida muille. –*

– *Mieluummin tekisin asian itse loppuun, vaikkapa sitten ylityönä.*” Toinen haastateltavista totesi, että hän kokee olevansa työn imussa ainakin suurimman osan työpäivistään työviikkojensa aikana.

Työn imua edistävinä tekijänä molemmat haastateltavista nostivat esille itsensä toteuttamisen. *”Kun pääsee toteuttamaan itseään ja on tyytyväinen siihen omaan aikaansaannokseen.”* Heille työn imua lisäsi siis oman kädenjäljen ja oman työn hyvän lopputuloksen näkeminen ja aikaansaaminen. Itsensä toteuttamisen koettiin kuitenkin olevan nykyään hieman hankalampaa koronaviruspandemian aikaansaamien muutoksien vuoksi. Vastaavasti työn imua heikentäviksi tekijöiksi esille nousi paljon samoja tekijöitä kuin työmotivaatiossakin; helteiden aiheuttama kuumuus, riittämättömyyden tunne ja kiire sekä omien töiden keskeytyminen ja pirstaleisuus. *”Kun ei pysty tai ehdi tekemään kaikkia asioita mitä työnkuvaan kuuluisi – yksinkertaisesti se, että aika ei vain riitä.”*

Molempien haastateltavien mukaan koronaviruspandemian aikana työn imun kokeminen oli selkeästi hankaloitunut edeltävään aikaan verrattuna. Tämä selittyi sillä, että aikaisemmin työtuntien määrän koettiin riittävän paremmin työtehtäviin ja työn määrään nähden. Samoin selittävässä tekijänä esille nousi myös se, että ennen pandemiaa henkilökuntaa oli enemmän, jonka myötä myös yksintyöskentelyä oli selvästi nykyistä vähemmän. Näin ollen ennen pandemiaa aikaa omiin työtehtäviin keskittymiselle koettiin olevan selvästi enemmän. *”Olen varmasti ennen pandemiaa kokenut enemmän työn imua. Juuri kun on ennen ollut enemmän työkavereita ympärillä ja ollut vähemmän sitä yksin työskentelyä, niin on pystynyt samalla myös sitten keskittymään omiin työtehtäviin paremmin.”*

### 5.3 Työyhteisö ja työilmapiiri

Työyhteisön työilmapiiriin molemmat haastateltavista kokivat hyväksi. Ainoana työilmapiiriin nykytilaa heikentävänä tekijänä esiin nousi kesähelteiden aiheuttama kuumuus työpaikalla, joka kyseisen haastateltavan mukaan näkyi hieman kaikkien työyhteisön jäsenten jaksamisessa. *”Nyt ehkä tämä kuumuus vähän näkyy tällä hetkellä kaikkien jaksamisessa. Mutta noin niin kuin yleisesti niin on semmoinen positiivinen ja hyvä työilmapiiri.”*

Erityisesti työyhteisössä ja työilmapiirissä toimiviksi tekijöiksi esille nousivat työyhteisön jäsenten keskinäiset hyvät henkilökemiat ja huumori, hyvä työmoraali ja ahkeruus. Kysyttäessä, kuinka he itse edistävät yksilönä työyhteisönsä työilmapiiriä, molemmat haastateltavista mainitsivatkin

juuri huumorin ja positiivisuuden viljelyn sekä sosiaalisen kanssakäymisen edistämisen. Erityisesti molemmat haastateltavista pitivät työn ulkopuolisista asioista keskustelua yhtenä hyvänä työilmapiiriä edistävänä tekijänä. Vastaavasti molemmat haastateltavista kokivat, että kehittämisen varaa voisi olla palautteen antamisessa. Toivetta oli siitä, että palautetta saataisiin enemmän niin esimieheltä kuin työtovereilta, ja että se tapahtuisi nimenomaan kasvotusten. Haastateltavat kokivat, että erityisesti rakentavaa palautetta saisi olla enemmän. Myös kannustuksen saamisen ja antamisen toinen haastateltavista mainitsi tekijäksi, jota kaivattaisiin vielä lisää. *”Jollain paperilla saattaa lukea vaikka, että ”tsemppiä” tai jotain vastaavaa, mutta ehkä enemmän sitä pitäisi olla ihan kasvotusten.”*

Työilmapiirin molemmat haastateltavista kokivat työyhteisössään luottamukselliseksi ja avoimeksi. Esimerkiksi omia mielipiteitä molemmat haastateltavat kokivat, että on voinut aina jakaa avoimesti niin omien työtovereiden kuin esimiehenkin kesken. Samoin mahdollisesta avun tarpeesta kertominen koettiin helpoksi. Ongelmatilanteita työyhteisössä on haastateltavien mukaan ollut erittäin harvoin, mutta niihinkin on aina pyritty puututtumaan ripeästi. Tuen ja avun saamisen omilta työtovereilta molemmat haastateltavat kokivat riittäväksi. Kannustuksen ja palautteen saamisen riittävyys työtovereilta kuitenkin jakoi hieman mielipiteitä. Toinen haastateltavista koki, että palautetta ja kannustusta työtovereilta saisi olla lisää. Vastaavasti toinen haastateltavista koki saaneensa palautetta ja kannustusta työtovereiltaan riittävästi, eteenkin silloin kun hän sitä itse pyytää. *”Kyllä koen, että työtoverit osaavat antaa palautetta ja varsinkin silloin kun asiasta kysyy. Itse tykkään aina kysyä mielipiteitä muilta, miltä jokin asia näyttää tai mitä muut ovat asiasta mieltä.”*

Koronaviruspandemian haastateltavat eivät kokeneet juurikaan vaikuttaneen itse työyhteisön työilmapiiriin laatuun, vaan kokivat sen pysyneen lähes yhtä hyvänä kuin ennen pandemiaakin. Toisen haastateltavan mukaan hieman kireämpää tunnelmaa aikaisempaan verrattuna on kuitenkin ollut välillä havaittavissa. Syinä tähän hän mainitsi pandemian aiheuttaman epävarmuuden oman työn jatkumisesta sekä lisääntyneen yksin työskentelyn. Vastaavasti toinen haastateltava mainitsi, että pandemia-aikana irtisanoutuneet työkaverit ovat ehkä jollakin tapaa vaikuttaneet työilmapiiriin sosiaalisten suhteiden vähentymisen vuoksi. *”Työilmapiiri muutoin on pysynyt samana kuin ennen pandemiaa, mutta työtovereita on irtisanoutunut ja lähtenyt ympäriltä, niin se osaltaan on kyllä jollakin tavalla vaikuttanut. Ja kun uutta työvoimaa ei olla saatu, edellisen kahden työntekijän tilalle ei ole saatu ketään. Henkilökuntaa tarvittaisiin siis kyllä lisää. Mutta muutoin mitään sen suurempia muutoksia työilmapiirissä ei ole ollut havaittavissa.”*



## 5.4 Esihenkilötyö

Esihenkilötyön laadun molemmat haastateltavat ovat kokeneet hyväksi ja pitivätkin esimiestään omasta mielestään hyvänä esihenkilönä. Koronapandemian haastateltavat eivät kokeneet vaikuttaneen esihenkilötyön laatuun millään tavalla, vaan kokivat esihenkilötyön laadun pysyneen samana kuin ennen pandemiaakin. Toinen haastateltavista kuitenkin mainitsi, että esihenkilön omajaksaminen on häntä välillä mietityttänyt, sillä joitakin väsymyksen merkkejä on pandemia-aikana ehkä ollut ilmassa. *”Kun alkaa miettimään, niin esimieshän täällä tietysti eniten aikaa viettää, että onko alkanut sitten hänelläkin väsymyksen merkkejä ilmaantumaan, kun yksin pitkälti joutuu hänenkin olemaan. Ehkä se on sillä tavalla vaikuttanut, että itsestä tuntuu, että onko hän ehkä vähän väsyneempi kuin aikaisemmin. – – Mutta sinänsä se ei itse esimiestyön laatuun ole vaikuttanut. Hänhän on aina sellainen, että positiivisuuden kautta yritetään aina asiat ajatella. Ja kyllähän hän yrittää aina tsemrata ja kannustaa koko ajan.”* Erityisesti kiitosta esihenkilötyön osalta molemmat haastateltavat antoivat esihenkilön positiivisesta ja iloisesta asenteesta. Toinen haastateltavista kokikin, että esihenkilön positiivinen energia ja into tarttuu helposti, joka osaltaan edistää työmotivaatiota ja työilmapiiriä. Myös kiitosta toinen haastateltavista antoi esihenkilön kyvystä olla huolehtivainen ja myös muiden etua ajatteleva. Kehitettävää esihenkilötyön osalta molempien haastateltavien mielestä olisi vielä palautteen antamisessa. Molemmat haastateltavista kokivat, että palautetta tulisi saada enemmän. Toinen haastateltavista erityisesti koki, että kriittisen palautteen antamista olisi hyvä olla lisää. *”Hän on tottunut antamaan paljon positiivista palautetta, niin sitä rakentavaa palautetta saa harvemmin. Koska se opettaisi enemmän ja samalla estäisi sitä, että ei jämähäisi vanhoihin toimintatapoihin.”* Kuitenkin tukea ja kannustusta molemmat haastateltavista kokivat saaneensa esihenkilöltään riittävästi.

Kehityskeskusteluihin, palavereihin ja kuulumisien vaihtoon käytetystä ajasta molemmilla haastateltavilla oli hieman eriävät mielipiteet. Kuulumisia vaihdetaan niin esihenkilön kuin työtovereidenkin kesken säännöllisesti, mutta itse palavereihin tai kehityskeskusteluihin käytetty aika jakoi hieman mielipiteitä. Erinäisiä palavereita haastateltavien mukaan pidetään melko harvoin ja kehityskeskustelut pidetään yleensä kerran vuodessa. Toinen haastateltavista koki, että näihin käytetty aika on ollut hänen mielestään riittävää ja koki olevansa tottunut tällaiseen käytäntöön. Vastaavasti toinen haastateltavista taas koki, että kehityskeskusteluita sekä yhteistä ajanviettoa ja palavereita työyhteisön jäsenten kesken hän jäi kaipaamaan vielä lisää. Haastateltava kuitenkin totesi, että ajankäyttö kehityskeskusteluihin, palavereihin ja ajanviettoon oli vähentynyt juuri koronapandemian myötä. Tähän hän totesikin, että koronapandemiaa edeltävänä aikana hän oli

näiden asioiden osalta ollut muuten tyytyväinen, mutta kehityskeskusteluja kuitenkin hänen mielestään olisi hyvä olla useammin kuin kerran vuodessa.

Tiedonkulun sujuvuuden omassa työyhteisössä molemmat haastateltavista kokivat vallitsevaan tilanteeseen nähden melko hyväksi. Lisääntyneen yksintyöskentelyn myötä tiedonvaihtoa käydään paljon paperille kirjoitettujen ohjeistusten kautta sekä silloin tällöin myös WhatsApp -sovelluksen kautta työyhteisön omaan ryhmään lähetettyjen viestien avulla. Toinen haastateltavista koki kyseiset käytännöt toimiviksi, kun taas toinen haastateltavista koki kyseiset toimet hieman hankaliksi. ”— ei se kauhean kivaa ole siinä lueskella viittä eri lappua, että mitä täällä on tapahtunut ja mitä täällä pitäisi tehdä. Mieluummin aina kertoisi asioista kasvotusten. Mutta tilanteeseen nähden tieto on joka tapauksessa kulkenut ihan hyvin.” Molemmat haastateltavista kuitenkin totesivat, että ketjun ylemmältä taholta tiedonkulku on ollut heikkoa. Ylemmän tahon tiedottamisen heikkous ei kuitenkaan haastatteluiden perusteella johtunut pelkästään vallitsevasta pandemiatilanteesta, vaan ylemmän tahon tiedonkulku oli koettu heikoksi aina. Toinen haastateltavista totesikin, että ylemmän tahon heikosta tiedonkulusta huolimatta tilanteista on aina selvitty, mutta hän kuitenkin toivoi, että tiedonkulkuun tulisi muutosta parempaan.

## 5.5 Työn kuormittavuus

Molemmat haastateltavista totesivat kokevansa jonkin verran psyykkistä kuormitusta työssään. Esiin molemmat haastateltavista nostivat pääasiassa aikapaineen ja riittämättömyyden tunteen kokemisen. Näiden psyykkisten kuormitustekijöiden kokeminen oli selvästi yhteydessä juuri lisääntyneeseen yksintyöskentelyyn, jonka myötä kiire työpäivien aikana oli lisääntynyt. ”Joskus saattaa olla sovituskopeilla asiakas huutelemassa, että tarvitsisi apua, ja itse olet kassalla ja asiakkaita on ihan jonoksi asti. Ja samalla sitten pitäisi vielä ehtiä siivoamaan entisten asiakkaiden sovittamia vaatteita pois sovituskopeista. Välillä tuntuu, että pitäisi revetä moneen paikkaan samaan aikaan.” Myös taukojen pitämisen hankaluus yksin työskennellessä koettiin sekä psyykkisesti että fyysisesti kuormittavaksi tekijäksi.

Asiakaspalvelutilanteet ja koettu tunnekuormitus haastateltavien kesken oli hieman eriävä. Toinen haastateltavista mainitsi kokevansa tunnekuormitusta juuri aikapaineen ja riittämättömyyden tunteiden kokemisen yhteydessä koetuissa hankalissa asiakaskohtaamisissa. Tällaiset tunnekuormittavat tilanteet haastateltavan mukaan painottuvat pääasiassa sellaisiin tilanteisiin, kun

liikkeessä käy ulkopaikkakuntalaisia asiakkaita. Haastateltava kuitenkin totesi, että tällaisia tilanteita tulee yleensä eteen melko harvakseltaan ja vaihtelevasti, sillä liikkeessä käy pääosin vakioasiakkaita, jotka ymmärtävät vallitsevan tilanteen. Toinen haastateltavista vastaavasti ei kuitenkaan kokenut tuntevansa minkäänlaista tunnekuormitusta asiakaspalvelutilanteisiin liittyen.

Koronaviruspandemian aiheuttaman yleisen epävarmuuden sekä epävarmuuden kokemisen oman työn jatkumisesta molemmat haastateltavista olivat kokeneet jokin verran psyykkisesti kuormittavaksi tekijäksi. Toinen haastateltavista koki epävarmuuden oman työn jatkumisesta ajoittuvan erityisesti juuri koronaviruspandemian osaltaan aikaansaamaan Kajaanin liikettä koskevaan sulk-uuhkaan, joka toimeksiantajayritykseen kohdistui vuoden 2020 syksyllä. Sittemmin kyseisen kuormitustekijän kokeminen oli kyseisen haastateltavan kohdalla helpottunut eikä esimerkiksi haastatteluhetkellä enää kokenut tuntevansa tällaista psyykkistä kuormitusta. Toinen haastateltavista vastaavasti koki kyseisten kuormitustekijöiden olevan yhteydessä koronaviruspandemian vuoksi supistettuihin työtunteihin, pandemia-aikana irtisanoutuneisiin työtovereihin sekä liikkeen tuotevalikoiman supistumiseen.

Molemmat haastateltavista olivat sitä mieltä, että työn psyykinen kuormittavuus oli lisääntynyt koronaviruspandemian aikana verrattuna ennen pandemiaa. Erityisesti riittämättömyyden tunteen ja aikapaineen kokeminen sekä tunnekuormituksen kokeminen olivat lisääntyneet. Kaikkien näiden kuormitustekijöiden kokeminen oli suoraan yhteydessä juuri yksintyöskentelyyn, joka oli koronaviruspandemian myötä lisääntynyt merkittävästi. Samoin epävarmuutta oman työn jatkumisesta ei ollut koskaan aikaisemmin ollut paitsi juuri pandemian aikana. Toinen haastateltavista myös mainitsi, että asiakasmäärien selkeä lasku pandemian aikana oli myös yksi psyykinen kuormitustekijä. *”Asiakasmäärät laskivat silloin todella paljon. Niin sitten oli vähän sellaista, että kun pitäisi kuitenkin saada myytyäkin. Niin silloin psyykinen kuormitus selvästi lisääntyi.”*

Stressiä kuormitustekijöiden vuoksi molemmat haastateltavista totesivat kokevansa melko vaihtelevasti riippuen työpäivien kiireellisyydestä. Toinen haastateltavista totesikin, ettei koe stressiä lainkaan tavanomaisina työviikkoina, vaan stressin kokeminen painottuu pääosin sellaisiin työpäiviin, jolloin täytyy esimerkiksi järjestää alennuskampanja. *”Alennusmyyntikampanjan tekemisen kanssa on ollut tosi kiirettä. — ja sitten, kun on vielä tämä kuumuus tässä ja muistaa ne asiakkaat siinä samalla. Niin on tuo stressannut kyllä — ”* Molemmat haastateltavista kuitenkin kokivat tällaisten kuormitustekijöiden ja niiden aiheuttaman stressin olevan yleensä hyvin satunnaista, lyhytkestoista ja ohimenevää.

Haastateltavat kokivat, että kyseisillä kuormitustekijöillä on kuitenkin ollut jonkinlaista vaikutusta omaan työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Toinen haastateltavista koki pääsevänsä vapaa-ajalla helposti irti työasioista, mutta huomasi kuitenkin kuormittavien työpäivien jälkeen tuntevansa itsensä psyykkisesti ja fyysisesti väsyneemmäksi. Hän kuitenkin totesi, että tällaisen väsymyksen kokeminen kuormituksen jälkeen ei ollut millään tavalla yhteydessä itse pandemian aikaansaamiin muutoksiin työssä, vaan näin oli ollut aina ennenkin. Vastaavasti taas toinen haastateltavista koki, että kuormittavan työpäivän jälkeen vapaa-ajalla työasioista irrottautuminen saattoi olla vaikeampaa, ja työasiat saattoivat jäädä herkemmin vaivaamaan mieltä. Kyseinen haastateltava kokikin, että töistä irrottautuminen pandemia-aikana oli ollut selkeästi haastavampaa kuin ennen pandemiaa. Psyykkistä väsymystä työpäivien jälkeen koettiin pääasiassa vain pitkien ja kuormittavien työpäivien jälkeen. Molemmat haastateltavista kokivat myös palautuvansa ennen seuraavaa työvuoroaan melko hyvin. Palautuminen koettiin hieman hankalammaksi, mikäli työvuoroissa ilmeni paljon vaihtelua aamu- ja iltavuorojen kesken. Työvuorojen vaihtelevuus oli kuitenkin melko harvinaista.

Pandemian aikaiset työaikajärjestelyt molemmat haastateltavista kokivat negatiivisiksi. Lomautukset ja työtuntien supistukset näkyivät erityisesti tulojen vähenemisessä. *”Työtuntien supistukset totta kai näkyvät siinä, että rahaa ei tienaa niin paljon kuin aikaisemmin ja sen pitäisi kuitenkin elämiseen riittää.”* Samoin molemmat haastateltavista totesivat, että halua ja jaksamista tehdä töitä olisi enemmän kuin mitä töitä oli tarjolla. Molemmat haastateltavista siis kokivat, että tilanteeseen ei voinut olla millään tavalla tyytyväinen.

Pandemian tuomiin muutoksiin työtavoissa kuten esimerkiksi maskin käyttöön, turvavälien pitämiseen ja turvallisuutta koskevien ohjeistusten noudattamiseen molemmat haastateltavista kokivat olevansa jo sopeutuneita. Toinen haastateltavista kuitenkin koki negatiiviseksi sen, että käytössä olevat suojavaikuttajat eivät olleet hänen mielestään riittävät. Vastaavasti toinen haastateltavista koki turvavälien pitämisen vaikuttavan jonkin verran antamansa asiakaspalvelun laatuun. *”Turvaväleistä noudattamisen koen, että vaikuttaa jollakin tapaa palvelun laatuun. Tässä vastakävi yksi rintaliivejä ostava asiakas, ja hän olisi halunnut, että olisi mitattu häneltä rinnan ympäryys. Mutta jouduin tietysti sanomaan, että en valitettavasti voi sitä nyt tehdä, koska on tämä pandemia ja turvavälit pitäisi pystyä säilyttämään.”* Myös lisääntyneen yksintyöskentelyn molemmat haastateltavista kokivat pelkästään negatiiviseksi asiaksi. Lisääntyneen yksintyöskentelyn haastateltavat kertoivat lisäntyneen muun muassa yksinäisyyden tunnetta sekä aikapaineen ja riittämättömyyden tunteiden kokemista.

## 6 Yksilön opas psyykkisen työhyvinvoinnin edistämiseksi

Tämä on työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja tukemiseksi tarkoitettu yksilön opas. Opas sisältää työyhteisön jäsenille konkreettisia toimintaohjeita, joita työyhteisön jäsenet yksilöinä voivat itse ottaa huomioon omassa toiminnassaan työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen tukena. Lisäksi oppaaseen on sisällytetty Marja-Liisa Mankan kehittämä Oman työhyvinvoinnin tikkataulu, joka on yksilöiden työhyvinvoinnin mittaamiseen ja kehittämiseen tarkoitettu työkalu. Opas on laadittu työn teoreettista viitekehystä ja saatuja tutkimustuloksia hyödyntäen. Oppaan toimintaohjeet koostuvat seitsemästä pääotsikosta, jotka on nostettu teorian ja haastatteluissa esiin nousseiden tuloksien pohjalta. Nämä seitsemän pääotsikkoa on avattu konkreettisiksi käytännön esimerkeiksi, millä tavoin yksilö itse voi edistää omaa ja koko työyhteisönsä työhyvinvointia omalla työpaikallaan. Oppaan tarkoituksena on toimia apuvälineenä yksilöille oman, että koko työyhteisön työhyvinvoinnin tukemisessa ja edistämisessä. Oppaaseen on listattu konkreettisia keinoja, joiden avulla yksilö itse voi omalla toiminnallaan olla mukana rakentamassa työhyvinvointia juuri omalla työpaikallaan. Opasta voivat hyödyntää niin työntekijät kuin esihenkilötkin. Lisäksi oppaassa on esitelty työkalu, jonka avulla työyhteisön jäsenet yksilöinä itse voivat arvioida omaa työhyvinvointiaan. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää yksilön työhyvinvoinnin nykytilan arvioimiseen tai vaikkapa työpaikalla laadittavan työhyvinvointisuunnitelman pohjaksi.

Kuinka voin itse ylläpitää ja kehittää hyvinvointia työyhteisössäni?

### 1. Edistän yhteisöllisyyttä:

- Autan, tuen ja neuvon muita aktiivisesti
- Pyydän ja otan vastaan apua, tukea ja neuvoja vastaan myös muilta
- Jaan tietoa ja osaamistani avoimesti muille
- Annan ja otan vastaan palautetta rakentavasti
- Muistan kehua hyvästä työstä – annan kunnian sille, jolle se kuuluu

### 2. Kohtelen muita niin kuin toivoisin itseäniikin kohdeltavan:

- Käyttäydyn ystävällisesti ja muita kunnioittavasti
- Toimin hyvien käytöstapojen mukaisesti

- Pysin huomioimaan kaikki työkaverini tasapuolisesti – ketään ei jätetä ulkopuolelle eikä muodosteta kuppikuntia
  - Olen huomaavainen – tervehdin ja olen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa kaikkien työkavereideni kanssa
3. Autan omalla toiminnallani ylläpitämään avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä:
- Otan asioita esille avoimesti ja annan tilaa muiden mielipiteille – olen aktiivinen
  - Toimin oikeudenmukaisesti ja avoimesti enkä puhu pahaa muiden selän takana – olen tasa-arvoinen
4. Tartun tärkeisiin epäkohtiin:
- Otan eteen sattuvat ongelma- ja virhetilanteet puheeksi ripeästi ja avoimesti, vaikkakin se voi aluksi tuntua vaikealta
  - Selvitän konfliktitilanteita yhdessä muiden kanssa ja hyödynnän ne oppimistilanteina
5. Hyväksyn erilaisuuden:
- Kunnioitan muiden ajatuksia, mielipiteitä ja osaamista
  - Annetaan jokaisen olla oma itsensä
  - Hyödynnetään toistemme vahvuuksia
6. Kunnioitan sovittuja pelisääntöjä:
- Teen työni hyvin – kehtaan katsoa peiliin ja tunnustaa tekemäni omakseni
  - Tiedostan omat ja muiden vastuut – huolehdin omista työtehtävistäni
  - Annan kaikille työrauhan
  - Noudatan yleistä turvallisuutta, järjestystä ja annettuja ohjeita
7. Huolehdin omasta palautumisestani aktiivisesti:

- Pysin ylläpitämään terveellisiä elämäntapoja – huolehdin, että saan riittävästä liikunnan, ravinnon, levon ja unen saannista
- Otan huolet omasta jaksamisestani puheeksi rohkeasti
- Pidän päivittäin lounas- ja kahviautot sekä tarvittaessa pieniä mikrotaukoja
- En vie töitä mukani kotiin
- Keskustelen avoimesti ja ratkaisukeskeisesti – pyrin yhteiseen hyvään enkä syylisten etsintään

#### Oman työhyvinvoinnin tikkataulu -työkalu

Tämä työkalu sisältää 42 kysymystä ja käsiteltäviä teemoja on seitsemän. Voit halutessasi hyödyntää Oman työhyvinvoinnin tikkataulua työhyvinvointisuunnitelman pohjalle. Oman työhyvinvoinnin tikkataulu auttaa pohtimaan työhyvinvointisuunnitelmaa varten muun muassa seuraavia asioita: Mitkä ovat juuri sinun hyvinvointisi lisäämiseksi tärkeimmät kehittämistavoitteesi? Mitä hyötyä tavoitteiden saavuttamisesta on itsellesi sekä muille? Mikä mahdollisesti estää tavoitteen saavuttamisen? Millaista tukea, taitoa tai tietoa tarvitset tavoitteidesi saavuttamiseksi? (Manka & Manka 2016, 200–203.) Vastaa alla oleviin kysymyksiin asteikolla 1–10 ja laske yhteen kustakin osiosta saamasi pistemäärä. Lopuksi jaa kunkin osion yhteispistemäärä kuudella ja siirrä saamasi tulos alla olevaan Oman työhyvinvoinnin tikkatauluun.

1. Terveys ja työkyky		Asteikolla 1–10
1	Tunnen itseni fyysisesti terveeksi	
2	Tunnen itseni psyykkisesti hyvinvoivaksi	
3	Liikun säännöllisesti ja pidän huolta kunnostani	
4	Syön terveellisesti	
5	Nukun hyvin ja riittävästi	
6	Käytän alkoholia kohtuullisesti (tai en lainkaan)	
Yhteensä		
		/6

2. Työn hallinta		Asteikolla 1–10
1	Voin työskennellä riittävän itsenäisesti ja vapaasti	
2	Koen pärjääväni työssäni	
3	Tiedän mitä minulta odotetaan työssäni	
4	Voin vaikuttaa työtäni koskevien tavoitteiden asettamiseen	
5	Voin keskittyä riittävästi työhöni	

6	Saan riittävästi tukea työni suorittamiseen	
Yhteensä		
/6		

3. Työyhteisö (työkaverit)		Asteikolla 1–10
1	Työpaikallamme on hyvä ilmapiiri	
2	Voin keskustella avoimesti erilaisista asioista	
3	Autan mielelläni työkavereitani onnistumaan omissa tehtävissään	
4	Toimin aktiivisesti työkavereideni kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi	
5	Otan työssäni huomioon muiden esittämät parannusehdotukset	
6	Pidämme toisemme ajan tasalla työasioista	
Yhteensä		
/6		

4. Osaaminen		Asteikolla 1–10
1	Minulla on riittävästi osaamista nykyiseen työtehtävääni	
2	Haluan kehittää itseäni ja osaamistani	
3	Koen, että osaamistani hyödynnetään työyhteisössä	
4	Jaan mielelläni osaamistani muille	
5	Otan mielelläni vastaan uusia tehtäviä ja haasteita	
6	Voin käyttää työssäni osaamistani monipuolisesti	
Yhteensä		
/6		

5. Itseluottamus ja motivaatio		Asteikolla 1–10
1	Tunnen omat vahvuuteni ja kehittämiskohteeni	
2	Suhtaudun myönteisesti uusiin asioihin	
3	Uskallan ilmaista omat mielipiteeni	
4	Olen yleensä tyytyväinen työsuoritukseni tai saavutuksiini työssä	
5	Nautin työstäni ja tunnen itseni tyytyväiseksi tehdessäni työtä	
6	Olen sinnikäs enkä luovuta helposti haasteellisissa tilanteissa	
Yhteensä		
/6		

6. Elämän tasapaino		Asteikolla 1–10
1	Onnistun työni ja yksityiselämäni yhteensovittamisessa	
2	Pystyn pitämään puoliani tarpeen tullen	

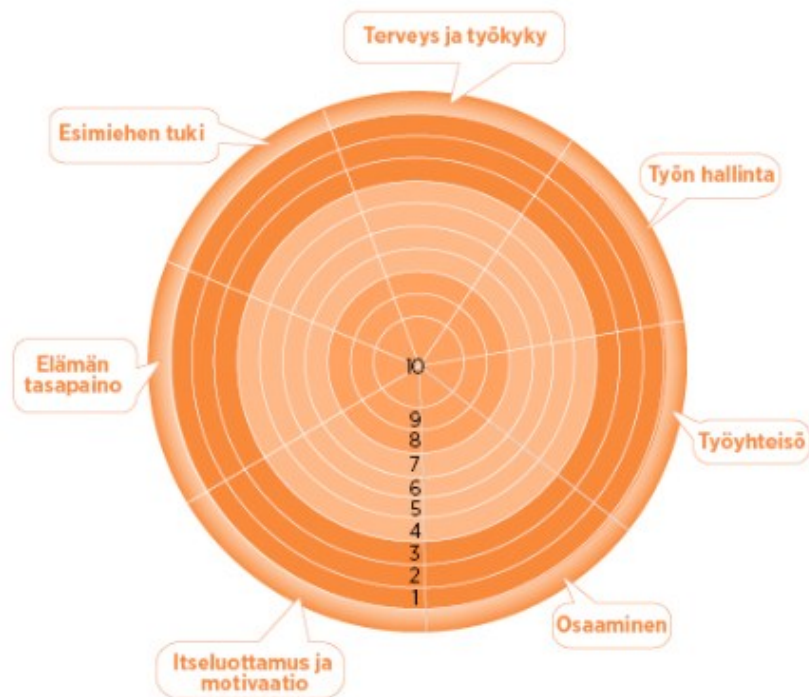


3	Pystyn solmimaan ihmissuhteita ja nauttimaan niistä	
4	Minulla on mielekästä tekemistä vapaa-ajallani	
5	Uskon voivani vaikuttaa elämääni	
6	Pystyn irrottautumaan työstä vapaa-ajallani	
Yhteensä		
/6		

7. Esihenkilön tuki		Asteikolla 1–10
1	Esihenkilöni tukee ja kannustaa minua työssäni	
2	Esihenkilöni on ystävällinen ja helposti lähestyttävä	
3	Esihenkilöni on riittävästi tavoitettavissa	
4	Esihenkilöni ottaa huomioon ehdotuksiani ja ideoitani	
5	Esihenkilöni on oikeudenmukainen ja tasapuolinen	
6	Esihenkilöni kykenee tekemään päätöksiä	
Yhteensä		
/6		

Taulukko 1: Oman työhyvinvoinnin tikkataulun kysely, mukaillen (Manka & Manka 2016, 200–202).

### Oman työhyvinvoinnin tikkataulu



Kuva 8: Oman työhyvinvoinnin tikkataulu (Manka & Manka 2016, 203).

Työkalu löytyy myös tarvittaessa verkosta osoitteesta <https://mooli.fi/videokoulutus/tyohyvinvointi-esimiehen-tyokalupakki-2/oman-tyo%CC%88hyvinvoinnin-tikkataulu/>

## 7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, onko koronaviruspandemialla ollut vaikutusta toimeksiantajayrityksen henkilöstön psyykkiseen työhyvinvointiin. Keskeisenä tutkimusongelmana oli siis tutkia, kuinka koronaviruspandemia on vaikuttanut toimeksiantajayrityksen henkilöstön psyykkiseen työhyvinvointiin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä tavoin vaikutukset mahdollisesti näkyvät ja kuinka psyykkistä työhyvinvointia näiltä osin voisi kehittää. Toisena työn tavoitteena oli kehittämistehtävän tekeminen toimeksiantajalle. Opinnäytetyön teoreettiseen viitekehukseen pohjautuen ja tutkimuksesta esiin nousseiden tulosten pohjalta toimeksiantajayritykselle oli tavoitteena laatia psyykkisen työhyvinvoinnin kehittämisehdotus. Alkuperäinen työlle suunniteltu aikataulu oli asetettu kevät 2021 – syksy 2021, mutta työn valmistuminen venyi syksyille 2022.

Työlle asetetut tavoitteet onnistuttiin saavuttamaan melko hyvin. Tutkimuksen avulla onnistuttiin saamaan vastauksia, millä tavoin koronaviruspandemia oli vaikuttanut toimeksiantajayrityksen henkilöstön psyykkiseen työhyvinvointiin. Teemahaastatteluista saatiin nostettua esille konkreettisia esimerkkejä, millä tavoin vaikutukset näkyivät päivittäisessä työssä. Lisäksi haastatteluiden avulla onnistuttiin selvittämään henkilöstön psyykkisen työhyvinvoinnin nykytilaa sekä siihen liittyviä vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Kehittämiskohteista saatiin myös nostettua esille muutamia ideoita, millä tavoin kehittämiskohteita voitaisiin henkilöstön mielestä konkreettisesti yrittää kehittää. Tutkimusongelma saatiin siis käytännössä ratkaistua ja tutkimustulosten pohjalta voitiin todeta, että koronaviruspandemialla on ollut vaikutusta toimeksiantajayrityksen henkilöstön psyykkiseen työhyvinvointiin. Koronaviruspandemia oli heikentänyt psyykkistä työhyvinvointia verrattuna ennen pandemiaa.

Pandemian vaikutukset molemmat haastateltavista kokivat hyvin yksilöllisesti ja osassa käsiteltävistä teemoista mielipiteissä oli jonkin verran eroavaisuuksia. Esimerkiksi kokemukset työn kuormittavuudessa ja työmotivaatiossa olivat haastateltavien kesken hieman eriäviä. Kuitenkin molemmat haastateltavista olivat yhtä mieltä eri teemoihin liittyvistä koronaviruspandemian aikaansaamista vaikutuksista. Molemmat haastateltavista totesivat, että esimerkiksi esihenkilötyöhön ja työyhteisöön ja sen ilmapiiriin koronaviruspandemialla ei koettu olleen juurikaan vaikutusta. Kuitenkin työmotivaatioon, työn imuun ja työn kuormittavuuteen molemmat totesivat koronaviruspandemialla olleen negatiivista vaikutusta, mutta vaikutuksien kokemisen voimakkuus oli tietysti molempien haastateltavien kohdalla yksilöllinen. Molemmat haastateltavista olivat yksimielisiä siitä, että koronaviruspandemian aikaansaama henkilöstön vähentyminen oli yksi suurin

psykkistä työhyvinvointia heikentävä tekijä. Tämä näkyi molempien haastateltavien mukaan kii-reen ja aikapaineen kokemisen lisääntymisenä, oman työn laadun heikkenemisenä, yksinäisyyden sekä turvattomuuden tunteen lisääntymisenä. Lisäksi haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että koronaviruspandemian aiheuttama epävarmuus tulevasta lisäsi molemmilla psyykkisen kuormi-tuksen kokemista. Yllä mainittujen tekijöiden lisäksi myös pandemian aikaiset työaikajärjestelyt molemmat mainitsivat psyykkistä työhyvinvointia selvästi heikentäväksi tekijäksi.

Haastatteluista saadut tulokset itsessään vaikuttivat luotettavilta. Tutkimustuloksien luotetta-vuutta tuki se, että haastateltavien asema oli hyvin turvattu koko prosessin ajan. Teemahaastat-telut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jolla pyrittiin estämään se, että kenenkään muun mielipide ei voisi vaikuttaa itse haastateltavan omiin vastauksiin. Lisäksi yksilöhaastatteluilla turvattiin se, että haastateltava pystyisi avoimesti kertomaan oman henkilökohtaisen mielipiteensä ilman, että hän voisi kokea joutuvansa sanomisistaan vaikeuksiin. Lisäksi tutkimustuloksien luotettavuutta tukee se, että tutkimusaineisto pidettiin luvastusti anonyyminä. Haastateltavien nimiä ei tuotu ai-neistoissa esille missään vaiheessa. Samoin haastateltavien vastaukset tuotiin sellaiseen muo-toon, että haastateltavia ei pystyisi vastauksiensa perusteella tunnistamaan. Tämä käytännössä tarkoitti sitä, että vastauksista poistettiin haastateltavan persoonaa esiin tuovat murre- ja puhe-kielelliset ilmaisut. Näillä keinoilla tutkimustuloksista pyrittiin saamaan mahdollisimman päteviä ja luotettavia. Haastattelutilanteet ja haastatteluista saadut vastaukset vaikuttivat siltä, että haas-tateltavat uskalsivat avoimesti kertoa omat mielipiteensä, vaikka osa kysymyksistä saatettiin ko-kea melko henkilökohtaisiksi. Missään vaiheessa haastatteluiden aikana ei tullut tunnetta siitä, että aitoa mielipidettä olisi yritetty peitellä tai sitä ei olisi uskallettu tuoda ilmi. Haastatteluilma-piiri vaikutti koko haastatteluiden ajan avoimelta ja turvalliselta. Tutkimustuloksien analysointi tapahtui myös aineistopohjaisesti, sillä ennakkokäsitystä tai teoriatietoa juuri tämän työn tutki-musongelman kannalta ei ollut. Vastaukset saatiin siis suoraan itse tutkimuksen kohteilta eli haas-tateltavilta. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään myös sillä, että tutkimuksen toteut-tamista pyrittiin selostamaan mahdollisimman tarkasti.

Tutkimustuloksien luotettavuutta heikentäväksi tekijäksi voitaisiin mainita saatujen tutkimustu-loksien vähyys. Alkuperäisen suunnitelman mukaan haastateltavia olisi ollut kolme. Valitettavasti kuitenkin haastatteluhetkellä yksi työntekijä oli ehtinyt jo poistua yrityksestä. Tästä syystä siis haastateltaviksi saatiin ainoastaan kaksi työntekijää. Mainittakoon lisäksi, että toinen haastatel-tavista oli haastatteluhetkellä siirtymässä irtisanomisajan jälkeen uusiin tehtäviin yrityksen ulko-puolelle. Irtisanoutuminen yrityksestä on oletettavasti voinut jollakin tapaa vaikuttaa toisen haas-

tateltavan vastauksiin – erityisesti esimerkiksi työmotivaatiosta ja työn imusta puhuttaessa. Mainittakoon, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta saatujen tutkimustulosten määrä itsessään ei kuitenkaan välttämättä ole olennainen. Tutkimustulosten luotettavuutta toisena heikentävänä tekijänä voidaan myös mainita aineiston tulkitseminen. Aineiston tulkinnessa on aina mahdollisuus tulkita asia eri tavalla. Tulkitsija itse on voinut nähdä tai ymmärtää asian eri tavalla kuin joku muu asian ymmärtäisi tai tulkitsisi. Koska tässä opinnäytetyössä tutkijana on vain yksi henkilö, ei voida varmistaa, että toinen tutkija päätyisi aineiston tulkinnessa samaan johtopäätökseen. Väärintulkittamisen riskiä on pyritty minimoimaan haastattelun aikana sillä, että haastateltavia pyydettiin antamaan konkreettisia esimerkkejä käsiteltävästä aiheesta.

Kehittämistehtävän osalta voidaan todeta, että lopullinen kehittämistehtävä poikkesi hieman alkuperäisestä suunnitelmasta. Alkuperäisenä suunnitelmana työn pohjalta oli tarkoitus tehdä toimeksiantajalle psyykkisen työhyvinvoinnin kehittämisehdotus. Kehittämisehdotuksen tarkoituksena oli toimia apuvälineenä ja oppaana toimeksiantajayrityksen työyhteisössä psyykkisen työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Kehittämisehdotuksen osaksi oli tarkoitus sisällyttää erilaisia kehittämiseen soveltuvia työkaluja, keinoja ja toimintatapoja, joita esihenkilö ja työntekijät voisivat ottaa huomioon omassa toiminnassaan ylläpitämisen ja edistämisen kannalta. Kehittämisehdotus muotoutui loppujen lopuksi yksilön toiminnan oppaaksi, joka alkuperäisen suunnitelman mukaan toimii apuvälineenä ja oppaana psyykkisen työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Oppaaseen ei kuitenkaan eritelty osioita esihenkilölle ja työntekijöille erikseen, vaan opas soveltuu jokaisen työyhteisön jäsenen hyödynnettäväksi. Oppaaseen on sisällytetty konkreettisia toimintatapoja, joilla yksilö voi itse omalla toiminnallaan edistää ja ylläpitää psyykkistä työhyvinvointia omassa työyhteisössään. Oppaaseen ei ole alkuperäisen suunnitelman mukaan sisällytetty useita kehittämiseen soveltuvia työkaluja, sillä kyseessä on alkuperäisestä poiketen yksilön opas. Oppaaseen on sisällytetty työkalu, jota jokainen yksilönä itse voi hyödyntää oman työhyvinvoinnin nykytilan kartoittamiseen, mahdollisten kehityskohteiden tunnistamiseen ja konkreettisen kehittämistoimenpiteiden pohtimiseen. Vaikkakin kehittämistehtävä poikkesi hieman alkuperäisestä suunnitelmastaan, ei sen hyödynnettävyys toimeksiantajalle kuitenkaan kärsinyt.

Vaikkakin tämän työn valmistuminen venyi suunnitellusta aikataulustaan yhdellä vuodella, on varmasti tästä työstä ja tutkimustuloksista kuitenkin edelleen hyötyä toimeksiantajalle. Toimeksiantajayrityksessä on varmasti ehtinyt tapahtumaan paljon muutoksia haastatteluajankohdan jälkeen, sillä haastattelut toteutettiin kesällä 2021. Esimerkiksi kesällä 2021 koronaviruspande-

miaa koskevia suosituksia ja rajoituksia oli voimassa ja näkyivät selkeästi katukuvassa ja kivijalkaliikkeissä asioidessa. Näin vuoden 2022 syksyllä tilanne jo pelkästään koronaviruspandemian osalta on muuttunut todella paljon. Rajoituksista kuten esimerkiksi maskisuosituksista ja turvaväleista on ehditty luopumaan jo hyvän aikaa sitten. Koronaviruspandemia ei siis enää yhtä voimakkaasti kuormita yrityksiä kuin vielä vuosi sitten. Voisi olettaa, että myös osa koronaviruspandemian aikaansaamista kuormitustekijöistä olisi myös jollain tapaa lievittyneet vuoden takaisesta. Vaikka haastatteluiden toteuttamisesta onkin jo aikaa ja kehittämistehtävä pohjautuu tutkimuksesta esiin nousseisiin asioihin, on kehittämistehtävänä laadittu yksilön opas siltikin edelleen yhtä käyttökelpoinen. Opas on luotu yleiseksi ohjeeksi psyykkisen työhyvinvoinnin ylläpitämistä ja edistämistä varten, eikä sitä ole rajattu pelkästään kriisitilanteista selviämistä varten. Yksilön opasta voidaan hyödyntää esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdyttämisen osana tai vaikkapa ihan yleisenä työpaikan pelisääntöjen pohjana. Tässä työssä hyödynnetty teoriapohja voi myös olla toimeksiantajayritykselle hyödyllinen esimerkiksi esihenkilötyötä ja johtamista varten tai vaikkapa työyhteisöosaamisen kehittämistä varten. Teoriapohjasta, haastatteluista ja kehittämistehtävästi saa varmasti paljon irti psyykkistä työhyvinvointia ja sen tukemista ja kehittämistä ajatellen kuka tahansa työyhteisön jäsen, mikäli aiheeseen löytyy lukijalta kiinnostusta.

Kun mietitään tämän työn jatkotutkimus ja -kehitysmahdollisuuksia, toimeksiantajayritykselle voisi olla hyödyllistä tehdä uusi tutkimus oman työyhteisönsä psyykkisen työhyvinvoinnin nykytilasta. Koronaviruspandemian pahin vaihe on jo hellittänyt, eikä pandemian aikaiset kuormitustekijät oletettavasti ole enää vaikuttamassa työyhteisön jäsenten psyykkiseen työhyvinvointiin. Lisäksi henkilöstössä on oletettavasti ehtinyt yli vuoden aikana tapahtua jonkinlaisia muutoksia, joten oletettavasti myös tutkimustuloksissa voisi olla jotakin muutosta. Lisäksi jatkokehitysideaksi toimeksiantajayritykselle voisi sopia työhyvinvointisuunnitelman laatiminen uusien tutkimustulosten pohjalta.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on lisännyt merkittävästi omaa ymmärrystä ja asiantuntemusta liittyen työelämään, psyykkiseen työhyvinvointiin ja sen kehittämistä kohtaan. Esimerkiksi ennen tämän opinnäytetyöprosessin aloittamista työn imu ja työn voimavarat käsitteinä olivat entuudestaan täysin vieraita. Opinnäytetyön tekeminen on auttanut ymmärtämään, miten laajasta kokonaisuudesta työhyvinvoinnista puhuttaessa todellisuudessa onkaan oikein kyse. Liian usein työhyvinvoinnista puhuttaessa keskitytään pääosin vain työhyvinvoinnin fyysiseen puoleen, vaikka myös psyykinen puoli on aivan yhtä tärkeä. Tämän työn tekeminen on auttanut ymmärtämään, että psyykkisen työhyvinvoinnin kehittäminen yrityksissä ei välttämättä vaadi kovinkaan paljon rahallisia resursseja. Psyykkistä työhyvinvointia voidaan kehittää jo pienilläkin toimintatavan

muutoksilla ja tärkeintä on, että jokainen työyhteisön jäsen on siinä omalla panoksellaan aktiivisesti mukana.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2016). *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*, uud.p., 3. Helsinki: Hansaprint Oy.
- Aro, A. (2018). *Työilmapiiri kuntoon*. Helsinki: Alma Talent.
- Glad, L. (2022). *Osaatko toimia oikein kehityskeskustelussa? Lue asiantuntijan neuvot työntekijälle ja työnantajalle*. Saatavilla 11.9.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/kehityskeskustelu-vinkit>
- Glad, L. (2018). *Rakennatko vai rikotko työyhteisöä? Nämä piirteet paljastavat, pitäisikö työpäikällä tehdä täyskäännös*. Saatavilla 18.9.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyoyhteisotaidot>
- Hakanen, J. (2009). *Työn imun arviointimenetelmä (Utrecht Work Engagement Scale)*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. & Työterveyslaitos. (2011). *Työn imu*. Tampere: Tammerprint Oy.
- Heikkilä, M. & Mäkelä-Pusa, P. (2014). *Työhyvinvointia työpaikoille – opas terveyden, turvallisuuden ja työkyvyn edistämiseen pientyöpaikoilla*. Lahti: Esa Print Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*, uud. p., 13. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen R. (N.d.) *Hyvä paha kehityskeskustelu*. Saatavilla 11.9.2022. <https://www.riittahyppanen.fi/rubiikki-hyva-paha-kehityskeskustelu/>
- Jabe, M. (2010). *Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle*. Helsinki: Yrityskirjat Oy
- Järvinen, P. (2018). *Ammatillinen käyttäytyminen: tie onnistumiseen*. Helsinki: Alma Talent.
- Jääskeläinen, H. (2020). *Kuinka hyvin hallitset nämä työyhteisötaidot?* Saatavilla 18.9.2022. <https://brik.fi/brik-lehti/kuinka-hyvin-hallitset-nama-tyoyhteisotaidot/>
- Kallioinen, R & Kyllönen, T & Juutinen, T. (2017). *Voimavarat työssä*. Saatavilla 25.3.2021 [http://hyvatyoelama.fi/wpcontent/uploads/sites/61/2017/10/Voimavarat-ty%C3%B6ss%C3%A4\\_3KSavo.pdf](http://hyvatyoelama.fi/wpcontent/uploads/sites/61/2017/10/Voimavarat-ty%C3%B6ss%C3%A4_3KSavo.pdf)
- Kananen, J. & Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketoimintayksikkö. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.



Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Klemelä, R. (2006). *Henkinen hyvinvointi työpaikalla: Yhteinen etu*. Helsinki: Suomen mielenterveysseura.

Kyselyt. (N.d.) Keva. Saatavilla 28.8.2022. <https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/arvioi-ja-kehita-tyohyvinvointia/>

L 44/2006. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. 20.1.2006/44. Saatavilla 31.5.2021 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>

L 1383/2001. Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Saatavilla 31.5. 2021 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

L 738/2002. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Saatavilla 31.5.2021 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Manka, M., Hakala, L, Nuutinen, S & Harju, R. (2010). *Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja työpaikoille*. Tampere: Tammerprint Oy.

Manka, M. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Media.

Mattila, L. & Pääkkönen, M. (2015). *Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta*. Kerava: Painojussit Oy.

Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (2017). *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Oman-työhyvinvoinnin-tikkataulu. (N.d.) Mooli. Saatavilla 25.9.2022. <https://mooli.fi/videokoulutus/tyohyvinvointi-esimiehen-tyokalupakki-2/oman-tyo%CC%88hyvinvoinnin-tikkataulu/>

Pakka, J. & Rätty, T. (2010). *Työstä hyvinvointia*. Kerava: Painojussit Oy.

Rauramo, P. (2009). *Työhyvinvoinnin portaat – työkirja*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sinokki, M. (2016). *Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Tietoa Kevasta. (N.d.) Keva. Saatavilla 28.8.2022 <https://www.keva.fi/tama-on-keva/keva/>

Työhyvinvointi. (N.d.) Työterveyslaitos. Saatavilla 25.3.2021 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työn imu. (N.d.) Työterveyslaitos. Saatavilla 5.7.2021. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Työsuojelu työpaikalla. (N.d.) Työturvallisuuskeskus. Saatavilla 28.5.2021. [https://ttk.fi/tyoturval-lisuus\\_ja\\_tyosuoja-lu/tyosuoja-lu\\_tyopaikalla#4c61c7e1](https://ttk.fi/tyoturval-lisuus_ja_tyosuoja-lu/tyosuoja-lu_tyopaikalla#4c61c7e1)

Työturvallisuus ja työsuojelu. (N.d.) Työturvallisuuskeskus. Saatavilla 31.5.2021. [https://ttk.fi/ty-oturvallisuus\\_ja\\_tyosuoja-lu#4c61c7e1](https://ttk.fi/ty-oturvallisuus_ja_tyosuoja-lu#4c61c7e1)

Työyhteisötaidot. (N.d.) Teknologiateollisuus. Saatavilla 18.9.2022. <https://teknologiateolli-suus.fi/fi/tyoelama/tyohyvintoiti/tyoyhteisotaidot>

Kansikuva:

John Hain. (2017). Pixabay. Saatavilla 7.10.2022 <https://pixabay.com/fi/illustrati-ons/k%c3%a4denpuristus-tehd%c3%a4-yhteisty%c3%b6t%c3%a4-2009195/>

## Liitteet

### Liite 1 Haastattelurunko

#### **Työmotivaatio ja työn imu**

1. Millaiseksi koet tämänhetkisen työmotivaatiosi?
2. Millaiset asiat/tilanteet töissä saavat sinut motivoitumaan?
3. Millaiset asiat/tilanteet töissä vaikuttavat työmotivaatioosi heikentävästi?
4. Millainen vaikutus pandemialla on ollut työmotivaatioosi vrt. ennen pandemiaa?
5. Millä tavoin tuet/voisit tukea omaa työmotivaatiotasi?
6. Kuinka usein koet työn imua:
  1. Tarmokkuus; aamulla on mukava lähteä töihin, tunnet itsesi energiseksi tehdessäsi työtäsi ja koet työn iloa
  2. Omistautuminen; innostut työssäsi, työ inspiroi ja on sopivan haastavaa
  3. Uppoutuminen; työskennellessä ajankulu unohtuu ja työpäivät tuntuvat kuluvan nopeasti
7. Millaiset asiat/tilanteet saavat sinut kokemaan työn imua?
8. Millaiset asiat/tilanteet heikentävät työn imun kokemista?
9. Millainen vaikutus pandemialla on ollut työn imun kokemiseen vrt. ennen pandemiaa?
10. Onko jotakin lisättävää koskien työmotivaatiota ja työn imua? (vapaa sana)

#### **Työyhteisö ja työilmapiiri**

11. Millaiseksi luonnehtisit tämänhetkisen työilmapiirin? (luottamus, avoimuus, yhteistyö)
12. Mitkä asiat työilmapiirissä mielestäsi erityisesti toimivat?
13. Millaisissa asioissa työilmapiirissä olisi kehittämisen varaa?
14. Millainen vaikutus pandemialla on ollut työilmapiiriin vrt. ennen pandemiaa?
15. Koetko ilmapiirin luottamukselliseksi:
  1. Omat mielipiteet voi tuoda avoimesti esiin?
  2. Ongelmatilanteisiin puututaan ripeästi ja niistä keskustellaan avoimesti?
  3. Uskaltaa kertoa omista vaikeuksista/avun tarpeesta esimiehelle?
16. Millä tavoin itse edistät työyhteisösi työilmapiiriä?
17. Koetko saavasi tarpeeksi tukea, kannustusta ja palautetta työkavereiltasi?
18. Onko jotakin lisättävää koskien työyhteisöä ja työilmapiiriä? (vapaa sana)

### **Esimiestyö**

19. Millaiseksi koet esimiestyön tällä hetkellä?
20. Millä tavoin pandemia on vaikuttanut esimiestyön laatuun vrt. ennen pandemiaa?
21. Millaisista asioista antaisit erityisesti kiitosta esimiehellesi?
22. Millaisissa asioissa olisi mielestäsi vielä kehittämisen varaa?
23. Oletko kokenut saavasi tarpeeksi tukea, kannustusta ja palautetta esimieheltäsi?
24. Mitä mieltä olet kehityskeskusteluihin/palavereihin/kuulumisien vaihtoon käytetystä ajasta?
25. Miten tiedonkulku on mielestäsi sujunut?
26. Onko jotakin lisättävää koskien esimiestyötä? (vapaa sana)

### **Työn kuormittavuus**

27. Millaisia psyykkisiä kuormitustekijöitä koet työssäsi ja kuinka usein? (esim. aikapaine, riittämättömyyden tunne, tunnekuormitus (ärsyyntynyt asiakas, asiakaspalveluasenteen jatkuva ylläpitäminen, yksinäisyys yms.), stressi, epävarmuus työn jatkumisesta)
28. Millaisia muutoksia työn kuormittavuudessa on tapahtunut pandemian aikana vrt. ennen pandemiaa?
29. Millainen vaikutus kyseisillä kuormitustekijöillä on ollut jaksamiseesi ja työhyvinvointiisi?
30. Kuinka usein koet itsesi työpäivän jälkeen henkisesti väsyneeksi?
31. Kuinka hyvin koet palautuvasi kuormituksesta työpäivien jälkeen ennen seuraavaa työvuoroasi?
32. Millaiseksi olet kokenut pandemian aikaiset työaikajärjestelyt? (esim. työtunnit, osa-aikais-tukset, lomautukset)
33. Millaiseksi olet kokenut pandemian tuomat muutokset työtavoissa? (esim. maskit, turvavä-lit, hygienian lisäys)
34. Millaiseksi olet kokenut lisääntyneen yksintyöskentelyn?
35. Onko jotakin lisättävää koskien työn kuormittavuutta? (vapaa sana)

## Liite 2 Kommentti -toiminnon käyttö koodauksessa

**2. Minkälaiset asiat tai tilanteet töissä saavat sinut motivoitumaan?**

Haastateltava 1:

No minulla ainakin se, että kun saa asiakkaalta hyvää palautetta ja hyvä asia jää kiertämään. Eli jos saa joltakin hyvää palautetta, niin tietää että on onnistunut työssään, ja sitä kautta sitten jatkuu ja jakautuu myös muille se positiivinen vire ja mieliala. Ja sitten tietysti, jos olisi enemmän työtunteja, niin pääsisi myös enemmän toteuttamaan esillepanoja, jotka myös motivoivat. Mutta se on hankalaa nyt toteuttaa, kun joutuu olemaan välillä yksin.

KS	<b>Klemetti Satu LLT18SH</b> 09 elokuuta, 2021 Positiivinen asiakaspalaute (lisää työmotivaatiota)	 Vastaa  Ratkaise
KS	<b>Klemetti Satu LLT18SH</b> 09 elokuuta, 2021 Omaan työnkuvaan kuuluvien työtehtävien teko (lisää työmotivaatiota)	 Vastaa  Ratkaise

Haastateltava 1:

Kyllä. Nyt välillä joutuu olemaan puolitoista tuntia yksin, välillä jopa kaksikin tuntia, että eihän se mukavaa ole. On siinä samalla myös vähän turvaton olokin, varsinkin iltavuorossa. Kun ei ikinä tiedä millaisia epäilyttäviä ihmisiä eteenkin perjantai iltaisin aina liikkuu. Mutta sitä varten on onneksi aina vartija tarvittaessa kutsuttavissa.

KS	<b>Klemetti Satu LLT18SH</b> 09 elokuuta, 2021 Yksintyöskentely/yksinäisyys (negatiivinen vaikutus)	 Vastaa  Ratkaise
KS	<b>Klemetti Satu LLT18SH</b> 09 elokuuta, 2021 Turvattomuuden tunne (negatiivinen vaikutus)	 Vastaa  Ratkaise