

Jaana Sirviö

## Työhyvinvointia työstä



Tradenomi (AMK)

Liiketalous

Syksy 2022



KAMK • University  
of Applied Sciences

## Tiivistelmä

**Tekijä(t):** Sirviö Jaana

**Työn nimi:** Työhyvinvointia työstä

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

**Asiasanat:** työhyvinvointi, johtaminen, työn merkityksellisyys

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää finanssialan yrityksen yhden tiimin ja esihenkilön työhyvinvoinnin nykytilaa työn ja työyhteisön näkökulmasta. Työyhteisössä on tapahtunut paljon muutoksia kuluneen vuoden aikana ja muutoksilla on ollut vaikutusta myös työntekijöiden hyvinvointiin. Tavoitteena oli tutkimuksen avulla löytää kehitysideoita tiimin työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tavoitteena on, että saadut tutkimustulokset ohjaavat tiimin toimintaa jatkossa ja tutkimuksen antaman tiedon avulla toteutetaan tulevia kehittämistoimia.

Tutkimuksen kohderyhmänä oli yksi valtakunnallisesti ja osittain etänä työskentelevä viiden työntekijän tiimi ja heidän esimiehensä. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisesti lähetetyn kyselylomakkeen avulla. Esihenkilölle lähetettiin oma kysely tulosten vertailun ja analysoinnin helpottamiseksi. Esihenkilön kyselylomakkeessa painotettiin enemmän johtamiseen liittyviä aihealueita.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin työkyvyn käsitteen laajenemista kokonaisvaltaiseksi työhyvinvoinniksi kolmen eri teorian kautta. Laaja-alainen työhyvinvointi huomioi myös työn mielekkyyden ja työn positiiviset ilmentymät. Teoriaosiota täydennettiin psykologisen turvallisuuden osa-alueella.

Tutkimuksen mukaan työhyvinvointi oli tiimissä kohtalaisella tasolla. Työhyvinvointiin heikentävästi vaikuttivat työssä tapahtuneet muutokset ja sitä kautta epätietoisuus, jatkuvuuden puute ja turvattomuuden tunne.

Tutkimuksen tulosten pohjalta havaittiin kolme kehityskohdetta, joita parantamalla voitaisiin vaikuttaa positiivisesti työyhteisön työhyvinvointiin. Tärkeimmiksi kehityskohteiksi vastausten perusteella nostaisiin muutosprosessin selkeyttämisen, työn merkityksellisyyden lisäämisen sekä työstä saatavan palautteen lisäämisen.

## **Abstract**

**Author(s):** Sirviö Jaana

**Title of the Publication:** Well-being from work

**Degree Title:** The Bachelor of Business Administration

**Keywords:** well-being at work, management, meaningfulness of work

The purpose of the thesis was to determine the current state of the work well-being of one team and supervisor of a financial company from the perspective of work and the work community. Many changes have been made in the work community during the past year, and changes always have an impact on the well-being of the employees. The goal is that the obtained research results will guide the team's activities in the future, and with the help of the information provided by the research, future development activities will be implemented.

The target group of the research was a nationwide and partially remote team of five employees and their supervisor. The research material was collected using a digitally sent questionnaire. A separate survey was sent to the supervisor to facilitate the comparison and analysis of the results. More emphasis was placed on topics related to management in the manager's questionnaire.

The theory part discusses the expansion of the concept work ability into comprehensive well-being at work through three different theories. Wide-ranging well-being at work also considers the meaningfulness and the positive manifestations of work. In addition, the theory section was completed with information on psychological safety.

Work well-being was at a moderate level in the target team. Work well-being was weakened by the many changes that had been made at work and thus there was a feeling of uncertainty, lack of continuity and insecurity.

Based on the results of the research, there were found three areas for development that could have a positive effect on the work community's well-being when they have been improved. Based on the responses, the most important areas for development seem to be the clarification of the change process, increasing the relevance of the work and providing more feedback.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Työhyvinvointi .....	3
2.1	Juhani Ilmarisen työkykytalo .....	4
2.2	Hyvinvoivan työyhteisön kolmiomalli .....	6
2.3	Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin malli.....	10
2.4	Työmotivaatio .....	13
2.5	Työn merkityksellisyys.....	16
2.6	Psykologinen turvallisuus työyhteisössä .....	18
2.7	Muutos ja muutoksessa toimiminen.....	21
3	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	23
3.1	Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen.....	24
3.2	Lähiesimies ja johtaminen.....	26
3.3	Etätöön vaatimukset johtamiselle.....	28
4	Tutkimuksen toteutus.....	30
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	32
4.2	Tutkimustulokset.....	33
4.2.1	Yleinen työhyvinvoinnin kokemus .....	33
4.2.2	Työn merkityksellisyys.....	34
4.2.3	Muutosten vaikutus työhyvinvointiin .....	35
4.2.4	Johtaminen.....	36
4.2.5	Psykologinen turvallisuus.....	37
4.3	Kehitysehdotukset.....	39
5	Pohdinta .....	42
	Lähteet .....	44
	Litteet	



## 1 Johdanto

Valitsin työhyvinvoinnin opinnäytetyön aiheeksi oman mielenkiinnon pohjalta. Olen henkilökohtaisesti kiinnostunut hyvinvoinnista ja tuntui luontevalta laajentaa aihetta myös työhyvinvointiin. Valveillaolo ajastamme noin puolet vietetään töissä, joten työtä ei voi eriyttää muusta hyvinvoinnista. Olen myös usein omassa työyhteisössäni kuullut esitettävän kysymyksen, kuinka työntekijöiden hyvinvointi on huomioitu tai kuinka työntekijöiden hyvinvointiin aiotaan panostaa, mikä lisäsi mielenkiintoani perehtyä asiaan ja tutkia sitä lisää.

Työhyvinvointi on myös hyvin ajankohtainen aihe. Mielenterveydelliset syyt ovat nousseet yleisimmäksi työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen syyksi. Aiemmin tuki- ja liikuntaelin sairaudet ovat pitäneet kärkipaikkaa. Työurien pituuksia tulisi jatkaa työllisyysasteen nostamiseksi. Työhyvinvointi koskettaa siis kaikkia, niin työuran alussa kuin työuran loppupuolella oleviakin. Työelämältä odotetaan myös entistä enemmän merkityksellisyyttä ja psykologisesta turvallisuudesta puhutaan yhä enemmän menestyneiden työyhteisöjen vuorovaikutuksen ja luottamuksen selittäjänä.

Tein työni finanssitoimialan yritykseen ja tutkimuksen kohderyhmä oli yksi valtakunnallisesti toimiva työtiimi ja heidän esihenkilönsä. Työlläni ei ollut toimeksiantajaa, mutta opinnäytetyöstä hyötyvät kohteena oleva tiimi ja tiimin esihenkilö. Toimialalle on tyyppillistä nopeat muutokset toimintaympäristössä sekä sääntelyn lisääntyminen. Myös kohdetiimissä on tapahtunut kuluneen vuoden aikana useita muutoksia ja muutostahti todennäköisesti nopeutuu tulevaisuudessa. Muutoksilla on aina vaikutusta myös työntekijöiden hyvinvointiin. Tästä syystä halusin tutkia tarkemmin tiimin tämänhetkistä työhyvinvoinnin tilaa. Koska muutokset ovat nimenomaan tapahtuneet työssä ja osittain myös työn sisällössä, rajaan tutkimuksen näkökulmaksi työn, työyhteisön, esihenkilötyön ja työhyvinvoinnin johtamisen.

Teoriaosuudessa tarkastelen työhyvinvointia ja sen kehittymistä työkyvystä kokonaisvaltaiseksi työhyvinvoinniksi Juhani Ilmarisen työkyky talon, Kirsi Kehusmaan kolmiomallin sekä Kirsi Heikkilä-Tammen kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin mallin kautta. Teoriaa täydennän työn merkityksellisyyden ja psykologisen turvallisuuden aiheilla. Työn merkityksellisyyden käsite mahtuu yhtenä osatekijänä myös hyvin laveaan työhyvinvointikäsitteen alle ja useassa työhyvinvointimääritelmässä työn mielekkyys on yksi työhyvinvointiin vaikuttava osatekijä. Työn merkityksellisyyden kokemuksen voidaankin nähdä olevan yksi olennainen tekijä työhyvinvoinnissa – ja myös yleisessä hyvinvoinnissa ja onnellisuudessa.

Työhyvinvointi ei synny organisaatiossa itseksensä, vaan se vaatii systemaattista johtamista. Tarkastelen opinnäytetyössä strategista työhyvinvoinnin johtamista, esimiehen roolia työhyvinvoinnin edistämässä sekä muutoksessa toimimista. Työnantajalla on lakisääteinen velvollisuus huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista, mutta tässä opinnäytetyössä en käsittele lain sisältöä tarkemmin. Rajaan myös ergonomiaan ja työturvallisuuteen liittyvät asiat pois. Toimistotyö ei ole fyysisesti kuormittavaa, vaan suurimpana haasteena on liikkumattomuus ja yksipuolinen kuormitus. En käsittele tässä opinnäytetyössä myöskään yksilön henkilökohtaisia voimavaroja tarkemmin, vaan näkökulma on työyhteisössä, työssä ja johtamisessa.

Tutkimuksellisen opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia finanssialan yrityksen yhden tiimin työhyvinvoinnin nykytilaa työn ja työyhteisön näkökulmasta. Tavoitteena oli tutkimuksen avulla löytää kehitysideoita tiimin työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kyselytutkimuksen kysymykset pohjautuivat opinnäytetyön teoriaosuuteen. Tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimukselle on kohderyhmän valinta satunnaisotannan sijaan.

Suomessa tehdään hyvin laadukasta tutkimustyötä työhyvinvoinnin saralla eri toimijoiden keskuudessa. Valtakunnallisesti merkittävää tutkimusta tekevät säännöllisesti muun muassa Työterveyslaitos ja Työturvallisuuskeskus. Näiden tahojen tuottamaa tutkimustietoa, julkaisuja ja koulutuspalveluita hyödynnetään laaja-alaisesti työhyvinvoinnin kehittämiseen eri organisaatiossa.

Työhyvinvoinnista on tehty lukuisia opinnäytetöitä eri näkökulmista käsin. Uutta näkökulmaa tähän opinnäytetyöhön toi työn merkityksellisyyden ja psykologisen turvallisuuden osa-alueet. Tutkimuksesta on hyötyä kyseessä olevalle kohdettiimille sekä sen esihenkilölle. Kohdeyrityksessä toteutetaan yleinen työhyvinvointikysely, mutta koska kyseessä on pieni kuuden henkilön tiimi, tiimikohtaisia tuloksia ei ole saatavilla. Tiimin vastaukset sulautuvat isomman yksikön sisään eikä niistä näin ollen ole suurempaa hyötyä.

## 2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on aina subjektiivinen kokemus eikä se ole pysyvä tila. Työhyvinvoinnissa on yksilö- ja tilannekohtaista vaihtelua. Työhyvinvointi on aina yhteydessä työorganisaatioon, vaikka työhyvinvoinnin muodostumiseen on useita muitakin syitä. (Tarkkonen 2012, 13–14.)

Työhyvinvointi ei ole vain yksilön asia vaan siitä ovat vastuussa niin yksilö, yritys kuin ympäröivä yhteiskuntakin. Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin malli huomioi työn positiiviset tekijät, työn imun, flow'n sekä koetun työtyytyväisyyden. Se ei pelkästään keskity työpahoinvointitekijöiden poistamiseen. (Heikkilä-Tammi n.d.)

Aiemmin työkyky miellettiin yleisesti fyysiseksi työkyvyksi. Laaja-alaisemmin työkyky tarkoitti yksilön fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja osaamiseen sekä ikään liittyviä asioita suhteessa työn kuormitukseen. Yksilön työkyky ei yksistään takaa työhyvinvointia. Pelkkä fyysinen kunto ei ole ratkaisu, jos työpaikalla muut asiat eivät ole kunnossa. Näin ollen työhyvinvointi on työkykyä laajempi käsite. Työkyky on kuitenkin paljon käytetty termi, kun puhutaan työhyvinvoinnista ja esimerkiksi Juhani Ilmarisen työkykytalo-malli sisältää laajemmin myös työhyvinvoinnin elementtejä. (Kehusmaa 2011, 27.)

Termiä työhyvinvointi alettiin käyttää Suomessa laajemmin 2000-luvulla. Tavoitteena vaikutti silloin olleen työkykymääritelmän laajentaminen niin, että myös työn mielekkyys saataisiin sen alle. Enää ei riittänyt, että työntekijä pystyi tekemään työnsä, vaan hänen piti myös nauttia työn tekemisestä. Sana työhyvinvointi on sittemmin kärsinyt jonkinasteisesta inflaatiosta, mutta paremman termin puuttuessa se on edelleen vahvasti käytössä. (Alahautala & Huhta 2018, 18.)

Työhyvinvoinnilla on lukuisia eri määritelmiä. Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan ”työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito.” (Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.)

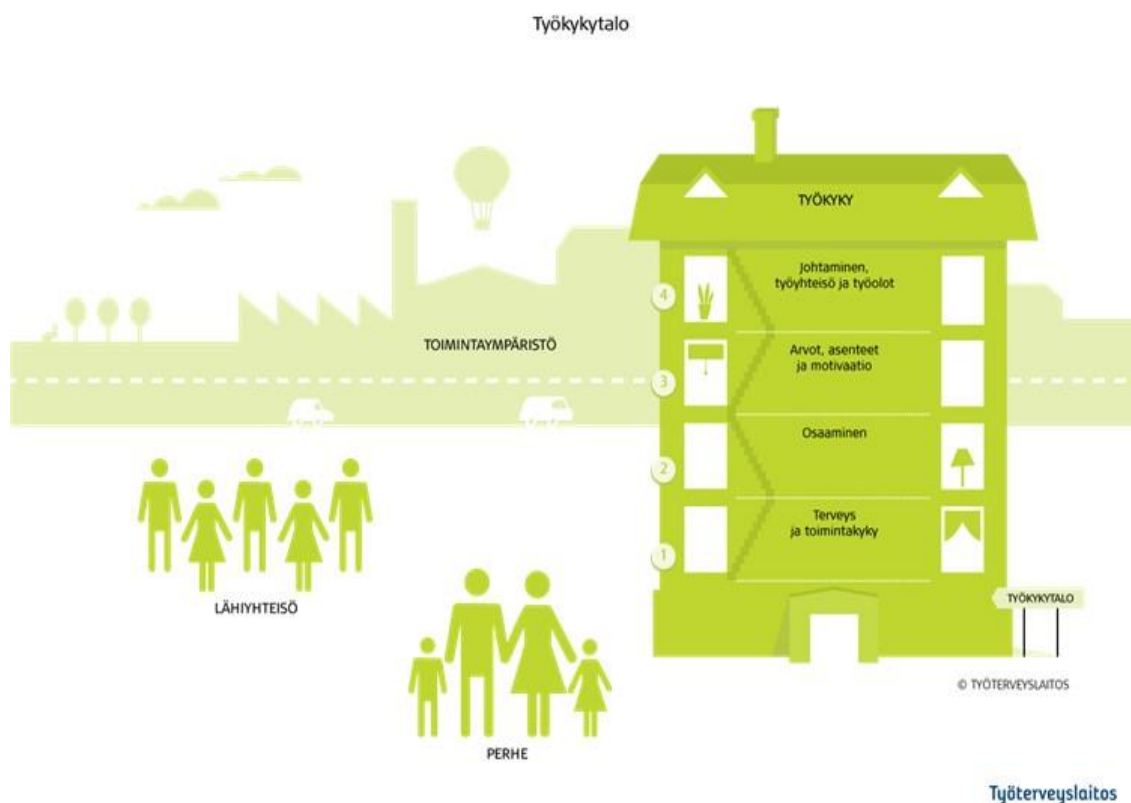
Terveystalo on määritelmässään samoilla linjoilla. ”Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat muun muassa mielekkäät työtehtävät ja selkeät tavoitteet, turvallinen työympäristö, toimiva työyhteisö ja aktiivinen johtaminen sekä työntekijän terveys ja motivaatio. Kun työhyvinvoinnin osatekijät ovat kunnossa, työntekijä jaksaa hyvin työssään.” (Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen, 2021.)



Työhyvinvointi näkyy työntekijän ja työpaikan arjessa päivittäin. Työntekijälle se tarkoittaa sitä, että töihin on aamulla mukava lähteä, päivän aikana ehtii tekemään vähintään suurimman osan päivän töistä taukojen kerta ja kotonakin on vielä työpäivän jälkeen voimavaroja harrastaa tai viettää aikaa perheen kanssa. Työpaikalla henkilöstön työhyvinvointi näkyy positiivisena ilmapiirinä ja hyvänä tiimihenkenä, uudistumiskyynä, tuottavuutena ja sitoutumisena. (Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen, 2021.)

## 2.1 Juhani Ilmarisen työkykytalo

Työterveyslaitoksen professori Juhani Ilmarinen on kuvannut yksilön työkykyyn vaikuttavia tekijöitä työkykytalon avulla (kuva 1). Työkykytaloissa korostuu yksilön vastuu ja kolme ensimmäistä kerrosta kuvaavatkin yksilön voimavaroja.



Kuva 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos n.d.)

Talon kivijalassa sijaitsevat työntekijän terveys sekä fyysinen- psyykkinen- ja sosiaalinen toimintakyky. Talon muiden kerrosten paino kohdistuu kivijalkaan, joten se on kaiken perusta työkyvylle. Terveiden ja toimintakyvyn heikkeneminen uhkaa työkykyä ja vastaavasti kivijalan vahvistaminen mahdollistaa myös työkyvyn kehittämisen. (Kauhanen 2016, 25–27.)

Toisessa kerroksessa sijaitsevat ammattitaito ja osaaminen. Jatkuvalle osaamisen päivittämisellä vastataan työelämän vaatimuksiin. Osaamisen kerrokseen sisällytetään myös työyhteisötaidot sekä tiedot ja taidot kehittää omaa työtään. (Kauhanen 2016, 25–27.)

Arvot, asenteet ja motivaatio muodostavat talon kolmannen kerroksen. Tämä kerros on myös kaikkein alttein vaikutteille ympäröivästä maailmasta ja siihen vaikuttavat myös yhteiskunnassa ja lainsäädännössä muuttuvat asiat. Kun työ ja vapaa-aika on tasapainossa, se lisää työkykyä. Kolme ensimmäistä kerrosta kuvaavat henkilön yksilöllisiä voimavaroja. Talomalli korostaakin yksilön vastuuta oman työkyvyn huolehtimisesta. (Työkyky n.d.)

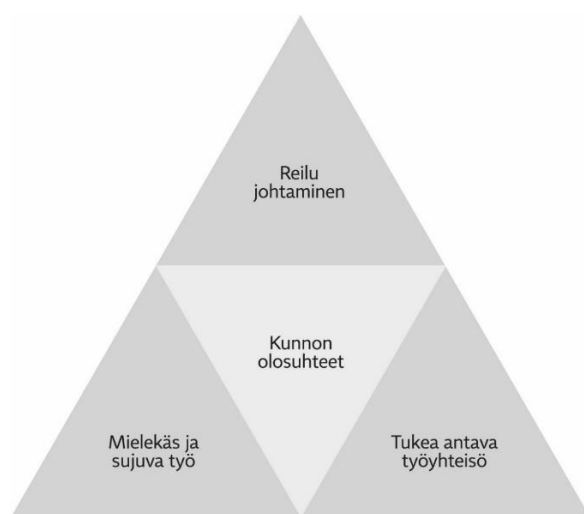
Talon neljännessä kerroksessa kuvataan työpaikkaa konkreettisesti. Kerrokseen kuuluvat työ, työolot, työyhteisö ja organisaatio. Esihenkilötyö ja johtaminen ovat keskeisessä roolissa kerroksessa. Työ voi muuttua nopealla tahdilla eikä muutoksissa aina huomioida riittävästi sen vaikutuksia työntekijän arkeen. Liian painavaksi muuttunut neljäs kerros vaikuttaa voimakkaasti alempiin kerroksiin ja heikentää työkykyä. Työkykytaloa ympäröi perheen, sukulaisten ja ystävien verkostot. Toimintaympäristö sekä yhteiskunnan rakenteet ja säännöt vaikuttavat työkykyyn. Työkyvystä ovat vastuussa sekä yksilö, yritys että ympäröivä yhteiskuntakin. (Työkyky n.d.)

Työkyvyssä on kyse yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten tasapainosta. Kaikkien talon kerrosten tulisi tukea toisiaan. Kaikkia kerroksia tulee myös kehittää jatkuvasti työelämän aikana. Työnantaja voi tukea yksilön voimavarojen kehittämistä, varmistaa työntekijän riittävä osaaminen ja tarjota lisäkoulutusta. Työntekijällä on myös aktiivinen rooli oman työn ja työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi. (Työkyky n.d.)

Omassa tutkimuksessani keskityn työkykytalon neljänteen kerrokseen, jossa käsitellään työtä, työn muuttumista sekä työn vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin. Tässä kerroksessa myös esihenkilötyö ja johtaminen ovat keskeisiä asioita, jotka vaikuttavat koettuun työhyvinvointiin.

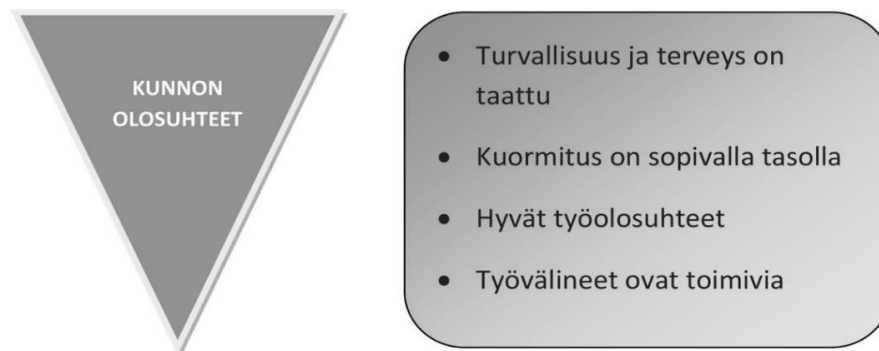
## 2.2 Hyvinvoivan työyhteisön kolmiomalli

Tämän opinnäytetyön teoria on rajattu koskemaan työtä ja työyhteisöä sekä työhyvinvoinnin johtamista. Työkykytalon neljäs kerros kuvasi konkreettisesti työpaikkaa. Kehusmaa Kirsi kuvaa hyvinvoivaa, tuottavaa ja voimaantuvaa työyhteisöä yksinkertaisen kolmiomallin avulla (kuva 2). Neljästä kolmiosta muodostuu hyvinvoiva työyhteisö, jonka osa-alueita ovat kunnan olosuhteet, mielekäs ja sujuva työ, reilu johtaminen sekä tukea antava työyhteisö. Kaikkia kolmioita tarvitaan työhyvinvoinnin luomiseksi. (Kehusmaa 2011, 112.)



Kuva 2. Hyvinvoivan työyhteisön kolmiomalli (Kehusmaa 2011, 112.)

Kunnan olosuhteet ovat kaiken ydin, jonka ympärille muut kolmion osa-alueet rakentuvat (kuva 3). Kunnan olosuhteilla tarkoitetaan fyysistä työympäristöä ja työvälineitä, joilla työtä tehdään. Työn tulee olla myös turvallista eikä se saa vaarantaa terveyttä. Työn kuormitustekijöiden on oltava niin fyysisesti kuin psyykkisestikin oikealla tasolla työntekijän osaamiseen nähden. Työssä onnistumiselle ja työn sujuvalle tekemiselle on luotu edellytykset. (Kehusmaa 2011, 113.)



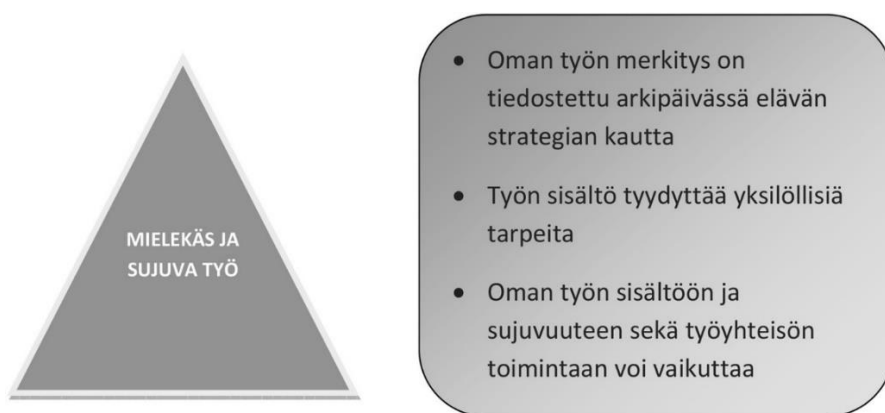
Kuva 3. Kunnan olosuhteet muodostavat työhyvinvoinnin ytimen (Kehusmaa 2011, 113.)

Perusedellytys työn mielekkyydelle toteutuu kunnan olosuhteiden kautta. Työ on mielekästä silloin kun työ koetaan merkitykselliseksi ja työllä koetaan olevaan tarkoitus. Työntekijä itse arvostaa omaa työtään ja saa myös arvostusta ympärillä olevilta henkilöiltä. (Kehusmaa 2011, 113.)

Työn mielekkyyttä on arvioitava yksilötasolla. Erilaisia yksilöitä motivoivat erilaiset tarpeet ja odotukset työlle. Käsittelen työmotivaatioteorioita tarkemmin kappaleessa 2.4. Oman työn näkeminen osana isompaa kokonaisuutta luo merkitystä työlle. Oman työn tavoitteiden yhteys organisaation yhteisiin tavoitteisiin konkretisoi oman roolin merkitystä kokonaisuudessa. Ihannetilanteessa tavoite- ja kehityskeskusteluilla luodaan yhteyttä organisaation tavoitteisiin. Haasteita monessa organisaatiossa luo strategiatyön tekeminen ylimmän johdon kesken ja autoritääriinen johtaminen, jolloin oman työn yhteys strategiaan voi jäädä heikoksi eikä strategia ulotu käytännössä työntekijän arkeen. (Kehusmaa 2011, 114.)

Työn mielekkyys ja sujuvuus liittyvät vahvasti toisiinsa. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja sen sisältöön sekä mahdollisuus kehittää työtä, työyhteisön prosesseja sekä toimintamallia lisäävät mielekkyyttä (kuva 4). Kehitystyön ei pitäisi olla muusta organisaatiosta irrallinen osa, johon osallistuvat vain kehitystyöhön erikoistuneet henkilöt. Kehitystyön tavoitteita tulisi johtaa useammasta näkökulmasta: strategisesta, työyhteisön toiminnallisuuden ja yksilötasolla työn sujuvuuden näkökulmasta. (Kehusmaa 2011, 116.)

Strategista johtamista käsittelen luvussa 3.1 tarkemmin. Kehusmaa käyttää strategiasuunnittelun, strategian toteutuksen tai strategisen johtamisen sijaan termiä strategiatyö. Se on hänestä ikään kuin sateenvarjo näille kaikille edellä mainituille kolmelle termille. Strategiatyö terminä kuvaa strategian yksinkertaisesti organisaation työnä. Strategiatyö pitää sisällään myös strategian toteuttamisen, johon koko organisaatio osallistuu.



Kuva 4. Mielekäs ja sujuva työ osana työhyvinvointia (Kehusmaa 2011, 116.)

Tukea antava työyhteisö työskentelee yhteisten tavoitteiden eteen. Työyhteisön jäsenet luottavat toisiinsa ja auttavat toisiaan. Ilmapiiri on avoin ja vaikeitakin asioita nostetaan esille ja pyritään ratkaisemaan ongelmia yhdessä. Jokainen saa olla oma itsensä, eikä kenenkään työtä vähätellä. Erilaiset roolit ja tehtävät ymmärretään osana kokonaisuutta. Ihmisten erilaista asiantuntijuutta ja taitoja hyödynnetään monipuolisesti (kuva 5). Jokainen voi vaikuttaa oman työn sisältöön, prosesseihin ja yhteisiin toimintatapoihin. (Kehusmaa 2011, 116.)

Työyhteisö uudistuu ja kehittyy yhteisen oppimisen kautta. Yhteiset kokemukset vahvistavat yhteisöllisyyden tunnetta. Epäonnistumisista uskalletaan puhua ja ne käsitellään yhdessä, ilman pelkoa ja syyllistämistä. Me-tunne kasvaa yhdessä jaettujen onnistumisten mutta myös yhteisten epäonnistumisten kautta. (Kehusmaa 2011, 117.)

Kaikki edellä kuvatut taidot voidaan nimetä työyhteisötaidoiksi, joita tarvitsee kaikki organisaation jäsenet. Toisissa lähteissä puhutaan kansalaistaidoista, työelämätaidoista tai alaistaidoista. Alaistaidoilla on kuitenkin hiukan negatiivinen sävy, koska se korostaa hierarkkista johtamismallia. (Kehusmaa 2011, 117.)

Virolainen puhuu kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kirjassa sosiaalisesta työhyvinvoinnista, joka laajentaa sosiaaliseen kanssakäymiseen työyhteisön jäsenten kesken myös vapaa-ajalle. Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyy työkavereihin tutustuminen ihmisinä. Työkavereiden harrastuksiin ja perheeseen tutustuminen luo osaltaan yhteisöllisyyden tunnetta. Kun työkaverin tuntee henkilökohtaisella tasolla, on häntä helpompi lähestyä myös työasioiden puitteissa tarpeen tullen (Virolainen 2012, 24.)

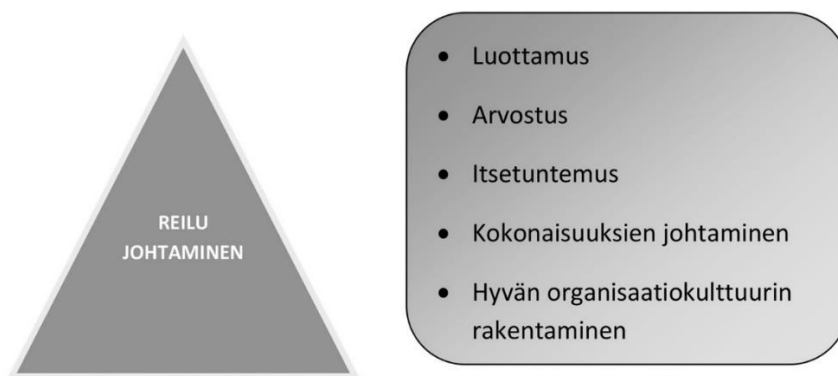


Kuva 5. Tukea antava työyhteisö osana työhyvinvointia (Kehusmaa 2011, 117.)

Omassa tutkimuksessa kartoitin työyhteisön toimivuutta psykologisen turvallisuuden väittämien avulla.

Reilu johtaminen on osallistavaa ja yhteisöllistä johtamista. Hyvän johtajuuden perusta on itsetuntemus. Hyvä itsetuntemus tarkoittaa, että johtaja tunnistaa omat vahvuutensa ja omat kehityskohteensa. Näin hän pystyy myös arvioimaan omaa käyttäytymistään ja ymmärtämään toimintansa ja päätöksensä taustalla olevia vaikuttimia. (Kehusmaa 2011, 119.) Esimies auttaa myös työntekijöitä parantamaan itsetuntemustaan.

Hyvän johtajuuden ominaisuus on luottamuksen rakentaminen. Muita arvostava johtaja antaa työntekijöille vastuuta ja valtaa oikeassa suhteessa. Yksi esihenkilön tehtävistä on myös karsia turhia asioita ja viestiä työnteon kannalta vain oleelliset asiat. Kokonaisuuksien näkeminen tarkoittaa syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä, keskittymistä olennaiseen ja kykyä tarkistella asioita eri näkökulmista (kuva 6). Kokonaisuuksiin keskittyvä johtaja ei takerru epäoleellisiin pikku-seikkoihin. Yksinkertaistaminen, turhien asioiden karsiminen ja keskittyminen olennaisimpaan on hyvän johtajan kehityskohteita nyt ja tulevaisuudessa. (Kehusmaa 2011, 118–119.)



Kuva 6. Reilu johtaminen osana työhyvinvointia (Kehusmaa 2011, 119.)

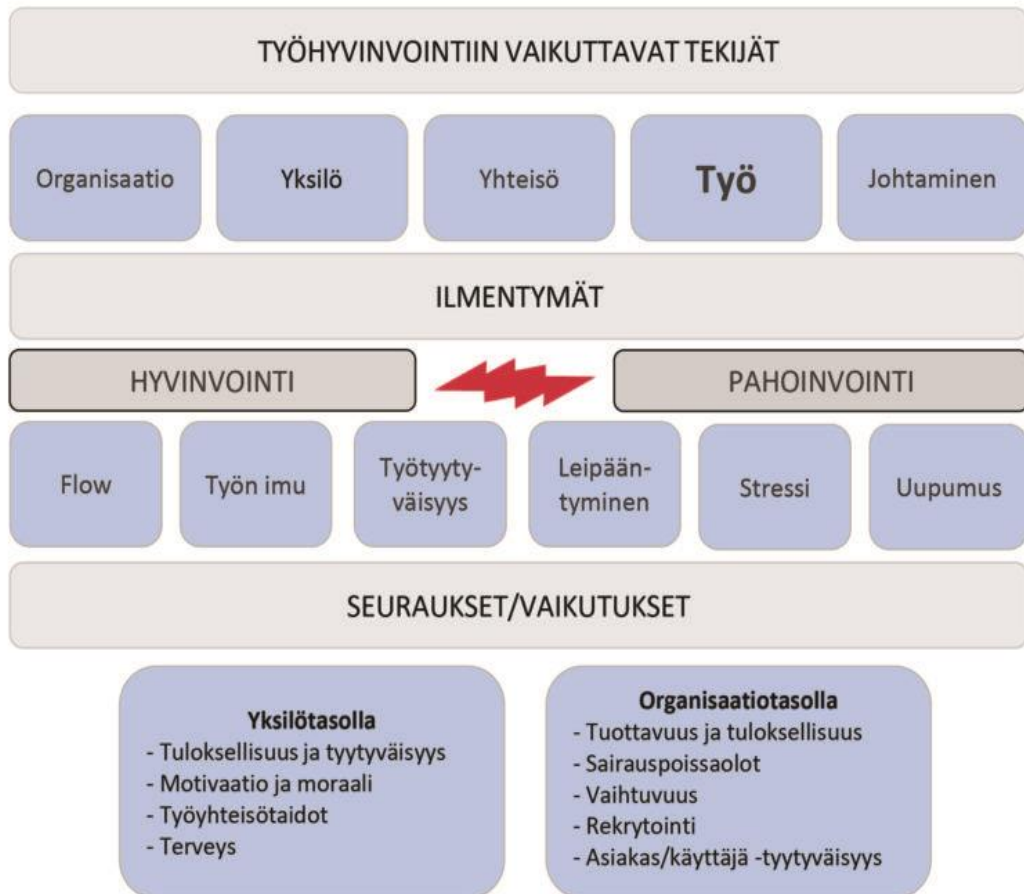
Voimaantuva, tuottava ja hyvinvoiva työyhteisö vaatii toteutuakseen panostuksia jokaisella neljällä osa-alueella. Työhyvinvoinnin edistäminen pitkällä aikavälillä edellyttää lähes aina asenne-muutosta, organisaation todellisen tilanteen tunnistamista ja tosiasioiden tunnistamista. Työhyvinvoinnista ei tule kilpailuetua, ellei se ole aidosti osana organisaation strategiatyötä. (Kehusmaa 2011, 121–122.)

### 2.3 Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin malli

Edellä olen tarkastellut työkyvyn laajenemista fyysisestä terveydestä edelleen laaja-alaiseksi työhyvinvoinniksi, ja Kirsi Heikkilä-Tammen kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin malli täydentää vielä aiempia teorioita tuomalla esille työn positiiviset vaikutukset flow'n, työn imun sekä työtyytyväisyyden näkökulmasta. Työhyvinvointia ei tulisi nähdä vain työstä aiheutuvien pahoinvointitekijöiden poistamisena ja pahoinvoinnin kokemuksiin vaikuttamisena. Yhtä tärkeää on korostaa työhön liittyviä voimavaroja, jotka lisäävät koettua työhyvinvointia. (Heikkilä-Tammi n.d.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan jaotella organisaatioon, johtamiseen, työyhteisöön, työn organisointiin ja yksilön lähtökohtiin, joita ovat henkilökohtaiset ominaisuudet ja voimavarat. Tämän mukaisesti työhyvinvointia tukevat organisaation rakenteet ja toimintakäytännöt. Vuorovaikutteisen johtamisen kautta voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Työyhteisön ilmapiirillä ja työn organisoimisen tavoilla on myös merkitystä. Lisäksi yksilön vastuu ja lähtökohdat oman psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen terveyden suhteen ovat keskeisiä vaikuttajia. Työhyvinvoinnissa on aina kyse yksilön ja työyhteisön välisestä vuorovaikutuksesta. Pelkkä yksilön terveydestä huolehtiminen ei riitä, vaan koko työyhteisöä ja sen toimintaa tulee kehittää. (Heikkilä-Tammi n.d.)

Kirsi Heikkilä-Tammen kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin määritelmässä työhyvinvointi ilmenee hyvinvoinnin ja pahoinvoinnin kokemuksina (kuva 7). Näitä kokemuksia ja työhyvinvoinnin positiivisia ilmentymiä ovat muun muassa flow-tila, työn imu sekä työtyytyväisyys ja negatiivisia ilmentymiä puolestaan työhön leipääntyminen, stressi ja uupumus. Lisäisin itse vielä neljänneksi pahoinvoinnin ilmentymäksi epävarmuuden työn jatkumisesta.



Tutkimusjohtaja Kirsi Heikkilä-Tammi, Tampereen yliopisto

Kuva 7. Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin malli (Heikkilä-Tammi n.d.)

Mihály Csíkszentmihályi on tehnyt tunnetuksi termin flow-tila: sen vallitessa unohdamme ajan ja paikan ja olemme täysin uppoutuneita käsillä olevaan tehtävään. Olemme täydellisen motivoituneita, energisiä ja sitoutuneita. (Mayor & Risku 2022, 40.)

Flow-kokemukset voivat olla pieniä ohikiitäviä hetkiä työtä tehdessä tai kun työ on saatu päätökseen. Ne ovat hyvän olon tunteita siitä, että on saanut jotakin aikaan. Flow-tilaan pääseminen edellyttää keskittymistä. Toinen edellytys on se, että työntekijän taidot vastaavat tehtävän haastetasoa. Tehtävä ei saa olla liian helppo eikä liian vaikea. Kolmas edellytys on selkeä päämäärä. Neljäs flow'n edellytys on jatkuva palaute. Palaute on paras tapa auttaa henkilöä kehittymään työssään. Ihminen kadottaa edistymisen tunteen, mikäli tekeminen ei tuota palautetta. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 224–225.)



Flow'ta voi kokea missä tehtävässä tai ammatissa tahansa (Heikkilä-Tammi n.d.). Keskeisiä flow'n tunnetta edistäviä keinoja työpaikalla ovat oppimismahdollisuuksien lisääminen, toimintavapaus työssä, työn rytmittäminen, työkierto ja projektityöskentely (Virolainen 2012, 88).

Työn imu määritellään työhön liittyväksi pitkäkestoiseksi ja kokonaisvaltaiseksi, myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi. Työn imu koostuu kolmesta toisiinsa liittyvästä ulottuvuudesta: tarmokkuudesta, uppoutumisesta ja omistautumisesta. Tarmokkuuteen liittyy sinnikkyyden ja energisyyden kokemukset; työtä tehdään mielellään ja siihen halutaan panostaa. Omistautumiseen liittyy kokemus innostumisesta ja työn merkityksellisyydestä sekä työhön liittyvä ylpeys. Uppoutumisella puolestaan tarkoitetaan työhön syventymistä ja tästä keskittyneestä tilasta nauttimista, jolloin esimerkiksi aika kuluu lähes huomaamatta. (Aaltonen ym. 2020, 222.)

Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan koettua sopeutumisen astetta työssä. Työtyytyväisyyteen liitetään positiivinen tunnetila, joka aiheutuu työn tekemisestä. Tähän vaikuttavat motivaatiotekijät, kuten tunnustuksen saaminen – sekä menestyminen työssä ja työn mielenkiintoisuus sekä ympäristöön liittyvät tekijät, kuten palkitseminen, sosiaaliset suhteet, työn organisointi ja työsuhteturva. (Heikkilä-Tammi n.d.)

Työhön leipääntyminen eli tylsistyminen on yksi työhyvinvoinnin negatiivisista ilmentymistä. Leipääntynyt työntekijä ei ole innostunut tekemästään työstä. Hän ei koe työtään merkitykselliseksi. Leipääntyminen liittyy usein siihen tilanteeseen, jossa työntekijän ei ole mahdollista riittävästi hyödyntää työssään omaamia taitoja eikä osaamistaan. Ajoittaisena kokemuksena työhön leipääntyminen on kuitenkin varsin tyypillistä. (Heikkilä-Tammi n.d.)

Stressi työssä on tilanne ja kokemus, jossa työn vaatimukset ovat suuremmat kuin mistä työntekijä kokee voivansa selviytyä. Itse työtehtävien lisäksi stressiä voivat aiheuttaa esim. työyhteisön ristiriidat, epäselvät toimintatavat tai työympäristön haasteet, kuten melu tai rauhattomuus. Momenlaiset muutokset; niin positiiviset kuin negatiiviset, voivat myös aiheuttaa stressiä. Stressireaktio riippuu paljon yksilön synnynnäisestä temperamentista ja persoonallisuuden piirteistä, koska stressitekijöiden tulkinta on yksilöllistä. Stressi voi olla myös positiivista, koska se saa meidät toimimaan ja tekemään asioita. Tilapäinen stressi ei ole haitallista, mutta jatkuessaan pidempään se voi aiheuttaa ongelmia hyvinvoinnissa. Stressistä palautuminen on keskeistä sen haittojen ehkäisemisessä. (Heikkilä-Tammi n.d.)

Työuupumus voi kehittyä pitkittyneen stressin seurauksena. Tällöin henkilön voimavarat ehtyvät ja tila voi vaatia pidempää toipumista. Työuupumusta kuvataan työhön liittyväksi häiriötilaksi,

johon kuuluu uupumusasteinen väsymys, kyynisyys ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. Työuupumus ei ole sairaus, mutta se voi aiheuttaa sairauksia, kuten masennusta ja unihäiriöitä. (Heikkilä-Tammi n.d.)

Ihmisellä on luontainen halu kokea turvallisuuden tunnetta. Turvattomuus ja epävarmuus töiden jatkumisesta kuormittavat työntekijää ja ovat työhyvinvoinnin kannalta selkeitä uhkatekijöitä. Töiden jatkumisen epävarmuuden on havaittu heijastuvan työntekijän psyykkisinä ja fyysisinä oireina sekä heikentyneenä sitoutumisena. Epävarmuus työsuhteen jatkumisesta ulottuu koko organisaatioon ja heikentää organisaatioilmapiiriä merkittävästi. (Virolainen 2012, 38–39.)

Työhyvinvoinnilla on erilaisia seurauksia ja vaikutuksia, joita malli hahmottaa sekä työntekijän että organisaation näkökulmasta. Yksilötasolla työhyvinvoinnin positiivisia seurauksia ovat mm. tyytyväisyys työhön ja tuloksellinen toiminta, motivoituminen, työyhteisötaidot ja terveys. Organisaatiotasolla työhyvinvointi vaikuttaa mm. tuloksellisuuteen, asiakastyytyväisyyteen sekä sairauspoissaolojen ja henkilöstövaihtuvuuden määrään. (Heikkilä-Tammi n.d.)

## 2.4 Työmotivaatio

Työmotivaatiota selitetään eri motivaatioteorioiden avulla. Tunnetuin näistä lienee Abraham Maslow'n tarvehierarkia vuodelta 1943. Teorian mukaan ihmisellä on viisi perustarvetta: fysiologiset, turvallisuuden, yhteisöllisyyden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Mallia on tulkittu niin, että alempana olevien tarpeiden tulee täytyä ennen kuin voi siirtyä seuraavalle tasolle. (Mayor & Risku 2022, 30.) Tästä syystä mallia on myös kritisoitu paljon. Maslow on myöhemmin täydentänyt mallia niin, että tarvehierarkian ylemmän portaalan korostuminen ei aina edellytä alempien portaiden tarpeiden täyttämistä. (Kehusmaa 2011, 17.)

Ryan ja Decin itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisiä yhdistää kolme psykologista perustarvetta. Ne ovat omaehtoisuus eli autonomia, kyvykkyys eli kompetenssi ja yhteisöllisyys eli yhteenkuuluvuuden tarve. Teorian mukaan näiden perustarpeiden täytyminen on edellytys psykologiselle hyvinvoinnille. (Aaltonen ym. 2020, 80.)

Omaehtoisuudella tarkoitetaan ihmisen kokemusta siitä, että hän on vapaa päättämään omista tekemisistään. Työssä tämä tarkoittaa tarvetta voida vaikuttaa omaan työhönsä ja työympäristöönsä. Motivaatio kumpuaa sisäisesti, ei ulkoisista velvoitteista tai paineista. Kyvykkyys puoles-

taan viitaa siihen, että koemme selviävämme haasteista ja saavamme asioita aikaan. Työssä jokaisella on tarve tietää, mitä häneltä odotetaan ja millä keinoilla hän onnistuu. Yhteenkuuluvuudella tai yhteisöllisyydellä tarkoitetaan tarvettamme kokea yhteyttä ja läheisyyttä muihin ihmisiin. Näiden itseohjautuvuusteorian kolmen tarpeen tyydyttämisen kautta syntyy sekä sisäinen motivaatio että kokemus merkityksellisyydestä. (Aaltonen ym. 2020, 80.)

Tutkija ja tietokirjailija Frank Martela on lisännyt malliin vielä neljännen psykologisen perustarpeen, joka on hyväntahtoisuus. Se tarkoittaa ihmisen halua ja kaipuuta hyvän tekemisen. Merkityksellisyyden tunnetta lisää, kun omalla tekemisellä voi myönteisesti vaikuttaa muiden elämään sekä ylipäätään edistää yhteistä hyvää. (Aaltonen ym. 2020, 80–81.)

Motivaatio, mielekkyys ja merkityksellisyys ovat menestyksekkään työsuoriutumisen pohja. Sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että työntekijät aidosti syttyvät tehtävistään ja haluavat itse tehdä parhaansa niiden eteen. Sisäiset motiivit liittyvät aitoon kiinnostukseen itse tehtävää kohtaan, omiin valintoihin, mahdollisuuksiin toteuttaa itseään sekä myönteisiin tunnetekijöihin. Tekeminen itsessään on niin mielekästä, että ihminen palaa halusta tehdä työtään. (Aaltonen ym. 2020, 185–188.)

Ulkoisessa motivaatiossa henkilö ei ole kiinnostunut itse tekemisestä, vaan motivaatio syntyy tekemisen ulkopuolisesta seikasta, kuten palkitsemisesta tai rangaistuksen välttämisestä. Ulkoiset motivaatiotekijät liittyvät usein lisäpalkkioihin, maineeseen, ylenemismahdollisuuksiin ja tunnustukseen. (Aaltonen ym. 2020, 187–188.)

Steven Reissin vuosina 1995 – 1998 tutkima teoria laajentaa ja syventää itseohjautuvuuden ja sisäisen motivaation teorioita. Hänen mukaansa Decin ja Ryanin kolme sisäiseen motivaatioon liittyvää perustarvetta eivät riitä kuvaamaan ihmisen sisäisen motivaation kokonaisuutta.

Reiss Motivaatioprofiili (RMP) syventää käsitystä yksilön sisäisestä motivaatiosta. Teorian mukaan ihmisellä on 16 elämän perustarvetta. Reissin tutkimusryhmän löytämät elämän 16 perustarvetta tavoitteineen on kuvattu seuraavassa taulukossa (taulukko 1). (Mayor & Risku 2022, 35)

Motiivi	Tavoite, mikä motivoi
Valta	Vaikuttaminen, johtaminen, saavuttaminen, päättäminen, suorittaminen
Riippumattomuus	Vapaus, riippumattomuus, omatoimisuus, tekeminen itse (tai yksin)
Uteliaisuus	Tieto itseisarvona, oppiminen, ajattelu, konseptit, strategiat, ymmärtäminen, älyllisyyden arvostus
Hyväksyntä	Positiivinen palaute, positiivinen kuva itsestä, perfektionismi, virheettömyys
Järjestys	Järjestys, puhtaus, siisteys, pysyvyys, rakenteet, säännöt
Säästäminen / Kerääminen	Materia, tavarat, omaisuus, tavaroiden määrä, säästeliäisyys, resurssit
Kunnia	Lojalisuus omia vanhempia, perinteitä tai traditioita kohtaan, periaatteet, moraali, etiikka
Idealismi	Sosiaalinen oikeudenmukaisuus, yhteiskunta, maailman parantaminen
Sosiaaliset kontaktit	Ystävyys, seurallisuus, iloisuus, kontaktit ja yhteydenpito
Perhe	Omien lasten kasvattaminen, perheen hoivaaminen, huoltaminen
Status	Yhteiskunnallinen arvostus, maine, menestys, saavutus, asema, oma arvo, laatu
Kosto / Voittaminen	Kosto, hyvityksen saaminen, kamppailu, taistelu, voittaminen, kilpaileminen, puolustaminen
Romantiikka esteettisyys	Erotiikka, seksuaalisuus, intohimo Kauneus ja esteettisyys (tämä motiivi on kapeampi, jota käytetään RMP:n bisnesversiossa romantiikka-asteikon väittämien sijaan)
Syöminen	Syöminen, ruoka, ruoan ajattelu, ruoan laittaminen, gourmet, nautiskelu, makuelämykset
Fyysinen aktiivisuus	Hyvä kunto, liikkuminen, lihasten käyttäminen, aktiivisuus, vauhti
Mielenrauha	Turvallisuus, rentous, stressin välttäminen, varovaisuus, riskien ennakointi

Taulukko 1. Reiss motivaatioprofiili. (Mukaillen Mayor &amp; Risku 2022, 35)

Motiivien esiintymismuotoon yksilössä vaikuttavat muun muassa kulttuuri, yhteisön arvot ja yksilölliset kokemukset. Motiivit yhdistyvät jokaisessa ihmisessä ainutlaatuisesti. Se miten toteutamme toiveitamme, riippuu paljon kasvatuksesta, kulttuurista ja kokemuksista. (Mayor & Risku 2022, 36.) Reissin mukaan jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon on virheellinen, eikä hänen mukaansa ulkoista motivaatiota ole olemassakaan. (Mayor & Risku 2022, 39.)

Kaikki yllä esitellyt motivaatioteorian mallit tukevat sisäisen motivaation merkittävyyttä. Kun olemme sisäisesti motivoituneita, olemme innostuneita ja koemme työn imua. (Mayor & Risku 2022, 40.)

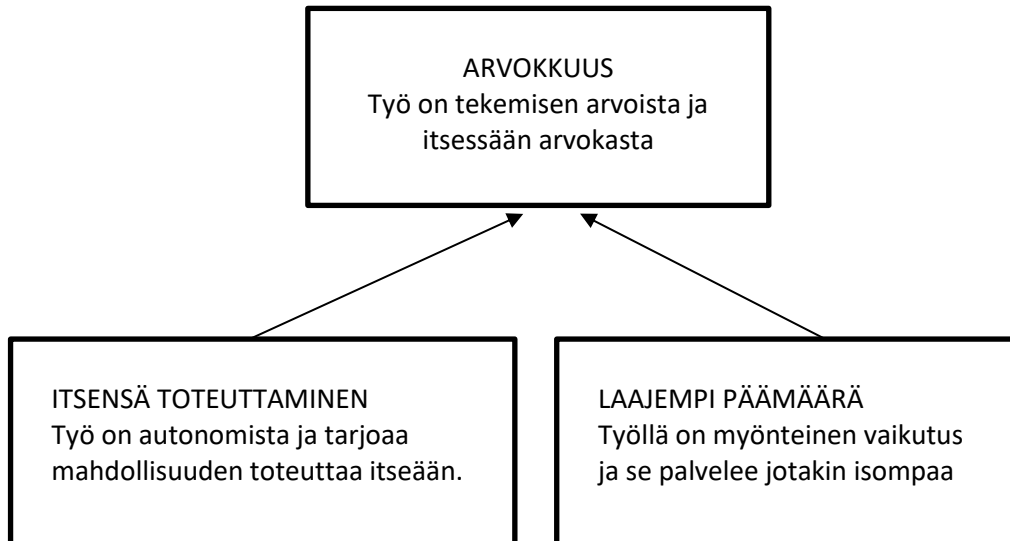
## 2.5 Työn merkityksellisyys

Filosofian puolella ratkotaan kysymystä elämän merkityksestä etsimällä objektiivisia perusteita merkityksellisyydelle. Psykologian suuntaus ja työelämä tutkimus keskittyy merkityksellisyyden kokemukseen. Kuten työhyvinvoinnissa yleensäkin, on merkityksellisyydessäkin kyse ihmisen omakohtaisesta kokemuksesta. (Frank 2020, 10.)

Psykologian suuntaus hahmottaa elämän merkityksellisyyden tarkoittavan ihmisille tyypillisesti kolmea eri asiaa: Ensinnäkin elämän ymmärrettävyyttä eli sitä, että oma elämä tuntuu järkeenkäyvältä, ennustettavalta ja hahmotettavalta. Toiseksi puhutaan elämän päämääräisyydestä, eli kokemusta siitä, että ihmisellä on mielekkäitä päämääriä, joita hän tavoittelee elämässään. Kolmanneksi voidaan puhua elämän arvokkuudesta, eli siitä, että oma elämä tuntuu elämisen arvoiselta ja arvokkaalta. Näistä osatekijöistä muodostuu arvokkuuden kokemus. Myös muut asiat kuten läheiset ihmissuhteet, tekevät elämän merkitykselliseksi ja elämisen arvoiseksi. Siksi yleisesti ottaen, kun puhutaan elämän merkityksellisyydestä, tarkoitetaan sitä kuinka arvokkaaksi ja elämisen arvoiseksi henkilö itse oman elämänsä kokee. (Frank 2020, 10–11.)

Mikä pätee elämään yleensä, sopii myös työhön ja työn merkityksellisyyteen. Työn arvokkuus tarkoittaa kokemusta siitä, että työ on tekemisen arvoista ja jollakin tavalla itseisarvoista. Työ ei siis ole pelkkä väline palkan saamiseen, vaan työn tekemisessä on itsessään jotain arvokasta. Laajempi päämäärä tarkoittaa kokemusta siitä, että työ palvelee jotakin suurempaa tarkoitusta ja tuottaa hyvää maailmaan. Itsensä toteuttaminen tarkoittaa sitä, että henkilö pääsee työn kautta toteuttamaan itseään ja kokee autonomiaa työssään (kuva 8). (Frank 2020, 11.)

Työn merkityksellisyys on ”yleinen arvio työstä sen osalta, kuinka pitkälti se on itsessään arvokasta ja tekemisen arvoista (Martela & Pessi, 2018, p.1)”. (Frank 2020, 11.)



Kuva 8. Työn merkityksellisuuden ulottuvuudet (mukaillen Martela & Pessi, 2018)

Kun ihmiset puhuvat merkityksellisestä työstä, he voivat tarkoittaa yhtä tai useampaa näistä kolmesta teemasta (kuva 8). Kokemus työn arvokkuudesta on niin sanottu kattokäsite, joita itsensä toteuttaminen ja laajempi päämäärä palvelevat. (Frank 2020, 11.)

Työn merkityksellisyyttä voidaan vahvistaa näiden kahden kuvassa esitetyn avaintekijän kautta. Työpaikoilla tulisi kirkastaa myönteinen vaikutus, mikä itse kunkin työllä on suhteessa asiakkaisiin, kollegoihin tai yhteiskuntaan yleensä. Mitä vahvemmin ihminen kokee, että pystyy auttamaan työpanoksellaan muita, sitä vahvemmin hän kokee työnsä merkityksellisesti. Toisaalta pelkkä auttaminen ei riitä, jos työtä ei koe ollenkaan omaksi. Siksi toinen merkityksellisyyden lähde työelämässä on mahdollisuus toteuttaa itseään ja kokea autonomiaa omassa työssään. (Frank 2020, 14.)

Syitä miksi työn merkityksellisyydestä puhutaan juuri nyt paljon, on tunnistettu ainakin viisi. Automatisaation lisääntymisen myötä asiantuntijatyön merkitys korostuu lähes joka alalla. Ihmisten pöydällä on tehtävät, jotka vaativat laaja-alaista asiantuntemusta sekä itsenäistä päätöksentekoa. Laatuvaativissa töissä tehokkain tapa motivoida työntekijöitä on osoittaa, miksi juuri kyseinen työ on merkityksellistä ja tekemisen arvoista. (Frank 2020, 13.)

Toiseksi kilpailu osaavista työntekijöistä on yhä useammalla alalla kansainvälistä. Osaavien työntekijöiden rekrytoinnissa palkka on yksi kilpailutekijä, mutta merkityksellinen työ on valttikortti

houkuttelemaan parhaat osaajat työhön. Kolmanneksi työelämän ulkopuolelle jäävien ihmisten kokemus elämän merkityksellisyydestä ja miten he löytävät merkityksellistä sisältöä päiviinsä, on yksi ratkaistava ongelma yhteiskunnan näkökulmasta. Neljäs syy on kapitalismin kriisi. Ympäristön ylikuormittuminen ja ilmastonmuutos on saanut ihmiset huomaamaan, ettei jatkuvan kasvun tavoittelu ole pelkästään hyvä asia. Viidenneksi työstä on muodostunut yhä useammalle keskeinen paikka, jossa voi kokea olevansa merkityksellinen osa yhteiskuntaa ja työyhteisöä. (Frank 2020, 14.)

Japanilaisen ikigai-filosofian mukaan merkityksellisessä työssä yhdistyvät asiat joita rakastat, asiat joita osaat, asiat joita maailma tarvitsee ja asiat joista muut ovat valmiita maksamaan. Eli merkityksellinen työ löytyy sieltä missä yhdistyvät osaaminen, intohimo, tarve ja talous. Yksilötasolla merkityksellisyydessä on kyse siitä, tuntuuko työ itselleni mielekkäältä, onko tämä arvojeni mukaista ja pääsenkö hyödyntämään työssä omaa osaamistani. (Aaltonen ym. 2020, 112–113.)

Työn merkityksellisyys on tulevaisuuden työelämän menestystekijä. Kaipaamme työltä kokemusta merkityksellisyydestä. Haluamme tehdä työtä, joka tuntuu mielekkäältä, on tekemisen arvoista ja tärkeää. Merkitykselliseksi työnsä kokeva työntekijä on tehokkaampi, sitoutuneempi, hyvinvoivempi, luovempi, terveempi ja onnellisempi. Merkityksellisyys on yksilötason hyvinvointi- ja menestystekijä. (Aaltonen ym. 2020, 56.)

## 2.6 Psykologinen turvallisuus työyhteisössä

Luvussa 2.4. esiteltyä Reiss motivaatioprofiilia voi hyödyntää psykologisen turvallisuuden rakentamisessa erilaisissa työyhteisöissä. Kun tietää omat yksilölliset motiivit ja kommunikoi ne muille työyhteisössä, auttaa se kertomaan itselle tärkeistä työskentelyyn vaikuttavista asioista. (Mayor & Risku 2022, 164–165.)

Psykologinen turvallisuus ei ole uusi käsite, ensimmäisen kerran siitä on puhuttu jo 60-luvulla. Vuonna 1965 MIT:n professorit Edgar Schein ja Warren Bennis väittivät, että psykologinen turvallisuus oli välttämätöntä, jotta ihmiset tuntevat olonsa turvalliseksi ja pystyvät muuttamaan käyttäytymistään vastauksena muuttuvan organisaation haasteisiin. Schein (1993) väitti myöhemmin, että psykologinen turvallisuus auttaa ihmisiä voittamaan puolustuskannalle asettumisen tai oppimisahdistuksen, joka ilmenee, kun heille esitetään tietoja, jotka ovat ristiriidassa hei-

dän odotustensa tai toiveidensa kanssa. Psykologisen turvallisuutta tarvittiin sen vuoksi, että yksilöt voivat vapaasti keskittyä tavoitteiden saavuttamiseen ja ongelmien ennaltaehkäisyyn itse-suojelun sijaan. (Edmonson & Lei 2014, 24–25.)

Tunnetuimmaksi käsitteen on tehnyt laajasti uutisoitu Googlen tutkimus. Googlen kaksivuotinen tutkimus 2010-luvulla kulki nimellä Projekti Aristoteles ja se tutki yli 180 Googlen omaa tiimiä. Tarkoituksena tutkimuksessa oli selvittää, miksi jotkut tiimit menestyivät muita paremmin. Tiimien väliset erot eivät ennako-oletuksen mukaisesti selittyneet yksilöiden ominaisuuksilla kuten osaamisella, taustoilla tai persoonallisuuden piirteillä. Ratkaisevaksi muodostui se, kuinka tiimi työskenteli ja kommunikoi yhdessä. (Rozovsky 2015)

Tutkimuksessa löydettiin toimivan tiimin viisi keskeisintä elementtiä:

**Psykologinen turvallisuus.** Tiimin jäsenet uskaltavat kommentoida, kysyä ja kyseenalaistaa pelkäämättä nolatuksi tulemista tai muita seurauksia.

**Luottamus.** Tiimin jäsenet saavat asiat tehtyä ajoissa ja tavoitteiden mukaisesti.

**Rakenne ja selkeys.** Tavoitteet ja roolit ovat kaikkien tiedossa.

**Merkitys.** Työllä on henkilökohtainen merkitys jokaiselle ryhmän jäsenelle.

**Vaikuttavuus.** Jokainen jäsen uskoo työllään olevan tarkoitus ja hyvä päämäärä.

Menestyneitä tiimejä yhdisti kaikista selkeimmin psykologinen turvallisuus. Menestyvän tiimin jäsenet kokivat itsensä vapaiksi ja luottavaisiksi ilmaisemaan tunteensa ja mielipiteensä. He kokivat voivansa olla omana itsenään osa tiimiä. (Rozovsky 2015.)

Psykologinen turvallisuus on sitä, että jokainen voi tuoda esiin uusia ideoita, kertoa keskeneräisistä ajatuksista, kysyä kysymyksiä, pyytää apua, varmistaa asioita, haastaa ja kertoa epäonnistumisista ilman, että tarvitsee pelätä tulevaisuutta nolatuksi, rangaistuksi tai joutuvansa suurennuslasin alle. Kun ihmisiltä kysyy, miltä psykologinen turvallisuus tuntuu, saa usein vastaukseksi kokemuksen arvostuksesta ja tunteesta, että toiset ajattelevat heistä hyvää ja että kenenkään kyvykkyyttä ei kyseenalaisteta. (Rinne 2021, 30–31.)

Psykologinen turvallisuus ilmenee ihmisten välisenä kunnioituksena ja luottamuksena sekä siinä, että toiminnan fokus on tuloksetkaassa keskustelussa ja halussa saavuttaa yhdessä asetettuja tavoitteita. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa haasteiden ennakoinnin niin, etteivät ne vaaranna organisaation tai tiimin suoriutumista pitkällä aikavälillä. (Rohkea organisaatio – opas psykologisesti turvalliseen työyhteisöön n.d.)



Tiimitasolla yhteisesti jaetut selkeät tavoitteet ja pelisäännöt lisäävät psykologista turvallisuutta. Osaamisen jakamisen käytännöt ovat myös hyväksi havaittu tapa lisätä sitä. Lisäksi tiimin kokemaa turvallisuutta kannattaa mitata säännöllisesti kyselyillä kuinka turvalliseksi he olonsa joukkueessa kokevat. (Rohkea organisaatio – opas psykologisesti turvalliseen työyhteisöön.) Oman työyhteisön psykologista turvallisuutta mittaamaan nyt ensimmäistä kertaa työhyvinvointikyselyn yhteydessä.

Esihenkilöllä on valtava merkitys psykologisen turvallisuuden synnylle. Se millainen johtamistyyli ja vuorovaikutustaidot esihenkilöllä on, ja miten esihenkilöt toimivat, vaikuttavat suoraan yrityksen toimintakulttuuriin. Avoin ja helposti tavoitettavissa ja lähestyttävissä oleva ihminen rakentaa psykologista turvallisuutta organisaatiossa. (Rohkea organisaatio - opas psykologisesti turvalliseen työyhteisöön n.d.)

Organisaatiotasolla myös johdon on priorisoitava aikaa ihmisille ja vahvistettava näin arvostuksen tunnetta sekä lisättävä vuoropuhelua. Jos psykologinen turvallisuus ja ”ihminen” ei ole johdon aidolla agendalla, jäävät saavutukset vähäisiksi. Kun psykologinen turvallisuus on valittu strategiseksi tekijäksi, kannattaa johdon pysähtyä miettimään myös omaa toimintaansa – miten voisi vahvistaa omalla toiminnallaan psykologista turvallisuutta. Esimerkin voima on tässäkin asiassa valtava. Lisäksi on syytä pysähtyä pohtimaan, millaisesta käyttäytymisestä organisaatiossa palkitaan. (Rohkea organisaatio – opas psykologisesti turvalliseen työyhteisöön n.d.)

Psykologinen turvallisuus auttaa luomaan oppivampia, luovempia ja tuottavampia työyhteisöjä. Psykologista turvallisuutta edistää jo siitä keskusteleminen. Tässä tutkimuksessa avasin keskustelun oman tiimin osalta kysymällä tiimiläisiltä ja esimieheltä mielipiteitä muutaman väittämän avulla.

Etätyö ja verkon välityksellä tapahtuva vuorovaikutus haastavat psykologista turvallisuutta, mutta myös etätyössä voidaan edistää hyvää ja osallistavaa ilmapiiriä. Verkon välityksellä tapahtuvissa palavereissa häviää paljon ei sanallista viestintää ja tunneviestit verrattuna kasvokkain tapahtuviin kohtaamisiin. Vähentynyt vuorovaikutus, ulkopuolisuuden kokemus sekä usean työn tekeminen samaan aikaan vähentävät läsnäoloa ja saattavat tulla sujuvan yhteistyön esteeksi. (Pelottia töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä.)

Niissä työpaikoissa jaksetaan, joissa ei vain anneta palautetta vaan myös kannustetaan oma-aloitteiseen palautteen kysymiseen. Palautteen kysymistä tarvitaan entistä enemmän, koska virtuaalisissa työympäristöissä kollegat ja johto eivät ole fyysisesti läsnä huomaamassa onnistumisia,

tuen tarvetta tai kehittämisen paikkoja ja pysty siten antamaan täsmällistä palautetta. Työn tulosten tuominen yhteiseen keskusteluun kasvattaa tiimihenkeä ja tekee onnistumisista jaettuja. (Berlin 2020, 73.)

## 2.7 Muutos ja muutoksessa toimiminen

Finanssialan jatkuvassa muutoksessa eläminen vaatii yksilöltä vahvaa selviytymis- ja sopeutumiskykyä, joustavuutta, sinnikkyyttä, ketteryyttä – sekä ennen kaikkea toimintakyvyn säilyttämistä merkittävässä muutostilanteissa. Ihmisten persoonallisuuden rakenteella ja aikaisemmillä kokemuksilla on vaikutusta siihen, miten henkilö suhtautuu erilaisiin muutoksiin elämässä. (Muutostilanteessa tarvitaan tukea ja tilaa tunteille n.d.)

Jokainen organisaatio kohtaa ja toteuttaa muutoksia. Muutoksen syitä voi olla monia, kuten yritysruusuot, strategiauudistukset tai laajentuminen uusille markkinoille. Muutoksen syystä riippumatta onnistumiseen vaikuttaa moni tekijä, kuten osaava johtajuus, suunnitelmallisuus ja työntekijöiden sitouttaminen. Tutkimuksista selviää, ettei suurin osa organisaatiomuutoksista saavuta muutokseen liittyviä tavoitteitaan. Muutosten onnistuminen kytkeytyykin vahvasti inhimillisiin tekijöihin kuten luottamukseen, motivaatioon ja tunteisiin. Onnistuneessa muutoksessa johtaminen on merkittävässä roolissa. (Muutosjohtaminen n.d.)

Muutoksessa elämistä ja muutokseen suuntautumista helpottaa sen tiedostaminen, että on luonnollista vastustaa muutoksia, koska ei vielä tiedä mitä muutos tarkoittaa omalla kohdalla. Muutosvastarinnassa kysymys on yleensä normaalista varovaisuudesta uuden tilanteen edessä. Muutoksessa toimimisen kyky kehittyy yleensä kokemuksen myötä. Kykyä voi myös kehittää arvioimalla omaa toimintaansa muutostilanteissa. (Aarnikoivu 2010, 142.)

Muutokset herättävät aina tunteita ja turvattomuuden tunnetta. Tunnekokemus voi olla menettämiseen liittyvä, epävarmuutta, ristiriitaisia tuntemuksia tai epäoikeudenmukaisuutta. Muutos vie aina resursseja ja energiaa. Toiset liikkuvat muutoksen seurauksena ylivireyteen ja nostavat kierroksia. He ovat stressaantuneita ja heidän on vaikea rentoutua. Toisten hermosto reagoi toiseen suuntaan, aiheuttaen apatiaa, passivoitumista ja tyhjää oloa. Ensimmäinen taso olisi huo-

mata muutokset omassa vireystilassa ja sen jälkeen löytää itselle sopivia keinoja, joilla pystyy liikkumaan yli- tai alivireydestä takaisin hyvään vireeseen ja luoda näin turvaa itselle. (Kinnunen & Markuksela n.d.)

Tuen tarve muutoksesta selviytymisessä vaihtelee henkilöiden ja tilanteen mukaan. Erityisesti keskustelutarve lisääntyy ja työntekijät kaipaavat vastauksia avoimena oleviin kysymyksiin. Työpaikalla tulisi järjestää aikaa ja paikkoja, joissa ihmiset saavat yhdessä keskustella, kysyä ja purkaa tuntemuksiaan. (Muutostilanteessa tarvitaan tukea ja tilaa tunteille n.d.)

Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa pitävät kirjassaan Johda merkitystä muutosvastarintaa hieman leimaavana käsitteenä. Heidän mukaansa olisi parempi puhua ihmisten oikeutetuista huolista. Muutokseen lähtemisen hitaudessa on usein kyse siitä, että ihmiset eivät ole sisäistäneet uudistamisen merkitystä. Monissa organisaatioissa työskentelee työntekijöitä, joilla on vuosikymmenien kokemus ja jotka ovat käyneet läpi monenlaisia uudistuksia. Kaikki muutokset eivät aina ole johdaneet luvattuihin tuloksiin. (Aaltonen ym. 2020, 171–172.)

Muutosjohtamisella yritetään tuoda uusia työtapoja ihmisten arkeen. Kaksi tärkeää asiaa muutosjohtamisessa ovat ison kuvan kirkastaminen sekä merkityksen luominen. Johdon tulee viestiä muutoksen tarina, iso kuva, selkeästi kaikille yrityksessä. Viestittäviä asioita ovat muun muassa miksi muutos tehdään, mikä sen tarkoitus on, miltä muutos näyttää, mikä on tulevaisuuden visio ja kuinka muutos auttaa sen saavuttamisessa. Ison kuvan viestimisen jälkeen on vielä tärkeämpää käydä läpi mitä muutos merkitsee ja tarkoittaa käytännön tasolla kunkin työntekijän työssä. (Ritola 2021.)

Vain osallistamalla muutosprosessiin, oma henkilöstö voi oppia ja sitoutua. Tämä voi tehdä prosessista jonkun verran hitaamman, mutta oppimisen ja sitoutumisen ansiosta saadaan enemmän aikaa. Johtajien tulee pitää mielessä koko ajan se, että muutokseen pitää saada mukaan koko henkilöstö. Ei riitä, että vain ylin johto on innostunut muutoksesta, jos muita ei saada aktiivisesti ja innolla mukaan. Jokaisen ihmisen panos on työyhteisössä tärkeä, ja muutoksessa jokaisen ihmisen tärkeys korostuu. On varmistettava, että viesti menee jokaiselle perille. jokaisen kanssa on keskusteltava kasvotusten mitä muutos tarkoittaa juuri hänen työssään. Muutos katkeaa usein keskijohdossa, siksi on tärkeä määritellä sille tukiprosessi. (Ala-huhta, Seppänen & Häikiö 2015.)

### 3 Työhyvinvoinnin johtaminen

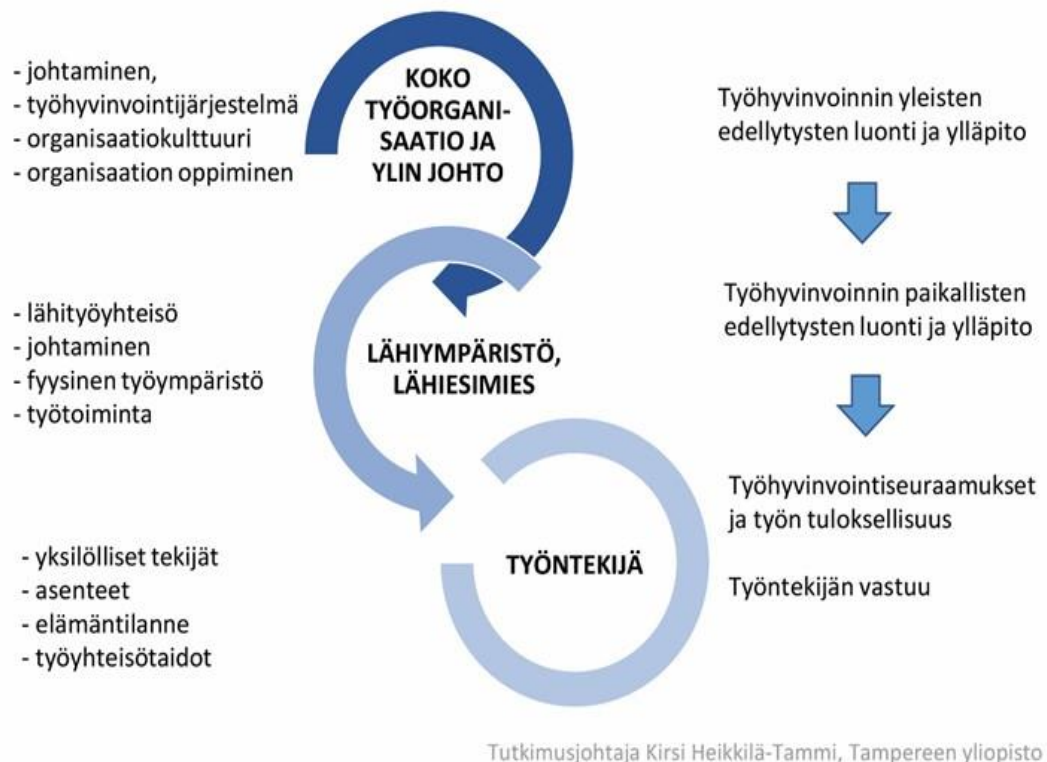
Yrityksen tärkeimpiä menestystekijäitä on sen ylivertainen kyky johtaa henkilöstöään. Työhyvinvointi ei synny organisaatiossa itsessään vaan se vaatii systemaattista johtamista. Ihmisten johtaminen on merkittävä osa-alue yritystoiminnassa ja luo tärkeää kilpailukykyä yritykselle. Esimiestyöllä on suuri vaikutus henkilöstön motivaatioon sekä tavoitteiden saavuttamiseen. (Joki 2021, 97–98.)

Organisaation ylätasolla luodaan yleiset edellytykset työhyvinvoinnille ja sekä määritellään resurssit ja ylläpidetään toimintaa. Ylin johto toimii myös esikuvana muulle organisaatiolle. Organisaatiokulttuurin muodostumisen kannalta on tärkeä huomioida, ette se mitä johto ei pidä merkityksellisenä, omaksutaan henkilöstössä kaikkein nopeimmin. (Tarkkonen 2012, 44.)

Työhyvinvointi on yksilön, esimiehen ja yrityksen johdon vastuulla. Yrityksen johdon vastuu on luoda rakenteita, tavoitteita ja luoda avointa sekä työhyvinvointia tärkeänä pitävää yrityskulttuuria. Työyhteisön johtaminen vaikuttaa työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Esihenkilön tehtävä on luoda edellytykset avoimelle vuorovaikutukselle sekä kannustavalle ilmapiirille. (Joki 2021, 97–98.) Esihenkilöt tekevät kehittämistyötä konkreettisesti työyhteisössä. He huolehtivat lähityöyhteisön toiminnasta ja ilmapiiristä (kuva 9). (Heikkilä-Tammi n.d). Käytännöllinen työn kehittäminen edellyttää osallisuutta ja hyvää tuntumaa omaan työyhteisöön. (Tarkkonen 2012, 152.)

Työntekijät ovat vastuussa omasta fyysisestä sekä henkisestä hyvinvoinnistaan. Jokainen myös osaltaan luo työyhteisön ilmapiiriä. Työntekijät katsovat myös omien asenteidensa läpi työyhteisöä ja organisaatiota (Manka & Manka 2016,)

# Työhyvinvoinnin johtaminen



Kuva 9. Työhyvinvoinnin johtamisen eri tasot (Heikkilä-Tammi n.d.)

## 3.1 Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen

Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen on henkilöstön hyvinvoinnin huomioimista osana liiketoiminnan ja henkilöstöjohtamisen tavoitteita. Se on suunnitelmallista toimintaa, jolle on määritetty tavoitteet, vastuut, resurssit ja mittarit. Säännöllisiä mittauksia tehdään niin yritys- kuin yksilötasollakin. Strategisella hyvinvoinnilla on selkeä vaikutus henkilöstötuottavuuteen ja sen kautta liiketoiminnan kannattavuuteen. (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2012, 4).

Järjestelmälliseen strategisen hyvinvoinnin edistämiseen sisältyy vahva lähiesimiesten panos alaistensa hyvinvoinnin edistäjinä. Tämä tarkoittaa mm. kehityskeskustelujen hyödyntämistä, työn ja työilmapiirin edistämistä sekä henkilökohtaista tukemista. (Aura ym. 2012, 56.)

Työhyvinvoinnin johtamista ei tulisi ulkoistaa muiden toimijoiden, kuten työterveyshuollon tai henkilöstöyksikön hoidettavaksi. Suunnittelun tulisi lähteä aina yrityksen yksilöllisistä, liiketoiminnallisista lähtökohdista. Työeläkeyhtiö ja työterveyshuolto tulisi nähdä strategisina kumppaneina, joiden kanssa yhteistyössä pohditaan kehitystoimenpiteitä. (Ekman & Rokkanen 2021.)

Jos työhyvinvointi nähdään organisaatiossa hyvin kapea-alaisesti, silloin helposti vähäisetkin panostukset työhyvinvointiin tuntuvat suurilta. Jos työhyvinvointi nähdään kokonaisvaltaisena ilmiönä, joka muodostuu organisaation ja sen yksilöiden työhyvinvoinnista ja johon vaikuttavat myös työn mielekkyys, ihmisiä arvostava johtamistapa ja työyhteisön yhteisen tehtävän merkityksellisyys, saattaa pelkkä liikunnan ja ruokailun tukeminen tuntua vaatimattomalta panostukselta. (Kehusmaa 2011, 31.)

Arvot kertovat syvällisellä tasolla siitä, mitä pidetään tärkeinä asioina. Aidot arvot ja näennäisarvot on kuitenkin hyvä erottaa toisistaan. Näennäisarvoilla tarkoitetaan kauniita korulauseita ja hienoja termejä, jotka on muotoiltu organisaation tai yksilön arvoiksi sanallisesti, mutta jotka eivät näy käytännön elämässä. Aidot arvot ohjaavat toimintaa ja niiden eteen tehdään aidosti töitä. Sanallisesti ilmaistut arvot eivät itsessään ole tärkeitä, vaan se, miten ne näkyvät konkreettisesti käytännössä. (Virolainen 2012, 150–151.)

Työhyvinvointi mielletään tyyppillisesti henkilöstöjohtamisen alle kuuluvaksi, ja henkilöstöstä saatetaan organisaatiossa puhua yhtenä arvona. Kun henkilöstö-arvo puretaan osiin, on työhyvinvointi tyyppillisesti yksi osa sitä. Suositeltavaa olisi, että työhyvinvointikin arvona pilkottaisiin osiin, jotta nähtäisiin mitä se kyseisessä organisaatiossa tarkoittaa konkreettisina toimenpiteinä. (Virolainen 2012, 151.)

Ylin johto näkee helposti työhyvinvoinnin hyvin kapea-alaisesti, lähinnä yksilön asiana, vaikka työhyvinvointi kuitenkin muodostuu juuri kyseisessä organisaatiossa. Vaikka työhyvinvointi mielletään pehmeiksi arvoiksi, sitä voidaan mitata kovina arvoina eli euroina. Työpahoinvoinnilla on hintansa ja on olemassa virallisia mittareita mitä sairaslomapäivät, ennen aikainen eläköityminen tai työkyvyttömyyseläkkeelle jääminen maksaa. (Ekman & Rokkanen 2021.)

Kehusmaa Kirsi puhuu välittömistä ja välillisistä talousvaikutuksista. Ihmisiin investointi tuottaa voittoa samoin kuin muutkin investoinnit. Puolet hyödyistä saadaan, kun kustannukset laskevat ja toinen puoli hyödyistä tulee parantuneena tuottavuutena. Työhyvinvointi on kilpailukeino, jolla menestyneet yritykset luovat kestävästä tuloskehityksestä. Hyvinvointiin panostaminen edistää organisaation jaksamista, uudistumista ja tuloksentekeyttä pitkällä aikavälillä. (Kehusmaa 2011, 82.)

Työhyvinvoinnin myönteiset yhteydet tuottavuuteen, tehokkuuteen ja työntekijä vaihtuvuuden vähenemiseen ovat merkittäviä. Tämän pitäisi kiinnostaa ylintä johtoa. Työhyvinvoinnin johtamista ei tarvitse eriyttää muusta johtamisesta vaan kaikissa tehtävissä päätöksissä tulisi miettiä asiaa myös työntekijöiden näkökulmasta. Osaamisen vaatimusten muuttuminen ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat työhön kokonaisuutena ja yksilölähtöisesti. Osallistuttamalla työntekijät riittävän aikaisessa vaiheessa muutosten suunnitteluun ja toteutukseen, saadaan vähennettyä myös muutosvastarintaa sekä muutokseen liittyviä pelkoja. Työntekijöiden aktiivinen sitouttaminen ja osallistuttaminen helpottavat muutoksessa toimimista ja edistävät muutoksen läpimenoa, samalla myös työntekijöiden osaaminen ja kyky toimia muutoksessa kasvaa. (Ekman & Rokkanen 2021.)

Käsitteenä työhyvinvoinnin johtaminen on muodostunut 2000-luvun alussa, jolloin kehitettiin erilaisia prosesseja tukemaan työntekijöitä. Muun muassa varhaisen välittämisen malli on käytössä useassa organisaatiossa. Prosessien johtamisessa on tapahtunut edistystä, mutta työhyvinvoinnin kytkentä strategiaan puuttuu edelleen monessa yrityksessä. (Ekman & Rokkanen 2021.)

### 3.2 Lähiesimies ja johtaminen

Esimies vastaa hyvästä päivittäisjohtamisesta ja toivon mukaan saavat myös itse samaa ylemmältä johdolta. Tärkein esimiehen vastuu työhyvinvoinnin näkökulmasta on ensin huolehtia omasta työhyvinvoinnistaan ja jaksamisesta sekä kiinnittää asiaan huomiota työyhteisössä, olla kiinnostunut ja läsnä. Esimies luo avoimuuden ja luottamuksellisen ilmapiirin kulttuuria. Hyvä johtaja ei anna valmiita vastauksia, vaan oivalluttaa ihmisiä löytämään itse ongelmiin vastaukset oikeiden kysymysten avulla. Näin toimimalla työntekijät oppivat itseohjautuvaksi ja kantavat itse vastuun tekemistään päätöksistä ja iloitsevat onnistumisistaan. Epäonnistumiset pitäisi nähdä oppimiskokemuksina. (Joki 2021, 124.)

Esimiehen ja johtajan ydinkompetenssi on johtaminen ja menestyminen ihmisten kanssa ja ihmisten avulla. Aito kiinnostus työntekijöiden oppimista, kehittymistä sekä onnistumisia kohtaan pitäisi olla valmentavalle johtajalle osoitus oman työn onnistumisesta. (Joki 2021, 124.)

Esimiehen roolissa on myös tärkeää luoda merkitystä työntekijän työlle. Esimiehen tulee osoittaa, että kaikella sillä, mitä työntekijä tekee ja myös jättää tekemättä, on merkitystä organisaation tuloksiin. Työntekijä ei voi suoriutua työstään hyvin, puhumattakaan erinomaisesta tasosta, ellei

hän tiedosta oman työn merkitystä isommassa kuvassa. Merkityksen luominen edellyttää mission, vision, strategian ja arvojen kirkastamista sekä ymmärrettäväksi tekemistä. Tärkeää on myös selkeyttää miten työntekijän toiminta vaikuttaa asiakkaaseen ja asiakastyytyvyyteen. Työntekijän heikko motivaatio, työn ilon puuttuminen ja epätoivottava käyttäytyminen juontuvat usein siitä, ettei työntekijä koe työtään, omaa työpanostaan ja itseään merkitykselliseksi. Merkityksetömyyden tunne kumpuaa siitä, ettei oman työpanoksen nivoutumista kokonaisuuteen nähdä. Oman työpanoksen ja organisaatiotason tavoitteiden saavuttamisen välillä ei nähdä yhteyttä. (Aarnikoivu 2013, 74.)

Merkityksen luomisen ohella olennaiseen keskittyvän esimiehen harjoittama esimiestyö rakentuu esimiestyön pyhään kolminaisuuteen ja esimiestyön V10 malliin. Esimiestyön pyhä kolminaisuus muodostuu tavoitteista, tuesta ja haastamisesta sekä suoritusarvioinnista. Nämä ovat eräänlainen esimiestyön perussisältö. Sitä miten esimies toteuttaa tätä perustehtävää, konkretisoi esimiestyön V10 malli.

V10 malli koostuu seuraavista toimenpiteistä:

VALMENNA – Luo edellytyksiä onnistua. Tämä pitää sisällään myös tavoitteiden asettamisen. Tämän avulla työntekijälle kirkastuu mitä häneltä odotetaan ja yhteinen suunta mihin ollaan menossa.

VÄLITÄ – Osoita huomiota, anna palautetta ja huomioi epävirallisen viestinnän merkitys. Välittäminen on kriittistä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Välittäminen on kiinnostuksen osoittamista työntekijää ja hänen työtään kohtaan.

VAADI – Haasta kehittymään, aseta tavoitteita ja seuraa. Tähän sisältyy myös rajojen asettaminen sekä haitalliseen toimintaan puuttumista. Yhteistyössä rakennetaan hyvää työyhteisöä.

VAIHDA – Tee muutos, löydä oikea paikka ja/tai tapa. Rohkeutta tehdä muutoksia, jos asiat ei toimi. Tehdään niitä asioita, jotka tuottavat tulosta.

VIRITÄ – Motivoi, kannusta ja energisoi. Tämä on todella tärkeä osa työhyvinvoinnin rakentamisesta.

VAHVISTA – Huomioi onnistuminen, anna palautetta ja kannusta tekemään sitä mikä toimii



VASTUUTA – Osoita tekemisen ja tekemättä jättämisen merkitys ja vaikutus, osoita vastuu ja vaikutusmahdollisuudet. Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa työyhteisön toimintaan. Hyvä työyhteisö rakennetaan yhdessä. Esihenkilön vastuulla on huolehtia, että työntekijällä on riittävästi tietoa hoitaa tehtävänsä.

VIESTI – Kerro, tiedota ja informoi työn tekemiseen liittyvistä asioista

VUOROVAIKUTA – Käy dialogia; kysy ja kuuntele.

VOIMAANNUTA – Auta työntekijään näkemään itsessään olevat voimavarat ja osoita kyky vaikuttaa omaan hyvinvointiin ja tuloksiin, luota. (Aarnikoivu 2013, 75.)

### 3.3 Etätyön vaatimukset johtamiselle

Etäjohtamiseen pätee samat peruseriaatteet kuin lähijohtamiseenkin, vaikkakin fyysinen etäisyys ja viestintäteknologioiden käyttö vaikuttavat johtamisessa onnistumiseen. Hyvältä etäjohtajalta vaaditaan erityisen vahvaa johtamisen taitoa sekä monipuolista taitoa hyödyntää tieto- ja viestintäteknologiaa. (Mayor & Risku 2022, 165.)

Etäjohtamisessa korostuu erityisesti luottamus. Frank Martelan sanoin, täytyy luottaa niin paljon, että itseäkin hirvittää. Kehityskeskusteluiden käyminen ja kriittisen palautteen antaminen etäpalaverissa on haastavampaa kuin lähikontaktissa. Etäkokouksissakin voidaan hyödyntää erilaisia teknisiä apuvälineitä, joilla vahvistetaan läsnäolon tunnetta. Tämä edellyttää sekä kokemusta osallistujilta että hyviä teknisiä valmiuksia. (Mayor & Risku 2022, 165.)

Yhteisöllisyyden rakentamisen ja ylläpitämisen vuoksi on hyvä sopia säännöllisistä yhteydenottoajoista, mikä lisää saavuttavuuden ja läheisyyden tunnetta. Lisäksi on hyvä luoda tiimille omia epävirallisia jutteluhetkiä ja kahvikokouksia ilman virallista agenda. (Mayor & Risku 2022, 166.)

Etätyöllä voi työhyvinvoinnin näkökulmasta olla kuormittaviakin vaikutuksia, kun sosiaalinen kanssakäyminen työkavereiden kanssa vähenee. Sosiaalinen tuki työasioissa koetaan hyvinvointia edistävänä tekijänä. Etätyössä ja virtuaalisessa tiimissä työskenneltäessä työntekijä voi kokea erillisyyttä niin työyhteisöstä kuin esimiehestään. Lisäksi etätyö voi lisätä turvattomuuden tunnetta, mikäli viestinnässä on puutteita. (Virolainen 2012, 205.)

Etätyössäkin tulee muistaa, että positiivinen palaute linkittyy arvostuksen tunteeseen. Esimies ei konkreettisesti näe tiimin työsuorituksia, jolloin vaarana on, ettei palautetta saada riittävästi eikä onnistumisia nosteta tiimissä esille. Työstä saatava palaute ei voi olla pelkästään korjaavaa. (Mayor & Risku 2022, 167.)

#### 4 Tutkimuksen toteutus

Työhyvinvointikysely toteutettiin sähköpostitse lähetettävällä Microsoft Forms kyselylomakkeella. Tiimin jäsenille laadittiin oman työhyvinvointikyselyn ja esimiehelle omansa. Esimiehelle lähetetyssä kyselylomakkeessa oli muuten samat kysymykset, mutta hänelle oli enemmän johtamiseen liittyviä kysymyksiä.

Vastaajille lähetettiin sähköpostitse saatekirje (Liite 1), jossa oli vastausohjeet sekä linkki kyselyyn (Liite 2). Ennen sähköpostin lähetystä laitoin WhatsApp ryhmän kautta tiedon tulevasta kyselystä. Näin vastaajat tiesivät etukäteen, että kyseinen sähköpostilinkki on oikea ja sen voi turvallisesti avata.

Kysely toteutettiin tiimiläisten osalta anonymisti, eikä kyselyyn osallistujien taustatietoja kuten ikää, sukupuolta tai työssäolovuosia kysytty. Näin pyrin varmistamaan, ettei ketään tiimiläistä voisi tunnistaa vastauksista ja kaikki voisivat kertoa rehellisesti mielipiteensä kysytyistä aiheista. Olen itsekin työyhteisön jäsen, mutta en osallistunut itse kyselyyn. Vastausaika kyselyyn oli yksi viikko, jolloin jokainen pystyi vastaamaan itselle parhaiten sopivana ajankohtana. Esihenkilölle anonymiteettiä ei voitu luoda, koska hän vastasi ainoana esihenkilönä kyselyyn.

Kohteena olevassa organisaatiossa ei ole täysin samassa tilanteessa olevaa tiimiä, joka työskentelisi valtakunnallisesti ja etätiiminä. Myös työssä tapahtuneet muutokset ovat kohdistuneet tutkimuksen kohteena olevaan tiimiin. Tästä vuoksi tutkimuksessa ei käytetä vertailutiimiä.

Kyselylomakkeen kysymykset jakautuivat opinnäytetyön teoriaosuuden rajauksen mukaisesti työhön ja työyhteisöön. Kysymyksiä oli viidestä eri teemasta, joita olivat yksilön oma kokemus työhyvinvoinnista, työn merkityksellisyys, muutosten vaikutus koettuun työhyvinvointiin, johtaminen ja etätöön vaikutus työhyvinvointiin sekä työyhteisön psykologinen turvallisuus. Kysymykset oli mietitty juuri kyseisen kohderyhmän erityiset tarpeet huomioiden.

Kysymyksillä 1-3 selvitettiin mitä työhyvinvointi tarkoittaa kullekin vastaajalle ja mikä on vastaajan kokemus omasta työhyvinvoinnista. Kolmas, avoin vastauskenttä antoi vastaajille mahdollisuuden halutessaan kertoa tarkemmin tämänhetkisestä työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Koska työhyvinvointi voi olla myös hyvin henkilökohtainen kokemus, halusin että kysymyksen nro 3 vastaaminen oli vapaaehtoista. Esihenkilön kyselyssä oli samat kysymykset kuin tiimiläistenkin.

Kysymykset 4 – 5 koskivat työn merkityksellisyyttä. Vastaajilta kysyttiin kahden avoimen kysymyksen avulla mikä tekee heille työstä merkityksellisen ja motivoivan ja mikä lisäisi heille merkityksen kokemusta työssä. Esimiehen kyselylomakkeessa oli samat kysymykset.

Muutosten vaikutusta työhyvinvointiin kartoitettiin kysymyksillä 6 -7. Työtä ja työyhteisöä ovat koskettaneet kuluneen vuoden aikana useat muutokset ja näillä kysymyksillä halusin saada tarkemmin tietoa, kuinka vastaajat ovat kokeneet muutokset ja kuinka tulevissa muutoksissa ja niiden johtamisessa voitaisiin heidän mielestä ottaa työhyvinvointinäkökulmat paremmin huomioon. Esihenkilöltä kysyttiin kuinka hän voi vaikuttaa tiimiä koskevien muutosten suunnitteluun ja toinen kysymys oli sama kuin tiimiläisillekin, eli kuinka tulevissa muutoksissa voidaan ottaa työhyvinvointinäkökulmat huomioon.

Kaikissa teoriaosassa käsitellyissä työhyvinvointimalleissa johtaminen on yksi hyvinvoinnin osa-alue. Kysymyksessä numero kahdeksan kysyttiin miten esihenkilö voi vaikuttaa työhyvinvointiin ja kysymyksellä numero yhdeksän kartoitettiin miten etä- / hybridityö on vaikuttanut työntekijöiden työhyvinvointiin. Esihenkilöltä kysyttiin kuinka hän voi vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja kuinka etätiimi vaikuttaa tähän. Esihenkilöltä kysyttiin myös hänen näkemystään, miten organisaation ylin johto tukee työhyvinvoinnin johtamista ja mitkä ovat työntekijän vastuut omasta työhyvinvoinnistaan esihenkilön näkökulmasta.

Tiimiläisten kysymykset nro 10-15 koskivat työyhteisöä ja niillä kartoitettiin vastaajien kokemaa psykologista turvallisuutta työyhteisössä. Psykologisen turvallisuuden käsite määriteltiin kyselylomakkeessa ennen siihen liittyviä väittämiä. Psykologista turvallisuutta kysyttiin viiden väittämän avulla, joissa vastausvaihtoehdot olivat Likert-asteikon mukaiset täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin työyhteisön avointa vuorovaikutusta ja työyhteisötaitoja psykologisen turvallisuuden kautta. Esihenkilön näkemystä psykologisesta turvallisuudesta kysyttiin neljän väittämän avulla. Mieliopidekysymysten jälkeen oli vapaaehtoinen tekstikenttä, johon vastaajat pystyivät halutessaan kommentoida omia ajatuksiaan psykologiseen turvallisuuteen liittyen ja myös kertoa halutessaan mielipiteensä, miten lähtisivät kehittämään psykologista turvallisuutta työyhteisössä.

Viimeisessä avoimessa kysymyksessä pyydettiin työntekijöiden ja esihenkilön omia kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin edistämiseksi.

#### 4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kyselytutkimus toteutettiin anonymisti kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankkimista ja tutkimuksessa pyritään paljastamaan odottamattomia seikkoja. Kvalitatiivisen tutkimuksen päämääränä on ymmärtää yksilön kokemuksia paremmin ja lisätä täten tietoa ilmiöstä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, tutkittavien ääni pyritään saamaan kuuluville ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. (Hirsjärvi ym. 1997, 155).

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että analysoitavia tapauksia on vähän ja niitä pyritään analysoimaan perusteellisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kerätyn aineiston laatu on määrää tärkeämpää. (Eskola & Suoranta 1998, 18.)

Kohderyhmä on pieni, viiden työntekijän ja esihenkilön muodostama tiimi, joten pyrin analysoimaan vastaukset perusteellisesti teoriaosuuteen peilaten.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus syntyy tehdyistä valinnoista ja niiden yksityiskohtaisista perusteluista. Teoriaosuudessa käytän ajantasaisia sekä luotettavia lähteitä sekä työhyvinvoinnista tehtyjä tutkimuksia lähteenä. Kvalitatiivinen tutkimus on tapaustutkimus, joiden pohjalta ei ole tarkoitus tehdä yleistäviä päätelmiä (Eskola & Suoranta 1998, 65).

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tutkimuksen toteuttamista ja tutkimuksen luotettavuutta ei voi pitää toisistaan erillisinä tapahtumina. Viime kädessä luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen tekemät teot, valinnat ja ratkaisut sekä kuinka perusteltu ne ovat. Tutkijan tulee arvioida tutkimuksen luotettavuutta jokaisen tekemänsä valinnan kohdalla. (Eskola & Suoranta 2008, 208, 210.)

Luotettavuutta arvioidessa tulee ottaa huomioon myös puolueettomuusnäkökulma, kun tutkija on itse osa työyhteisöä. Tutkijan arvot vaikuttavat tutkimuksessa tehtyihin valintoihin. Tutkimuksen tekee arvovapaaksi se, että hän tekee kaikki asiat läpinäkyviksi. Läpinäkyvyys kytkeytyy myös tutkimuksen tekemisen etiikkaan. (Vilkkä 2021.)

## 4.2 Tutkimustulokset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia finanssialan yrityksen yhden tiimin työhyvinvoinnin nykytilaa työn ja työyhteisön näkökulmasta. Tavoitteena oli tutkimuksen avulla löytää kehitysideoita tiimin työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tavoitteena on, että saadut tutkimustulokset ohjaavat tiimin toimintaa ja sen avulla toteutetaan tulevia kehittämistoimia. Tutkimuksen avulla saadaan selvitettyä lähtötilanne ja tutkimusta voidaan myöhemmin hyödyntää uudestaan ja selvittää kehitystoimenpiteiden onnistuminen.

Kaikki tiimin viisi jäsentä sekä esimies vastasivat kyselyyn. Näin saatiin kokonaiskuva kohdetiimin työhyvinvoinnista. Tutkimuksen avulla löydettiin myös kehittämissuhteita työhyvinvoinnin edistämiseksi tässä kyseisessä tiimissä. Seuraavaksi käydään läpi tulokset kyselylomakkeen teemojen mukaisesti eriteltyinä.

### 4.2.1 Yleinen työhyvinvoinnin kokemus

Kysymyksellä kartoitettiin mitä työhyvinvointi tarkoittaa vastaajille. Työhyvinvoinnilla ei ole yhtä vakiintunutta, yleismaailmallista määritelmää. Työhyvinvointi tarkoittaa vastaajille laajasti eri asioita. Työhyvinvointi tarkoitti yhdelle vastaajalle työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Työ on kiinnostavaa ja antoisaa. Mukavat työkaverit ja ympäristö. Mielekäs työn sisältö, sopiva työn määrä sekä vapaus ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön toistuivat vastauksissa. Työltä toivottiin myös pysyvyyttä ja viestintää etukäteen työssä tapahtuvista muutoksista.

Mukavat ja kivat työkaverit työyhteisössä, luottamus ja hyvä tiimihenki sekä avoin suhde kollegoihin mainittiin tuloksissa. Myös hyvä ilmapiiri sidosryhmien kanssa vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemukseen. Vastauksissa mainittiin organisaation vastuulle kuuluva kattava ja helposti saatavilla oleva työterveyspalvelu.

Työympäristön tulee olla kunnossa, samoin työvälineiden. Työtilalta toivottiin myös tarvittaessa yksityisyyttä ja rauhaa. Ylipäätään työympäristön mukavuus on osa työhyvinvointia.

Asiallinen esihenkilö, joka luottaa alaisiinsa eikä painosta tai hiillosta työntekijöitä on osa työhyvinvointia. Positiivisen ja rakentavan palautteen saaminen ja antaminen kuuluu olennaisena osana työhyvinvoinnin kokemukseen.

Oma työhyvinvointi vastaajilla oli joko huono, kohtalainen tai hyvä. Erittäin huono tai erittäin hyvä vastausvaihtoehto ei saanut yhtään vastausta.

Työhyvinvointiin heikentävästi vaikuttavia asioita olivat työn sisällön ja toimenkuvan jatkuvat muutokset, liian lyhyet projektit ja ylimitoitettut odotukset. Jatkuva turvattomuuden tunne heikensi hyvinvointia. Myös kokemus siitä, että koko ajan pitää ylittää itsensä eikä mikään riitä, ei kasvata työhyvinvointia. Toimimattomat ohjelmistot aiheuttivat ylimääräistä stressiä yhdelle vastaajista.

Esihenkilön kyselyssä esitettiin samat kysymykset omakohtaisesta työhyvinvoinnista kuin tiimillekin ja esihenkilön kokemus työhyvinvoinnista oli samansuuntainen kuin tiiminkin. Esihenkilölle työhyvinvointi tarkoitti myös mielekästä ja haastavaa työn sisältöä sekä sopivaa työmäärää. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus mainittiin vastauksessa, ihminen on kokonaisuus niin töissä kuin vapaa-ajallakin. Jos toisessa osa-alueessa on ongelmia, sillä on vaikutuksia toiseen ja toinen ei myöskään esihenkilön mielestä saisi kompensoida toista. Esihenkilön arvio omasta työhyvinvoinnistaan oli kohtalainen ja tämänhetkiseen työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä olivat liian yksipuolinen perustyönkuva, johon pientä mielenkiintoa toivat erilaiset työn ohessa tehtävät projektit. Myös esihenkilön vastauksissa mainittiin epävarmuus työstä ja sen sisällöstä sekä työn ennakkoimattomuus. Vapaa-ajalla lapsiperhearki toi hänelle lisäkuormitusta, joka vaikeuttaa palautumista.

#### 4.2.2 Työn merkityksellisyys

Kyselytutkimuksessa kysyttiin mikä tekee vastaajan työstä merkityksellisen ja motivoivan. Toisella kysymyksellä tarkennettiin mikä lisäisi merkityksen kokemista työssä.

Merkityksellisyiden lähteet voivat poiketa hyvin paljon toisistaan jopa pienessä ja tiiviissä työyhteisössä. Yhdelle työn merkityksellisyys syntyi selkeästä työn kuvasta sekä työn yhteydestä isomassa kuvassa organisaation toimintaan. Toiselle merkityksellisyyttä toi vapaus tehdä päivittäinen työ omalla tavallaan ja joku koki merkityksellisimpänä erilaisten ihmisten kohtaamiset ja onnistumiset heidän kanssaan. Merkityksellisyyttä sai aikaan myös monipuolinen ja mielekäs työnkuva, ja tunne siitä, että on hyödyksi niin työnantajalle kuin asiakkaallekin.

Vastaajien merkityksellisyyden kokemusta lisäisi työn selkeä yhteys konsernin liiketoimintastrategiaan ja että työllä olisi konkreettinen hyöty. Toiselle merkityksellisyyttä lisäisi inhimillisuus, ettei ihmisiä nähtäisi pelkkinä numeroina. Myös pitkäjänteisyys ja onnistumisten huomioiminen muutenkin kuin kiittämällä lisäisi erään vastaajan kokemusta merkityksellisyydestä. Arvostuksen tunne luo merkityksellisyyttä, samoin mahdollisuus kehittää omaa työtään. Vastaajien kokemaa merkityksellisyyttä lisäisi myös työssä saatavat onnistumisen kokemukset sekä positiivinen palaute. Varmuus ja turvallisuus mainittiin myös merkityksellisyyttä lisäävinä tekijöinä.

Esihenkilölle merkityksellisyyttä työssä luo mahdollisuus vaikuttaa asioihin tai ihmisiin. Työssä häntä motivoi uuden oppiminen, itsensä haastaminen sekä työssä kehittyminen. Merkitystä luo ilon ja onnistumisen kokemukset. Työn haastavuus ja kyky vaikuttaa olisivat hänelle merkityksen kokemusta.

#### 4.2.3 Muutosten vaikutus työhyvinvointiin

Työtä ja työyhteisöä ovat koskettaneet useat muutokset kuluvan vuoden aikana ja näillä kysymyksillä halusin saada tarkemmin tietoa, kuinka vastaajat ovat kokeneet muutokset ja kuinka tulevaisuudessa muutoksissa voitaisiin heidän mielestään huomioida työhyvinvoinnin näkökulma paremmin. Esihenkilöltä kysyttiin kuinka hän voi vaikuttaa omaa tiimiä koskevien muutosten suunnitteluun ja miten tulevaisuudessa muutoksissa ja niiden johtamisessa voitaisiin ottaa työhyvinvointi huomioon.

Tiimiläisten työmotivaatio ja työhyvinvointi on laskenut muutosten seurauksena. Myös fyysinen ja henkinen hyvinvointi on laskenut ja muutokset ovat aiheuttaneet stressiä. Haitallinen stressi vaikeuttaa vastaajan mukaan nukkumista ja vähentää vireyttä sekä luovuutta.

Tulevat muutokset tulisi viestiä hyvissä ajoin ja muutokselle pitäisi olla selkeät perusteet. Mahdollisuus osallistua muutosten suunnitteluun ja kehitystoimenpiteisiin lisäisi työhyvinvointia. Samoin tiimin kanssa pidettävät yhteiset päivät ja tapahtumat koettiin tärkeinä. Työhyvinvointia parantaa realistisesti asetetut tavoitteet, työstä saatava positiivinen palaute sekä pitkäjänteisyys. Myös turvallisuuden ja varmuuden tunteen lisääminen muutosten yhteydessä lisäisi hyvinvointia vastaajien mielestä.



Esimiehen kokemus oli, että hän ajoittain pystyy ohjaamaan muutosten suunnittelua sisällön osalta, mutta suuremmassa mittakaavassa ei vaikutusmahdollisuuksia juurikaan ole. Myös esimiehen kokemus oli sama kuin tiimiläistenkin, että tulevien muutosten suunnitteluun pitäisi ottaa enemmän mukaan arjen työn tekijöitä sekä lisätä mahdollisuus vaikuttaa muutoksen aikatauluun. Muutoksen viestintään tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

#### 4.2.4 Johtaminen

Seuraavat kysymykset koskivat johtamista. Vastaajilta kysyttiin miten esihenkilö voi vaikuttaa työhyvinvointiin ja miten etä- / hybridityöskentely on vaikuttanut työhyvinvoinnin kokemukseen.

Eräs vastaaja arveli, että esimiehellä on aika rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa. Toinen vastaaja peräänkuulutti luottamusta esimiehellä. Toinen vastaaja koki lähiesimiehen motivoivana ja kannustavana, mutta hänestä ylemmät esimiehet ovat erkaantuneet suorittavasta tasosta liian kauas. Vastauksissa mainittiin myös projektien olevan liian lyhyitä ja toimenkuvalla ja työn fokuksinnille toivottiin jatkuvuutta. Vastaajien mukaan esimies vaikuttaa työhyvinvointiin olemalla tarvittaessa tavoitettavissa, avoimella kommunikoinnilla ja kahdenkeskisillä keskusteluilla. Esihenkilöltä tulee saada apua silloin kun tarvitsee ja esihenkilön tulee kuunnella ja ymmärtää.

Etä- / hybridityöskentelyn koettiin lisäävän työhyvinvointia ja olevan erittäin positiivinen lisä työviikkoon. Eräs vastaajista ilmaisi, ettei jaksaisi tehdä täysimittaista työviikkoa ilman etätöiden mahdollisuutta. Etätöskentelyn mahdollistaminen lisää myös luottamuksen tunnetta sekä arvostusta. Yhteen vastaajista etätöskentely ei ole vaikuttanut mitenkään.

Esihenkilöltä kysyttiin sama kysymys, kuinka hänen oma esihenkilönsä tukee työhyvinvointia. Vastauksen perusteella tilanne oli hiukan haastava, koska esihenkilöitä oli hänellä kaksi ja roolijako heidän välillään ei ollut selkeä. Toisen henkilön kanssa oli hyvin avoimet välit ja hänen kanssaan pystyi keskustelemaan rehellisesti mistä vain aiheesta, mutta toisen esihenkilön kanssa keskustelut olivat enemmän muodollisia.

Esihenkilölle oli osoitettu useampia johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Esihenkilöltä kysyttiin, kuinka ylin johto tukee työhyvinvoinnin johtamista. Siihen hän ei osannut isossa kuvassa vastata, mutta omassa organisaatiossa työhyvinvoinnin johtaminen tapahtuu lähinnä valmentavan esimiestyön kautta.

Esihenkilöltä kysyttiin myös, kuinka hän itse voi vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja miten etätiimi vaikuttaa tähän. Esihenkilön vastauksesta käy ilmi, että vaikutusmahdollisuuksia on useita. Yksilöllinen johtaminen, oma esimerkki ja epämiellyttävien asioiden vähentäminen tuli esille vastauksessa. Etätiimi tuo johtamiseen haasteita niin, että pienet muutokset voi jäädä esihenkilöltä helposti huomaamatta tai yhteydenpitoa on liian harvoin. Puhelimitse pystyy havainnoimaan vain tiettyjä asioita tai niitä, joita työntekijä haluaa esimiehen kanssa ottaa puheeksi. Esihenkilölle on tärkeää saavuttaa luottamus, jossa voidaan rehellisesti puhua ja uskalletaan tuoda erilaisia asioita esille. Ilman molemminpuolista luottamusta on vaikea hänen mukaansa auttaa toista.

Esihenkilöltä kysyttiin mikä on hänen mielestään työntekijän oma vastuu työhyvinvoinnistaan. Esihenkilön näkemys oli, että työntekijä vastaa normaaleista hyvistä elämäntavoistaan sekä tasa-painottaa itse arjen ja työn. Esihenkilö korosti myös vastuunottoa omista päätöksistä. Hänen kokemuksensa mukaan työntekijät ulkoistavat liian usein ongelmia sen sijaan, että kantaisivat niistä itse vastuun ja toimisivat sen perusteella.

#### 4.2.5 Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus määriteltiin kyselylomakkeella seuraavasti: ”Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan, että tiimissä vallitsee luottamus, epäonnistumisista uskalletaan puhua ja vaikeita asioita nostetaan esille. Tiimin jäsenet uskaltavat ottaa vuorovaikutukseen liittyviä riskejä. Ryhmäpaine ei ohjaa tiimin tekemistä vaan eriäviä mielipiteitä kunnioitetaan ja jokainen voi olla oma itsensä.”

Sen jälkeen esitettiin neljä eri väittämää, joissa vastausasteikko oli Likert-asteikon mukainen täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä.

Tiimiläisille esitetyt väittämät olivat seuraavat: tiimimme jäsenet tuovat helposti esiin haasteita, ongelmia ja vaikeita asioita ratkottavaksi, tiimissämme on turvallista ottaa riskejä, tunnen että vahvuuksiani ja osaamistani arvostetaan tiimissä sekä muilta tiimin jäseniltä on helppo pyytää apua.

Tiimiläiset olivat hyvin yhdenmielisiä useimpien väittämien kanssa. Väittämän, tiimimme jäsenet tuovat helposti esiin haasteita, ongelmia ja vaikeita asioita ratkaistavaksi, kanssa täysin samaa mieltä oli 4 vastaajaa ja yksi vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä.

Kolme vastaajista oli täysin samaa mieltä ja kaksi vastaajaa jokseenkin samaa mieltä, että tiimissämme on turvallista ottaa riskejä.

Kolme vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että omia vahvuuksia ja osaamista arvostetaan tiimissä, yksi vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä ja yksi ei ollut samaa eikä eri mieltä.

Myös avun pyytäminen muilta tiimin jäseniltä koettiin helpoksi. Neljä vastaajista oli täysin samaa mieltä ja yksi vastaaja jokseenkin samaa mieltä.

Vastaajat olivat myös samanmielisiä, että tiimissä kannustetaan tuomaan esille erilaisia mielipiteitä. Kolme vastaajista oli täysin samaa mieltä ja kaksi jokseenkin samaa mieltä.

Väittämien jälkeen oli vapaa tekstikenttä liittyen psykologiseen turvallisuuteen, jossa vastaajat pystyivät halutessaan myös antamaan kehitysideoita psykologisen turvallisuuden edistämiseksi. Vastaajista kaksi oli käyttänyt tämän mahdollisuuden ja toinen kommentoi kokemustaan, että tiimissä saa olla oma itsensä eikä kukaan katso kieroon. Toisen mielestä asioista tulee keskustella yhdessä tiimissä ja sitä kautta ylläpitää hyvää fiilistä jatkossakin.

Esimiehen näkemys psykologisen turvallisuuden osalta poikkesi tiimiläisten vastauksista. Esimies oli jokseenkin eri mieltä seuraavista väittämistä: tiimin jäsenet tuovat helposti esiin haasteita, ongelmia ja vaikeita asioita ratkottavaksi, tiimissä on avoin palautekulttuuri ja tiimissämme on turvallista ottaa riskejä. Väitteen tiimissä kannustetaan tuomaan esille erilaisia mielipiteitä esihenkilö ei ollut samaa eikä eri mieltä.

Esihenkilö kehittäisi psykologista turvallisuutta jatkuvuudella. Jatkuvuudella hän tarkoittaa sitä, että jokainen tietäisi etukäteen, hyvissä ajoin paremmin oman tehtävänsä ja siihen liittyvät vastuut.

Lopussa vielä kysyttiin vastaajan omat kehitysideat työhyvinvoinnin edistämiseksi. Eräs vastaajista kaipaisi lähikollegaa, johon saisi kontaktin muutenkin kuin Teams - viestintäalustan tai Skypen välityksellä. Työmäärän hän toivoisi olevan sopiva, että työn pystyy tekemään ilman kiireen tuntua mutta liian vähäisenkään työmäärä ei ole hyvä. Arvostuksen ja kiitoksen saaminen tehdystä työstä lisää merkityksellisyyttä. Ilman palautetta vastaajalle tulee tunne, että tekeekö turhaa työtä. Toinen vastaajista piti tärkeänä työhyvinvoinnin mukana pitämistä keskusteluissa

jatkuvasti ja jatkuvia panostuksia työhyvinvoinnin eteen. Myös tavoitteiden asettamisen realismi mainittiin sekä muutosten vähennystoive ja muutosten kommunikointi ajoissa.

Esihenkilöltä kysyttiin sama kysymys ja laajennettiin myös koskemaan tiimin lisäksi myös organisaatiota. Esihenkilö kehittäisi työhyvinvointia omassa tiimissä selkeyttämällä rooleja. Palaverikäytäntöjä hän kehittäisi yhteisellä kamerakäytännöllä sekä pitämällä välillä myös kävelypalavereita. Myös yhteinen ajanvietto edistäisi työhyvinvointia, vaikka se olisikin virtuaalisesti toteutettua.

#### 4.3 Kehitysehdotukset

Teoriaosassa hyvinvoivaa työyhteisöä lähestyttiin Kirsi Kehusmaan kolmiomallin kautta. Kyselytutkimuksen vastauksissa tuli hyvin laajasti esille eri työyhteisön osa-alueita, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen. Työntekijöiden omaa työhyvinvointia kysyttäessä vastaajat toivat esille kunnan olosuhteet työn tekemiselle, johtamisen, työyhteisön ja työn sujumuuden ja mielekkyyden osa-alueet.

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia tiimin työhyvinvoinnin tämänhetkistä tilaa ja löytää kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että vastaajien työhyvinvointi vaihtelee hyvästä huonoon. Vastauksista sai myös hyvän käsityksen työhyvinvointiin vaikuttaneista asioista ja eniten työhyvinvointiin vaikutti työssä jatkuvasti tapahtuneet muutokset ja sitä kautta epä tietoisuus, jatkuvuuden puute ja turvattomuuden tunne.

Tutkimuksen tulosten pohjalta olen havainnut kolme kehityskohdetta, joita parantamalla voitaisiin vaikuttaa positiivisesti työyhteisön työhyvinvointiin. Tärkeimmäksi kehityskohteeksi vastauksen perusteella nostaisin muutosprosessin selkeyttämisen. Suunnitteluvaiheessa olisi jo hyvä suoda ajatus sille, kuinka muutos tulee vaikuttamaan työntekijöiden ja esihenkilön arkeen. Muutokset tulisi viestiä ajoissa, jotta työntekijöillä on mahdollisuus valmistautua ja käsitellä muutoksen herättämiä tunteita ajoissa. Muutoksen taustat tulisi käydä huolellisesti läpi ja viestiä selkeästi muutoksen tavoitteet. Kun arjen työn tekijät otetaan mukaan suunnitteluvaiheeseen, lisää se heidän arvostuksen kokemustaan. Se luo tunnetta siitä, että heidän mielipiteensä on tärkeä ja heitä kuunnellaan. Työntekijöillä voi olla uusia näkökulmia muutokseen, joita ei ole muuten otettu huomioon. He myös tuovat asiakasnäkökulmaa muutokselle. Osallisuuden kokemus saa

työn tuntumaan mielekkäältä, ymmärrettävältä ja hallittavalta. Tieto ja osallistuminen vähentävät muutokseen liittyviä pelkoja. Myös muutosvastarinta hävlenee ja muutos on helpompi hyväksyä.

Myös työntekijät ja heidän valmiutensa toimia muutoksessa kehittyvät. Yksi esihenkilön tehtävistä on myös johdettavien itsetuntemuksen lisääminen. On tärkeä tunnistaa itselle tyypilliset tavat reagoida stressaavassa tilanteessa. Esihenkilö voi toimia peilinä työntekijälle ja oivalluttaa häntä huomaamaan omat reaktiot ja näin lisätä työntekijän itsetuntemusta. On tärkeä myös hyväksyä kaikki muutoksen herättämät tunteet. Työntekijän tunneosaamista tulisi muutoksen yhteydessä myös kehittää ja samalla järjestää riittävästi keskustelutilaisuuksia sekä koko tiimin että tarvittaessa kahden kesken työntekijöiden kanssa. Avoimen vuorovaikutuksen kautta ajatuksista ja tunteistakin on mahdollista keskustella rakentavasti työyhteisön sisällä. Ellei asiassa päästä työyhteisön omin voimin eteenpäin, tulisi harkita ulkopuolisen asiantuntija-avun tai työterveyden puoleen kääntymistä.

Pandemiatilanteen ja sen jälkeen puhjennun Ukrainan sodan takia olemme joutuneet kohtaamaan epävarmuutta ja haasteita niin arjessa kuin työelämässäkkin. Täydellinen siirtyminen etätöihin ja uudet työntekeamisen tavat ovat olleet useampien työntekijöiden arkea. Turvan kokeminen on erityisen tärkeää silloin, kun turvallisuuden tunne on heikentynyt. Myös kyselytutkimuksen vastauksista ilmeni, että epävarmuus ja jatkuva turvattomuuden tunne heikensi vastaajien työhyvinvoinnin kokemusta.

Johtamisen näkökulmasta tulisi pohtia kuinka edesauttaa työntekijän kokemaa turvaa. Elämässä ja työelämässä on aina samanaikaisesti asioita, jotka eivät ole tyydyttävällä tasolla ja tuntuvat haastavilta. Samalla hetkellä on myös asioita, jotka ovat hyvin. Ihmismielelle on luonnollista kiinnittää huomiota enemmän niihin asioihin, jotka ovat huonosti. Esihenkilön tulisi muutoksissa korostaa asioita, jotka ovat hyvin ja pysyvät muuttumattomia. Tällä tavalla esimies voi myös luoda turvaa ja rakentaa tasapainoa. Turva syntyy yhteyden tunteesta toisiin ihmisiin sekä esihenkilön johdonmukaisesta käyttäytymisestä sekä järjestelmällisestä tekemisestä työyhteisössä. Työyhteisössä olisi tärkeää opetella kiinnittämään huomiota enemmän hyviin asioihin. On hyvä myös pohtia miten voi itse vaikuttaa epäkohtiin, joita omassa työssä havaitsee. Jos vaikutusmahdollisuuksia asiaan ei ole, näkökulma tulisi vaihtaa asioiden hyväksymiseen ja siihen tarvittavaan tukeen.

Osa työhyvinvoinnin johtamista ja esihenkilötyötä on merkityksen luominen työntekijän työlle. Jos työllä ei koeta olevan merkitystä suuremmissa mittakaavassa vaan työ on ”tikkujen piirtä-

mistä paperille”, se heijastuu väistämättä heikentävästi työhyvinvointiin. Merkitystä luodaan kirjastamalla mikä on organisaation perustehtävä ja strategia, mitkä ovat organisaation avaintavoitteet ja mikä on työntekijän työn merkitys ja vaikutus kokonaisuuteen.

Työ on merkittävä osa elämää ja hyvinvointia. Merkityksellisyyttä voidaan parantaa sanoittamalla työn laajempaa päämäärää. Kun työn merkitys sanoitetaan asiakkaiden ja koko organisaation näkökulmasta, se saa työn tuntumaan merkityksellisemmältä. Kukaan ei halua tehdä turhaa työtä, joten työssä on nähtävä myönteinen vaikutus muille. Toinen merkityksellisyyttä lisäävä lähde on autonomian kokemus omassa työssä, eli mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin muutoksiin, päätöksiin ja työn kehittämiseen. Ihminen kaipaa kirkkaita tavoitteita, roolia ja selkeitä odotuksia. Näin ollen muutosprosessin selkeyttäminen ja työn merkityksellisyyden kokemuksen lisääminen ja näiden kehittäminen tukevat myös toinen toisiaan.

Kolmanneksi kiinnittäisin huomiota tiimin palautekulttuuriin ja sen edistämiseen. Tutkimustuloksista kävi ilmi liian vähäinen palautteen ja kiitoksen saaminen. Tähän varmasti vaikuttaa etätyöskentely, jolloin esimiehen on vaikea olla juuri oikeaan aikaan antamassa palautetta, mutta tätä voisi kehittää palaverissa ottamalla käyttöön esimerkiksi ruusut, nuput ja piikit. Eli jokainen kertoo työviikon onnistumiset, oivallukset ja myös mikä ei sujunut niin hyvin, jotta näistä voi samalla koko tiimi oppia.

Oikein annettuna palaute kannustaa työntekijää kehittymään ja hyödyntämään omaa osaamistaan yhä enemmissä määrin, joka parhaimmillaan nostaa työntekijän tehokkuutta. Palaute voi olla myös rakentavaa, joka tukee tällöin työntekijän osaamisen kehittämistä. Ilman palautetta työ tuntuu turhalta. Työntekijöitä olisi hyvä myös kannustaa itse aktiivisesti pyytämään palautetta ja ottamaan asia puheeksi oman esihenkilön kanssa, jos kokevat saavansa liian vähän palautetta työstään.

Työntekijöiltä tulisi kysyä säännöllisin väliajoin erilaisista asioista, mitä he niistä ajattelevat ja miltä ne heistä tuntuvat. Aina kun esille nousee kehitettävä asia, sen ympärille olisi hyvä pitää workshop tai keskustelutilaisuus, jotta ongelma saadaan ratkaistua. Näin ollen asiat eivät jäisi negatiivisena kokemuksena hiertämään työntekijöiden keskuudessa ja energiaa vapautuu työn tekemiseen ja luovuuteen. Työhyvinvoinnissa voi saada aikaan myönteisiä tuloksia nopeastikin pienillä arjen teoilla ja tunteiden sanoittamisella. Kun työyhteisössä on avoimet ja luottamukselliset välit, keskusteluakin voidaan käydä avoimesti ja vapaasti. Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen on jokaisen työnantajan etu. Hyvinvoiva työntekijä tekee työnsä hyvin ja se näkyy tuotavuutena myös yritykselle.

## 5 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia finanssialan yrityksen yhden tiimin työhyvinvoinnin nykytilaa työn ja työyhteisön näkökulmasta. Tavoitteena oli tutkimuksen avulla löytää kehitysideita tiimin työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tavoitteena on, että saadut tutkimustulokset ohjaavat tiimin toimintaa ja sen avulla toteutetaan tulevia kehittämistoimia. Tutkimuksen avulla saatiin selville lähtötilanne ja kysely on mahdollista toistaa osittain tai lyhennettynä versiona tulevaisuudessa ja näin voidaan arvioida työhyvinvoinnin kehittymistä.

Teoriataustan ja tutkimuksen näkökulma oli rajattu työhön, työyhteisöön, esihenkilötyöhön ja työhyvinvoinnin johtamiseen. Vaikka rajaus oli terävä, työhyvinvointi on käsitteenä hyvin laaja-alainen ja teoriaosion vieläkin tarkempi rajaus olisi voinut olla aiheellinen. Kyselytutkimus lähetettiin sähköisesti viidelle työntekijälle sekä esihenkilölle. Kyselyn aihealueet oli valittu teoriaosion mukaisesti työhyvinvoinnin eri osa-alueilta. Laaja-alainen työhyvinvoinnin määritelmä sisältää myös työn mielekkyyden sekä työn positiiviset ilmentymät. Esihenkilön näkökulma täydensi tutkimusta ja antoi laajemmin käytännön kokemusta työhyvinvoinnin johtamisesta.

Tutkimuksen kohderyhmänä oli yksi valtakunnallisesti ja etätiiminä työskentelevä viiden työntekijän tiimi sekä heidän esimiehensä. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisesti lähetetyn kyselylomakkeen avulla. Esihenkilölle lähetettiin oma kysely tulosten vertailun ja analysoinnin helpottamiseksi. Esihenkilön kyselylomakkeessa painotettiin enemmän johtamiseen liittyviä aihealueita. Kaikki henkilöt vastasivat kyselyyn ja näin saatiin luotettava kokonaiskuva tiimin työhyvinvoinnista. Sähköisesti lähetetty kysely toimi menetelmänä hyvin, koska vastaajat sijaitsevat eri paikkakunnilla ja näin he pystyivät vastaamaan anonyymisti kyselyyn heille parhaiten sopivana ajankohtana. Työn hyödynnettävyys ja vahvuus perustuvat siihen, että kaikki vastaajat saivat kertoa laajasti mielipiteensä ja kehitysehdotuksensa avoimien kysymysten kautta. Näin saatiin hyvä kokonaiskuva tiimin kokemasta työhyvinvoinnista, siihen vaikuttaneista asioista sekä kehitysideoista.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta kohdettiimin työhyvinvoinnin olevan kohtalaisella tasolla. Heikentävästi työhyvinvointiin vaikutti työssä jatkuvasti tapahtuneet muutokset ja sitä kautta epä tietoisuus, jatkuvuuden puute ja liian korkeaksi asetetut tavoitteet lyhyille projekteille.

Tutkimuksen avulla löydettiin kehitysehdotuksia, joihin panostamalla työhyvinvointia voidaan lähteä edistämään ja parantamaan. Tutkimustulosten perusteella olen havainnut kolme kehityskohdetta, joita parantamalla voitaisiin vaikuttaa positiivisesti työyhteisön työhyvinvointiin. Tärkeimmiksi kehityskohteiksi vastausten perusteella nostaisin muutosprosessin selkeyttämisen, työn merkityksellisyyden lisäämisen sekä työstä saatavan palautteen lisäämisen. Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin hyvin ja kohditiimin työhyvinvoinnin nykytila saatiin selville ja löydettiin myös kehityskohteita työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työn aikataulu oli kiireinen mutta työ valmistui tavoitteen mukaisesti vuoden 2022 loppuun. Ajan vähyys on kuitenkin yksi rajoite tässä tutkimuksessa. Teoriaosiossa käytetyt lähteet on valittu kriittisesti, mikä lisää työn luotettavuutta. Vaikka tutkimuksen kohteena on pieni työyhteisö, kaikki vastasivat kyselyyn ja näin saatiin juuri tätä tiimiä koskevaa tietoa. Laadulliselle tutkimukselle onkin tyypillistä, että kohdejoukko on ennalta valittu. Tutkimuksen avulla saadut tulokset ja kehittämissuhteet ovat tiimin ja esihenkilön hyödynnettävissä, eikä niitä ole alun perinkään ollut tarkoitus laajentaa muihin kohde-ryhmiin.

Tämän opinnäytetyön tekeminen kasvatti omaa osaamistani opinnäytetyön prosessin sekä laajalajaisen työhyvinvoinnin sisällön osalta. Työssä sain yhdistettyä oman kiinnostuksen hyvinvointiin sekä laajennettua ymmärrystäni työelämässä koettavasta hyvinvoinnista. Työssä yhdistyy opintojen avulla hankitun osaamisen yhdistäminen työelämän tarpeisiin.



## Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

Aarnikoivu, H. (2013). Keskity olennaiseen, esimies. Helsinki: Talentum.

Aarnikoivu, H. (2010). Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Helsinki: Alma Talent.

Alahautala, T. & Huhta H-R. (2018). Johda terveyttä. Helsinki: Alma Talent.

Ala-huhta, M., Seppänen, P. & Häikiö, M. (2015). Johtajuus – kirkas suunta ja ihmisten voima. [audio]. Docendo. [Bookbeat äänikirjapalvelu 2016].

Aura, O., Ahonen, G., & Ilmarinen, J. (2012). Tutkimusraportti: Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2012. Helsinki: Pohjola Terveys. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5848-10-6>

Berlin, S. (2020). Työn palkitsevuus löytyy toiveikkuuden, näkemyksellisyyden, läheisyyden ja resilienssin kautta. Työn Tuuli 29(1), 71-78. Saatavilla 5.12.2022 [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012020.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf)

Edmondson, A. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance and future of an interpersonal construct. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1(1), 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

Ekman, K. & Rokkanen, T. (2021). [podcast] Miten ja miksi työkykyä kannattaa johtaa strategisesti? Psykopodiaa-podcast.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Frank, M. (2020). Merkityksellinen työ – mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeää juuri nyt? Työn Tuuli 29(1), 8–16. Saatavilla 7.12.2022 [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012020.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf)

Heikkilä-Tammi, K. (N.d.) Työhyvinvoinnin laaja-alainen malli. Saatavilla 7.9.2022 <https://blogs2.abo.fi/hyvinvoivahoiva-opas/mita-on-tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-laaja-alainen-malli/>

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.

Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Kauhanen, J. (2016). Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – Kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: kauppakamari.

Kehusmaa, K. (2011). Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Kinnunen, S. & Markuksela, H. (N.d.) Kuinka virettä säädellään tehokkaasti [podcast]. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Manka, M-L. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.

Mayor, R. & Risku, M. (2022). Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin. Helsinki: Alma Talent.

Muutosjohtaminen. (N.d.) Terveystalo. Saatavilla 13.9.2022 <https://www.terveys-talo.com/fi/tyoterveys/johtamisen-ja-tyoyhteison-kehittaminen/muutosjohtaminen/>

Muutostilanteessa tarvitaan tukea ja tilaa tunteille. (N.d.) Saatavilla Intrassa 5.12.2022

Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. (2021). Työterveyslaitos. Saatavilla 5.12.2022 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Rinne, N. (2021). Rohkea organisaatio – turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent.

Ritola, O. (2021). Muutosjohtamisessa korostuvat muutoksen tarina ja viestintä. Saatavilla 8.12.2022 <https://www.arter.fi/muutosjohtamisessa-korostuvat-muutoksen-tarina-ja-viestinta/>

Rohkea organisaatio – opas psykologisesti turvalliseen työyhteisöön. (N.d.) Sitomo. Saatavilla 2.9.2022 <https://sitomo.fi/opas-rohkea-organisaatio/>

Rozovsky, J. (2015). The Five keys to a successful Google team. Saatavilla 5.12.2022 <https://re-work.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>

Tarkkonen, J. (2012). Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIpress.

Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen. (2022). Terveystalo. Saatavilla 26.11.2022 <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopaketti/tyohyvinvointi-ja-tyossa-jaksaminen#Mit%c3%a4%20ty%c3%b6hyvinvoinnilla%20ja%20ty%c3%b6ss%c3%a4%20jaksamisella%20tarkoitetaan?>

Työhyvinvointi. (N.d.) Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla 26.11.2022 <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Työkyky. (N.d.) Terveystalo. Saatavilla 5.11.2022 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.

Viirolainen, H. (2012). Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Kansikuvan lähde

Kuvapankkikuva

Saatekirje

Arvoisat kollegat!

Teen opinnäytetyötä työssä koetusta työhyvinvoinnista ja tavoitteena on kyselyn avulla tutkia tiimimme tämänhetkistä työhyvinvoinnin tilaa, työn merkityksellisyyttä sekä tiimin kokemusta psykologisesta turvallisuudesta. Vastausten perusteella kerään yhteen myös teidän kehitysehdotuksenne työhyvinvoinnin edistämiseksi tiimissämme.

Toivoisin teidän kaikkien vastaavaan kyselyyn, vastaaminen kestää noin 10 - 15 minuuttia. Kyselyyn osallistuminen on luottamuksellista ja vastaukset käsitellään anonyymisti.

Kyselyyn pääsette osallistumaan alla olevasta linkistä. Vastaathan mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 22.11.2022 mennessä.

<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=INIZWzIQvE-HBTZUTG4O20p6RnLVmEFFjfiSid45BJFUOE9CR01BVUJPT0hYRlcxWERBWkxLSjFXRi4u>

Kiitos osallistumisesta!

Ystävällisin terveisin:  
Jaana Sirviö, LLM19S  
Kajaanin ammattikorkeakoulu

## Työhyvinvointikysely

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: "Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen."

Työhyvinvointi on kuitenkin jokaisen subjektiivinen kokemus, eikä sille ole yhtä oikeaa määritelmää.

\* Required

1. Mitä työhyvinvointi tarkoittaa sinulle? \*

2. Millainen on oma työhyvinvointisi tällä hetkellä? \*

- Erittäin huono
- Huono
- kohtalainen
- Hyvä
- Erittäin hyvä
- En halua vastata

3. Vapaa tekstikenttä liittyen koettuun työhyvinvointiin

Voit halutessasi kertoa tarkemmin tämän hetkisestä työhyvinvoinnistasi ja siihen vaikuttavista tekijöistä

**4. Työn merkityksellisyys**

Mikä tekee työstäsi merkityksellisen ja motivoivan? \*

**5. Mikä lisää merkityksen kokemusta työssä? \***

**6. Muutosten vaikutus koettuun työhyvinvointiin**

Miten työssä tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet työhyvinvointiisi kuluneen vuoden aikana? \*

**7. Miten tulevissa muutoksissa ja niiden johtamisessa voitaisiin ottaa työhyvinvointi huomioon? \***

**8. Johtaminen ja etätyöskentely**

Miten esimies voi vaikuttaa työhyvinvointiisi? \*

9. Miten etä / hybridityö on vaikuttanut työhyvinvointiisi? \*

#### 10. Työyhteisö ja psykologinen turvallisuus

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan, että tiimissä vallitsee luottamus, epäonnistumisista uskalletaan puhua ja vaikeita asioita nostetaan esille. Tiimin jäsenet uskaltavat ottaa vuorovaikutukseen liittyviä riskejä. Ryhmäpaine ei ohjaa tiimin tekemistä vaan eriäviä mielipiteitä kunnioitetaan ja jokainen voi olla oma itsensä.

Valitse sopivin vaihtoehto alla oleviin väittämiin

Tiimimme jäsenet tuovat helposti esiin haasteita, ongelmia ja vaikeita asioita ratkottavaksi

\*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

#### 11. Tiimissämme on turvallista ottaa riskejä \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

12. Tunnen että vahvuuksiani ja osaamistani arvostetaan tiimissä \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

13. Muilta tiimin jäseniltä on helppo pyytää apua \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

14. Tiimissä kannustetaan tuomaan esille erilaisia mielipiteitä \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

15. Vapaa tekstikenttä liittyen psykologiseen turvallisuuteen

Voit myös kertoa oman mielipiteesi miten kehittäisit psykologista turvallisuutta?



## Työhyvinvointikysely esihenkilölle

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: "Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen."

Työhyvinvointi on kuitenkin jokaisen subjektiivinen kokemus, eikä sille ole yhtä oikeaa määritelmää.

\* Required

1. Mitä työhyvinvointi tarkoittaa sinulle? \*

2. Millainen on oma työhyvinvointisi tällä hetkellä? \*

- Erittäin huono
- Huono
- kohtalainen
- Hyvä
- Erittäin hyvä
- En halua vastata

3. Vapaa tekstikenttä liittyen koettuun työhyvinvointiin

Voit halutessasi kertoa tarkemmin tämän hetkisestä työhyvinvoinnistasi ja siihen vaikuttavista tekijöistä

4. Miten oma esihenkilösi tukee työhyvinvointiasi?

7 mins

**5. Työn merkityksellisyys**

Mikä tekee työstäsi merkityksellisen ja motivoivan? \*

**6. Mikä lisää merkityksen kokemusta työssä? \***

**7. Muutosten vaikutus koettuun työhyvinvointiin**

Miten voit vaikuttaa tiimiäsi koskevien muutosten suunnitteluun? \*

**8. Miten tulevaisuudessa muutoksissa ja niiden johtamisessa voitaisiin ottaa työhyvinvointi huomioon?**

\*

**9. Johtaminen**

Miten voit esihenkilön roolissa vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja sen edistämiseen?  
Miten etätiimi vaikuttaa tähän? \*

**10. Miten organisaation ylin johto tukee työhyvinvoinnin johtamista? \***

11. Mitkä ovat mielestäsi työntekijän tärkeimmät vastuut työhyvinvointiin liittyen? \*

## 12. Työyhteisö ja psykologinen turvallisuus

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan, että tiimissä vallitsee luottamus, epäonnistumisista uskalletaan puhua ja vaikeitakin asioita nostetaan esille. Tiimin jäsenet uskaltavat ottaa vuorovaikutukseen liittyviä riskejä. Ryhmäpaine ei ohjaa tiimin tekemistä vaan eriäviä mielipiteitä kunnioitetaan ja jokainen voi olla oma itsensä.

Valitse sopivin vaihtoehto alla oleviin väittämiin

Tiimimme jäsenet tuovat helposti esiin haasteita, ongelmia ja vaikeita asioita ratkottavaksi

\*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

13. Tiimissä on avoin palautekulttuuri \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

14. Tiimissämme on turvallista ottaa riskejä \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

15. Tiimissä kannustetaan tuomaan esille erilaisia mielipiteitä \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

16. Vapaa tekstikenttä liittyen psykologiseen turvallisuuteen

Voit myös kertoa oman mielipiteesi miten kehittäisit tiimin psykologista turvallisuutta?

17. Omat kehitysideasi työhyvinvoinnin edistämiseksi tiimissä ja organisaatiossa? \*