

DIGIAJAN TYÖHYVINVOINTI ICT-ALALLA



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen

Kevät 2024

Jaana Korja

Työhyvinvoinnin muodostavat työ ja sen mielekkyys, turvallisuus, terveys ja hyvinvointi. Hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työntekijöiden ammattitaito ja työyhteisön ilmapiiri lisäävät työhyvinvointia. Työhyvinvointi on maailmanlaajuisesti liitetty useimmiten työterveyteen ja työkykyyn. Suomalaisittain se käsittää myös työn sujumisen arjessa ja on melko laaja-alainen käsite. Organisaation johtaminen ja toimintatapa, ilmapiiri sekä työ ja työntekijä itse omine tulkintoineen vaikuttavat sen syntymiseen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Yritys X:lle, mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin ja miten esihenkilö voisi tukea työhyvinvointia. Työn kohteena on asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt niin yritysasiakaspalvelussa, yritysasiakkaiden vikapalvelussa kuin etämyynnissä, mukaan lukien asiantuntijat ja esihenkilöt. Tarve tutkimukseen nousi työelämässä havaittujen työssä suoriutumiseen liittyvien haasteiden kautta. Tavoitteena oli löytää työkaluja, joilla esihenkilö voisi tukea alaisiaan työssäjaksamisen ja työssä suoriutumisen osalta. Tutkimuskysymykset, joihin opinnäytetyöllä haettiin vastauksia, olivat; Mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin? Miten esihenkilö voi tukea työhyvinvointia?

Tutkimus toteutettiin monimenetelmäisenä Forms -ohjelmalla tehdyllä anonyyminä kyselylomakkeena, joka sisälsi sekä kvantitatiivisia kysymyksiä, että kvalitatiivisen kysymyksen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, työhyvinvoinnin johtamista, sekä työhyvinvoinnin erityispiirteitä digiajassa, kuten keskeytyksetöntä työntekoa ja Quiet quitting -ilmiötä. Työn lopussa on yhteenveto tutkimustuloksista sekä vastausten pohjalta tehty analyysi kehityskohteista ja toimenpidesuosituksia.

Tutkimuksen myötä tunnistettiin henkilöstön työssäjaksamista tukevia työkaluja esihenkilöille, joita he voivat käyttää päivittäisjohtamisessa ja siten vaikuttaa työntekijöiden suoriutumiseen ja työkykyyn.

Well-being at work consists of work and its meaning, safety, health, and well-being. Good and motivating management, as well as employee's professionalism and the atmosphere of the working community increase well-being at work. Well-being at work is globally most often associated with occupational health and work ability. In Finnish terms, it also includes the flow of work in everyday life and is wide-ranging concept. The management and operation method of the organization, the atmosphere and the work and the employee themselves with their own interpretations influence its creation.

The purpose of this thesis is to find out, which factors are affecting well-being at work and how the supervisor could help the employees with well-being at work. The target for this research is the people working in the customer interface, both in corporate customer service, fault service for corporate customers and in remote sales including experts and supervisors. The need for this research arose through challenges related to work performance observed in working life. The goal was to find tools with which supervisors could support their subordinates in terms of being able to work and performing at work. The research questions to which the thesis sought answers were Which factors affect well-being at work? How can a supervisor support well-being at work?

The research was carried out as a multi-method anonymous questionnaire made with the Forms program, which contained both quantitative questions and a qualitative question. In the theory part of the thesis, the factors that affect well-being at work, the management of well-being at work, and the special features of well-being at work in the digital age are discussed, such as uninterrupted work and the quiet quitting phenomenon. At the end of the work, there is a summary of the research results, as well as an analysis of development targets and action recommendations based on the answers.

Through the research, tools supporting staffs' ability to work were identified for supervisors, which they can use in day-to-day management and thus influence employees' performance and work ability.

Keywords Well-being at work, managing well-being at work, well-being at work in the digital age

Pages 65 pages and appendices 8 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aiheen ajankohtaisuus ja valinta, sekä tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, työn rajaus, tutkimusmenetelmä ja työn rakenne... ..	2
2	Työhyvinvoinnin johtaminen	3
2.1	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.....	4
2.2	Hyvän johtamisen piirteet.....	11
3	Työhyvinvoinnin erityispiirteet digiajassa	16
3.1	Keskeytyksetön työnteko	19
3.2	Quiet quitting -ilmiö.....	23
4	Tutkimuksen toteutus	26
4.1	Kyselylomakkeen muodostaminen	27
4.2	Tutkimuksen tausta.....	27
4.3	Vastaajien taustatiedot	28
5	Tutkimuksen tulokset	29
5.1	Työhyvinvointi, multitaskaus ja keskeytyksetön työnteko	30
5.2	Esihenkilön rooli työhyvinvoinnissa	39
6	Tutkimustulosten analysointi	43
6.1	Mihin asioihin esihenkilön tulee erityisesti keskittyä työkyvyn tukemisessa?	43
6.2	Mitä työkaluja esihenkilö voi työkyvyn tukemiseen hyödyntää?.....	47
6.3	Avoimien kommenttien yhteenveto.....	51
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	58
7.1	Toimintaehdotus	60
7.2	Tutkimuksen luotettavuus, työn eettisyys ja vastuullisuus	61
	Lähteet.....	64

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1: Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	5
Kuva 2: Yksilön työuupumukseen viittaavia tekijöitä.....	9
Kuva 3: Työuupumuksen tyypillinen kehityskaari ja vaikutus työkykyyn	10
Kuva 4: Sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttavat tekijät	14
Kuva 5: Avoin ja piilevä kiusaaminen	15
Kuva 6: Kyselyn avoimista kommentteista muodostettu sanapilvi.....	51

Liitteet

Liite 1.	Aineistonhallintasuunnitelma
Liite 2.	Opinnäytetyön kyselyn saate
Liite 3.	Opinnäytetyön kyselyn muistutus
Liite 4.	Kyselylomake

1 Johdanto

ICT-ala on kokenut viime aikoina takaiskuja. Ensin oli Korona, joka pakotti monet omaksumaan uuden työskentelytavan, jolloin sosiaalinen kanssakäyminen jäi vähiin. Koronan jälkeen alkoi Ukrainan sota, joka näkyy edelleen erilaisina kyberuhkina ja kyberhyökkäyksinä, lisäksi tämä lisäsi työntekijöiden epävarmuutta tulevaisuudesta. Ukraina sodan alun jälkeen ICT-alaa kuritti myös kuusi viikkoa kestänyt toimihenkilöiden työtaistelu. Työtaistelu vaikutti merkittävästi asiakastyytyväisyyteen ja kuormitti työntekijöitä, kun lakon aikana kertynyt ruuhka asiakkaiden yhteydenotoissa oli purettava. Asiakkaiden pahoinvointi näkyy erityisesti asiakaspalvelu- ja myyntityössä. Asiakasrajapinta on ensimmäinen asiakkaan kosketus yritykseen, ja asiakkaat usein purkavat omaa pahaa oloaan asiakaspalvelijoille tai myyjille. Tämä sekä yleinen taloudellinen epävarmuus kuormittaa yrityksessä työskentelevää henkilökuntaa.

Toimeksiantajana on yritys X, joka on Suomen suurimpia ICT alan toimijoita. Yrityksellä on myös kansainvälistä toimintaa noin kahdessa kymmenessä eri maassa. Suomessa yrityksen palkkalistoilla työskentelee noin 6000 työntekijää. Yritys palvelee erilaisilla ICT alan ratkaisuilla noin 2,8 miljoona asiakasta, jotka ovat sekä henkilöasiakkaita että yritysasiakkaita. Yrityksen palveluvalikoimaan kuuluu kiinteitä ja mobiileja puhe- ja laajakaistaliittymiä ja erilaisia digitaalisia elämyksellisiä palveluita.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja etsiä keinoja, miten esihenkilö voisi tukea alaistensa työhyvinvointia yrityksessä X. Työn kohteena on asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt niin yritysasiakaspalvelussa, yritysasiakkaiden vikapalvelussa kuin etämyynnissä, mukaan lukien asiantuntijat ja esihenkilöt. Tarkoitus on, että lopullista tutkimuksen tulosta voitaisiin hyödyntää päivittäisjohtamisessa tutkimuksessa tarjottujen työkalujen avulla.

1.1 Aiheen ajankohtaisuus ja valinta, sekä tutkimuksen tausta

Opinnäytetyön kirjoittaja työskentelee Yritys X:ssä Team Leaderina yritysasiakaspalvelun tiimissä. Työkokemusta yrityksessä on kertynyt yli 13 vuotta, josta esihenkilön tehtävissä 9 vuotta. Viime aikoina erityisesti on lisääntyneet varhaisen välittämisen mallin mukaiset

toimenpiteet ja erilaiset työssä jaksamisen prosessit. Työterveyden puoleen käännetään aiempaa matalammalla kynnyksellä ja työssäjaksamisen tukemiseksi joudutaan tekemään erilaisia toimenpiteitä, kuten muutoksia työvuoroihin, työn sisältöön tai työaikaan. Lisäksi jatkuva taloudellinen epävarmuus ahdistaa ja pelottaa, mikä heijastuu myös työssä suoriutumiseen. Työtavat ovat jatkuvassa muutoksessa ja uusia asioita tulee omaksua ripeästi.

Muuttuneet työolosuhteet ovat vaikuttaneet henkilöstön työhyvinvointiin ja töissä suoriutumiseen, kuten koronan myötä kokonaan etätöihin siirtyminen, jolloin sosiaaliset kanssakäymiset vähenivät merkittävästi, joillakin loppuivat jopa kokonaan. Noin kahden vuoden etätöyrypeaman jälkeen siirryttiin hybridityöhön, jolloin introvertit henkilöt ovat kokeneet sosiaaliset tilanteet entistäkin haastavammiksi oltuaan kaksi vuotta lähes täysin eristyksissä. Nykypäivänä tavoitettavissa tulee olla kaikkialla; etenkin kotona etätöitä tehdessä. Esihenkilön on oltava ajan tasalla siitä, miten alainen työskentelee, mikä voi nostaa luottamusksymyksiä työntekijän ja työnantajan välillä. Lisäksi työ pitää sisällään jatkuvia keskeytyksiä, kun toimitaan virtuaalimaailmassa. Onko työskentely tehokkaampaa, kun hoitaa montaa asiaa samaan aikaan? Onko tehokkaan multitaskauksen ja jatkuvien keskeytysten vaikutukset havaittu omassa jaksamisessa ja alettu itse vähentämään omaa työmäärää eli ns. quiet quitting -ilmiö ”teen vain sen mikä on pakko”. Ovatko viime vuosien tehokkaat ylisuorittajat alkaneetkin arvostaa enemmän omaa aikaa kuin työntekoa? Tässä tutkimuksessa haluttiin etätöiden ja hybridityön sijaan tarkastella työhyvinvointia muiden tekijöiden osalta; työhyvinvoinnin johtaminen, multitaskaus, quiet quitting ja keskeytyksetön työnteko.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, työn rajaus, tutkimusmenetelmä ja työn rakenne

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin ja miten esihenkilö voisi tukea työhyvinvointia. Tavoitetta lähestytään seuraavan tutkimuskysymyksen avulla: Mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin? Tavoitetta tarkastellaan myös lisäkysymyksen kautta: Miten esihenkilö voi tukea työhyvinvointia? Tässä tutkimuksessa on tarkoitus löytää esihenkilölle keinoja ja työkaluja, joilla työhyvinvointia voi tukea ja kasvattaa sitä kautta henkilöstön sitoutuneisuutta ja työtyytyväisyyttä. Toimeksiantajayritys ei halua nimeään julkiseksi, joten tässä opinnäytetyössä siitä käytetään

nimeä Yritys X. Opinnäytetyö on tyypiltään tutkimuksellinen opinnäytetyö, jonka tutkimusmenetelmänä käytettiin monimenetelmäistä tutkimusta, sillä vastaajille lähetetty kyselylomake rakentui pääosin kvantitatiivisista eli määrällisistä kysymyksistä, mutta kyselylomake piti sisällään myös yhden kvalitatiivisen eli laadullisen kysymyksen.

Opinnäytetyön kirjallinen raportti koostuu seitsemästä luvusta, joista ensimmäisessä eli johdannossa on esitelty työn aihe, tutkimuksen tausta, tavoitteet, ja tutkimusmenetelmä. Teoreettinen viitekehys on jaettu johdantoa seuraaviin kahteen lukuun. Ensimmäisessä teoreettisen viitekehysten luvussa käsitellään työhyvinvoinnin johtamista; työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja hyvän johtamisen piirteitä. Toisessa teoreettisen viitekehysten luvussa käsitellään työhyvinvoinnin erityispiirteitä digiajassa, keskeytyksetöntä työntekoa ja quiet quitting -ilmiötä. Näiden lukujen tavoitteena on syventää ymmärrystä aihepiiristä ja luoda perustaa toimeksiannolle tehdyille toimenpide-ehdotuksille. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen toteutus; kyselylomakkeen muodostuminen, kerrataan tutkimuksen tausta ja esitellään vastaajien taustatiedot. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Kuudennessa luvussa analysoidaan tutkimuksen tuloksia ja esitellään esihenkilön työkaluja työhyvinvoinnin tukemiseen. Seitsemännessä eli viimeisessä luvussa käydään vielä yhteenveto ja johtopäätökset läpi. Viimeisessä luvussa käsitellään myös tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja vastuullisuus.

2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin muodostavat työ ja sen mielekkyys, turvallisuus, terveys ja hyvinvointi. Hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työntekijöiden ammattitaito ja työyhteisön ilmapiiri lisäävät työhyvinvointia. Työhyvinvointi vaikuttaa työssäjaksamiseen; kun hyvinvointi kasvaa, työhön sitoutuvuus ja työn tuottavuus kasvaa, sekä sairaspöissaolujen määrä laskee. Työnantajan kuuluu huolehtia työympäristön turvallisuudesta, työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta ja hyvästä johtamisesta. Oman työkyvyn ja ammatillisen osaamisen ylläpitämisestä on työntekijällä suurin vastuu. Kuka tahansa meistä voi vaikuttaa työpaikan myönteiseen ilmapiiriin. (Työterveyslaitos)

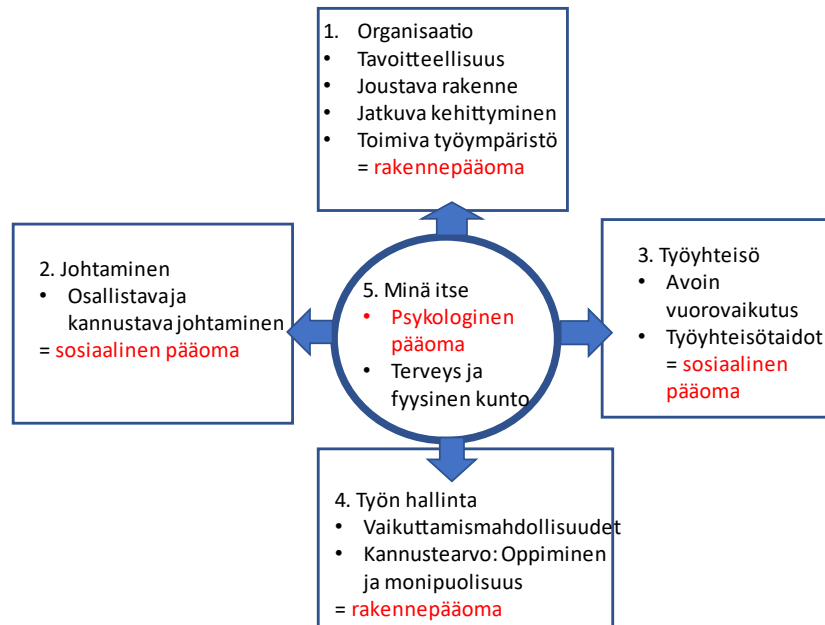
Työkyvyn kehittämisestä on siirrytty viime vuosina myönteisten voimavarojen korostamiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Martin Seligman, psykologian tohtori totesi jo 1990-

luvulla, että ”Ei pidä vain hoitaa kuntoon rikkimennyttä, vaan huolehtia pikemminkin sen ravitsemisesta, mikä meissä on parasta”. Hän siirsi tutkimuksensa painopisteen masennuksesta ja opitusta avuttomuudesta voimavaratekijöihin, kuten myönteisen ajattelutavan oppimiseen ja onnellisuuden aikaansaamiseen. Onnellisuutta voidaan vahvistaa tunnistamalla ja käyttämällä ihmisten tunnusomaisia vahvuuksia ja luonteenpiirteitä, esimerkiksi itsenäisyyttä, huumoria, optimismia, ystävällisyyttä ja anteliaisuutta. Kun elämän ratkaisevilla osa-alueilla kiinnittää jatkuvasti huomiota edellä mainittuihin tekijöihin, oppivat ihmiset rakentamaan luonnollista puskuria negatiivisten tunteiden ja vastoinkäymisten kokemista varten. Työn voimavaratekijöihin on alettu kiinnittää työpsykologiassa erityisesti huomiota. Keskeisiä tutkimuksen kohteita ovat olleet erityisesti työtyytyväisyys ja sitoutuminen työhön, koska pelkällä kuuliaisuudella ja ahkeruudella ei työssä pärjätä, vaan aloitteellisuus, luovuus ja innostuneisuus ovat ratkaisevia tekijöitä. Työhyvinvointia voidaan edistää lisäämällä toimenpiteitä työn voimavarojen kehitykseen ja pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina, voidaan ehkäistä pahoinvointia. Voimavarat ovat yksilöllisiä, yhteisöllisiä, sekä rakenteellisia tekijöitä, joita voidaan muuttaa ja jotka ovat tilanneriippuvaisia. (Manka & Manka, 2016, ss.68–69)

2.1 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointi on maailmanlaajuisesti liitetty useimmiten työterveyteen ja työkykyyn. Suomalaisittain se käsittää myös työn sujumisen arjessa ja on melko laaja-alainen käsite. Organisaation johtaminen ja toimintatapa, ilmapiiri sekä työ ja työntekijä itse omine tulkintoineen vaikuttavat sen syntymiseen. Tärkeintä on jokapäiväinen työnsujuminen, vaikka toki virkistyspäiviäkin kaivataan työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Organisaation kulttuuri- ja toimintatavat, sekä työn sisällöt ja vaikutusmahdollisuudet luovat perustan hyvinvoinnille. Nämä liittyvät rakennetekijöihin: työssä pitäisi voida oppia, sen tulisi olla mahdollisimman monipuolista ja pitäisi voida vaikuttaa työn pelisääntöihin ja tavoitteisiin. Sosiaaliseen pääomaan vaikuttaa johtamisen laatu ja työilmapiiri. Rakennepääoman ja sosiaalisen pääoman lisäksi psykologinen pääoma (oma henkinen kunto, terveys ja fyysinen kunto) tuo lisänsä työhyvinvoinnin kokemusmahdollisuuksiin. (Manka & Manka, 2016, ss. 75–77) Manka on kuvannut seuraavaan kuvaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.

Kuva 1: Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät



Vireystilamme vaihtelee vuorokaudenajan mukaan; jokaiselle meistä luonteva rytmi saa aikaan vireystilan vaihtelua päivän mittaan. Aamulla parhaiten suoriutuvat aamuihmiset eivät tarvitse välttämättä lainkaan taukoja aamupäivän aikana. Illalla parhaiten suoriutuvat iltaihmiset taas tarvitsevat todennäköisesti enemmän taukoja aamupäivällä ja työskentelevät tehokkaammin iltapäivästä. Vireystilan säätelyssä on hyvin tärkeää motivoivat työtehtävät; kun tylsässä työpäivässä ilmeneekin yhtäkkiä jokin kiinnostava asia, nousee vireystila, jolloin tehtävästä suoriutuminen on huomattavasti helpompaa. Vireystilaan vaikuttaa myös stressi; lyhytkestoisellakin stressillä on työsuoritusta heikentäviä vaikutuksia kognitiiviseen toimintaan- vakaviksi nämä vaikutukset muuttuvat jatkuessaan pidempään. (Huotilainen, 2021)

Työn voimavaroihin kuuluu esihenkilön antama tuki, työn hallinta, innovatiivinen ilmapiiri ja aktiivinen työ, johon voi itse vaikuttaa, jossa voi kehittyä, jota voi ennustaa ja oma rooli on selkeä. Ryhmän keskinäinen yhtenäisyys ja autonomia lisäävät ryhmän voimavaroja. Yksilöllisiä voimavaroja ovat optimismi, toiveikkuus ja tehokkuususkomukset.

Myönteisyydellä on seuraavia vaikutuksia:

- Se palauttaa ja laajentaa ihmisen psykologista, sosiaalista, kognitiivista ja fyysistä toimintakykyä
- laajentaa ihmisten havaintokenttää
- lisää avoimuutta uusille kokemuksille, luovuutta ja sosiaalisesti suotuisia käyttäytymisvaihtoehtoja
- lisää luottamusta yhteistyökumppaneihin, yhteisyyden kokemusta ja kykyä lukea tarkemmin toisten tunneilmaisuja, jolloin mahdollistuu dialoginen vuorovaikutusyhteys
- on yhteydessä fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin, sekä yksilöiden terveyteen ja pitkäikäisyyteen

Kielteiset tunteet ovat voimakkaampia, joten myönteisten tunteiden määrän tulisi olla moninkertainen suhteessa kielteisiin tunnekokemuksiin. Kielteisillä tunteilla on myös paikkansa, eikä työelämässä tule tähdätä kielteisten tunteiden puuttumiseen. On tärkeää, että myönteisiä tunteita on enemmän kuin kielteisiä, ja että kielteisiäkin tunteita osataan käsitellä rakentavalla tavalla. (Manka&Manka, 2016, ss.70–72)

Työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista organisaatiossa. Se ei suinkaan synny itsestään. Johtamiseen sisältyy strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Työhyvinvoinnille on mahdollista asettaa tavoitteet, joiden saavuttamista voidaan arvioida myös osana organisaation strategiatyötä. Hyvinvoivassa organisaatiossa on turvallista toimia, se kehittää jatkuvasti itseään, on tavoitteellinen ja rakenteeltaan joustava. Tavoitteellisuus hyvinvoivassa organisaatiossa tarkoittaa sitä, että sillä on tulevaisuudesta selkeä visio ja strateginen toimintasuunnitelma sen toteuttamiseksi. Hyvinvoiva organisaatio osaa suhteuttaa strategioitaan ympäristöstä tuleviin viesteihin ja siten vaikuttaa aktiivisesti tulevaisuuteensa. Henkilöstön olisi syytä osallistua mahdollisimman laajasti jo tavoitteiden luomiseen, jotta luotuihin käsitteisiin saadaan sisältöä ja sitä kiinnostuneempia työntekijät ovat toimimaan arjessa tavoitteidensa mukaisesti. Parhaimmillaan henkilöstön hyvinvointi tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Manka&Manka, 2016, ss.80–81)

Työyhteisö pystyy paremmin selviytymään nopeasti muuttuvassa ympäristössä, kun osaamista kehitetään jatkuvasti. Oppimisesta suurin osa tapahtuu työpaikalla, mikä edellyttää päivittäistä kanssakäymistä niin työyhteisön jäsenten kuin asiakkaidenkin kanssa. Tehokkaan työajan oheen tarvitaan ajatustenvaihtoa työpaikan käytävillä ja kahvipöydässä. Tällaisen epämuodollisen ilmapiirin vaatii erityisesti kokemustiedon välittyminen organisaation sisällä. Organisaation hyvinvointiin vaikuttaa lisäksi myös fyysinen työympäristö. Vasta kun työympäristön toimintaan liittyvät epäkohdat on korjattu, voidaan kehittää muita hyvinvoinnin alueita, kuten vuorovaikutusta. Esihenkilö on työntekijän edustaja ja työntekijän velvollisuus on huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työntekijän on kaikin keinoin ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden vähentämiseksi ja selvittämiseksi, mikäli työntekijän todetaan kuormittuvan työssään psyykkisesti tai fyysisesti terveyttä vaarantavalla tavalla. Työntekijän tulee olla varovainen ja huolellinen, sekä noudattaa työturvallisuutta. Hänen velvollisuutensa on ilmoittaa laitteissa, koneissa, rakenteissa ym. havaitsemistaan puutteista ja vioista, sekä vältettävä epäasiallista kohtelua tai muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää, joka aiheuttaisi heidän terveydelleen tai turvallisuudelleen haittaa tai vaaraa. Työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset selvitetään työsuojelun toimintaohjelmassa, joka työntekijällä tulee olla. (Manka&Manka, 2016, s.88, ss.90–91)

Työuupumus on vakava uupumustila, jolloin kognitiivinen toiminta kärsii. Jotta työuupumusta voitaisiin torjua, tulee työntekijän kokea voivansa vaikuttaa omaan työhönsä, tuntea työn sujuvan hyvin ja tuntea olevansa aikaansaava työntekijä. Koko organisaatiota ajatellen on taikokulttuurin kehittäminen yksi hyvä keino työuupumuksen torjuntaan. (Huotilainen, 2021) Vasta silloin kun joku työpaikan avainhenkilöistä joutuu jäämään pois töistä työuupumuksen vuoksi, herää suurin osa työpaikoista työuupumusilmiöön. Mahdollisesti organisaatiossa on jo puhuttu työuupumuksesta, mutta mitään toimenpiteitä sen ehkäisemiseksi ei ole tehty. Tiimeissä ollaan huolestuneita ihmisten jaksamisesta ja esille on nostettu työntekijöiden toimesta huolia ja havaintoja. Todennäköisesti sairauspoissaoloja seurataan ja työterveys raportoi riskissä olevista sairauspoissaoloista säännöllisesti. Maailmanlaajuisen koronapandemian seurauksena on monissa yrityksissä noussut työntekijöiden jaksaminen entistä tärkeämmäksi asiaksi. Monella toimialalla on tällä hetkellä työntekijöiden markkinat, kun osaajista on kova pula ja tämä taas pakottaa organisaatiot pitämään entistä parempaa huolta henkilöstöstään. (Lappi, 2022, s.17)

Työuupumusta kuvataan kolmen oireen avulla:

1. Jaksamattomuus
2. Kasvava kyynisyys ja negatiivisuus työtä kohtaan, vaikeus irrottautua työasioista
3. Ammatillisen omakuvan heikentyminen

Työuupumus liittyy täysin työhön, eikä sitä esiinny välttämättä elämän muilla osa-alueilla. Työuupumus tunnetaan myös nimellä burnout, loppuun palaminen, joka on seurausta pitkittyneestä altistumisesta työn stressitekijöille. Ominaista sille on kokonaisvaltainen, henkinen sekä fyysinen väsymys, kyyninen asenne omaan työhön ja ammatillisen itsetunnon laskeminen. Työuupumusta voi esiintyä missä tahansa ammatissa, jossa ilmenee pitkään jatkunutta resurssien ja vaatimusten ristiriitaa tai epätasapainoa. Useat tutkimukset ovat todenneet työuupumuksen altistavan myös sydänsairauksille, tyypin 2 diabetekselle, tuki- ja liikuntaelämistön sairauksille, tulehduksille ja masennusoireille. Lisäksi tutkimuksissa on havaittu, että työuupumus lisää sairauspoissaolojen, vakavien loukkaantumisten, työkyvyttömyyseläkkeen ja jopa ennenaikaisen kuoleman riskiä. Työyhteisön tasolla vaikutukset näkyvät työilmapiirin laskuna, heikentyneenä työhön sitoutumisen ja alentuneena tuottavuutena. (Lappi, 2022, s.26)

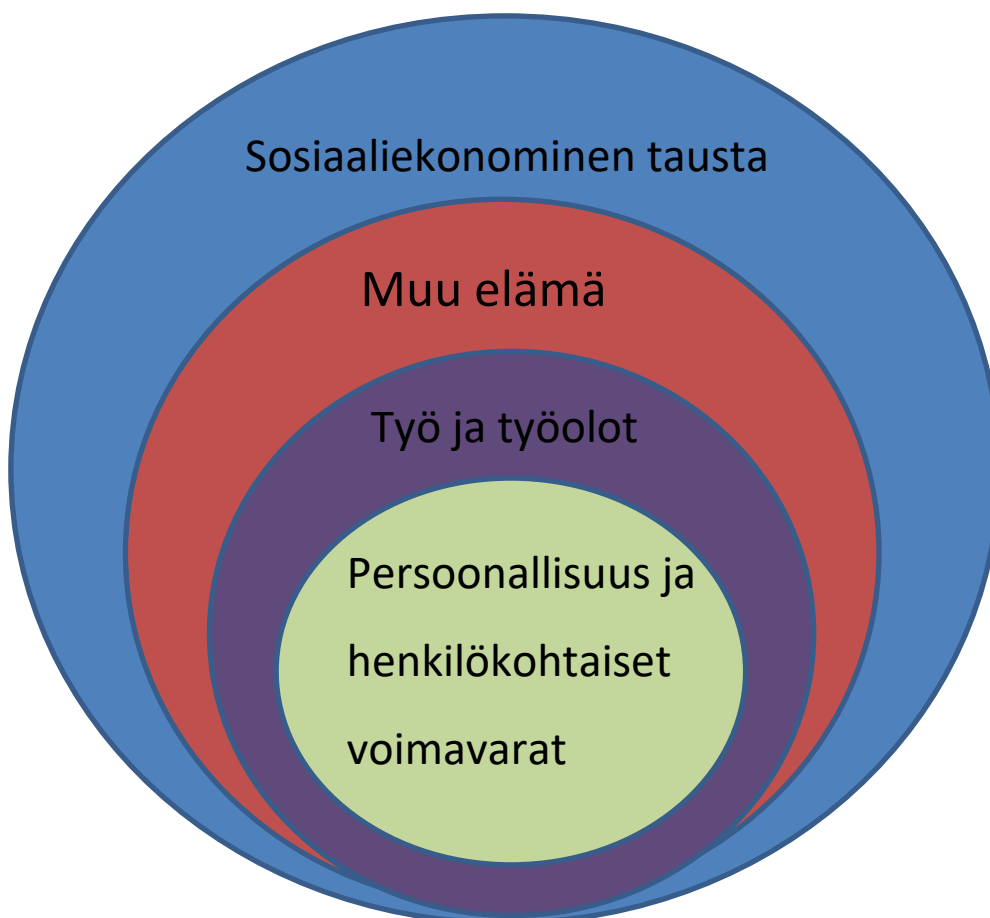
Useimmilla työpaikoilla on käytössä varhaisen välittämisen malli, jonka mukaan edetään, jos työntekijän suoriutumisen tai työkyvyssä havaitaan haasteita. Varhaisen välittämisen mallin avulla työkykyä uhkaavat ongelmat huomataan mahdollisimman varhain ja tilanteeseen löydetään oikeat ratkaisut. Malli on työterveyden, työnantajan ja työntekijän välinen yhteistoimintamalli. Työpaikoilla tulee ymmärtää, mistä työuupumus johtuu, mitä sen taustalta löytyy ja millaisiin asioihin voidaan työpaikalla vaikuttaa. Kun tiedostetaan, millaisesta ongelmasta on kyse, tulkinta laajeneekin yksilöstä koko työyhteisöä koskevaksi haasteeksi. Kun kokemus ja tutkimustieto karttuu, osataan asettaa tunteet ja toiminta oikeaan kontekstiin. Työstä ja sen johtamisesta opitaan vääjäämättä uusia asioita, kun aletaan ottaa työuupumusta hallintaan. Mikäli työuupumus nähdään puhtaasti yksilön ongelmana, tarjotaan ratkaisuksi yksilölle suunnattuja interventioita. Riskinä on, että yhä useampi työntekijä uupuu, kun juurisyytä ei ymmärretä eikä ratkaisuakaan täten haeta oikeasta suunnasta. Parannuskeinoja työuupumukseen tulee hakea työstä, sen tekemisen

tavoista ja johtamisesta. Näin löydetään keinoja ennaltaehkäistä tulevia työuupumisia käytössä olevilla keinoilla. (Lappi, 2022, ss.19–20)

Avoin ja ratkaisuhakuinen keskustelu auttaa sekä organisaatiota että yksilöitä oppimaan menneestä ja luo luottamuksen kulttuuria. Henkilöstölle on tärkeää viestiä, että organisaatiossa halutaan ehkäistä työuupumusta. Henkilöstön tuli keskustella ainakin tiimitasolla; Mikä aiheuttaa työuupumusta? Miten jatkossa toimitaan toisin ja hoidetaan työt niin ettei tarvitse uupua? Tiimien esihenkilöt ovat keskeisessä asemassa viemässä tiimiläisten viestiä eteenpäin organisaatiossa ja ratkaisevat työuupumukseen liittyvät tilanteet yhdessä tiimiensä kanssa. Lisäksi tärkeää on tunnistaa myös opit tilanteesta ja miten kokemus vahvistaa työyhteisöä. Siinä vaiheessa, kun työuupumus on hallinnassa, voidaan rakentaa jaksamisen johtamisen toimintatapoja. (Lappi, 2022, s.22)

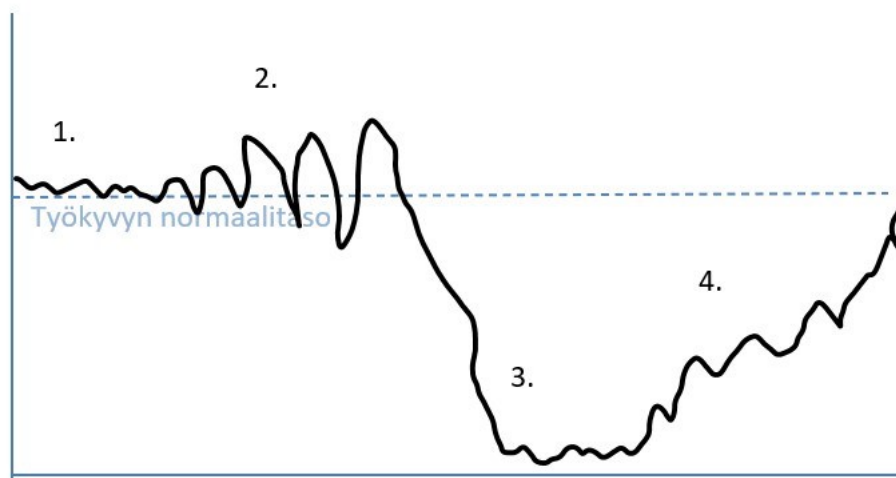
Seuraavaan kuvaan Lappi on kuvannut yksilön työuupumukseen liittyviä tekijöitä:

Kuva 2: Yksilön työuupumukseen viittaavia tekijöitä



Työ ja työolot vaikuttavat eniten työuupumukseen. Työn määrä, työn fyysiset ja psykologiset vaatimukset, kokemus työn hallitsemattomuudesta ja palkitsemattomuudesta, vähäinen sosiaalinen tuki työyhteisössä, epäoikeudenmukaisuus, ja ristiriidat omien ja työpaikan arvojen välillä ovat työntekijöiden mielestä kielteisessä yhteydessä työuupumukseen. Psykoterapeutit Kirsti Räisänen ja Jouko Lestinen ovat Työterveyslaitoksen Kyllin hyvä - tutkimuksessa vuonna 2006 todenneet, että vaativuus, ylikriittisyys, itsensä uhraaminen sekä kelpaamattomuuden ja häpeän tunteet tuottavat uuvuttavia toimintamalleja ja lisäävät riskiä uupumiselle. Ilo ja rentous katoavat työnteosta, kun vaativuus ja ylikriittisyys tuottavat liiallista tunnollisuutta, perfektionismia ja pakonomaista suorittamista. Liiallisen uhrautumisen myötä nousee työkuormitus, yksilön toimintakyky heikkenee ja hän altistuu masennukselle sekä uupumukselle. Yleensä nämä samat piirteet ja toimintatavat ovat myös ihmisen vahvuuksia työssä kunnes kääntyvät joissakin haitallisissa oloissa itseä vastaan. Työterveyslaitos ja Rotterdamin Erasmus -yliopisto tutkivat, miten lapsuuden kokemukset ja sosioekonominen tausta ovat vaikuttaneet työuraan. Mikäli lapsuudessa ja nuoruudessa on hyviä kokemuksia, ennustavat ne vähäisempää työuupumusoireilua, mutta laadukkailla työoloilla on kuitenkin suurempi merkitys työhyvinvointiin kun aikaisemmilla kokemuksilla. Sosioekonomisilla muuttujilla on jonkinlaista merkitystä, mutta enemmän merkitsee työ ja työntekijä itse. (Lappi, 2022, ss.29–31) Seuraavassa kuvassa esitellään Lapin kuvaama työuupumuksen tyypillinen kehityskaari ja vaikutus työkykyyn:

Kuva 3: Työuupumuksen tyypillinen kehityskaari ja vaikutus työkykyyn



1. Työkyky vaihtelee päivästä toiseen
2. Kun työstressi kasvaa, työkyky saattaa aluksi lisääntyä, ennen kuin laskee

3. Työkyky laskee työkyvyttömyydeksi (sairauspoissaolot)
4. Asteittainen töihin paluu, esimerkiksi osasairauspäiväraha

Yllä olevassa kuvassa on kuvattu hyvin työuupumuksen kehityskaari. Se on hiljalleen kehittyvä väsymystila, joka heijastuu työhön purskeina; välillä työntekijä on hyvinkin innostunut työstään, esimerkiksi hyvin nukutun yön tai hyvin levätyn viikonlopun jälkeen, jolloin voimat tuntuvat palautuneen ja töitä pauskitaan tuplasti verrattuna normaaliin. Tämä toimintamalli saa pitkäaikaisen stressin kuluttaman henkilön väsymään ja vajoamaan entistä jaksamattomampaan tilaan. Uupumus näkyy kyynisyytenä; kyyninen mieli tulkitsee asiat negatiivisen kautta, joka vain pahentaa synkkyyttä. Uupunut henkilö ei innostu mistään uudesta, eikä näe missään mitään hyvää ja usein latistaa muidenkin innostuksen. Hän hädintuskin selviytyy perustehtävistään eikä vain pysty vastaanottamaan mitään uutta. Väsyneenä mieli löytää työstä vain negatiivisia asioita, mikä näkyy tehottomuutena ja huonona laatuna työntekijän toiminnassa. Työssä alkaa ilmaantua virheitä, kun työntekijä ei jaksaa hoitaa tehtäviään kunnolla; hän pyrkii tekemään asiat mahdollisimman vähällä vaivalla käyttäen mahdollisimman vähän energiaa. Yksilö saattaa myös itse alkaa havaita haasteita keskittymiskyvyssä, muistamisessa ja tunteiden säätelykyvyssä. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos teki vuonna 2011 Terveys -tutkimuksen, jonka perusteella naisista 24 % ja miehistä 23 % löytyy lievää työuupumusta, sekä naisista 3 % ja miehillä 2 % vakavaa työuupumusta. Moni sinnittelee töissä jaksamisen ääri rajoilla ja normaalia heikommalla työteholla, joten sairauspoissaolot eivät täysin kerro työuupumuksen yleisyydestä. Työntekijä on siis töissä, mutta ei suoriudu normaalisti, joka vaikuttaa koko työyhteisön työn tuottavuuteen. (Lappi, 2022, ss.32–34)

2.2 Hyvän johtamisen piirteet

Johtaminen on muuttumassa entistä kokonaisvaltaisempaan suuntaan; eri johtajuusteorioissa yhdistyvät johtajuuden myönteiset piirteet. Hyvään johtamiseen liittyy vahvasti organisaation suorituskyky, henkilöstön hyvinvointi ja tuloksellisuus.

Seuraavat esihenkilöltä toivottavat piirteet sisältyvät moderniin johtajuuteen:

- Reiluus ja oikeudenmukaisuus. Esihenkilö huolehtii, että perusasiat ovat kunnossa, organisoii työtä, osallistaa työntekijöitä mukaan päätöksentekoon, sekä kuuntelee heitä.
- Tunneälykkyyttä; psykologinen ja emotionaalinen tuki. Esihenkilö antaa palautetta; niin hyvää kuin rakentavaakin. Hän kuuntelee ja on henkisesti läsnä; hänen puoleensa voi kääntyä pahassakin paikassa.
- Esimerkillisyys ja luotettavuus. Johdonmukainen päätöksenteko ja eettisten arvojen noudattaminen omassa elämässä
- Työntekijöistä huolehtiminen. Esihenkilö ottaa ongelmat puheeksi ja seuraa työntekijöidensä psyykkistä ja fyysistä kuormittuneisuutta.
- Optimismin johtaminen. Esihenkilön työpaikan myönteisestä ilmapiiristä huolehtiminen johtaa myös asiakastytyvyyteen.
- Valtuuttaminen ja innostaminen. Esihenkilö innostaa luovaan ajatteluun ja tavoitteiden saavuttamiseen. Hän kannustaa omien toimintatapojen kyseenalaistamiseen. Esihenkilö on älyllisesti inspiroiva, uusille urille ajattelussa haastaja.

Hyvä johtajuus muodostuu kuitenkin koko ryhmän toimivuudesta, eikä ainoastaan esihenkilön ominaisuuksista. Eri osapuolet vaikuttavat johtamisessa toisiinsa. Organisaatiossa jaetaan yhä enemmän johtajuutta niin lähelle työn tekemistä kuin voidaan. Työntekijöiden tulisi myös tietää enemmän esihenkilönsä työn sisällöstä; esihenkilön on tuotava entistä enemmän esille muuhun kuin johtamiseen liittyviä työtehtäviä, kertoa niiden osuudesta ja niihin liittyvistä huolista. On tärkeää lisätä työntekijöiden ymmärrystä esihenkilön arjesta. Esihenkilön rooli on tärkeä etenkin työtä koskevien tavoitteiden saavuttamisessa ja realistisuudessa. Tuloksellisuutta lisäävät hyvän johtajan ominaisuudet, kuten oikeudenmukaisuus ja hyödylliseksi koetut kehityskeskustelut. Kehityskeskustelujen tarpeellisuutta voidaan perustella seuraavilla näkökulmilla:

- Tavoitteet läpinäkyviksi kaikille -yhteisen tekemisen juoni on oltava kaikille selvä
- Avoimempi kulttuuri
- Turvaa jatkuvuus: yhtiön menestys tarkoittaa myös yksilön menestystä

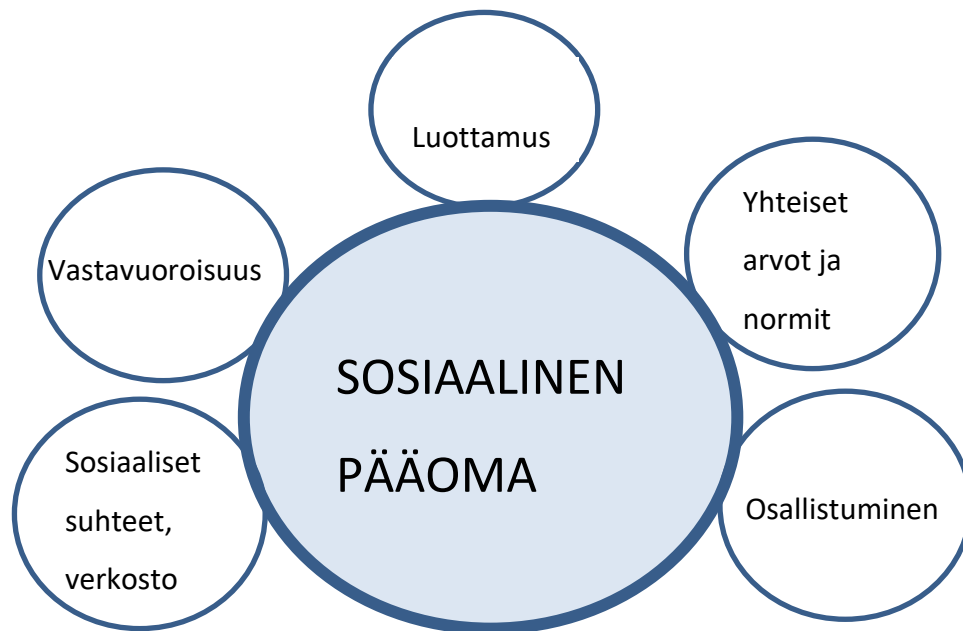
- Ongelmien ratkaiseminen ja odotukset tavoitteilta: mitä odotan itseltäni? Mitä työnantajani odottaa minulta?
- Työturvallisuuden kasvattaminen
- Henkilökohtainen palaute, sen saaminen ja antaminen
- Viihtyvyyden lisääminen työssä ja työssäjaksamisen lisääminen

Kehityskeskusteluihin on syytä kiinnittää erityisen paljon huomiota ja valmistautua niihin huolella. Lisäksi kehityskeskusteluissa sovitut asiat tulee viedä osaksi arkea. Kun nämä molemmat asiat toteutuvat, on keskustelut huomattavasti mielekkäämpiä kaikille.

(Manka&Manka, 2016, ss.141–142, 144)

Varhaisen välittämisen mallin on tarkoitus tuoda työpaikalle keinoja tukea työntekijöitä työstä suoriutumisessa. Kun mallia käytetään onnistuneesti, kaikki työntekijät tietävät, milloin asioista keskustellaan ja missä tilanteissa. Työyhteisöön tämä toimintamalli tuo tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemusta. Varhaisen välittämisen malli auttaa myös puheeksi ottamisessa, sillä työntekijät voivat nostaa esille ongelmia työyhteisössä ja tietävät, kenelle havaitsemistaan ongelmista voi kertoa. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan sellaisia yhteisöllisiä piirteitä, jotka vahvistavat yhteisön toimintaa, edistävät luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Se on sekä yksilön, että koko työyhteisön voimavara. Sosiaalinen pääoma kasvaa sitä mukaa kun sitä käytetään, mutta jos työyhteisö ei siedä erilaisuutta, voi sosiaalinen pääoma olla sulkevaa ja kaventavaa. Liian tiiviistä sosiaalisista suhteista saattaa seurata ei-toivottavia ilmiöitä, kuten kuppikuntia, kiusaamista ja kateutta. Sosiaalisen pääoman määrällä ja laadulla on vaikutusta myös terveyteen; ihmisillä, joilla on vähän sosiaalista pääomaa, on 1,8 kertainen sairastumisriski keskimääräiseen verrattuna. Sosiaalisen pääoman muodostavat hyvä johtaminen ja toimiva työyhteisö. (Manka&Manka, 2016, ss.95, 132) Seuraavassa kuvassa näkyy Mankan esittelemät sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttavat tekijät:

Kuva 4: Sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttavat tekijät



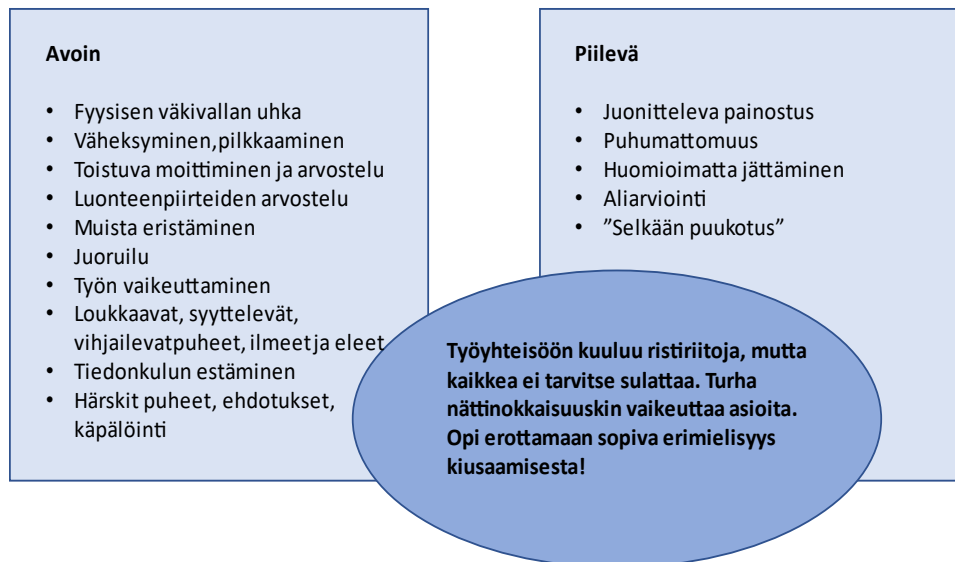
Johtajan perustehtävä on saada jokainen kokemaan itsensä tärkeäksi ja hyödylliseksi. Avoin tiedonkulku ja kuunteleminen on olennaista. Henkilöstö haluaa vaikuttaa omaa työtään koskeviin päätöksiin, tekemisen tapoihin ja tavoitteisiin. Modernissa vuorovaikutteisuutta korostavassa johtamismallissa johtajan tehtävänä on saada aikaan ympäristö, jossa kaikki voivat käyttää kykyjään täysmääräisesti. Johtamisen avoimuus ja läpinäkyvyys mahdollistaa tämän. Johtaja rohkaisee henkilöstöä osaamisen kehittämiseen ja osallistumiseen.

(Manka&Manka, 2016, s.135)

Henkisellä väkivallalla tarkoitetaan eristämistä, uhkailua, työn mitätöintiä, selän takana puhumista tai muunlaista mitätöintiä. Tämä on Suomessa melko yleistä. Kun työntekijällä ei ole vaikutusvaltaa työhönsä myönteisin keinoin, saattaa hän alkaa vaikuttaa negatiivisella tavalla. Puhuminen on vaikeaa eikä hankalia asioita oteta puheeksi, vaan ne saattavat vaivata mieltä jopa vuosikymmenien ajan. Henkiseen väkivaltaan on tartuttava heti. Henkinen väkivalta on säännöllistä, toistuvaa, pitkään jatkuvaa sortamista, syrjintää tai epäoikeudenmukaista kohtelua, jonka kohteena voi olla niin ryhmä kuin yksilökin, joka kokee olevansa puolustuskyvytön. Myös esihenkilö voi syyllistyä henkiseen väkivaltaan. Sitä on niin

avointa kuin piilevääkin. Seuraavassa kuvassa on tarkemmin esiteltynä Mankan kuvaamat avoin ja piilevä kiusaaminen:

Kuva 5: Avoin ja piilevä kiusaaminen



Avointa kiusaamista on helpompi tunnistaa kuin piilevää. Siksi kiusatun kannalta on hankalinta epäsuora häirintä, joka ilmenee selän takana puhumisena, aliarvointina ja puhumattomuutena. Tähän piilokiusaamiseen on myös vaikeaa puuttua. Henkinen väkivalta voidaan jakaa rakenteelliseen tai tuottamukselliseen väkivaltaan. Rakenteellisen syy on heikko tai puutteellinen johtaminen, kun taas tuottamuksellisen on työpaikkakiusaamista. Myös esihenkilö voi joutua alaistensa kiusaamisen kohteeksi, sillä väkivaltaa voi käyttää työryhmä, työtoveri, esihenkilö tai työnantaja. Työturvallisuuslain mukaan henkisen väkivallan lopettamisesta ovat vastuussa työnantaja, jonka edustajan on lähin esihenkilö.

Kiusaamisen voi tunnistaa seuraavista merkeistä:

- sairauspoissaolojen määrä
- työsuorituksen heikentyminen
- työajan hallintaan liittyvät ongelmat; myöhästelyt, ylityöt
- työn laadun aleneminen, kuten virheet

- muutos käyttäytymisessä; vetäytyminen tai yliaktiivisuus
- ilmapiirin kiristyminen, henkilökemiaongelmat
- esihenkilön tunne siitä, että on jotain outoa tai jokin on vialla

Asia on erittäin tärkeää ottaa esille mahdollisimman varhain. Tähän voidaan hyödyntää varhaisen välittämisen mallia tai puheeksi ottamisen ohjeita. Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa noudatetaan seuraavaa mallia:

- Tavoitetilan kuvaaminen; mitä halutaan saada, entä mistä päästä eroon
- Syyllisen hakemisen ja syyttämisen sijaan keskitytään tavoitteeseen
- Mitä odotetaan toiselta osapuolelta
- Minne suuntaan halutaan edetä
- Pohditaan, mikä alkaa eikä mikä loppuu
- Mitä tilalle tulee
- Vähittäin asioiden tietoisuuteen nostaminen

Työyhteisötaidot ovat sillan rakentajia hyvä johtajuuden ja työyhteisön välillä. Ne vaikuttavat yksittäisen työntekijän hyvinvointiin positiivisesti, mutta kasvattavat samalla myös työpaikan sosiaalista pääomaa ja tulevaisuuden menestystekijää. (Manka&Manka, 2016, ss.150–153)

3 Työhyvinvoinnin erityispiirteet digiajassa

Sanotaan, että älylaittekaudella ihmisistä on tullut levottomampia ja kykenemättömämpiä sietämään tylsyyttä tai joutilaisuutta. Älylaite tarjoaa loputtomasti mielenkiintoista sisältöä, kuten uutisia ja videoita, joihin aivot jaksavat keskittyä hetken ennen kuin mieli kaipaa taas uusia virikkeitä. Monen mielestä kirjan lukeminen tuntuu nykypäivänä haasteelliselta, sillä keskittymiskykymme ei enää taivu siihen. Joillakin ihmisillä on voimakkaampi taipumus multitaskata kun he käyttävät älyteknologiaa; esimerkiksi selaavat uutisotsikoita samalla kun kuuntelevat podcastia. Nämä ihmiset suoriutuvat huonommin sellaisissa tehtävissä, joissa on keskittettävä kaikki huomio annettuun tehtävään ja jättää huomiotta mahdolliset häiriöärsykkeet. He ovat siis häiriöherkempiä. Toisaalta netistä löytyy myös paljon sisältöä, joka vaalii keskittymiskykyä, kuten syväluotaavia asia-artikkeleita, meditaatiovideoita tai tuntikausia pitkiä podcasteja. (Huotilainen& Moisala, 2018)

Stanfordin Yliopiston tutkija Hancheng Cao tutki, mitä etäpalavereiden aikana oikeasti tapahtuu ja kuinka paljon multitaskaaminen lisääntyy, kun palaveri jatkuu (tehdään palaveriin liittymättömiä asioita). Hancheng Cao tutki yhdessä tutkijaryhmänsä kanssa vuonna 2020 yli 34 500 palaverikokemusta Teams -ympäristössä. Tutkijat selvittivät, kuinka todennäköisesti luetaan, kirjoitetaan, lähetetään sähköpostia tai muokataan tiedostoja palaverin aikana. Lisäksi tutkijat analysoivat 715 työntekijän työskentelypäiväkirjat, joihin työntekijät olivat kirjoittaneet palaverin aikana tapahtuneesta multitaskaamisesta. Mitä suurempi kokous on, sitä todennäköisemmin tehdään kokouksen aikana jotain muuta. Multitaskausta harrastetaan enemmän aamulla kuin iltapäivällä ja erityisesti viikoittain toistuvissa palavereissa. Työntekijät väsyvät pitkissä kokouksissa ja silloin multitaskaaminen alkaa ikään kuin huomaamatta itsestään. Pitkiksi venyvät kokoukset, joita ei ole suunniteltu kunnolla, ovat resurssien tuhlaamista. Työntekijä saa tässä tapauksessa enemmän irti siitä, että jättää kokouksen väliin ja käyttää aikansa muihin työtehtäviin, pitää järkevästi taukoja ja saa yhteenvedon kokouksesta videolla tai äänitiedostona. Multitaskaamisen myötä työstä tulee raskasta, hidasta ja virheeltistä. Todennäköisesti yksi merkki siitä, että tauko on paikallaan, on tarve multitaskata. (Huotilainen, 2021)

Multitaskaus tarkoittaa monen tehtävän yhtäaikaista tekemistä ja sitä on tutkittu kognitiivisessa tieteessä jo vuosikymmeniä. Tutkimukset ovat osoittaneet multitaskauksen olevan harhaa; aivot eivät voi tietoisesti tehdä montaa asiaa samaan aikaan, vaan tarkkaavaisuus pomppii tehtävästä toiseen. Aivot väsyvät ja ylikuormittuvat ollessaan jatkuvassa pomppimistilassa. Ihmisen yrittäessä multitaskata, erityisesti aivojen etuosat ovat kovassa käytössä. Tehtävästä toiseen hyppiminen aiheuttaa tehtävien tekemisen hidastumista, virheiden määrän kasvua ja kuormittumista. Se on tehotonta ja raskasta. (Huotilainen & Moisala, 2018) Kuormittavat tilanteet lisäävät kielteisyyden tunteita jatkuessaan pitkään ja aiheuttaen muutoksia hormonitoimintaan. Stressi auttaa ihmisiä huippusuorituksiin, mutta pitkään kestäessä jatkuva kuormitus kääntyykin negatiiviseksi. (Manka & Manka, 2016, s.176) Digitalisoituvaa työtä kuormittaa ja vaikuttaa aivojen toimintaan sekä työssä jaksamiseen. Digitaalisessa ympäristössä aivot kuormittuvat nopeammin kuin kasvokkaisessa kohtaamisessa. Yks syy on tiedon määrän lisääntyminen ja siitä koituvat haasteet työtehtävien hoitamisessa. Toinen syy on jatkuvat ärsyketulvat ja siitä johtuvat keskeytykset. Kolmantena syynä kuormitusta aiheuttaa onlinessa pidettävät palaverit. Videokuvan puuttuminen voi aiheuttaa uupumusta palaverin aikana, sillä silloin

nonverbaalinen viestintä puuttuu tapaamisesta ja joutuu näkemään enemmän vaivaa selvittääkseen toisten ihmisten reaktiot. (Gassen, 2022, s. 139)

Virtaustilassa mieli on aktiivinen, keskittyminen helppoa ja vaikeatkin haasteet ovat innostavia eivätkä lannistavia. Virtaustilassa keskeistä on hallinnan tunne. Tällöin olemme valmiita tarttumaan vaikeilta ja jopa mahdottomiltakin tuntuviin haasteisiin. Virtaustilassa ihminen kokee, että hän pystyy hallitsemaan työskentelytilanteen, voi valita toimintatavat, keksiä ratkaisuja, tehdä ehdotuksia, epäonnistua ja yrittää uudelleen ja ennen kaikkea päättää itse työvälaineistä, työryhmien kokoamisista, tiloista ja aikatauluista eli siis toiminnan tärkeimmistä edellytyksistä. Virtaustilassa ei mikään haittaa muistia, tarkkaavaisuutta, havaintokykyä tai toiminnan suunnittelua. (Huotilainen & Moisala, 2018) Tiedetään, että digitalisoituva työ kuormittaa ihmistä, mutta kukaan ei tunnu tietävän, mitä asialle voisi tehdä. Kyseessä on monimutkainen ja laaja ilmiö, jota ei voi estää itsensä johtamisella, kuten työn tuottamisella. Ilmiö tulee ymmärtää tarkemmin ja tunnistaa tavat, joilla työympäristöä voi rauhoittaa. Informaatiotulva tuntuu olevan edelleen ratkaisematon ongelma.

Informaatiotulvalla tarkoitetaan potentiaalisesti tärkeän tiedon lisääntymistä; on yhä enemmän ja enemmän tietoa tarjolla, johon perehtymisestä olisi hyötyä. Ihminen haluaa luonnostaan omaksua kaiken tärkeän tiedon, mutta se on mahdotonta ja siksi on vaikea valita, mihin huomionsa kohdistaa. Ihminen voi kokea turhautumista ja riittämättömyyden tunnetta siitä, että ei ehdi perehtyä kaikkeaan ympärillään olevaan tärkeään tietoon. Työntekijä voi vaikuttaa omalla toiminnallaan tiedon määrän aiheuttamaan kuormitukseen, mutta se ei riitä, vaan reagointia informaatiotulvan hallintaan vaaditaan myös yritystasolla. (Gassen, 2022, ss. 139–140)

Sähköisen työpöydän tarkoituksena on ollut koota kaikki tärkeä tieto yhteen paikkaan eli intranettiin. Intranetin tarkoitus on, että työntekijä löytäisi helposti, yhdellä silmäyksellä tarvitsemansa tiedon. Haasteena on, että tietoa on paljon ja ihmisillä on erilaiset käsitykset siitä, millainen tieto on tärkeää. Työssä tarvittavaa, tärkeää tietoa hallitaan kirjavin tavoin, sekä kokonaisuus on hajallaan erillisissä tiedostokansioissa tai työtiloissa. Intranet palvelee usein HR:n, tukipalveluiden ja viestinnän intressejä, mutta erityisesti asiakastyötä tekevien tarpeet eivät täyty tai ne sivuutetaan. Tyypillinen kipukohta organisaatiosta ja toimialasta riippumatta on asiakastyön ohjeiden hallinta. Usein työntekijä joutuu etsimään

tarvitsemaansa tietoa monista eri paikoista. Samasta ohjeesta saattaa löytyä useampi versio, eikä kukaan ole varma, mitä niistä pitää noudattaa. (Gassen, 2022, s. 80)

Tietotulvan ratkaisumekanismeja ovat tiedon välttely ja suodatus. Tärkeä tieto nostetaan esille ja turha tieto karsitaan pois. Relevantti tieto vaihtelee toki työn sisällön mukaan, mutta molempia tapoja voidaan tukea digitaalisen työympäristön johtamisen avulla. Tietoa voidaan vältellä sulkemalla mobiililaitteet, viestintävälineet ja lopettamalla sosiaalisen median käytön joksikin aikaa. Lievempiä keinoja ovat notifiikaatioiden hiljentäminen ja sosiaalisen median seurattavien tilien vähentäminen. Tällä hetkellä digitaaliset työtilat eivät tarjoa hyviä ratkaisuja mahdollistamaan keskittymistä. ”Älä häiritse” -toiminto on hyvä, mutta hälytysten lisäksi työtiloissa oleva tiedon määrä vie huomion pois työtehtävästä. Jos työpäivän aikana halutaan panostaa häiriöttömään työntekoon, on paras ratkaisu sulkea viestintävälineet. Tehtävät palkissa näkyvät logot tai pöydällä oleva puhelin herpaannuttavat helposti keskittymisen. Ratkaisu on sulkea viestintävälineet ja siirtää ne pois näkyvistä. Ikävä kyllä nykypäivänä ihmisten on vaikeaa tehdä asioita, jotka saavat heidät vaikuttamaan toimettomilta. Mikäli viesteihin ei reagoida tai tilana on offline, pidetään sitä helposti merkinä siitä, että henkilö ei tee töitä. Hälyttömän työympäristön tulisi olla työntekijän perusoikeus, oli kyseessä sitten digitaalinen tai fyysinen työympäristö. Teknologian aiheuttama informaatiokuormitus tulee nostaa yhdeksi työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen osa-alueeksi. Tietoa voidaan myös suodattaa. Tavoitteiden kannalta kriittisten työtilojen tulee olla järjestyksessä ja niiden käyttöä tulee seurata ja tukea jatkuvasti. Digitaalisessa työympäristössä on tärkeää osata erottaa itselle tärkeät asiat jatkuvasta hälinästä. Tiedon suodatus on systemaattinen menetelmä, jonka avulla osa informaatiolähteistä huomioidaan ja osa ignorataan. Notifikaatteja voi asettaa itselle tärkeisiin aiheisiin ja ihmisiin ja poistaa vähemmän tärkeistä asioista. (Gassen, 2022, ss. 142–143)

3.1 Keskeytyksetön työnteko

Keskeytykset työssä johtuvat useimmiten avokonttorissa työskennellessä hälystä tai omista älylaitteista, kuten matkapuhelimesta tai siitä, että keskeytämme itse itsemme. Pääseminen sujuvaan työskentelyrytmiin keskeytyksen jälkeen saattaa kestää jopa 15 minuuttia. Mitä haastavampi tehtävä ja mitä vaativampi keskeytys, sitä enemmän kuluu aivoilla aikaa päästä takaisin alkuperäisen tehtävän pariin. Työn keskeytyessä usein, joutuvat aivot

työskentelemään entistä kovemmin yrittäessään muistaa keskeytyneen asian, ohjata keskittymiskyky takaisin asiaan ja päästä sujuvaan flow -tilaan. Jatkuvat keskeytykset vievät energiaa, syövät tehokkuutta ja vaativat pidempiä palautumisjaksoja. Keskeytyksistä on syytä päästä eroon, sillä ne heikentävät työn laatua, kun ajattelulle tai asioihin paneutumiselle ei jää aikaa. Jokainen voi vaikuttaa omaan käyttäytymiseensä. Kuinka voimme vastustaa puhelimen ilmoituksia? Maltammeko sulkea sovellukset silloin kun haluamme keskittyä yhteen asiaan kerrallaan? Onko työn rytmitys ja suunnittelu omien tarpeidemme pohjalta vai olemmeko sovellusten vietävissä? Oma työ on mahdollista pitää hanskassa suunnittelemalla työviikko mahdollisimman hyvin ja sulkemalla ei toivottavat sovellukset työnkulun mukaan. (Lappi, 2022, ss.53–54)

Työympäristö on pyrittävä luomaan siten, että työntekijät eivät aiheuta ei toivottuja keskeytyksiä toisilleen. Etenkin yhteiskäyttöisissä tiloissa on esihenkilön tehtävä kannustaa sopimaan yhteisistä pelisäännöistä. Työntekijä voi esimerkiksi laittaa kuulokkeet päähänsä ilmaistakseen olevansa älä häiritse -tilassa. Lisäksi hiljaisen työskentelyn tiloja kannattaa hyödyntää ja tähän esihenkilön on syytä kannustaa työyhteisön jäseniä. Työhön liittyvää myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa kutsutaan työn imuksi. Tätä kuvaa työntekijän kokemukset omistautumisesta, tarmokkuudesta ja työhön uppoutumisesta. Työhön uppoutuminen on syvä keskittymisen tila, jolloin aika tuntuu kuluvan nopeasti ja tällöin työstä voi olla vaikea irrottautua. Yksilötyöskentelyssä tapahtuu työhön uppoutuminen, joten yksilötyöskentelyä varten täytyy varata aikaa. (Felixson & Kantola, 2019)

Tarkkaavaisuuden avulla valitsemme, mihin keskitymme. Esimerkiksi hälyisessä kahvilassa voi keskittyä vastapäiseen kaveriin, kahvin tuoksuun tai omiin pohdintoihin. Vaikka aivot tekevät jatkuvasti päätöksiä siitä, mihin huomio kiinnittyy, voi ihminen myös itse tietoisesti päättää, mihin keskittyy. Aivoilla on lähes aina jokin tietoinen keskittymiskohde, paitsi silloin kun olemme esimerkiksi erityisen väsyneitä. Silloin voimme saavuttaa tilan, jolloin emme varsinaisesti havainnoi yhtään kohdetta. Useimmiten mielessä on kuitenkin vähintään yksi, mutta usein montakin asiaa. Aivot käsittelevät tietämättämme myös sellaisia asioita, joihin emme kiinnitä huomioita, kuten omaan nimeen havahtuminen. Vaikka olet keskittynyt esimerkiksi keskustelemaan intensiivisesti, havahdut kuitenkin siihen, kun joku lähistöllä sanoo nimesi. Aivot työskentelevät tiedostamattamme ja tätä kutsutaan tahattomaksi tarkkaavaisuudeksi. Tarkkaavaisuuden avulla aivot valitsevat kerralla yhden kohteen, joka

nousee esiin tietoisuudessa mahdollisimman tarkkana ja selkeänä, sekä samaan aikaan aivot yrittävät vaimentaa muita kohteita. (Huotilainen& Moisala, 2018)

Edellisessä kappaleessa mainitun tarkkaavaisuuden lisäksi toiminnanohjaukseen lukeutuu työmuisti sekä toiminnan, ajatusten ja tunteiden säätely. Nämä kaikki ilmiöt vaativat tietoista ponnistelua ja ajattelua. Arkisissa tilanteissa tosin toiminnanohjausta saatetaan hyödyntää vähemmän ja tällöin toimimme niin sanotulla autopilotilla. Esimerkiksi kun saavut työpäivän jälkeen töistä kotiin; Otat kengät pois jalasta, laitat takin naulakkoon, heität autonavaimet ja puhelimen taskusta pöydälle. Tämä sama rituaali on toistettu satoja kertoja, toimivat aivot automaattisten toimintamallien pohjalta. Jos tämä rutiini jotenkin poikkeaa, esimerkiksi avaimet eivät aamulla olekaan samassa paikassa, kuin mihin jätit ne, sillä sait kotiin tullessa puhelun ja laitoit avaimet taskuun. Tällöin aivojen toiminnanohjaus alkaa käydä täysillä kierroksilla, kun pohdit, missä avaimet voisivat olla? Päivittäin tehtävät asiat ovat osa automaattiohjausta. Se ei kuitenkaan ole pysyvä malli, sillä voimme rakentaa uusia toimintatapoja toistamalla tiettyjä asioita päivittäin. Keskittyessämme käytämme tarkkaavaisuutta ja erilaisia toiminnanohjauksen toimintoja, jotka syrjäyttävät automaation. Tavat ja tottumukset ohjaavat suurta osaa käyttäytymisestämme. (Huotilainen& Moisala, 2018)

Hälyisässä ympäristössä työskennellessä on mahdollista sulkea äänet pois esimerkiksi vastamelukuulokkeilla, jotka takaavat paremman keskittymiskyvyn. Yhtenä ratkaisuna hälyisyyteen on myös etätyö, sillä jotkin työtehtävät hoituvat paremmin rauhallisessa ja häiriöttömässä ympäristössä, kuten kotona. Useat viestintävälineet aiheuttavat paljon keskeytyksiä, kuten puhelimen ilmoitusten merkkiäänet eri sovelluksista. Mikäli viestien sallitaan keskeyttää työnteko jatkuvasti, lisäämme omaa kuormitustamme viemällä itseltämme mahdollisuuden keskittyä. Joskus pitkäjänteinen työskentely tuntuu hankalalta ja flow -tilaan pääseminen on vaikeaa, vaikka työympäristö olisikin hiljainen ja rauhallinen. Tällöin työtehtäviä kannattaa rytmittää ja jaksottaa, esimerkiksi laittamalla puhelimen hälyttämään 20 minuutin välein, jolloin voi luvan kanssa pitää sosiaalisen median selaamisen tauon, jumpata, venytellä tai hakea kahvia. Tuon jälkeen seuraavalla työskentelypätkällä keskitytään vain yhteen asiaan. Hyvä keino on sulkea kaikki ylimääräiset ohjelmat ja selaimet, sekä pitää älylaiteäännettömällä ja ruutu käännettynä pöytää vasten, jotta ilmoitukset eivät häiritse. (Huotilainen& Moisala, 2018)

Taukokulttuurilla tarkoitetaan työyhteisön kirjoittamattomia sääntöjä sekä tapoja koskien taukojen viettämistä. Taukokulttuuriin sisältyy lista näkymättömiä sääntöjä, jotka näkyvät vahvasti toiminnassa. Työpaikoilla on viime vuosina puhuttu paljon arvoista, jotka ovat konkreettisella tasolla toteutettuna työntekijälle tärkeä hyvinvointitekijä. Erityisesti taukokulttuurissa arvot näkyvät arjessa; mikäli työnantaja puhuu työntekijöiden hyvinvoinnista, onko se nähtävissä taukokulttuurissa? Voiko taukokulttuuri auttaa myös kehittämään toimintaa paremmaksi? Työssä vaaditaan entistä enemmän ongelmanratkaisukykyä ja poikkeustapausten parissa työskentelyä, jolloin luovuuden, kekseliäisyyden ja oivaltamisen merkitys kasvaa. Olennainen tapa lisätä huokoisuutta ja luovuutta työpäivään on kehittää taukokulttuuria. Hyvän taukokulttuurin kautta haetaan myös kestäväää työuraa, sillä työn tulee olla myös palkitsevaa. On toivottavaa, että ihmiset haluavat ja kykenevät työskentelemään vielä iäkkäinäkin. (Huotilainen, 2021)

Työhön voi joskus liittyä jotain kielteistä, esimerkiksi valitusten käsittelyä. Kielteisten asioiden käsittely aktivoi yhä kielteisempiä ennakoiteja ja ilman taukoja jonkin ajan kuluttua ei olla enää neutraaleja vastaanottamaan uutta asiakasta tai tapausta. Henkisesti kuormittavan tilanteen jälkeen on syytä viettää tauko ja keskittyä palautumaan tauon aikana emotionaalisesti. Tilanteen purkaminen on tärkeä työkalu palautumiseen. Taukojen pitäminen vaikuttaa myös siihen, millaisia päätöksiä kykenemme työssämme tekemään. Ihmisten tapa tehdä päätöksiä muuttuu päätöksien määrän kasvaessa; ihmiset alkavat suosia intuitiivista päätöksentekotapaa ja yksinkertaisia päätöksiä eivät esimerkiksi lue tuotteiden ominaisuuksia kovinkaan tarkasti. Monien tehtyjen päätösten jälkeen ei jakseta tehdä sitä työtä, että päätösten taustoihin perehdyttäisiin. Tällöin kyseessä on tauon paikka, jotta voidaan palata takaisin syvälliseen ja pohtivaan päätöksentekoon. Työn sisältäessä paljon päätöksentekoa, täytyy oivaltaa, että taukojen tarve kasvaa ja jos tauot jättää pitämättä, voi se vaikuttaa päätöksiin. (Huotilainen, 2021)

Turun yliopiston ja Turun ammattikorkeakoulun tutkijat todistivat vuonna 2019 fysiologisissa tutkimuksissaan, että puhemelu aiheuttaa stressiä. Koehenkilöt tekivät tutkimushuoneessa tehtäviä, jotka vaativat ajattelua ja kuuluivat samalla erilaisia ääniä. Osa kuunteli noin tunnin kestäväää radion keskusteluohjelmaa, jolloin huomattiin, että puheen aikana koehenkilöiden stressihormonitasot olivat koholla ja työteho alentunut. Tutkimuksessa havaittiin, että tarpeettomalla puheäänellä on työtehokkuuteen erittäin suuri vaikutus työmuistia vaativissa

tehtävissä. Stressitason nousua seurattiin ottamalla verinäytteitä kuusi kertaa yli kolme tuntia kestäneen kokeen eri vaiheissa sekä sydämen toimintaa sykevyön avulla. Melu ja yksityisyyden puute ovat kaksi asiaa, jotka häiritsevät eniten avotoimistossa. Esimerkiksi ilmanvaihtoon ja tietotekniikkaan kuuluvat äänet ovat vähemmän häiritseviä kuin tarpeeton puhe. Ihmisen kuullessa puhetta, hän pyrkii tulkitsemaan sanojen sisältöä. Jos sen hetkinen työ liittyy sanoihin ja tekstiin tai numeroihin, aivoissa syntyy konflikti. Työtehon kärsiessä tilanne aiheuttaa tyytymättömyyttä työympäristöön, mikäli ei pysty suoriutumaan työstä niin hyvin kuin haluaisi. Yksi ratkaisu avokonttorin häiritsevään puheääneen on niin kutsuttu peiteääni. Esimerkiksi kattoon voidaan asentaa kaiuttimet, joista soitetaan äänimattoa, joka alentaa sitä, miten hyvin tarpeeton puhe erottuu kuulijan korvaan. Usein peiteäänenä käytetään kohinaa, joka kuulostaa hieman ilmanvaihdon ääneltä. Henkilöstöltä on hyvä tiedustella, minkälaista peiteääntä kannattaa käyttää. (Paananen, 2019)

3.2 Quiet quitting -ilmiö

Työt on tehty vuosikausia samalla tavalla -uurastaen, pinnistellen ja uhrautuen. Mahdollisesti pieniä virheitä on tehty paljonkin ja samaten käytetty paljon aikaa niiden korjailuun. Työhön on panostettu niin paljon, että vapaa-aika on unohtunut. Perheet ovat saattaneet kärsiä suomalaisten perinteikkästä työetiikasta yhdistettynä perfektionismiin. Yrittämällä entistä enemmän, sekä puristamalla ja pinnistämällä viimeisetkin mehut työntekijöistä on varmasti saatu aikaan työuupumusta ja monenlaista pahoinvointia. Nyt on aika pysähtyä miettimään, miten työ oikeastaan kannattaisi tehdä. Yhdessä keskustelemalla ja uusia työn tekemisen tapoja kokeilemalla voitaisiin löytää järkevämpi tapa työskennellä. (Huotilainen& Moisala, 2018)

Työkyky on kokemus hyvinvoinnista, joka syntyy työn, yksilön ja työyhteisön vuorovaikutuksen tuloksena. Hallinnan tunnetta rakentaa se, kun työntekijät voivat vaikuttaa työhönsä. Tämä ennaltaehkäisee haitallisen työstressin syntymistä sekä edistää hyvää työsuoritusta. Vaikka työntekijällä olisi terveysongelmia ja työtehtävät olisivat kuormittavia, voi työntekijä silti pitää työkykyään hyvänä, kun hänellä on mahdollisuus saada tukea työssään. Toinen henkilö saattaa kokea työkykynsä heikoksi, vaikka työ olisikin helppoa eikä siihen liittyisi kuormitustekijöitä. Siksi työkyky onkin ihmisen omaan arvioon perustuva tulkinta työn asettamien vaatimusten ja käytettävissä olevien voimavarojen

välisestä suhteesta. Hallinnan tunne kasvaa, kun yksilön työlleen asettamat odotukset täyttyvät. Yksilölliseen hallinnan tunteen kokemukseen vaikuttavat tekijät ovat työmotivaatio, voimavarat, osaaminen, yleiset psykososiaaliset taidot, kuten joustavuus, sopeutumiskyky ja vuorovaikutustaidot. Silloin kun organisaation tehtävät ovat haasteellisia ja tavoitteet selkeät, voi yksilö kokea työnsä ymmärrettäväksi ja mielekkääksi. (Nummelin, 2008, s.29)

Liika työmäärä on usein mukana työuupumuksen taustatekijöissä ja vaikuttaa moneen muuhun tekijään negatiivisesti. Kuitenkaan liika työmäärä ei yksinään ole työuupumuksen syy, senhän saisi korjattua palkkaamalla lisää työntekijöitä. Tämä ei kuitenkaan aina ole mahdollista eikä välttämättä edes oikea ratkaisu työuupumustilanteeseen. Yksi vaikeimmista tehtävistä työpaikoilla on työmäärän hallinnointi, se on sekä työntekijän, esihenkilön että työpaikan vastuulla. Eri yksilöt pystyvät tekemään eri tilanteissa eri määrän töitä. Vaikeammat työt vievät enemmän aikaa ja resursseja. Välillä työteko sujuu kevyesti ja toisinaan ajatus ei kulje ollenkaan eli työntekijän vireystilakin vaihtelee. Tiimin huipputyyppi, se avainhenkilö on suurimmassa riskissä työuupumukselle, sillä hänet halutaan mukaan moniin asioihin. Häneen voi luottaa, asiakkaatkin ovat tyytyväisiä, hän osaa paljon ja hänen kanssaan on yksinkertaisesti miellyttävä tehdä töitä. Mutta milloin huipputyyppillä on liikaa töitä? Kenen tehtävä on määrittää se? Vastuu on henkilöllä itsellään ja hänen esihenkilöllään. Huipputyyppit usein yliarvoivat omat resurssinsa, heiltä löytyy kunnianhimoa laadun tuottamiseen ja seisovat sanojensa takana. Huipputyyppi on haluttu yhteistyökumppani, mikä johtaa siihen, että työtä onkin aivan liikaa olemassa oleviin resursseihin nähden. Tässä vaiheessa esihenkilön kuuluisi keskustella työn määrästä, työn tavoitteista ja käytössä olevasta realistisesta ajasta. Keskustelun myötä työmäärää pystytään rajaamaan sanomalla osalle asioista ei ja delegoimaan tarvittaessa muualle. Ilman esihenkilön tukea, ei huipputyyppi kunnianhimonsa ja velvollisuudentunteensa takia pysty tähän. (Lappi, 2022, ss.39–40)

Etenkin asiantuntijatehtävissä saattavat työntekijät tehdä jatkuvasti ylipitkää päivää jonkinlaisella hiljaisella sopimuksella, johon ei varsinaisesti ole edes kysytty työntekijän suostumusta. Tällöin työpaikalla vallitseva kulttuuri edellyttää, että töitä tehdään illalla kotona, ilman ylityökorvauksia. Henkilöstön hyvinvoinnin kannalta tämä ei missään nimessä saa olla normaalitilanne, vaikka poikkeustilanteissa saattaakin olla kaikkien osapuolten etu.

Esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä onkin huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista. Työaikalain piiriin kuuluvilta tunnit kirjataan työaikakirjanpitoon ja korvataan liukumilla, rahalla tai palkallisella vapaa-ajalla. Esihenkilöillä on suuri riski kokea työssään paineita ja tehdä pitkiä päiviä. Odotuksia tulee sekä alhaalta että ylhäältä, mutta myös keskeytyksiä ja yllättäviä tilanteita. Esihenkilön tulee tuntea rajansa ja pitää huoli palautumisestaan. Väsynyt esihenkilö on huono esimerkki henkilöstölle. (Hietala ym, 2023 s.237) Keskustelun aiheeksi on viime vuosina noussut työn merkityksellisyys. ”Ihmiselle on tärkeää ymmärtää, miksi työtä tehdään” painottaa Simon Sinek teoksissaan *Infinity Game* ja *Start With Why*. OKR-mallin (Objectives and Key Results) myötä tekemiseen tulee läpikyvyttä ja strategia on läsnä arjessa. Tällöin jokainen ymmärtää, miten oma työ vaikuttaa muihin ja auttaa muiden työtä. Se on tärkeää motivoitumisen kannalta. Daniel Pinkin (*Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*) mukaan yksi kolmesta yksilöä motivoivasta tekijästä on työn merkitys. Nykyisessä työelämässä on hyvin tärkeää, että kaikki tiimit tulevat näkyviksi ja niiden työn suhde strategisiin tavoitteisiin korostuu. (Hämäläinen ym. 2022. s.24)

Hallinnan tunne koostuu merkityksellisyydestä, hallittavuudesta ja ymmärrettävyydestä. Työn merkityksellisyydellä pystymme vaikuttamaan, mitä työtä teemme ja työn suurin merkitys itselle on jokin muu kuin palkka. Hallittavuudessa vaikutamme siihen, miten teemme työtämme ja saamme tehdä työtä koskevia päätöksiä. Ymmärrettävyydessä tiedämme tekevämme oikeita asioita ja saamme riittävästi palautetta. Mitä enemmän on hallinnan tunnetta, sitä vähemmän koetaan stressiä työstä. Yksi perustarve on kokea pätevyyttä, osaamista ja kyvykkyyttä sellaisissa asioissa, joihin käytämme aikaamme. Ainoa keino mitata tätä on kysyä ihmisiltä, missä asioissa ja kuinka voimakkaasti he tätä tunnetta kokevat. Työssä on vaikea kokea onnistumisen tunnetta, jos ei ole mitään mittaria, jolla onnistumista mitataan. Tiimin ja esihenkilön kanssa yhdessä asetettu tavoite toimii useimmiten parhaiten, sillä se on maltillinen ja hieman helpommin saavutettavissa kuin itselle asetettu yksilömittari, jossa on liian korkea tavoitetaso. Tavoitteiden mitattavuus ja selkeys mahdollistavat onnistumisen kokemuksia. Onnistumisen kokemuksia tarjoaa myös omasta työstä saatu ulkoinen palaute. Palaute on sitä merkityksellisempi, mitä enemmän palautteen saaja arvostaa palautteen antajaa. Palautteen sisällöllä on myös merkitystä, sillä sen tulee olla työtehtävään sidottua ja oikea-aikaista. (Lappi, 2022, ss.42–46)

Quiet quittingistä eli hiljaisesta vetäytymisestä työstä puhutaan usein asenneongelmana. Työntekijät eivät etenkin asiantuntijatehtävissä suostu tekemään enää työnantajansa eteen ylimääräistä työtä vaan priorisoivat työn ulkopuolista elämää. Tämä tuntuu olevan yleisempää etenkin nuorilla. Työelämän pidemmät muutokset ovat ilmiön taustalla. Työmarkkinoilla on kasvava joukko ihmisiä, joiden ainoa keino selvitä työelämästä on olla henkisesti irrallaan työpaikasta. Sitoutumisen puute aiheuttaa merkittäviä tuottavuustappioita. Työelämä on vuosien saatossa muuttunut merkittävästi; 1990-luvulla töihin päässyt nuori oli tähti, työn eteen oli tehtävä kaikki ja vähän ylikin, jotta sai pitää paikkansa. Tämä vääristi suhtautumista työhön. Nykypäivänä nuoret astuvat työelämään aikana, jolloin kaikki on mahdollista. Jos työ ei maita, on mahdollista hakeutua nopeasti muualle. Työpaikkaan ei sitouduta. Ilmiö ei ole vain nuorilla, vaan muutkin vaihtavat työpaikkaa herkästi. Eläessämme hybridityön arkea; vain harvat haluavat vapaaehtoisesti työpaikalle. Työpaikkojen yhteisöllisyys on rapautunut ja mahdollisesti samalla myös se, miten nuoret työntekijät otetaan mukaan. Tehostaminen ja tahdin kiihtyminen on iso trendi työpaikoilla. Tämä vaikuttaa henkilöstöön ja on yhteydessä heikompaan työn imuun lähes kaikilla ammattialoilla. Kun mutteria puristetaan jatkuvasti, kärsii motivaatio ja työnilo. Quiet quitting -ilmiön taustalla on mahdollisesti työkyky ja ihmisen tarve hakea tasapainoa hetkessä työelämässä. Mahdollisia vaikuttamiskeinoja ovat nostaa työhyvinvointi keskiöön, panostaa ihmisten sitouttamiseen ja hyvään johtamiseen, sekä arvostaa työntekijöitä sanoen sen ääneen. Tiimeissä tulee vaalia ja vahvistaa psykologista turvallisuutta. Jokainen työntekijä voi vaikuttaa työpaikan asenneilmapiiriin. Työelämässä tulee arvostaa myös horisontaalista etenemistä tehtävästä toiseen, jolloin uranousu ei ole ainoa tavoiteltava asia. Parhaimmillaan työ on onnistumisen ja hyvinvoinnin lähde. (Suutela-Vuorinen, 2023)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään, kuinka tutkimus toteutettiin, milloin tutkimus toteutettiin ja kenelle tutkimus toteutettiin. Lisäksi esitellään vastausmäärät ja tutkimusta edeltäneet valmistelevat toimenpiteet, sekä tutkimuksen aikaiset toimenpiteet. Tutkimusmenetelmänä käytettiin monimenetelmäistä tutkimusta, eli kyselylomake sisälsi sekä kvantitatiivisia kysymyksiä, että kvalitatiivisia kysymyksiä. Tutkimustulokset käsitellään kysymys kerrallaan kyselylomakkeen järjestyksen mukaisesti. Tulosten käsittelyssä hyödynnetään ristiintaulukointia, jossa eri vastaajaryhmiä vertaillaan keskenään. Lisäksi tutkimustuloksia

kuvataan sekä piirakka-, että pylväskaavioilla ja keskiarvoilla. Kyselytutkimuksella pyrittiin löytämään tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin ja asioita, joissa esihenkilö voisi paremmin tukea.

4.1 Kyselylomakkeen muodostaminen

Tutkimus toteutettiin anonymisti Microsoft Forms -lomakkeella ajalla 8.3.-24.3.2023. Ennen kyselyn lähettämistä kävin kysymykset henkilöstöpäällikön kanssa läpi, jotta ne soveltuivat tarkoitukseen eli työhyvinvoinnin kartoittamiseen. Kysely lähetettiin sähköpostilla valmiita jakelulistoja hyödyntäen yritysasiakaspalvelussa ja yritysmyyntissä työskenteleville asiakaspalvelijoille, myyjille, asiantuntijoille ja esihenkilöille eli yhteensä 200 henkilölle. Koska vastauksia oli tullut viikon sisällä vain 36 kappaletta, lähetettiin perään muistutus kyselyyn vastaamisesta 15.3.2023. Lopullinen vastausmäärä 24.3.2023 oli 67 vastausta. Ennen kyselyn lähettämistä esittelin sitä sekä yritysasiakaspalvelun, että myynnin johtajille ja luetutin kyselyn esihenkilöstöllä, jotta tiesivät mistä on kyse ja pystyivät pyytämään tiimiläisiään vastaamaan siihen.

4.2 Tutkimuksen tausta

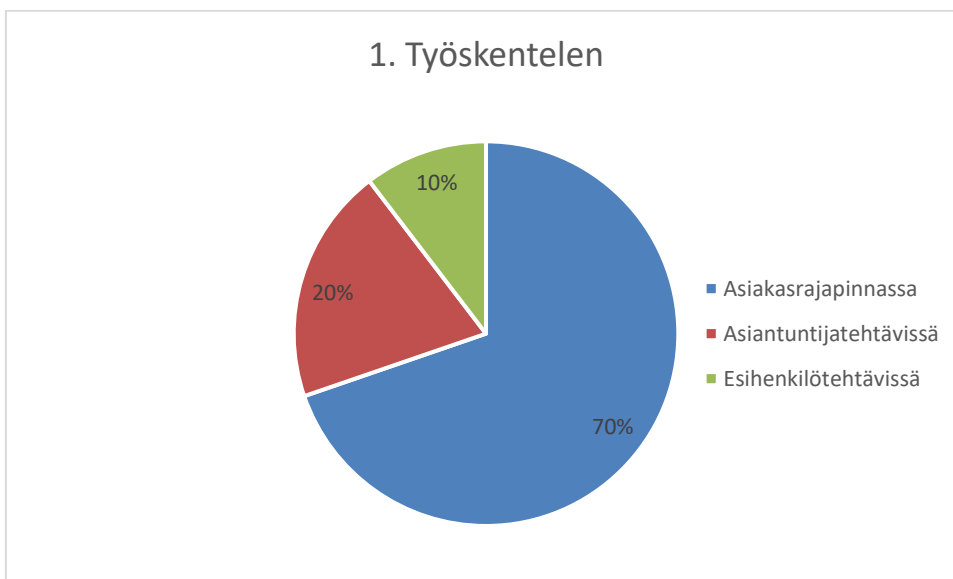
Opinnäytetyön aihe kirkastui syksyllä 2022 silloin vallitsevien työolosuhteiden takia. Olin tuolloin käynyt useamman työterveysneuvottelun koskien työuupumusta ja masennusta, sekä tehnyt muutoksia niin työaikaan kuin työtehtäviin työterveyden kanssa käytyjen neuvottelujen pohjalta. Pohdin tuolloin, miten minä esihenkilönä voisin paremmin vaikuttaa siihen, että työntekijä ei päädy työuupumukseen tai pitkään sairauslomaan asti? Mietin, mitkä seikat työssä jaksamiseen ja työstä suoriutumiseen vaikuttaa. Siitä sainkin idean tehdä kysely juuri tähän aihepiiriin liittyen. Erityisesti minua kiinnosti oman organisaation ihmiset, mutta vastaajamäärä olisi siten jäänyt kovin vähäiseksi. Keskusteltuani henkilöstöpäällikön kanssa päätin laajentaa kyselyn myös yritysmyyntiin. He työskentelevät vastaavanlaisesti suoraan asiakasrajapinnassa.

Päädyin tähän vastausten tiedonkeruutapaan helpon saavutettavuuden takia. Pystyin hyödyntämään yrityksen valmiita jakelulistoja. Lisäksi anonymi kyselylomake oli helposti toteutettavissa Microsoft Forms -ohjelman avulla, jonka kautta tehdään muutenkin erilaisia

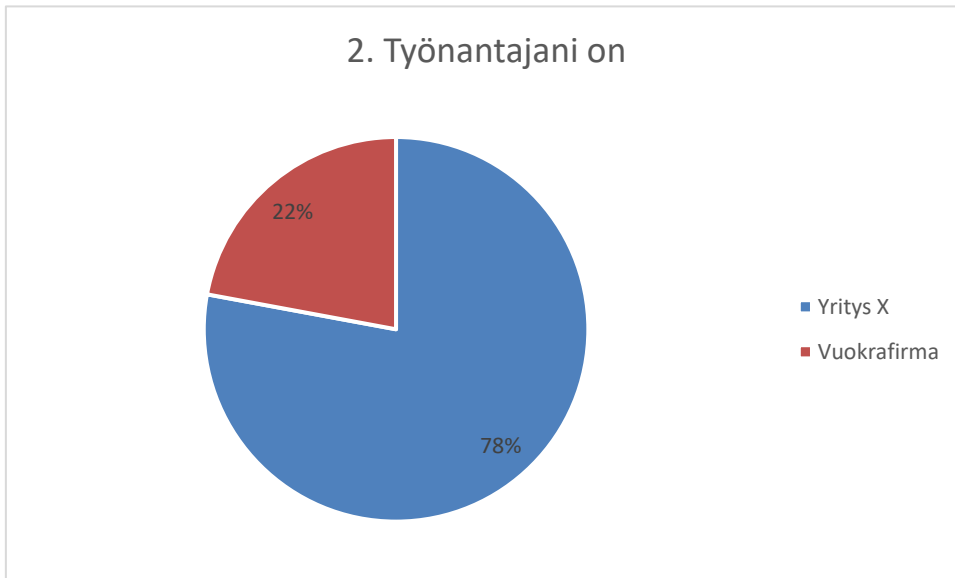
kyselyjä eli oli tuttu käyttää myös vastaajille. Riittävän isolla otannalla varmistin sen, että saisin sen verran vastauksia, että tutkimustulosta voitaisiin pitää jotenkin validina ja tutkimustulokset antaisivat ainakin jonkinlaisen käsityksen henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilasta. Sähköpostilla lähetettiin valmiisiin jakelulistoihin linkki Forms -kyselyyn näkemättä, mitä nimiä jakelulistat pitivät sisällään. Kyselyyn vastaaminen suoritettiin anonymisti, joten en tiedä ketä siihen vastasi, enkä voi tunnistaa vastaajia vastauksista.

4.3 Vastaajien taustatiedot

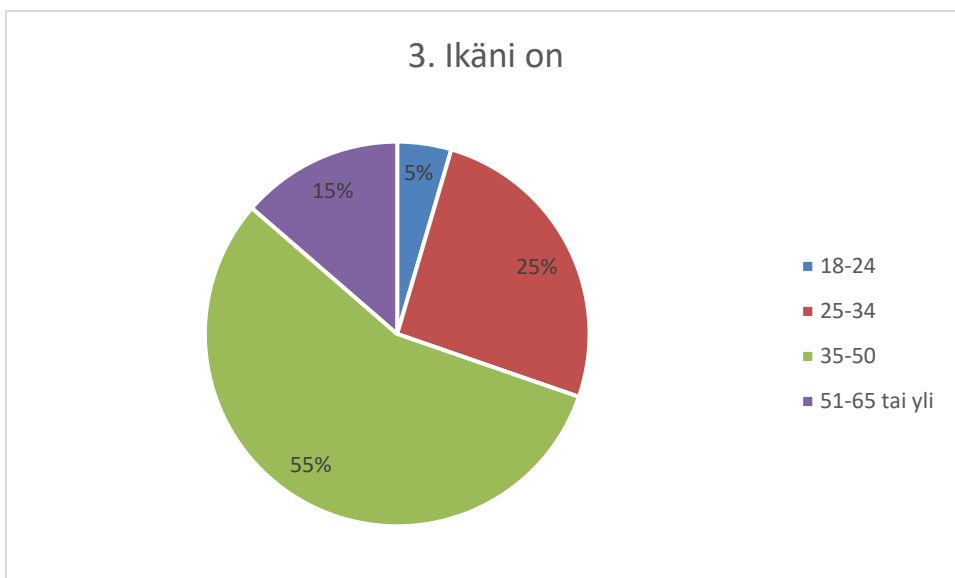
Vastaajilta kysyttiin taustatiedoissa työnantajan nimi, vastaajan ikäjakauma ja toimenkuva. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin tehtävänkuva, työskenteleekö vastaaja asiakasrajapinnassa, asiantuntijatehtävissä vai esihenkilötehtävissä. Suurin osa vastaajista (70 %) työskentelee asiakasrajapinnassa. Seuraavaksi eniten vastaajista (20 %) työskentelee asiantuntijatehtävissä. Esihenkilötehtävissä työskentelevistä kyselyyn vastasi loput eli 10 % osuus vastaajista.



Toisessa kysymyksessä kysyttiin työnantajaa, onko se Yritys X vai vuokrafirma, jonka kautta työskentelee Yritys X:ssä. Vastaajista 78 % työskentelee Yritys X:ssä ja 22 % vuokrafirmassa.



Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin ikäjakaumaa. 55 % vastaajista on 35–50-vuotiaita. 25 % vastaajista on 25–34-vuotiaita, 15 % on 51–65-vuotiaita ja 5 % 18–24-vuotiaita.



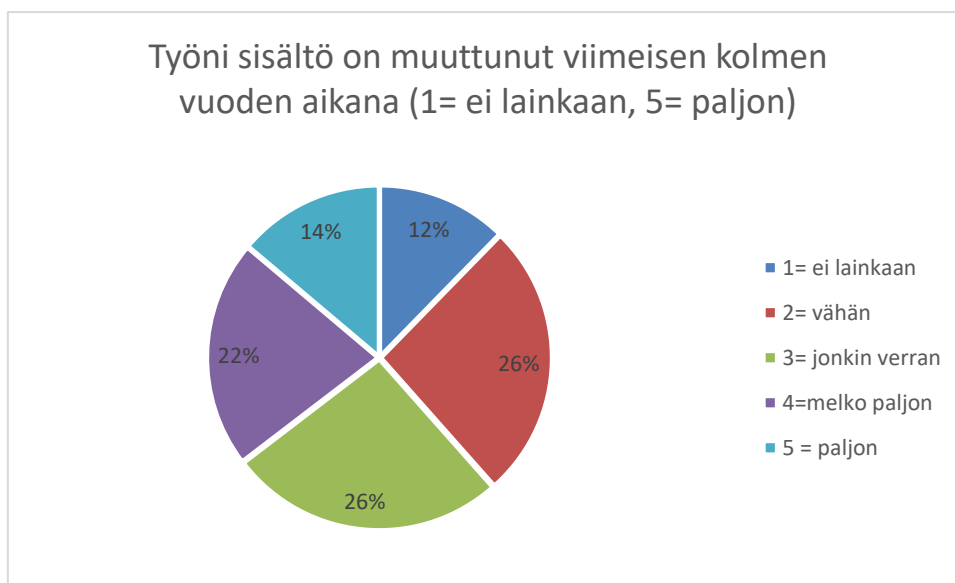
5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään taustatietojen keräämisen jälkeen tarkemmin itse tutkimuskysymyksiä ja niiden vastauksia. Vastauksista on koostettu tulokset helposti tulkittavissa olevaan kaaviomuotoon ja sen lisäksi tuloksia on myös taulukoitu ristiin ja

laskettu keskiarvo toimenkuvittain. Tutkimustulokset on ryhmitelty aihepiirin mukaan ja myös otsikoitu siten, että aihepiiri on nähtävillä ja yhdistettävissä teoriaosuuteen.

5.1 Työhyvinvointi, multitaskaus ja keskeytyksetön työnteko

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin, miten paljon työn sisältö on muuttunut viimeisen kolmen vuoden aikana. Vastausasteikko oli 1= ei lainkaan, 2= vähän, 3= jonkin verran, 4= melko paljon ja 5= paljon. 26 % vastaajista oli sitä mieltä, että työ on muuttunut vähän, tai on muuttunut jonkin verran (26 %).



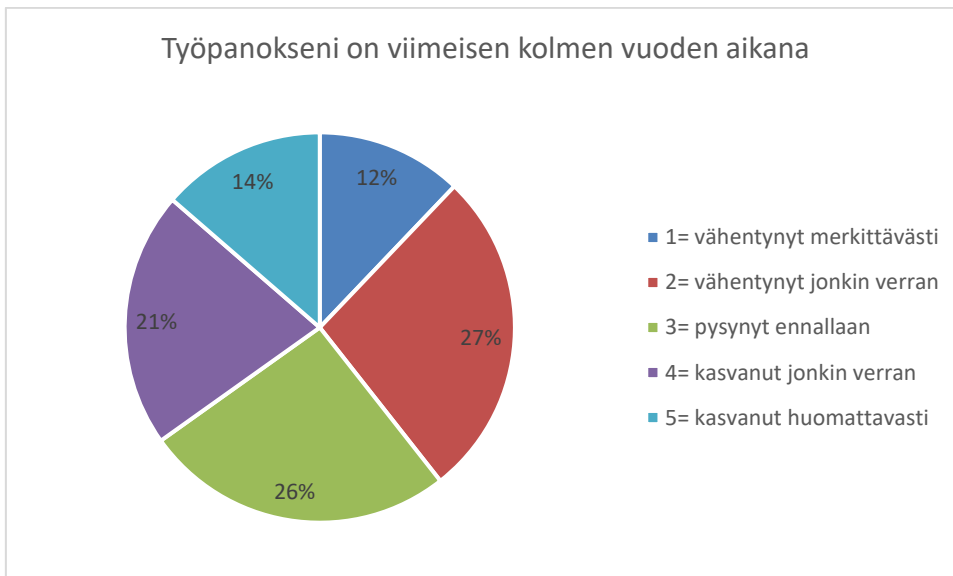
Alla olevasta taulukosta on nähtävissä, miten vastaukset jakautuivat toimenkuvan mukaan. Asiakasrajapinnassa koettiin, että työn sisältö on muuttunut melko vähän tai jonkin verran viimeisen kolmen vuoden aikana. Asiantuntijoiden vastaukset jakautuivat tasaisemmin; heidän mielestään työn sisältö on muuttunut viimeisen kolmen vuoden aikana vähän, jonkin verran tai melko paljon. Esihenkilöiden mielestä työn sisältö on muuttunut jonkin verran viimeisen kolmen vuoden aikana.

Vastaus	Asiakasrajapinta	Asiantuntijat	Esihenkilöt
1	6	2	
2	13	3	2
3	11	3	3
4	10	3	1
5	6	2	1

Keskimääräisesti kaikissa toimenkuviissa oli sama vastaus; työn sisältö on muuttunut jonkin verran viimeisen kolmen vuoden aikana:

Asiakasrajapinta	3,0
Asiantuntijat	3,0
Esihenkilöt	3,0

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin, onko työpanos viimeisen kolmen vuoden aikana kasvanut huomattavasti, pysynyt ennallaan vai vähentynyt merkittävästi. Vastauksia pyydettiin asteikolla 1-5. Tässä asteikossa 1= työpanos on viimeisen kolmen vuoden aikana vähentynyt merkittävästi, 2= työpanos on viimeisen kolmen vuoden aikana vähentynyt jonkin verran, 3= työpanos on viimeisen kolmen vuoden aikana pysynyt ennallaan, 4= työpanos on viimeisen kolmen vuoden aikana kasvanut jonkin verran, sekä 5= työpanos on viimeisen kolmen vuoden aikana kasvanut huomattavasti. 27 % vastaajista oli sitä mieltä, että työpanos on viimeisen kolmen vuoden aikana vähentynyt jonkin verran. 26 % vastaajista oli sitä mieltä, että työpanos on viimeisen kolmen vuoden aikana pysynyt ennallaan. 21 % vastaajista oli sitä mieltä, että työpanos on kasvanut jonkin verran. 14 % mielestä työpanos on viimeisen kolmen vuoden aikana kasvanut huomattavasti. Vähemmistö eli vain 12 % vastaajista koki, että työpanos on viimeisen kolmen vuoden aikana vähentynyt merkittävästi.



Vastaukset jakautuvat toimenkuvan mukaan siten, että asiakasrajapinnassa työpanos on viimeisen kolmen vuoden aikana vähentynyt jonkin verran tai pysynyt ennallaan.

Asiantuntijoiden ja esihenkilöidenkin vastaukset noudattelevat samaa linjaa. Merkittävää on

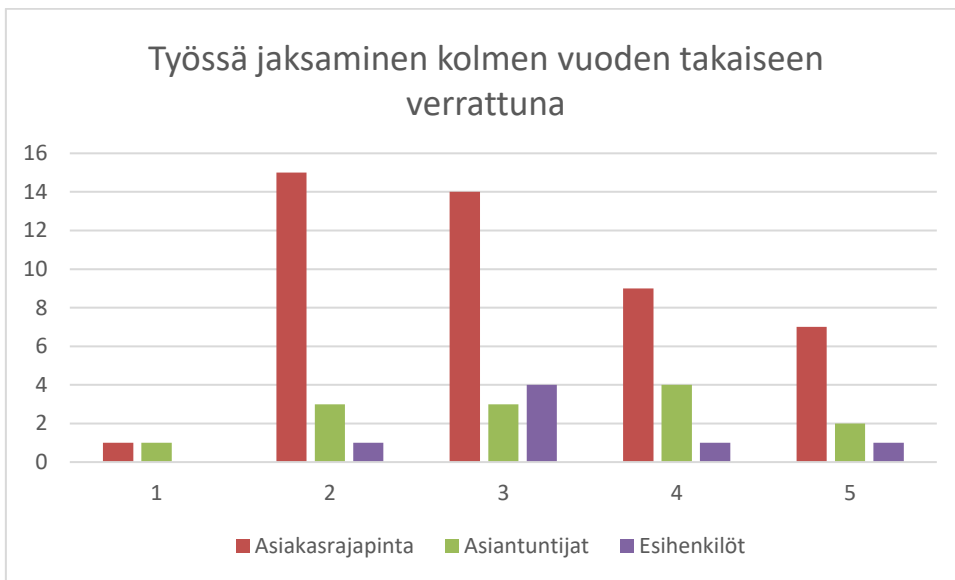
huomata, että ainoastaan esihenkilöstö ei koe, että työpanos olisi viimeisen kolmen vuoden aikana vähentynyt merkittävästi. Tästä voidaan päätellä, että esihenkilötehtävissä toimenkuva ja työtehtävät säilyvät ennallaan tai laajenevat, jolloin työpanosta vaaditaan enemmän.

Vastaus	Asiakasrajapinta	Asiantuntijat	Esihenkilöt
1	6	2	
2	13	3	2
3	11	3	3
4	10	3	1
5	6	2	1

Keskiarvallisesti kuitenkin kaikissa toimenkuviissa työskentelevät antoivat vastaukseksi 3= työpanos on viimeisen kolmen vuoden aikana pysynyt ennallaan.

Asiakasrajapinta	3,4
Asiantuntijat	3,4
Esihenkilöt	3,0

Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin, miten jaksaminen koetaan viimeisen kolmen vuoden aikana, jaksako heikosti, eikä ole havainnut muutosta vai kokeeko jaksavansa työssä paremmin kuin aiemmin. Tuloksista voidaan päätellä, että asiakasrajapinnassa jaksaminen on hieman heikentynyt, tai ei huomata muutosta aiempaan. Vastauksia pyydettiin asteikolla 1-5. Tässä asteikossa 1= Jaksan tällä hetkellä työssäni kolmen vuoden takaiseen verrattuna heikosti, en ollenkaan. 2= Jaksan tällä hetkellä työssäni kolmen vuoden takaiseen verrattuna melko heikosti. 3= En ole havainnut muutosta jaksamisessani kolmen vuoden takaiseen verrattuna. 4= Jaksan tällä hetkellä työssäni melko hyvin kolmen vuoden takaiseen verrattuna. 5= Jaksan tällä hetkellä työssäni paremmin kuin kolmen vuoden takaiseen verrattuna.



Asiakasrajapinnassa vastattiin enimmäkseen, että jaksan tällä hetkellä työssäni kolmen vuoden takaiseen verrattuna melko heikosti tai, että ei ole havaittu muutosta jaksamisessa kolmen vuoden takaiseen verrattuna. Asiantuntijat kokevat jaksavansa melko hyvin tai ei ole havaittu muutosta jaksamisessa kolmen vuoden takaiseen verrattuna. Asiakasrajapinnassa ja asiantuntijoiden työnkuvassa vastattiin myös, että jaksaminen on heikentynyt huomattavasti kolmen vuoden takaiseen verrattuna, tai eivät jaksakaan ollenkaan tehdä töitä. Esihenkilöillä tilanne vaikuttaa olevan hieman parempi, sillä enemmistö vastasi, että ei ole havaittu jaksamisessa muutosta kolmen vuoden takaiseen verrattuna.

Vastaus	Asiakasrajapinta	Asiantuntijat	Esihenkilöt
1	1	1	0
2	15	3	1
3	14	3	4
4	9	4	1
5	7	2	1

Keskiarvallisesti kaikissa toimenkuvissa oltiin yhtä mieltä siitä, että ei oikeastaan ole havaittu muutosta jaksamisessa kolmen vuoden takaiseen verrattuna.

Asiakasrajapinnassa	3,13
Asiantuntijatehtävissä	3,23
Esihenkilötehtävissä	3,29

Seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin, suoritetaanko monia työtehtäviä kerralla ja vastausasteikko 1-5 oli, että 1= ei suorita lainkaan monia työtehtäviä kerralla, vain yksi

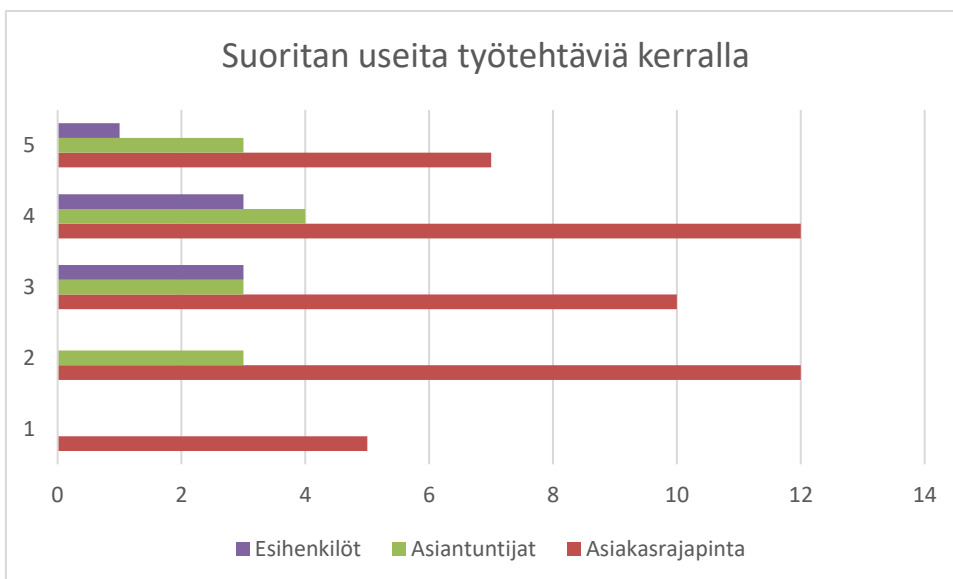
työtehtävä kerrallaan tai 5= suorittaa useita työtehtäviä samaan aikaan. Keskiarvoisesti asiakasrajapinnassa vastattiin noin 3, asiantuntija ja esihenkilövastaajissa lähemmäs 4 eri suoritetaan melko useita työtehtäviä samanaikaisesti.

Asiakasrajapinta	3,09
Asiantuntijat	3,54
Esihenkilöt	3,71

Vastaukset jakautuivat seuraavasti:

Vastaus	Asiakasrajapinta	Asiantuntijat	Esihenkilöt
1	5	0	0
2	12	3	0
3	10	3	3
4	12	4	3
5	7	3	1

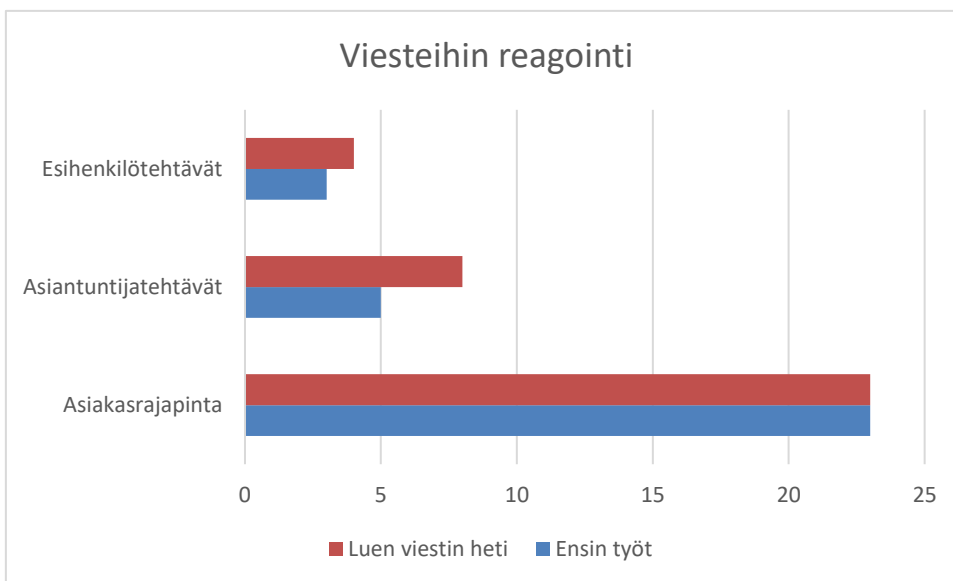
Tuloksista nähtävissä, että asiakasrajapinnassa voidaan hoitaa yhtäkin työtehtävää kerrallaan, tai ehkä kahta, mutta asiantuntija ja esihenkilörooleissa multitaskaaminen on selvästi voimakkaampaa.



Kahdeksannessa kysymyksessä pysyttiin multitaskaamisen aihepiirissä, mutta tarkasteltiin myös keskeytyksetöntä työtä. Kysymys oli, milloin reagoidaan teamsista tuleviin viesteihin. Vaihtoehtoja annettiin kaksi; 1. Teen ensin työtehtäväni loppuun ja vasta sitten tarkistan viestin tai 2. Huomatessani Teamsin tai puhelimeni vilkkuvan, minun on luettava viesti heti. Vastauksen jakaantuivat työnkuvien mukaan seuraavasti:

	Ensin työt loppuun	Luen viestin heti
Asiakasrajapinta	23	23
Asiantuntijatehtävät	5	8
Esihenkilötehtävät	3	4

Asiantuntija- sekä esihenkilötehtävissä lievä enemmistö lukee viestin heti, mutta melko tasan jakautuivat vastaukset näiden kahden vaihtoehdon välillä. Asiakasrajapinnan vastaajat jakautuivat selkeästi kahtia. Todennäköisesti toimintatapa riippuu myös olosuhteista, suorittaako parhaillaan sellaista työtehtävää, että voi lukea viestejä, vai vaatiiko työtehtävän suorittaminen täydellistä keskittymistä.



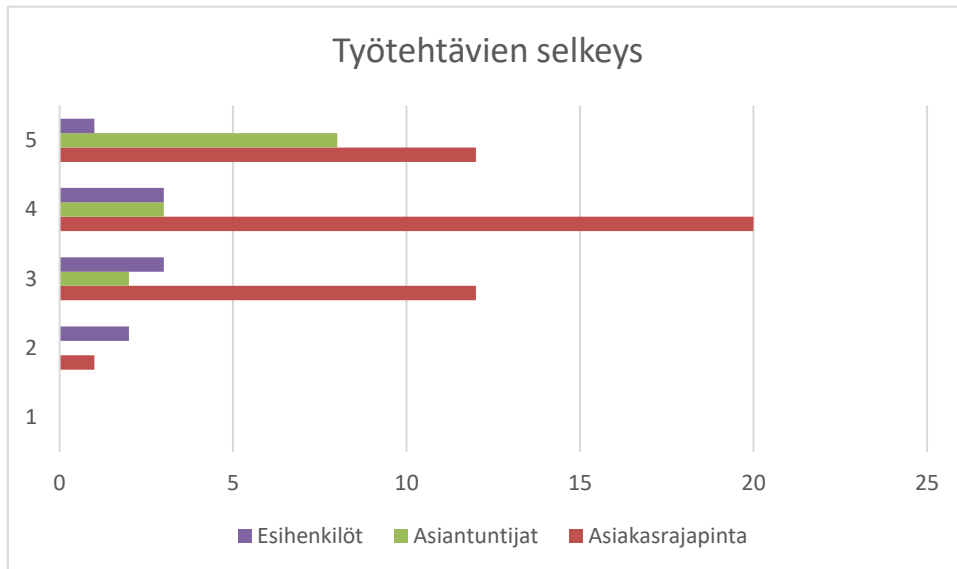
Yhdeksännessä kysymyksessä selvitettiin työtehtävien selkeyttä asteikolla 1–5. Ovatko työtehtävät selkeät, 1= ei lainkaan selkeät ja 5= ovat hyvin selkeät. Vastausten perusteella työtehtävät vaikuttavat kaikilla melko selkeiltä tai jopa erittäin selkeiltä. Eniten epäselvyyttä työtehtävissä vaikuttaa olevan esihenkilöillä.

Vastaus	Asiakasrajapinta	Asiantuntijat	Esihenkilöt
1			
2	1		2
3	12	2	3
4	20	3	3
5	12	8	1

Vastauksissa mielenkiintoista on, että vaihtoehtoa 1 ei valinnut kukaan ja vaihtoehdon kaksi valitsi yhteensä kolme vastaajaa. Näistä vastaajista kukaan ei kuulunut asiantuntijoiden

ryhmään. Asiantuntijoilla vaikuttaa olevan kaikista selkeimmät tehtävät näiden vastausten mukaan.

Asiakasrajapinta	3,97
Asiantuntijat	3,97
Esihenkilöt	3,85

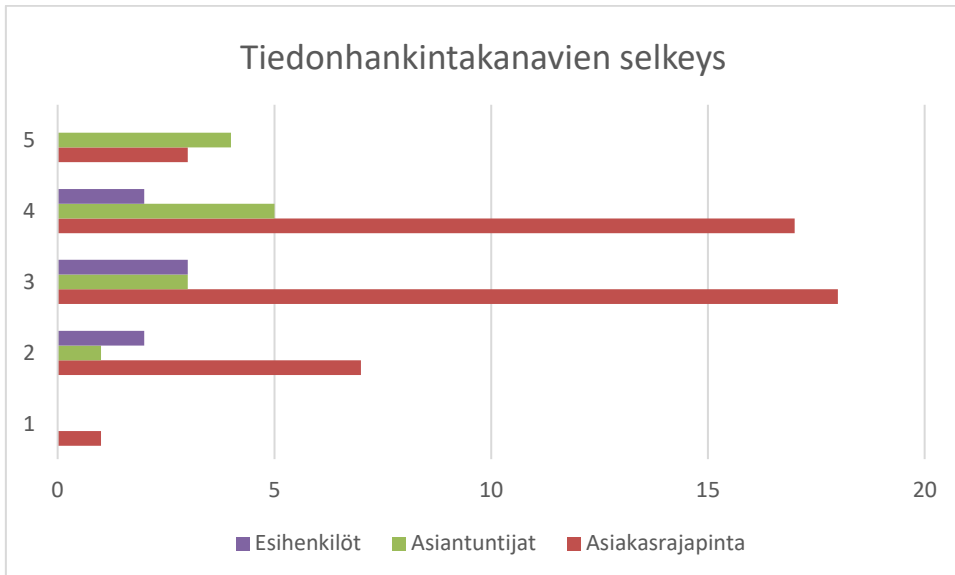


Kymmenennessä kysymyksessä tiedusteltiin tiedonhankintakanavien selkeyttä. Kysymykseen vastattiin asteikolle 1-5, jolloin 1= ei ollenkaan, en tiedä mistä lähdän etsimään ohjeita ja 5= tiedän mistä löydän tarvitsemani ohjeet ja tiedot.

Vastaus	Asiakasrajapinta	Asiantuntijat	Esihenkilöt
1	1		
2	7	1	2
3	18	3	3
4	17	5	2
5	3	4	

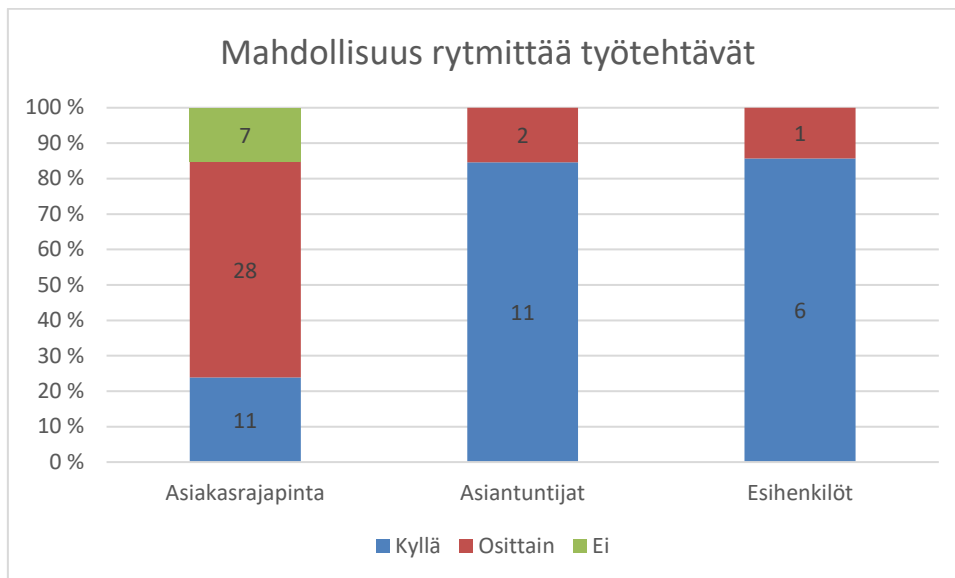
Asiakasrajapinnassa oli laajin vastauskaala. Silti siellä kannatusta sai eniten 3 ja 4, eli ohjeet ovat melko hyvin löydettävissä. Asiantuntijoiden mielestä ohjeet löytyvät oikein hyvin. Esihenkilöt vastasivat löytävänsä melko hyvin ohjeet, kukaan esihenkilöistä ei ollut täysin varma ohjeiden löytämisestä, mutta ei myöskään täysin tietämätönkään.

Asiakasrajapinta	3,39
Asiantuntijat	3,42
Esihenkilöt	3,27



Yhdennessätoista kysymyksessä tiedusteltiin, onko työtehtäviä mahdollista rytmittää. Vastausvaihtoehdoiksi annettiin kyllä, osittain ja ei. Asiakasrajapinnassa oli laajin vastausskaala ja suuri osa voi rytmittää työtehtäviään osittain. Asiakasrajapinnassa seitsemän vastaaja vastasi, että ei voi rytmittää työtehtäviään. Asiantuntijoista ja esihenkilöistä suuri osa voi rytmittää työtehtävänsä.

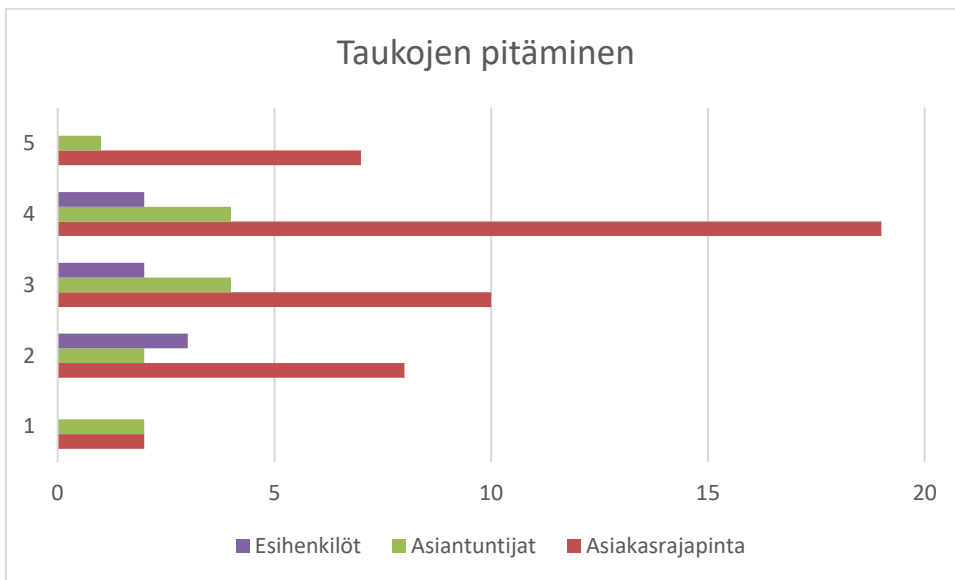
Vastaus	Asiakasrajapinta	Asiantuntijat	Esihenkilöt
Kyllä	11	11	6
Osittain	28	2	1
Ei	7		



Työhyvinvointiin, multitaskaukseen ja keskeytyksettömyyteen liittyvässä viimeisessä kysymyksessä eli kahdennessatoista kysymyksessä tiedusteltiin, kuinka säännöllisesti tauoista pidetään kiinni. Vastausasteikko oli 1-5, jossa 1= tauot jäävät usein pitämättä ja 5= pidän aina taukoni ajallaan.

Vastaus	Asiakasrajapinta	Asiantuntijat	Esihenkilöt
1	2	2	
2	8	2	3
3	10	4	2
4	19	4	2
5	7	1	

Asiakasrajapinnassa suuri osa pitää tauot ajallaan tai ainakin melkein ajallaan. Samaan tapaan vastasivat myös asiantuntijat. Sen sijaan esihenkilöistä enemmistö pitää taukojaan epäsäännöllisesti tai ne jäävät usein pitämättä. Kuitenkin esihenkilöstössä vastausmäärät jakautuivat melko tasaisesti vaihtoehtojen kaksi, kolme ja neljä kesken, joten suoraa johtopäätöksiä tämän perusteella ei voi tehdä.



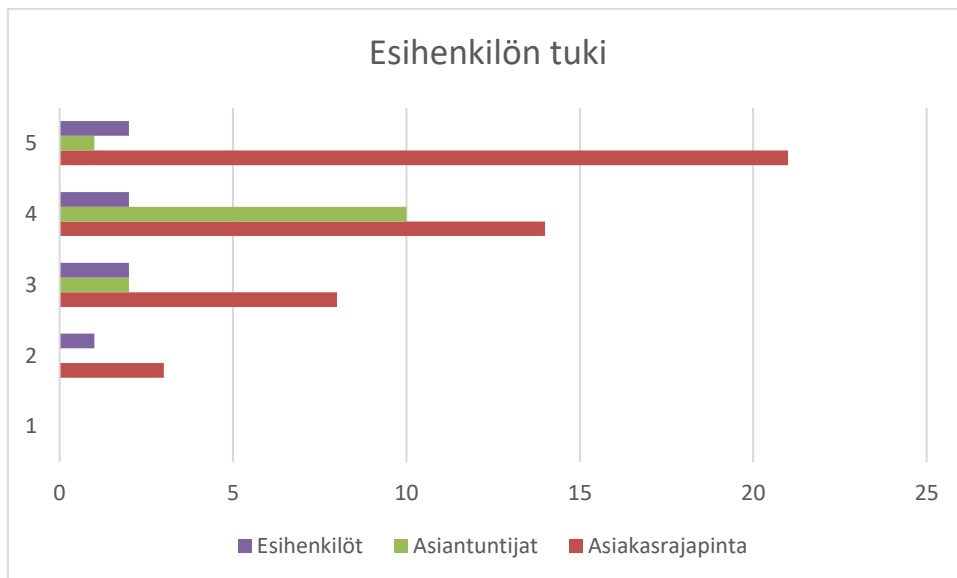
Asiakasrajapinta	3,30
Asiantuntijat	3,28
Esihenkilöt	3,21

5.2 Esihenkilön rooli työhyvinvoinnissa

Seuraavan osion kysymyksissä keskitytään esihenkilötyöhön. Osion ensimmäinen eli kolmastoista kysymys tiedustelee, koenko esihenkilön tukevan tarpeeksi. Vastausasteikko on 1-5, jossa 1= en lainkaan ja 5= kyllä, esihenkilö tukee minua aktiivisesti.

Vastaus	Asiakasrajapinta	Asiantuntijat	Esihenkilöt
1			
2	3		1
3	8	2	2
4	14	10	2
5	21	1	2

Asiakasrajapinnassa saadaan eniten esihenkilön aktiivista tukea. Myös asiantuntijat kokevat saavansa melko hyvin esihenkilöltään tukea. Esihenkilöstön keskuudessa vastausjakauma on tasaisempi, selvästi tuen saamisen kokemus vaihtelee henkilöittäin ja mahdollisesti myös sen takia, minkä tyypistä esihenkilötyötä tekee.

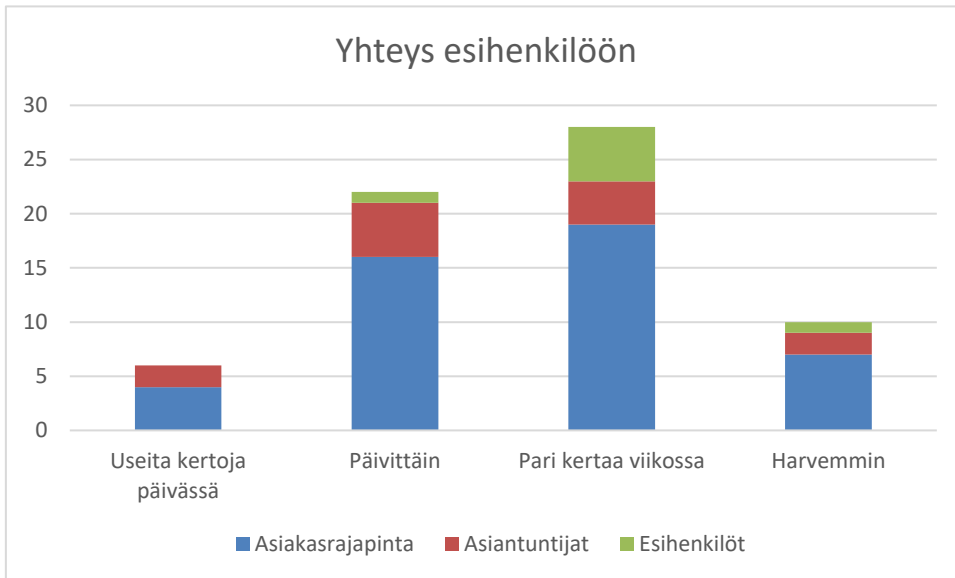


Asiakasrajapinta	4,06
Asiantuntijat	4,10
Esihenkilöt	4,08

Neljännestätoista kysymyksessä tiedusteltiin, kuinka usein esihenkilöön ollaan yhteydessä. Vastausvaihtoehdot olivat useita kertoja päivässä, päivittäin, pari kertaa viikossa ja harvemmin.

Vastaus	Asiakasrajapinta	Asiantuntijat	Esihenkilöt
Useita kertoja päivässä	4	2	
Päivittäin	16	5	1
Pari kertaa viikossa	19	4	5
Harvemmin	7	2	1

Asiakasrajapinnassa suurin osa on yhteyksissä esihenkilöönsä päivittäin tai pari kertaa viikossa. Asiantuntijoista pieni enemmistö on yhteydessä esihenkilönsä kanssa päivittäin. Esihenkilöistä suurin osa pitää oman esihenkilönsä kanssa yhteyttä pari kertaa viikossa.

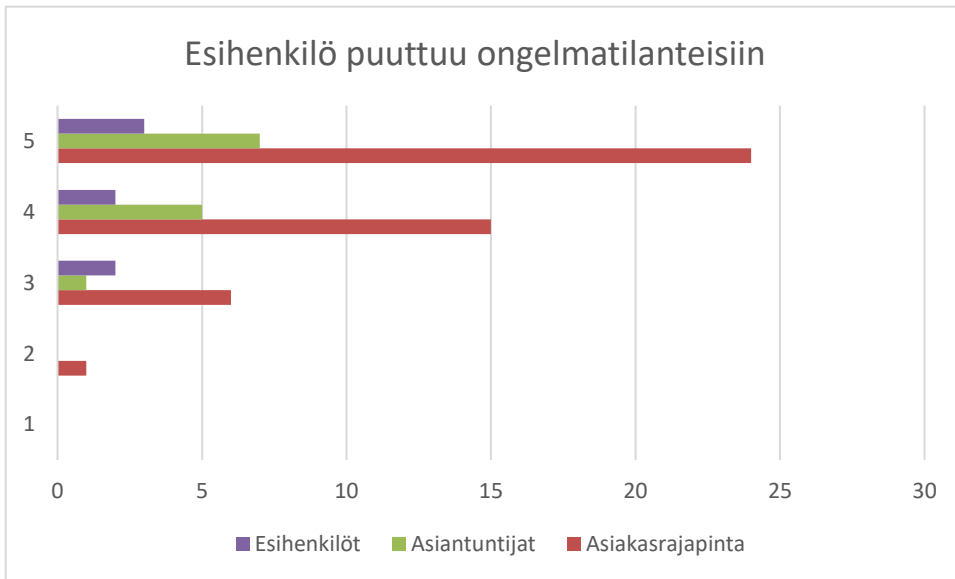


Viidennessätoista kysymyksessä tiedusteltiin, puuttuuko esihenkilö ongelmatilanteisiin. Vastausasteikko oli 1-5, jossa 1= ei lainkaan ja 5= esihenkilöni ottaa vastuun tilanteesta.

Vastaus	Asiakasrajapinta	Asiantuntijat	Esihenkilöt
1			
2	1		
3	6	1	2
4	15	5	2
5	24	7	3

Pääosin kaikkien työnkuvien vastaukset puolsivat sitä, että esihenkilö puuttuu ongelmatilanteisiin. On ilahduttavaa huomata, että kukaan vastaajien esihenkilöistä ei täysin sivuuta ongelmatilanteita.

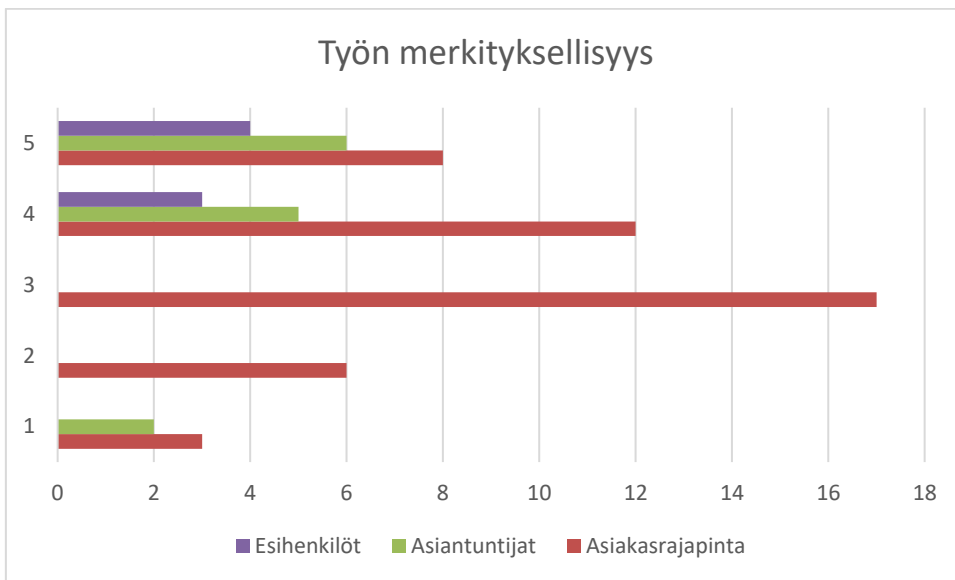
Asiakasrajapinta	4,35
Asiantuntijat	4,33
Esihenkilöt	4,29



Kuudennessatoista kysymyksessä tiedusteltiin työn merkityksellisyyttä, jossa esihenkilön rooli on myös keskeisessä asemassa luomassa merkitystä työhön. Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että työ on melko merkityksellistä tai erittäin merkityksellistä.

Vastaus	Asiakasrajapinta	Asiantuntijat	Esihenkilöt
1	3	2	
2	6		
3	17		
4	12	5	3
5	8	6	4

Myös muutama sellainen vastaus oli sekä asiakasrajapinnassa, että asiantuntijoiden keskuudessa, että työtä ei koettu lainkaan merkitykselliseksi.



Asiakasrajapinta	3,61
Asiantuntijat	3,63
Esihenkilöt	3,54

6 Tutkimustulosten analysointi

Tässä luvussa analysoidaan edellisessä luvussa esiteltyjen vastausten perusteella saatuja tuloksia. Työn tavoitteena on lisätä esihenkilöiden ymmärrystä työhyvinvoinnin tukemisessa ja antaa työkaluja työhyvinvoinnin tukemiseen. Vastausten analyysin lisäksi esitellään teoriaan pohjautuvia varoitusmerkkejä yksilön ja työyhteisön suoriutumiseen liittyen, jotka esihenkilön on syytä tunnistaa ja joihin on reagoitava ajoissa. Lisäksi esihenkilön työkaluista työhyvinvoinnin tukemista varten löytyy varhaisen välittämisen keskustelun runko.

6.1 Mihin asioihin esihenkilön tulee erityisesti keskittyä työkyvyn tukemisessa?

Vastausten perusteella työ ei sisällöllisesti ole muuttunut kovinkaan paljon viimeisen kolmen vuoden aikana työtehtävästä riippumatta. Koska työtehtävän sisältö ei ole juurikaan muuttunut viimeisen kolmen vuoden aikana, on työtehtäviin käytettävä työpanos vähentynyt jonkin verran tai pysynyt ennallaan. Tämä sama trendi vastauksissa koski kaikkia toimenkuvia. Asiakasrajapinnassa vähemmistö koki, että työpanos on viimeisen kolmen vuoden aikana vähentynyt merkittävästi. Kuten luvussa 3.2. todettiin, tehostaminen ja

tahdin kiihtyminen on iso trendi työpaikoilla. Tämä vaikuttaa henkilöstöön ja on yhteydessä heikompaan työn imuun lähes kaikilla ammattialoilla. Kun mutteria puristetaan jatkuvasti, kärsii motivaatio ja työnilo. Quiet quitting -ilmiön taustalla on mahdollisesti työkyky ja ihmisen tarve hakea tasapainoa hetkessä työelämässä. (Suutela-Vuorinen, 2023)

Jaksamisen osalta esihenkilöistä enemmistö vastasi, että jaksamisessa ei ole havaittu muutosta kolmen vuoden takaiseen verrattuna. On mahdollista, että tämä tarkoittaa tilanteen olevan hyvä, tai sitten tilanne on yhtä huono kuin kolme vuotta sitten. Asiantuntijat kokevat jaksavansa melko hyvin tai eivät ole havainneet muutosta jaksamisessa kolmen vuoden takaiseen verrattuna. Huolestuttavin tilanne oli asiakasrajapinnassa. Sen lisäksi, että hei eivät ole havainneet muutosta jaksamisessaan kolmen vuoden takaiseen verrattuna, toiseksi suurin vastausmäärä kuvaa, että he jaksavat kolmen vuoden takaiseen nähden melko heikosti. Yksi asiakasrajapinnan työntekijä ja yksi asiantuntija kokivat, että jaksaminen on heikentynyt huomattavasti kolmen vuoden takaiseen verrattuna, tai eivät jaksakaan ollenkaan tehdä töitä. Tuloksista voidaan päätellä, että asiakasrajapinnassa töiden kuormitus on kasvanut ja tätä tulee tarkemmin kartoittaa, mitkä tekijät kuormitusta ovat lisänneet. Ainakin yksi tunnistettu tekijä on asiakkaiden käyttäytymisen muutos. Nykypäivänä asiakkaat ovat valveutuneempia ja osaavat vaatia enemmän. Koska yksinkertaiset asiakaspalveluasiat ohjataan itsepalvelukanaviin tai ratkaistaan robotiikan avulla, korostuvat haastavimmat asiakaskohtaukset, jotka ohjautuvat käsittelyyn työntekijälle. Lisäksi uusia tuotteita ja palveluita lanseerataan nopealla syklillä ja järjestelmiä muutetaan ja kehitetään jatkuvasti, mikä kuormittaa, kun pitää omaksua nopeasti uutta tietoa. Maailman taloustilanne vaikuttaa myös siten, että palveluiden hinta nousee, mutta asiakkaat ovat valmiita maksamaan vähemmän. Tämä aiheuttaa kilpailutilanteita ja nopeitakin liikkeitä asiakaskunnassa, mitkä näkyvät myös stressitekijänä asiakasrajapinnassa.

Jaksamiseen voisi vaikuttaa useiden työtehtävien samanaikainen suorittaminen. Kuitenkin tuloksista on nähtävissä, että asiakasrajapinnassa voidaan hoitaa yhtäkin työtehtävää kerrallaan, tai ehkä kahta, mutta asiantuntija ja esihenkilörooleissa multitaskaaminen on selvästi voimakkaampaa. Kuormitus asiakasrajapinnassa johtuu todennäköisesti muista tekijöistä. Useiden työtehtävien suorittamiseen samanaikaisesti vaikuttaa todennäköisesti työn luonne; asiakasrajapinnassa voi useimmiten keskustella vain yhden asiakkaan kanssa kerrallaan ja uppoutua täysin asiakkaan asiaan. Asiantuntija ja esihenkilötehtävät sisältävät

usein paljon palavereja ja varsinkin useissa peräkkäin toistuvissa tai pitkissä palavereissa keskittyminen herpaantuu helposti esimerkiksi sähköpostin lukemiseen, puhelimen käyttämiseen tai Teams -viestin lukemiseen ja vastaamiseen. Luvussa 3 on aiemmin kerrottu, että mitä suurempi kokous on, sitä todennäköisemmin tehdään kokouksen aikana jotain muuta. Multitaskausta harrastetaan enemmän aamulla kuin iltapäivällä ja erityisesti viikoittain toistuvissa palavereissa. Työntekijät väsyvät pitkissä kokouksissa ja silloin multitaskaaminen alkaa ikään kuin itsestään huomaamatta. Pitkiksi venyvät kokoukset, joita ei ole suunniteltu kunnolla, ovat resurssien tuhlaamista. Työntekijä saa tässä tapauksessa enemmän irti siitä, että jättää kokouksen väliin ja käyttää aikansa muihin työtehtäviin, pitää järkevästi taukoja ja saa yhteenvedon kokouksesta videolla tai äänitiedostona. Multitaskaamisen myötä työstä tulee raskasta, hidasta ja virheeltistä. Todennäköisesti yksi merkki siitä, että tauko on paikallaan, on tarve multitaskata. (Huotilainen, 2021)

Multitaskaamiseen liittyy myös keskeytyksetön työnteko. Asiantuntija- sekä esihenkilötehtävissä lievä enemmistö lukee saamansa Teams -viestin heti. Asiakasrajapinnan vastaajat jakautuivat selkeästi kahtia; toiset lukevat saamansa Teams viestin heti ja toiset suorittavat ensin työtehtävänsä loppuun ja lukevat vasta sitten viestin. Todennäköisesti toimintatapa riippuu myös olosuhteista, suorittaako parhaillaan sellaista työtehtävää, että voi lukea viestejä, vai vaatiiko työtehtävän suorittaminen täydellistä keskittymistä. Tähän liittyy myös edellisessä kappaleessa mainitut pitkät palaveriputket. Palaverien aikana huomio herpaantuu äkkiä Teamsista tuleviin viesteihin. Keskittymisen ja jaksamisen kannalta olisi parempi keskittyä täysin menossa olevaan palaveriin ja lukea viesti vasta sen jälkeen. Mikäli pikaviestimien notifikaatit ovat päällä on houkutus lukea viesti suuri ja ehkä nopeasti palaveria kuunnellessa vastatakin siihen. Luvussa 3.1. on kerrottu, että pääseminen sujuvaan työskentelyrytmiin keskeytyksen jälkeen saattaa kestää jopa 15 minuuttia. Mitä haastavampi tehtävä ja mitä vaativampi keskeytys, sitä enemmän kuluu aivoilla aikaa päästä takaisin alkuperäisen tehtävän pariin. Työn keskeytyessä usein, joutuvat aivot työskentelemään entistä kovemmin yrittäessään muistaa keskeytyneen asian, ohjata keskittymiskyky takaisin asiaan ja päästä sujuvaan flow -tilaan. Jatkuvat keskeytykset vievät energiaa, syövät tehokkuutta ja vaativat pidempiä palautumisjaksoja. Keskeytyksistä on syytä päästä eroon, sillä ne heikentävät työn laatua, kun ajattelulle tai asioihin paneutumiselle ei jää aikaa. (Lappi, 2022, ss.53–54)

Useat viestintävälineet aiheuttavat paljon keskeytyksiä, kuten puhelimen ilmoitusten merkkiäänät eri sovelluksista. Mikäli viestien sallitaan keskeyttää työnteko jatkuvasti, lisäämme omaa kuormitustamme viemällä itseltämme mahdollisuuden keskittyä. Joskus pitkäjänteinen työskentely tuntuu hankalalta ja flow -tilaan pääseminen on vaikeaa, vaikka työympäristö olisikin hiljainen ja rauhallinen. Tällöin työtehtäviä kannattaa rytmittää ja jaksottaa, esimerkiksi laittamalla puhelimen hälyttämään 20 minuutin välein, jolloin voi luvan kanssa pitää sosiaalisen median selaamisen tauon, jumpata, venytellä tai hakea kahvia. Tuon jälkeen seuraavalla työskentelypätkällä keskitytään vain yhteen asiaan. Hyvä keino on sulkea kaikki ylimääräiset ohjelmat ja selaimet, sekä pitää älylaite äänettömällä ja ruutu käännettynä pöytää vasten, jotta ilmoitukset eivät häiritse. (Huotilainen & Moisala, 2018)

Työtehtävät vaikuttavat olevan melko selkeitä tai jopa erittäin selkeitä niin asiantuntijoiden kuin asiakasrajapinnankin keskuudessa. Eniten epäselvyyttä työtehtävissä vaikuttaa olevan esihenkilöillä. Työtehtävien selkeyden pitäisi lisätä turvallisuuden tunnetta ja työtyytyväisyyttä, ellei sitten ole leipiintynyt työtehtäviinsä, jolloin selkeät työtehtävät saattavat tuntua yksitoikkoisilta ja puuduttavilta. Tiedonhankintakanavien selkeyttä kysyttäessä asiakasrajapinnan mielestä ohjeet ovat melko hyvin löydettävissä. Asiantuntijoiden mielestä ohjeet löytyvät oikein hyvin. Esihenkilöt vastasivat löytävänsä melko hyvin ohjeet, kukaan esihenkilöistä ei ollut täysin varma ohjeiden löytämisestä, mutta ei myöskään täysin tietämätönkään. Tässäkin selittävä tekijä saattaa löytyä työn luonteesta; asiakasrajapinnassa ohjeita ja tietoa etsitään päivittäin. Asiantuntijat puolestaan päivittävät ohjeita ja kouluttavat asiakasrajapinnassa työskenteleviä. Esihenkilötyön pääpaino koostuu muista asioista, joten todennäköisesti siksi ohjeiden löytymisestä ei ole täyttä varmuutta.

Työtehtävien rytmitykseen vastattiin, että asiakasrajapinnassa suurin osa voi rytmittää työtehtäviään osittain. Asiakasrajapinnassa seitsemän vastaajaa vastasi, että ei voi rytmittää työtehtäviään. Asiantuntijoista ja esihenkilöistä suurin osa voi rytmittää työtehtävänsä. Työtehtävien rytmitykseen liittyy olennaisesti tauoista kiinni pitäminen. Asiakasrajapinnassa päivät tauot ja ruokatunnit on etukäteen aikataulutettu ja ne pidetään niille määritettynä aikana. Asiakasrajapinnassa suuri osa pitääkin tauot ajallaan tai ainakin melkein ajallaan. Samaan tapaan vastasivat myös asiantuntijat. Sen sijaan esihenkilöistä enemmistö pitää taukojaan epäsäännöllisesti tai ne jäävät usein pitämättä. Luvussa 3.1. on aiemmin kerrottu, että työssä vaaditaan entistä enemmän ongelmanratkaisukykyä ja poikkeustapausten parissa

työskentelyä, jolloin luovuuden, kekseliäisyyden ja oivaltamisen merkitys kasvaa. Olennainen tapa lisätä huokoisuutta ja luovuutta työpäivään on kehittää taukokulttuuria. Hyvän taukokulttuurin kautta haetaan myös kestäväää työuraa, sillä työn tulee olla myös palkitsevaa. On toivottavaa, että ihmiset haluavat ja kykenevät työskentelemään vielä iäkkäinäkin. (Huotilainen, 2021)

Esihenkilötyön osalta asiakasrajapinnassa saadaan eniten esihenkilön aktiivista tukea. Myös asiantuntijat kokevat saavansa melko hyvin esihenkilöltään tukea. Esihenkilöstön keskuudessa tuen saamisen kokemus vaihtelee henkilöltäin ja mahdollisesti myös sen takia, minkä tyyppistä esihenkilötyötä tekee. Asiakasrajapinnassa suurin osa on yhteyksissä esihenkilöönsä päivittäin tai pari kertaa viikossa. Asiantuntijoista pieni enemmistö on yhteydessä esihenkilönsä kanssa päivittäin. Esihenkilöistä suurin osa pitää oman esihenkilönsä kanssa yhteyttä pari kertaa viikossa. Pääosin kaikkien työnkuvien vastaukset puolsivat sitä, että esihenkilö puuttuu ongelmatilanteisiin. On ilahduttavaa huomata, että kukaan vastaajien esihenkilöistä ei täysin sivuuta ongelmatilanteita. Esihenkilön rooli on myös keskeisessä asemassa luomassa merkitystä työhön. Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että työ on melko merkityksellistä tai erittäin merkityksellistä. Myös muutama sellainen vastaus oli sekä asiakasrajapinnassa, että asiantuntijoiden keskuudessa, että työtä ei koettu lainkaan merkitykselliseksi. Nämä vastaukset ovat todennäköisesti yhtenäisessä linjassa niiden vastausten kanssa, joissa koettiin, että jaksaminen on heikentynyt huomattavasti kolmen vuoden takaiseen verrattuna, tai eivät jaksakaan ollenkaan tehdä töitä. Tällöin työtä on myöskään vaikea kokea merkitykselliseksi.

6.2 Mitä työkaluja esihenkilö voi työkyvyn tukemiseen hyödyntää?

Edellisessä luvussa tehtyjen havaintojen perusteella työssä kaivataan tukea eniten työn kuormituksen osalta. On kartoitettava juurisyyt sille, mikä saa asiakasrajapinnassa työskentelevät jaksamaan työtehtävissään selvästi heikommin kuin kolme vuotta sitten. Kun syyt on saatu kartoitettua, voidaan hyödyntää varhaisen välittämisen mallin työkaluja.

Terveystalon organisaatiopsykologin ja kognitiivisen psykoterapeutin Annamari Heikkilän luennolla 26.4.2023 käsiteltiin psykososiaalista kuormitusta ja mielen hyvinvointia, sekä esiteltiin työkaluja esihenkilölle varhaisen välittämisen mallin mukaisesti: Välittäminen ja

puuttuminen ovat esihenkilötyön tärkeimpiä ohjenuoria. Varhainen välittäminen osoittaa työntekijöille, että esihenkilö ja siten myös työnantaja on aidosti kiinnostunut, miten työntekijä voi. Se osoittaa inhimillistä välittämistä ja lisää tehokkuutta. Ajoissa asioihin puuttuminen parantaa työyhteisön kykyä käsitellä vaikeita tilanteita. Esihenkilö johtaa esimerkillään, kun puuttuu vaikeisiin tilanteisiin. Aikainen puuttuminen vähentää sairauslomia ja niihin liittyviä kustannuksia. Talousnäkökulmasta varhainen puuttuminen vaikuttaa myös yrityksen eläkekululuokkaan. Eli pitkällä tähtäimellä siihen, mitä yritys eläkekuluina maksaa, kun ihmiset pysyvät työkykyisinä. Puuttuminen saattaa esihenkilöstä tuntua vaikealta. On inhimillistä pyrkiä välttelemään vaikeita tunteita. Kun esihenkilö haluaa auttaa alaisiaan onnistumaan ja menestymään, sekä poistamaan esteitä heidän onnistumisensa tieltä, silloin voidaan tehdä tarvittavat teot ja puuttua vaikka se tuntuukin vaikealta.

Yksilön suoriutumiseen liittyviä varoitusmerkkejä ovat:

- Suoriutuminen ja työn laatu heikentyvät
- Jatkuvat ylityöt sekä töiden tekeminen säännöllisesti työajan ulkopuolella
- Työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen, vaikeus pitää henkilökohtaiset asiat työn ulkopuolella
- Motivaation puute
- Vaikeus tarttua työtehtäviin
- Vähentynyt aktiivisuus, kiinnostus ja aloitteellisuuden puute
- Sääntöjen ja pelisääntöjen noudattamatta jättäminen
- Negatiivinen asenne
- Negatiivinen palaute työtovereilta ja asiakkailta

Esihenkilön tulee tarttua näihin yläoleviin merkkeihin hyvin nopeasti ja pitää varhaisen välittämisen keskustelu työntekijän kanssa.

Myös työyhteisöön liittyy varoitusmerkkejä ja niitä ovat:

- Huono työilmapiiri
- Työyhteisö ei pääse tavoitteisiinsa
- Yhteisöön on muodostunut klikkejä

- Työaika kuluu muihin asioihin kuin perustehtävään
- Informaatio ei kulje
- Työntekijät ovat väsyneitä ja sairauspoissaolot kasvavat

Esihenkilö ei kuitenkaan yksin ole vastuussa työilmapiiristä ja työhyvinvoinnista. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on merkittävä rooli ja vastuu näistä.

Varhaisen välittämisen keskustelun runko

1. Valmistautuminen

- Suunnittele keskustelun aloitus
- Pohdi konkreettiset havainnot ja esimerkit toiminnasta
- Konsultoi tarvittaessa HR:ää ja työterveyshuoltoa

2. Aikataulutus

- Mikäli on mahdollista, sovi tapaaminen kasvokkain
- Kerro työntekijälle mitä tapaaminen koskee

3. Keskustelu

- Keskity työhön
- Käytä konkreettisia esimerkkejä
- Ole ratkaisukeskeinen
- Tarvittaessa ota työterveyshuolto mukaan (työkyynäkökulma)

4. Suunnitelma ja seuranta

- Huolehdi sovitun jalkauttamisesta
- Aseta konkreettisia tavoitteita
- Sovi seurantatapaamiset
- Sovi tarvittaessa työkykyneuvottelu

(Heikkilä, 2023)

Henkilöstön pahoinvointiin sekä uupumukseen on puututtava välittömästi. Esihenkilön ydintehtävä on huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista. Mikäli esihenkilö ei huolehdi

vastuullaan olevan ryhmän voinnista, syyllistyy hän tehtäviensä laiminlyöntiin. Laiminlyöntiä saattaa tapahtua esimerkiksi työkiireiden tai kovien tulosvaatimusten takia. Esihenkilöstä saattaa tuntua, että varsinaiselle esihenkilötyölle ei jää aikaa. Mikäli esihenkilö itse alkaa olla uupunut, pahenee tilanne myös työntekijöiden kannalta. Uupumuksen iskettyä täytyy tehdä nopeita toimenpiteitä ja kiinnittää huomioita ainakin seuraaviin asioihin:

- Uupumuksen syyn kartoittaminen. Johtuuko työn ja johtamisen epäselvyydestä, liian suuresta työmäärästä, puutteellisista resursseista, sisäisistä ristiriidoista, osaamisvajeesta, taloudellisista paineista, painostavasta kiireestä vaiko siitä, että työ tuntuu merkityksettömältä tai jostain muusta. Tällöin kannattaa haastatella ja suorittaa kyselyjä, jotta ymmärtää paremmin tilannetta.
- Jokaista työntekijää tulee lähestyä yksilöllisesti, kun etsitään ratkaisuja. Työntekijän itsensä tulee kertoa, mikä auttaisi häntä voimaan hyvin työssään.
- Työyhteisön yhteiset aktiviteetit; tykypäivät, palaveri, kick off -tapahtumat. Näissä tilanteissa työyhteisö itse voi miettiä, millaisen työpaikan he haluavat luoda.
- Mikäli pahoinvointi ja tyytymättömyys jatkuvat on etsittävä ulkopuolista apua. Työnohjausta suositellaan; se voi olla sekä yksilö- että ryhmäohjausta.
- Työterveyshuollon ja HR:n kanssa kannattaa keskustella tilanteesta.
- Kun esihenkilöä valmennetaan, kannattaa kiinnittää huomio henkilöstön hyvinvointiin.
- Toimenpiteiden on oltava näkyviä ja niistä on informoitava koko henkilöstöä. Myös seurantaan tulee kiinnittää huomiota.
- Pahoinvoinnin juurisyyt saattavat löytyä koko organisaation työnteon ja johtamisen kulttuurista. Siksi henkilöstön uupumisesta kannattaa käydä keskustelua talon ylimmän johdon kanssa. On hyvä kyseenalaistaa seuraavia asioita: Tehdäänkö turhia tehtäviä? Onko kaikki palaverit tarpeellisia? Miten kannustamme väkeämme? Työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. (Hietala yms. 2023 s.239)

Stressi ei synny hetkessä, vaan on pitkän pelkotilan tai huolestuneisuuden tulosta. Stressi lisäksi sotkee elimistön immuunipuolustusjärjestelmää ja saa täten alttiiksi viruksille ja erilaisille sairauksille. Stressaantuneen yksilön työn tuottavuus on alhaisempi kuin stressaamattoman yksilön tuottavuus. Voimakkaasti stressaantunut ihminen suorittaa

elämää odottaen, että joskus on se aika, kun voi alkaa nauttia elämästä. Voimakasta stressiä kokenut esihenkilö tunnistaa sen vaikutukset suoriutumiseen ja tuottavuuteen.

Stressi vaikuttaa suorituskyykyyn seuraavasti:

1. Todellisuudentaju voi heikentyä voimakkaasti -priorisointikyky ja asioiden koon hahmottamiskyky laskevat. Ihmisestä tuntuu kuin hän eläisi jotenkin epätodellisessa maailmassa.
2. Siihen kiinnittää huomion, mitä ajattelee – stressi alkaa voimistaa stressiä
3. Lamaantumisen -ihminen kykenee huonommin tarttumaan asioihin.
4. Suoritusajat pitenevät, virheiden määrä kasvaa ja päätöksentekokyky heikkenee.
5. Pelonkaltaiset ajatukset kulkevat kehää päässä ja kyky luovaan ajatteluun laskee.
6. Muisti heikentyy
7. Univaikeudet näkyvät väsymyksenä.

Yksittäiset stressitapaukset pystytään rajaamaan melko tarkoin, jolloin terapeuttisin keinoin voidaan asia hoitaa oikeisiin asioihin kohdistuvalla harjoittelulla. Muutaman istuntokerran jälkeen pitäisi työkyvyn olla palautunut normaalitasolle. Jos stressitapauksia on useita, voidaan niitä hoitaa yksi ongelma kerrallaan, mutta tämä vaatii pidempikestoisen valmennuksen. (Kultanen, 2023, ss.49–50)

6.3 Avoimien kommenttien yhteenveto

Kuva 6: Kyselyn avoimista kommentteista muodostettu sanapilvi

Joustava

Kehitys
Toimistolla

Etätyö

Itsenäisesti Taustatehtävissä

Liukuma

Kyselyn lopussa oli avoin kysymys; Ihanneoloissa; Missä työskentelisit? Miten työskentelisit? Mikä olisi työaikasi? Mitkä olisivat työtapasi? Kyselyyn tuli yhteensä 44 avointa kommenttia, jotka on esitelty tässä:

Kotitoimistolla, 8-16 ja rytmittäisin oman työpäiväni ja osallistuisin palavereihin mikäli koen että ne ovat minulle hyödyllisiä.

Osittain etänä ja osittain konttorilla, esim. 2 päivää viikosta toimistossa että näkee työkavereita. Työaika 9-17 ja joustava meno/tulo, itse voisi esim. valita tuletko 8 vai 9 esimerkiksi.

Osana Yritys X:ää, positiosta ja työajoista ei niin väliä. Esihenkilö että myynninkoulutus ja rekrytointi ovat kiinnostavia positioita kaikki. Niin ovat myös ns. ruohonjuuritason tehtävät.

Paikkariippumattomasti kotona, toimistolla, ulkomailla tai kesämökillä ehkä osan vuodesta. Työaikani olisi keskimäärin 6h/päivä fiiliksestä riippuen. Yrittäjätyyppisesti: välillä tarvittaessa deadline lähetyessä vaikka kellon ympäri ja välillä vaikka pari tuntia päivässä.

Ihanneoloissa työskentelisin kuten nyt, paljon etätöissä, mutta täysin valitsemassani paikassa. Työskentelisin samoin kuin nyt. Työaika aivan ihanteena olisi enemmän joustoa salliva, eli että päivällä voisi esim. pitää parin tunnin tauon ja palata töihin sen jälkeen tai että työpäivän voisi aloittaa myöhemmin tai aikaisemmin kuin nyt. Kuitenkin toki sillä

tavalla, että päivän hommat tulisi tehtyä ja että työaika olisi 8h. Työtapani olisivat varmaan aika lailla samat kuin nyt. Luulen että työajan tehot voisivat olla jopa vähän paremmat, jos päivää olisi mahdollisuus tauottaa enemmän.

Työskentelisin kotona klo 8-16 liukumalla

Kukkakaupassa / kahvilassa klo 9-17.

Lämpöisessä, rannalla, terassilla. työaika alkaisi aamupäivällä/päivällä, kun herännyt ja ehtinyt hetken olla.. noin 4-6h päivässä.

Työskentelisin joustavasti kotona ja toimistolla. Pidän päivätyöstä, mutta toivon työaikaan myös joustoa. Joskus inspiraatio saattaa iskeä myös toimistoajan ulkopuolella. Pidän ihmisten kanssa työskentelystä ja ammennan voimaa hyvistä keskusteluista ja sparrailuista muiden kanssa. En pidä yksinäisestä puurtamisesta ja koen, että liian pitkä jakso yksin (etänä) työskentelyä heikentää omaa suoriutumistani töissä.

Etätyö tuntuu mukavalle ja omalle, mutta toimistolla käynti on myös tärkeää. Työaika voisi olla joustavampi kuin nyt on, mutta tässä työtehtävässä ei ole muuta vaihtoehtoa.

Päivätyö, arkisin, aloitus klo 7-8 aikoihin, etänä. Ehkä kerran pari vuodessa tykyn merkeissä näkisin perustelluksi toimistopäivät. Asiakaspalvelutyö puhelimitse ei edellytä kollegan istumista vieressä, päinvastoin toimiston hälyssä on kuorimittavaa ja rasittavaa työskennellä. Työpäivänä joko puhelut tai sähköpostit, ei nykyistä blendausta. Joustavammat tiimit, jos oma esihenkilö ei ehdi auttaa voisi vapaammin kääntyä toisen puoleen.

Ihanneoloissa kiireen tunnetta ei olisi kuin satunnaisesti. Pystyisin keskittymään yhteen asiaan kerralla ja tekemään sen loppuun. Työkuorma olisi pienempi ja osaisin pitää tauot. Työskentelisin sekä etänä että toimistolla sopivassa suhteessa ja aina tilanteen vaatimalla tavalla (esim. palaverit mielellään kasvokkain). Työaika olisi joustava.

Isoin haave olisi työskennellä ulkomailta, kuten Espanjasta. Todellisuudessa on kuitenkin ihan OK tämä nykyinen malli, jossa ollaan 4/5 etänä ja 1/5 päivää toimistolla. Käytännössä katsoen voin olla etänä missä vain.

Olisi mahtavaa, jos saisi jotenkin järjestettyä keskeytyksetöntä työaika. Teamsin vilkunta ja puhelimen piippaukset/soiminen katkaisee ajatukset todella tehokkaasti ja kestää, ennen kuin pääsee takaisin keskittymään siihen, mikä jäi kesken.

Vapaa-ajalla soittelevat/viestittelevät tiimiläiset vähän nostavat niskavilloja pystyyn. Tämä on onneksi vähentynyt huomattavasti. Tietyt henkilöt ottavat yhteyttä jopa lomalla, aivan sama, vaikka kuinka montaa kertoisi, mikä on oikea prosessi ja kuka on tuuraajani. En tiedä, miten heidät saisi toimimaan ohjeiden mukaisesti. Ehkä olemalla vastaamatta.

Tiimiläisten jaksaminen on hieman heikolla tolalla ja tuntuu, että usein kannattelee ihmisiä oman jaksamisen kustannuksella.

Jos saisin itse valita, ei työaikani aina olisi 8-16. Voisin ottaa pidempiä ruokataukoja ja käydä rauhassa syömässä vaikka ulkona. Toisinaan käytän tähän saldoja.

Minulle on vaikea mennä edes toiseen huoneeseen läppärin kanssa, niin se kertoo ehkä jotain siitä, miten en oikein osaa työskennellä muualla kuin sille varatulla työpöydällä. Ihan hyvin voisi kesällä istua terassillakin yms.

Haluaisin työskennellä halutessani kotona etätöissä. Kaipaen itsenäisempää otetta työhöni. Työajat ovat ok.

Tarkoitetaanko ihan kaikkia ammatteja vai miten nykyisessä tehtävässä työskentelisin? Luonnon parissa, Metsässä tai merellä, Työaika 6-16. Työtapa oli itsenäinen työ mutta ihmisten parissa

Työskentelisin Yritys X:n työtapojen, prosessin ja työkalujen kehityksen parissa. Tai sitten ns. senior roolissa asiakaspalvelun ja vikalpalvelun henkilöiden tukena. Työaika olisi sama kuin nyt, mutta vähän enemmän joustoa aloitus ja lopetusajoissa sekä lomien pitämisissä. Kehityspuolen työssä pyhittäisin päivittäin Teamsitöntä aikaa keskittymistä vaativiin tehtäviin, mutta seniorina pitäisi olla aika lailla koko työaika muiden tavoitettavissa. Tosin jos siinäkin olisi työpari, niin voisi rauhallista aikaa jakaa toisen kanssa, että molemmat pääsisivät välillä keskittymään ilman häiriötekijöitä hommiin, kun toinen "päivystää".

Lähinnä etätöissä klo 8 - 16, muutama kerta / kuukausi toimistolla jossa samalla palaveri, koulutus yms

Työskentely kotosalla ja sopivasti kerran viikossa työpaikalla, paitsi kesällä.

Mieluusti tekisin itselleni sopivaa liukuma työaika. Voisi tulla mahd. aikaisin töihin vastaavasti pääsisi ajoissa. Myös tarvittaessa mahdollisimman myöhään / liukuman puitteissa 7-9 välillä.

Jossain asiantuntijatehtävissä, jossa saisin itse vaikuttaa työn rytmitykseen ja työaikoihin huomattavasti nykyistä enemmän (eli ei ainakaan suoraan asiakasrajapinnassa, mutta esimiesvastuuta en haluaisi).

Työskentelisin mieluiten kotona tai paikassa missä saisin olla yksin.. Työaikani olisi edelleen 8-16, mistä klo 8-9 ja 15-16 on muita työtehtäviä kuin myyntiä.

Työaika: 9-15, mutta palkka pitäisi pysyä samana.

Taustatehtävissä, en ole oikea ihminen asiakasrajapintaan. Ihanteellinen olisi joustava työaika. Vaikka pidempi työaika neljänä päivänä viikossa, mahdollisuudella ottaa väliin pidempi lounas, ja sitten kolmen päivän viikonloppu.

Etänä kokonaan. Ei lähipäiviä. Työaikoihin ei tarvitsisi tehdä muutoksia.

50/50 etänä ja toimistolla. Olisi ihanteellista tavata työkavereita säännöllisesti livenä.

Työaika olisi päivätyö ja joustava työaika 8-9 -> 16-17.

Säännöllinen työaika eikä joka päivä vaihtuisi aloitus eri kellonaikaan, edes viikoittain olisi sama vuoro joka päivälle, jos niin toivonut. Etänä hyvä olla, mutta toimistopäivä ok kerran viikossa. Puhelintyöskentelyn sijaan olisi myös mukava tehdä muutakin, jatkuva tarve olla saatavilla rasittaa.

Juuri tässä työssä 8-16 ja etänä

Voisin itse päättää työaikani alkamisesta sekä päättymisestä jonkinlaisella liukuvan työajan periaatteella. Tämä on toki haastava toteuttaa resursoinnin kannalta. Työskentelisin pääosin etänä mutta keskimäärin ehkä n. 1,5-2pv/vko toimistolla.

ihanneoloissa minulla olisi kotona työhuone, jossa olisi suurin piirtein samanlaiset laitteet (näytöt, yms.) kuin töissä. Koti olisi luultavasti jossain pohjoisemmassa Suomessa. Nopea kiinteä nettiyhteys ja sähköpöytä. Toki kävisin myös ainakin kerran kuukaudessa toimistolla.

Jos olisi taloudellisesti mahdollista, niin tekisin 4 päiväistä viikkoa ja varmaankin jollain pienellä liukumalla, että olisi mahdollista nukkua pidempään tai muuten hoitaa asioita vaikkapa ennen töiden aloittamista.

Työssä, missä työtäni arvostetaan, missä minulle annetaan valmiudet ja selkeät ohjeet toteuttaa työtäni mahdollisimman tehokkaasti, missä tunnen olevani osa työyhteisöä ja missä käyttämistä ja jatkuvaa niskaan hengittämistä ei tapahdu. Työskentelisin mieluiten pienessä porukassa tai projektiryhmässä. Olen parhaimmillani klo 8–14 välillä, yli 6 tunnin työajat ovat kuluttavia ja vähemmän hedelmällisiä.

Ihanneoloissa työskentelisin pääasiassa kotona (max. kerran viikossa toimistolla) ja tekisin aina yhtä asiaa kerrallaan, koska multitaskaaminen väsyttää eikä pysty tekemään mitään kunnolla. Työaika noin 8-16, ei iltavuoroja eikä viikonloppuja.

Työskentelisin edelleen Yritys X:ssä, data painotteisemmassa tehtävässä, työaikani voisi olla kuten nytkin 08-16 välillä.

Täysin etänä.

Voisin työskennellä edelleen Yritys X:ssä, mutta kokonaan erossa asiakkaista. Ilman asiakkaita työpäivät kuluvat hymyillen ja tämä olisi ihanne paikka. Nykyisin asiakkaista on tullut ihmishirviöitä ja useat sellaiset pilaavat koko päivän ja työ on hyvin stressaavaa. Työaikani voisi olla tunnin pari lyhempi ja siitä saisi saman palkan. Lisäksi työaika olisi liukuva, että sitä voi sovittaa paremmin työn ulkopuoliseen elämään.

Kuten nytkin etänä ja välillä toimistolla työaika 9-15 , jos 6h olisi mahdollista (välissä olisi mahdollista pitää pitempi tauko

Troopisella saarella ilman tätä lumenmäärä, 8-16, etätyönä.

Etänä omassa rauhassa, jossa ei taustahälinää ja keskeytyksiä. Työ vaatii usein tarkkuutta ja keskittymistä.

Etänä, useimmiten aina kotona, mutta etätyötä tarvittaessa muuallakin kotimaassa (pienet matkat mahdollistuu jne.). Toimistolla käynteihin varaisin ainoastaan palavereita, työelämän arviointi yms. -tapaamisia, mutta työskentelyyni toimisto ei sovi lainkaan.

Pidän etätyön tuomasta vapaudesta myös työtapojen osalta. Vaihdan työpistettä usein kodin sisällä ja keskusteluissa asiakkaan kanssa liikun, enkä istu välttämättä koneella. Liike auttaa ajatuksen kulussa ja lauseiden muodostamisessa. Ulkoiset tekijät (teams jne.) häiritsevät joskus keskustelua asiakkaan kanssa, joten liikkeellelähtö auttaa tähän.

Olen melko tyytyväinen työaikoihini. Toki ei yhtään haittaisi, jos saisin niihin itse vaikuttaa enemmän esim. muun elämän ehdoilla. Ymmärrän toki hyvin, että asiakasrajapinnassa resurssit täytyy olla kunnossa ja aina kaikki aikataulut eivät mene sopivalla tavalla yhteen. Jos itse saisin päättää niin nykyiset työajat (8-16) olisi työaikani ja alku-, sekä loppupäästä voisin itse päättää joustojen suhteen +/- 60min siten, että teen työaika sisään / pidän saldoja pois.

Työtapoihin olikin tuossa jo aiemmassa kysymyksessä viitattu. Työtapojahan ei näyttöpäätetyössä ole fyysisessä ulottuvuudessa kovin monipuolisesti, joten tärkeimmät tuli tuossa aiemmin mainittua. Varsinaisesti olen kuitenkin perinteisesti viihtynyt työssäni parhaiten siten, että pyrin saamaan aikaan ja tekemään töitä mahdollisimman paljon; pyrin siis tuloksellisuuteen ja sitä kautta työpäivät kuluu parhaiten ja viihdyn työssäni.

Tässä pestissä. Kotoa ja toimistolla. Joustava työaika niin kuin nyt on.

Työaikani ovat tällä hetkellä ihanteelliset: 8-16 + liukumamahdollisuus. Työskentelisin mieluiten ulkomailta käsin, mutta myös kollegoiden tuki ja haippi ympärillä on tärkeää, joten

toimistolla vielä toistaiseksi, kunnes ulkomailta työskentely mahdollistuisi ilman suurempia ongelmia. Pystyn nykyiselläni hyvin hallinnoimaan omia työskentelytapojani ja -aikoja muutamaa pakollista palaveria/koulutusta lukuun ottamatta, mutta pidän siitä, että minulla on vastuu omasta tekemisestäni.

Se on jo sitä melko vahvasti.

Aikariippumaton, paikka riippumaton, kunhan työt tulee tehtyä erityisen hyvin niin joustoa pitäisi olla siinä milloin esimerkiksi työn tekee (tosin nykyään kyllä hyvin jo joustaa..)

Ihannetilanne olisi kiinteät työajat.

Työskentelisin Hybridimallilla, eli etänä, että toimistolla. Työskentelisin joustavasti aikavälillä klo. 6–20 arkisin. Työtapani olisivat vaihtelevia, toimistolla työskentelisin myyjien kanssa lähitukena ja etätöissä enemmän asiakasrajapinnassa.

Näin on hyvä

Yllä listatuista vastauksista on nähtävissä aiemmin teoriaosuudessa luvussa 3.2. Quiet quitting kappaleessa kaksi mainittu hybridityön arki; vain harvat haluavat vapaaehtoisesti työpaikalle. Tehostaminen ja tahdin kiihtyminen on iso trendi työpaikoilla. Tämä vaikuttaa henkilöstöön; kun mutteria puristetaan jatkuvasti, kärsii motivaatio ja työnilo. Quiet quitting -ilmiön taustalla on mahdollisesti työkyky ja ihmisen tarve hakea tasapainoa hetkisessä työelämässä. Mahdollisia vaikuttamiskeinoja ovat nostaa työhyvinvointi keskiöön, panostaa ihmisten sitouttamiseen ja hyvään johtamiseen, sekä arvostaa työntekijöitä sanoen sen ääneen. Tiimeissä tulee vaalia ja vahvistaa psykologista turvallisuutta. Jokainen työntekijä voi vaikuttaa työpaikan asenneilmapiiriin. Työelämässä tulee arvostaa myös horisontaalista etenemistä tehtävästä toiseen, jolloin uranousu ei ole ainoa tavoiteltava asia. (Suutela-Vuorinen, 2023)

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön keskeisiä tuloksia ovat tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset. Mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin? Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä kuvattiin teoriaosuudessa

ja nämä saivat vahvistuksen tutkimustuloksissa. Vaikka tutkimuskysymyksissä ei suoraan tiedusteltu etätöiden tai työajan vaikutusta työhyvinvointiin, nousivat nämä asiat esille avokommenteissa. Kuten aiemmin kuvatussa avoimien kommenttien sanapilvessäkin on nähtävissä, on työn joustavuus tärkein yksittäinen tekijä työhyvinvoinnin kannalta. Työntekijä suoriutuu työstään parhaiten saadessaan itse vaikuttaa työympäristöön ja työaikoihin.

Miten esihenkilö voi tukea työhyvinvointia? Esihenkilöiden avuksi työhyvinvoinnin tukemiseen tunnistettiin erilaisia työkaluja, kuten välittäminen ja puuttuminen, jotka ovat esihenkilötyön tärkeimpiä ohjenuoria. Varhainen välittäminen osoittaa työntekijöille, että esihenkilö ja siten myös työnantaja on aidosti kiinnostunut, miten työntekijä voi. Lisäksi työyhteisön yhteiset aktiviteetit kuten Tyky -päivät, yhteiset koulutukset ja palaverit kasvokkain ovat tärkeitä. Myös avoin ja rehellinen viestintä on tärkeässä asemassa työhyvinvoinnin tukemisessa.

Työelämän muutokset näkyvät selkeimmin esihenkilötyössä. Työtehtävät ovat paitsi lisääntyneet niin ne ovat myös muuttuneet laajemmiksi ja vaativammiksi. Yhä nopeammassa tahdissa on omaksuttava uutta tietoa. Esihenkilöiden paineita lisää mm. se, kun työntekijöiden tilapäisiin poissaoloihin ei oteta sijaisia. Resurssit pienenevät, mutta tulostavoitteet kasvavat. Työn tekemisen pirstaleisuus ja pitkät työpäivät synnyttävät kuormitusta esihenkilötyössä. Työntekijöiden työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvät ongelmat, sekä työpaikan ristiriitatilanteet lisääntyvät. Esihenkilöt kokevat työssään myös työtään haittaavaa kiirettä palkansaajia useammin, sekä tekevät ylitöitä palkansaajia enemmän. Koska kiireelliset työt menevät muiden töiden edelle, kokee moni esihenkilö, että hänellä on vaikeuksia suunnitella työtään. Töitä ei ehdi tehdä niin hyvin kuin haluaisi; mitä enemmän esihenkilöllä on alaisia, sitä suurempi on riski liialliseen työkuormitukseen. Esihenkilöille tulisi olla mahdollisuus erilaisiin tukimuotoihin, jotta heidän kuormitustaan voitaisiin ennaltaehkäistä. Koulutus, työnohjaus, mentorointi sekä oman esihenkilön ja kollegojen tuki ovat keinoja edistää esihenkilön jaksamista työssään. Silloin kun esihenkilö voi hyvin, saavat työntekijät tarvitsemansa tuen työlleen. Jos esihenkilö on liian stressaantunut, näkyy se päivittäisjohtamisessa, että suhtautumisessa tulevaisuuteen. Jos esihenkilö uupuu, voi se vetää taantuman suohon koko työyhteisön. (Nummelin, 2008, s.26)

Myös esihenkilön tulee antaa itselleen lupa nauttia onnistumisista; onnistumisen kokemukset ovat jokaiselle tärkeitä. Onnistumisista nauttiminen antaa hyvää energiaa, mieltä ja ylipäättään iloa elämään. On opittava havaitsemaan arjen pieniä onnistumisia, joita tapahtuu päivittäin. Esihenkilö on onnistunut, kun oma organisaatio on onnistunut jossain asiassa ja organisaatio saavuttaa sille asetetut tavoitteet.

Esihenkilön sisäisen rauhan portaat

1. Oma maailma muuttuu vain itseä muuttamalla. – Kun muuttaa omaa ajatteluaan, muuttaa myös ympäristöään ja itseään.
2. Mitä oikeasti haluan? Mikä on elämässä tärkeää?
3. Asiat ja ihmiset tulee hyväksyä sellaisina kuin ne ovat, jos niihin tai heihin ei voi vaikuttaa. - Tulee keskittyä siihen mikä on hyvin, ei siihen mikä on huonosti.
4. Työtä tehdään aina yhdessä omien alaisten tai oman esihenkilön kanssa, ei koskaan heitä vastaan. -Opi etsimään sovintoa aina kun mahdollista.
5. Jokaiselta alaiselta voi oppia jotain – Tarkkaile mitä voisit oppia muilta, mutta ole silti oma itsesi
6. Jos joku loukkaa sinua, yritä ymmärtää ja antaa anteeksi – Loukkaaja kertoo aina jotain itsestään.
7. Muista antaa myönteistä palautetta - Kehu ainakin yksi ihminen päivässä, sillä niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan. (Kultanen, 2023, s.78)

7.1 Toimintaehdotus

Tiimin hyvinvointi lähtee liikkeelle esihenkilöstä. Esihenkilön täytyy itse jaksaa tukea tiimiläisiään. Uupunut esihenkilö ei ole hyvä esihenkilö. Esihenkilön tulisi rakentaa paitsi itselleen, mutta myös alaisilleen kiireetön tila. Lisäksi esihenkilön on osattava tulla toimeen erilaisten alaistensa kanssa, taitoa on kohdata jokainen alainen yksilönä. Esihenkilön tulee ymmärtää alaistensa ajattelumalleja, arvoja ja käytöstapoja. Vaikka kaikkea ei hyväksyisikään, on hyödyllistä ymmärtää. Jokaisen alaisen kanssa on pystyttävä toimimaan mahdollisimman mutkattomasti. Organisaation sisäiset ihmissuhteet vaikuttavat työn tuottavuuteen. (Kultanen, 2023, s.71)

Esihenkilön kyvykkyys suoriutua työssään erinomaisesti vaatii esihenkilöiltä halukkuutta kehittyä työssään ja valmiutta oppia muilta. Esihenkilövalmennukset ovat näissä oivallinen työkalu; esihenkilöjä valmennetaan tietystä johtamiseen liittyvästä aihepiiristä ja lisäksi he pääsevät sparrailemaan toisten esihenkilöiden kanssa ja oppivat tätä kautta uusia keinoja johtaa alaisiaan. Esihenkilöiden tulee valmentautua itse, mutta valmentaa myös alaisiaan säännöllisesti. Jokaiselle alaiselle tulee järjestää aikaa ja näissä valmennuksissa erityisesti oivalluttaa alaisia oppimaan. Tärkeintä on olla läsnä ja helposti lähestyttävä esihenkilö. Tämä herättää alaisissa luottamusta ja luottamuksen myötä mahdollisiin potentiaalsiin kuormitustekijöihin voidaan päästä käsiksi jo ennen kuin asiat eskaloituvat.

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että asiakasrajapinnassa töiden kuormitus on kasvanut ja tätä tulee tarkemmin kartoittaa, mitkä tekijät kuormitusta ovat lisänneet. Koska anonyymien tutkimustulosten perusteella on vaikea tietää, kenen osalta kuormitus on lisääntynyt, auttaa tilanteen kartoittamiseen myös säännölliset keskustelut alaisten kanssa. Esimerkiksi valmennustilanteita voi hyödyntää tilanteen kartoittamiseen. Valmennuksessa keskustellaan onnistumisista, opeista, mutta myös haastavista asioista. Työntekijältä voi oikein asetelluilla kysymyksillä kartoittaa, mitä kuormitustekijöitä hän kokee työssään ja miten niihin voisi vaikuttaa.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus, työn eettisyys ja vastuullisuus

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan tuloksen tarkkuutta eli mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia sekä mittaustulosten toistettavuutta. Toistettaessa mittaus samalla henkilöllä saadaan täsmälleen sama tulos tutkijasta riippumatta.

Kokonaisluotettavuus muodostuu tutkimuksen pätevyydestä ja luotettavuudesta. Tehdyn tutkimuksen kokonaisluotettavuus on silloin hyvä, kun tutkittu otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisuutta. Luotettavuutta voi toki heikentää esimerkiksi sellainen, että vastaaja ymmärtää jonkin asian eri tavalla kuin tutkija tai muistaa vastatessaan jonkin asian väärin. Tutkija voi tehdä myös virheitä tallentaessaan dataa. Toki tutkimuksen tavoitteiden kannalta ei virheiden vaikutus ole välttämättä kovin suuri.

Tärkeintä on, että tutkija ottaa kantaa tutkimuksessaan ilmenneisiin satunnaisvirheisiin.

(Vilka, 2021) Koska tutkimus toteutettiin anonyymina kyselynä verkossa, sisältäen pääosin kvantitatiivisia kysymyksiä ja yhden kvalitatiivisen vapaaehtoisuuden kysymyksen, on data siinä

mielessä luotettavaa, että tutkija ei ole voinut vaikuttaa vastaajiin. Toki on mahdollista, että kyselyyn vastaajat ovat ymmärtäneet haastattelulomakkeen kysymyksiä väärin. Lisäksi, koska kysymyskentät eivät olleet pakotettuja, on osa vastaajista saattanut vastata vain osaan kysymyksistä. Kuitenkin tällä otannalla vastauksia voidaan pitää ainakin suuntaa antavina ja näiden tulosten pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä ja suunnitella toimenpiteitä.

Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimuskohteena olevia ihmisiä tulee aina informoida aineiston kokoamisesta ja sen tarkoituksesta. Tutkimukseen osallistuminen perustuu aina suostumukseen ja suostumus on saatava myös organisaatiolta, jota vastaajat edustavat tutkimuksessa ja mikäli vastaajat käyttävät esimerkiksi työaika tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Aineiston eettisyyteen liittyy aineiston kokoaminen, säilytys, käsittely ja hävittäminen. Kaksi tärkeimmistä tutkimuseettisistä normeista ovat tietoon perustuva suostumus ja ihmisen yksityisyyden suojaaminen. Tietoon perustuva suostumus edellyttää, että opinnäytetyöstä annetaan riittävästi tietoa. Osallistuja voi tällöin itse päättää, osallistuuko tutkimukseen vai ei. Informoinnin voi tehdä esimerkiksi sähköpostitse. Informoinnissa kerrotaan yksityisyyden turvaamisesta, sekä turvaamisen keinoista. Lisäksi informoinnin yhteydessä kerrotaan, mitä tunnistettavia tietoja kerätään, mihin tarkoitukseen niitä kerätään ja kuka kerättyjä henkilötietoja käsittelee. (Vilka, 2021)

Opinnäytetyön tekijä työskenteli tutkimushetkellä keväällä 2023 Yritys X:ssä esihenkilönä. Haastattelussa on mukana myös esihenkilön omia alaisia ja kollegoja, mutta haastattelu on toteutettu täysin anonymisti Forms -lomakkeella, eivätkä vastaajat ole tunnistettavissa vastauksista. Vastaajia on informoitu tutkimukseen vastaamisesta etukäteen sähköpostitse. Lisäksi aihepiiri on esitelty vastanneiden yksiköiden johtajille sekä HR-päälliköille, jotka ovat voineet etukäteen kertoa tulevasta kyselystä alaisilleen. Opinnäytetyön tekijä on perehtynyt aiheeseen huolellisesti jo aiemmin oman kokemuksen kautta, käymiensä esihenkilövalmennusten kautta, sekä lukemansa kirjallisen aineiston kautta. Kirjallinen aineisto on koostunut niin suomen kuin englanninkielisistä kirjoista, artikkeleista kuin mielipidekirjoituksista. Lähdeluettelo kuvaa hyvin aiheeseen käytettyä kirjallisuutta, sillä lähdeviittausten tekemisestä kertovaan ohjeistukseen on perehdytty huolella ja lähteet on lähtökohtaisesti pyritty merkitsemään oikein.

Lisäksi opinnäytetyön tekijällä on Opinnäytetyön osaaja -merkki suoritettuna, sekä hän on tutustunut huolellisesti opinnäytetöiden eettisiin suosituksiin, kuten Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuihin; Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa, ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa, sekä Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet -julkaisuun. Opinnäytetyön tekijä on toiminut opinnäytetyöhön liittyvän haastattelulomakkeen osalta edellä mainittujen julkaisujen ohjeistusten mukaisesti mukaan lukien myös yksityisyyden suojan sekä kertyneen aineiston käsittelyn osalta.

Lähteet

Felixson, K. Kantola, I. (2019) *Keskittymiskykyä voi elvyttää elämäntapavalinnoilla ja vähentämällä keskeytyksiä työssä*. Turun Ammattikorkeakoulu.

<https://talk.turkuamk.fi/puheenvuoroja/keskittymiskyky-voi-elvyttaa-elamantapavalinnoilla-ja-vahentamalla-keskeytyksia-tyossa/>

Gassen, R. (2022) *Digitaalinen työympäristö - Näin taivutat teknologian yrityksen tarpeisiin*.

Alma Talent. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/CABBXXBTABHEE#kohta:Digitaalinen\(\(20\)ty\(\(f6\)ymp\(\(e4\)rist\(\(f6\)](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/CABBXXBTABHEE#kohta:Digitaalinen((20)ty((f6)ymp((e4)rist((f6)

Heikkilä, A. (2023) *Psykososiaalinen kuormitus ja mielen hyvinvointi*. Webinaari. Terveystalo.

Hietala, H. Kaivanto, K. Aaltonen, T. (2023) *Työoikeuden taskukirja: 150 kysymystä ja vastausta esihenkilöille*. Alma Talent. [https://verkkokirjahylly-almatalent-](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/GAHBJXETEB#/kohta:Ty((f6)oikeuden((20)taskukirja/piste:t1Dj)

[fi.ezproxy.hamk.fi/teos/GAHBJXETEB#/kohta:Ty\(\(f6\)oikeuden\(\(20\)taskukirja/piste:t1Dj](https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524518819)

Huotilainen, M. Moisala, M. (2018) *Keskittymiskyvyn elvytysopas*. Tuuma -kustannus.

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524518819>

Huotilainen, M. (2021) *Aivosi tarvitsevat tauon -taukokulttuurin elvytysopas*. Tuuma -

kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701885>

Hämäläinen, J. Sora, H. Kivelä, H. (2022) *Strategia arkeen OKR-mallilla: käytännönläheinen opas OKR-mallin käyttöönottoon*. [https://kauppakamaritieto-](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.hamk.fi/ammattikirjasto/teos/strategia-arkeen-okr-mallilla-4-painos-2022#kohta:1((20)Johdanto(((:(20)OKR-)

[fi.ezproxy.hamk.fi/ammattikirjasto/teos/strategia-arkeen-okr-mallilla-4-painos-](https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701885)

[2022#kohta:1\(\(20\)Johdanto\(\(\(:\(20\)OKR-](https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701885)

[malli\(\(20\)tuot\(\(20\)strategian\(\(20\)arkeen\(:1.5\(\(20\)OKR-](https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701885)

[mallilla\(\(20\)tavoitteet\(\(20\)saavutetaan\(\(20\)nopeammin](https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701885)

Kananen, H. Puolitaival, H. (2019) *Tekoäly -Bisneksen uudet työkalut* [https://bisneskirjasto-](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BAXBXXATCBIED#/kohta:TEKO((c4)LY((20)-)

[almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BAXBXXATCBIED#/kohta:TEKO\(\(c4\)LY\(\(20\)-](https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701885)

[\(\(20\)Bisneksen\(\(20\)uudet\(\(20\)tyokalut/piste:tU](https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701885)

Kultanen, T. (2023) *Kohti moniälykästä johtamista*. Helsingin kauppakamari.

[https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.hamk.fi/ammattikirjasto/teos/kohti-monialykasta-johtamista-2023#kohta:Kohti\(\(20\)moni\(\(e4\)lyk\(\(e4\)st\(\(e4\)\(\(20\)johtamista](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.hamk.fi/ammattikirjasto/teos/kohti-monialykasta-johtamista-2023#kohta:Kohti((20)moni((e4)lyk((e4)st((e4)((20)johtamista)

Lappi, T. (2022) *Eroon työuupumuksesta*. Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly-](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/IAHBFXETEB#kohta:Eroon((20)ty((f6)uupumuksesta)

[almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/IAHBFXETEB#kohta:Eroon\(\(20\)ty\(\(f6\)uupumuksesta](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/IAHBFXETEB#kohta:Eroon((20)ty((f6)uupumuksesta)

Manka, M. Manka, M. (2016) *Työhyvinvointi*. Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly-](https://verkkokirjahylly-almatalent-)

[almatalent-](https://verkkokirjahylly-almatalent-)

[fi.ezproxy.hamk.fi/teos/GAHBJXCTEB#/kohta:1\(\(20\)MIKSI\(\(20\)KATSE\(\(20\)TY\(\(d6\)HYVINVOINTIIN?\(\(20\):1.3\(\(20\)Huonoja\(\(20\)uutisia\(\(20\):Henkist\(\(e4\)\(\(20\)v\(\(e4\)kivaltaa\(\(20\)runsaasti\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/GAHBJXCTEB#/kohta:1((20)MIKSI((20)KATSE((20)TY((d6)HYVINVOINTIIN?((20):1.3((20)Huonoja((20)uutisia((20):Henkist((e4)((20)v((e4)kivaltaa((20)runsaasti((20)/piste:b4)

Nummelin, T. (2008) *Stressi haastaa työkyvyn - Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna*.

Alma Talent Oy. <https://verkkokirjahylly-almatalent->

[fi.ezproxy.hamk.fi/teos/GABBCXCTDG#kohta:1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/GABBCXCTDG#kohta:1)

Paananen, K. (2019) *Suomalaistutkimus: Puhemelu aiheuttaa stressiä ja häiritsee työntekoa*.

Yle Uutiset 12.9.2019. Viitattu 12.12.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-10963704>

Suutela-Vuorinen, A. (2023) *Quit quitting ilmiö tuli työelämään -Mistä sitoutumisen puute*

kertoo? <https://ttlehti.fi/quiet-quitting-ilmio-tuli-tyoelamaan-mista-sitoutumisen-puute-kertoo/>

Vilka, H. (2021) *Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisu tutkimuksen umpikujiin*. PS-

kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701236>

Vilka, H. (2021) *Tutki ja kehitä*. PS- kustannus.

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731>

Liite 1: Aineistonhallintasuunnitelma

Tämä aineistonhallintasuunnitelma on laadittu Hämeen Ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeen mukaisesti. (Hämeen Ammattikorkeakoulu 2020, s.10-11)

Hyvä tieteellinen käytäntö

Tutkimus ei vaadi eettistä ennakoarviointia, sillä Tutkimuseettisen neuvottelulautakunnan määrittämät erityiset tutkimusasetelmat eivät täyty. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta)

Tutkimuslupa opinnäytetyön tilaajalta on saatu.

Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimus suoritetaan anonyyminä kyselynä Forms -lomakkeena. Kysely lähetetään valmiille jakelulistoille, yhteensä 199 henkilölle. Kyselyyn vastaamisaika on 17 päivää.

Tutkimuksessa ei käsitellä henkilötietoja.

Tutkimusaineiston säilytys ja omistajuus opinnäytetyöprosessin aikana

Tutkimuksen tulokset ovat tallennettuna toimeksiantajayrityksen käyttäjätunnuksen takana Forms -ohjelmassa ja kyselyn tulosten valmistettua tutkimustulokset siirretään exceliin, joka on tallennettuna tutkijan henkilökohtaisella kovalevyllä. Lisäksi tutkimusaineisto varmuuskopioidaan tutkijan henkilökohtaiselle, ulkoiselle kovalevylle. Aineistoa ei tulla säilyttämään tai avaamaan muiden käyttöön tutkimuksen valmistuttua.

Opinnäytetyön aineiston ja tulokset omistaa Yritys X.

Tutkimusaineiston säilytys ja omistajuus opinnäytetyöprosessin jälkeen

Tutkimusaineistoa ei jatkokäytetä. Opinnäytetyön tekijä säilyttää aineiston tietoturvallisesti vuoden ajan opinnäytetyön hyväksymispäivästä, jotta opinnäytetyön tulokset voidaan tarvittaessa varmistaa ja hävittää tämän jälkeen aineiston tietoturvallisesti.

Liite 2: Opinnäytetyön kyselyn saate

Hei,

Tämän työhyvinvointiin liittyvän kyselyn on tarkoitus antaa arvokasta tietoa työtavoista ja työssäjaksamisesta. Kyselyn on tarkoitus selvittää, miten lähiesihenkilö voi tukea työhyvinvointia ja millä keinoilla.

Kysely on osa Liiketalouden YAMK tutkintoani ja tämä kysely on osa opinnäytetyötäni. Antamasi vastaukset käsitellään anonyyminä ja luottamuksellisesti. Käytän saatuja tuloksia opinnäytetyössäni. Kyselyn tulosten analyysin perusteella esihenkilöille tarjotaan työkalut työhyvinvoinnin tukemiseen.

Toivon, että ehtisit vastaamaan kyselyyn. Kyselyyn vastaamisaika on 8.3.-24.3.2023. Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa noin 5 minuuttia.

Kyselyyn pääset vastaamaan täältä: <https://forms.office.com/e/LHgvNPvQ5N>

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Jaana Korja

Team Leader

Liite 3: Opinnäytetyön kyselyn muistutus

Hei,

Kaipailen vielä vastauksia opinnäytetyöni kyselyyn, jotta saisin mahdollisimman todenmukaista dataa työhyvinvointiin liittyen ja sitä kautta etsittyä työkaluja esihenkilöiden hyödynnettäväksi.

Suuret kiitokset, jos ehdit vastaamaan, sekä kiitokset jo vastanneille 😊

Ystävällisin terveisin

Jaana Korja

Team Leader

Liite 4: Kyselylomake

Digiajan työhyvinvointi

...

* Pakollinen

1. Työskentelen *

- asiakasrajapinnassa
- asiantuntijatehtävissä
- esihenkilötehtävissä

2. Työnantajani on *

- [redacted]
- Vuokrafirma

3. Ikäni on *

- 18-24
- 25-34
- 35-50
- 51-65 tai yli

4. Työni sisältö on muuttunut viimeisen kolmen vuoden aikana (1= ei lainkaan, 5= paljon) *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5. Työpanokseni on viimeisen kolmen vuoden aikana (1=vähentynyt merkittävästi, 3= pysynyt ennallaan, 5=kasvanut huomattavasti) *

1

2

3

4

5

6. Koetko tällä hetkellä jaksavasi työssäsi kolmen vuoden takaiseen verrattuna (1= heikosti, en ollenkaan, 3= en ole havainnut muutosta jaksamisessani, 5=paremmin kuin aiemmin) *

1

2

3

4

5

7. Suoritan useita työtehtäviä kerralla (1= en lainkaan, vain yksi työtehtävä kerrallaan, 5= teen useita työtehtäviä kerralla, esimerkiksi palaveriin osallistuessani kirjoittelen samalla teamsiin, luen sähköpostia tai teen muuta samanaikaista työtehtävää) *

1

2

3

4

5

8. Milloin reagoit Teamsista tai puhelimesta tuleviin viesteihin? *

Teen ensin työtehtäväni loppuun ja vasta sitten tarkistan viestin

Huomatessani Teamsin tai puhelimen vilkkuvan, minun on luettava viesti heti

9. Ovatko työtehtäväsi mielestäsi selkeät? (1= ei lainkaan, 5=hyvin selkeät) *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

10. Kun tarvitset tietoa tai ohjeita, ovatko tiedonhankintakanavat mielestäsi riittävät selkeät? (1= ei ollenkaan, en tiedä mistä lähdän etsimään ohjeita, 5= tiedän mistä löydän tarvitsemani ohjeet ja tiedot) *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

11. Onko sinun mahdollista rytmittää työtehtäviäsi *

- Kyllä
- Ei
- Osittain

12. Kuinka säännöllisesti pidät kiinni tauoista? (1= tauot jää usein pitämättä, 5=pidän aina taukoni ajallaan) *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

13. Koetko saavasi tarpeeksi tukea esihenkilöltäsi? (1= en lainkaan, 5= kyllä, esihenkilö tukee minua aktiivisesti) *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

14. Kuinka usein olet yhteydessä esihenkilösi kanssa? *

- useita kertoja päivässä
- päivittäin
- pari kertaa viikossa
- harvemmin

15. Puuttuuko esihenkilösi ongelmatilanteisiin? (1= ei lainkaan, 5= esihenkilöni ottaa vastuun tilanteesta) *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

16. Koen, että tekemäni työ on merkityksellistä (1=ei lainkaan, 5= työni on erittäin merkityksellistä) *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

17. Ihanneoloissa: Missä työskentelisit? Miten työskentelisit? Mikä olisi työaikasi? Mitkä olisi työtapasi?

Kirjoita vastaus

Lähetä