

**KOHTI TYÖHYVINVOINNIN MUOTOILUA
– QWL-INDEKSIIN KEHITTÄMINEN
PALVELUMUOTOILUN KEINAIN**

Rosa Tuomi

Pro gradu -tutkielma

Palvelumuotoilun monialainen maisteriohjelma

Taiteiden tiedekunta, Lapin yliopisto

Kevät 2022

Sisällys

1. JOHDANTO	1
1.1. Työelämän laadun mittaaminen ja QWL-indeksi	3
1.2. Tutkimuksen tavoitteet	9
1.3. Tutkimuskysymys	10
1.4. Tutkimuksen rakenne	10
2. TUTKIMUKSEN TAUSTA	12
2.1. Työn muutos	12
2.2. Koronapandemian vaikutukset työhön	18
2.3. Työhyvinvointi	23
3. TEOREETTINEN VIITEKEHYS	28
3.1. Sosiaalinen pääoma	28
3.2. Palvelumuotoilu	34
4. AINEISTO JA MENETELMÄT	44
4.1. Tapaustutkimus	46
4.2. Haastattelu menetelmänä	47
4.3. Aineisto	49
4.4. Analyysi	52
5. TULOKSET	56
5.1. Turvallisuus ja luottamus	57
5.2. Johtaminen ja yhteiskehittäminen	60
5.3. Viestin muotoileminen	66
5.4. Mittaustulosten hyödyntäminen	69
5.5. Pohdintaa tuloksista	75
6. TYÖHYVINVOINNIN MUOTOILU TYÖN MUUTOKSESSA	78
LÄHTEET	82

Lapin yliopisto, taiteiden tiedekunta

Työn nimi: Kohti työhyvinvoinnin muotoilua - QWL-indeksin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Tekijä: Rosa Tuomi

Koulutusohjelma: Palvelumuotoilun monialainen maisteriohjelma

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 91

Vuosi: 2022

Tiivistelmä:

Tutkimuksen kohteena on työhyvinvointi, jota tarkastellaan työelämän laatua mittaavan QWL (quality of working life) -indeksin kautta. Käynnissä oleva työn muutos muodostaa kehyksen tutkittavalle ilmiölle, työhyvinvoinnille, joka tarkentuu ja kohdistuu QWL-indeksiin. Työhön vaikuttavista muutosvoimista keskeisimpiä ovat teknologian muutos, väestön ikääntyminen ja väheneminen, sekä koronaviruspandemia.

Tutkimuksessa on selvitetty, miten QWL-indeksiä voidaan kehittää käyttäjälähtöisemmäksi. Tutkimus on muodoltaan laadullinen tapaustutkimus, jonka aineistona on indeksin käyttäjien haastattelut. Haastatteluin on selvitetty kokemuksia indeksin käyttöön otosta ja hyödyntämisestä ja siihen liittyvistä haasteista.

Teoreettisena lähtökohtana on sosiaalisen pääoman käsite, jonka kautta työhyvinvointia tarkastellaan. Sosiaalisen pääoman avulla pyritään ymmärtämään työhyvinvointiin liittyvää vuorovaikutusta, luottamusta ja vastavuoroisuutta. Tutkimuksen toisena, sosiaalisen pääoman kanssa hyvin yhteensopivana käsitteellisenä lähtökohtana on palvelumuotoilu. QWL-indeksin kehittämiseksi esitetään muotoiluajatteluun ja palvelumuotoilun prosessin ja menetelmien hyödyntämiseen perustuvia kehitysehdotuksia.

Tutkimuksen tulokset ja kehitysehdotukset koskevat seuraavia teemoja: (1) turvallisuus ja luottamus, (2) johtaminen ja yhteiskehittäminen, (3) viestin muotoileminen ja (4) mittaustulosten hyödyntäminen. QWL-indeksin esittämisessä tulisi huomioida kohderyhmä: kyseessä oleva organisaatio, sen toimiala ja käyttäjäryhmä (esimerkiksi työntekijä, esihenkilö tai johto) ja tehdä indeksi ymmärrettäväksi kohderyhmän omaa alaa ja työtehtävää lähellä olevien esimerkkien kautta. Myös QWL-indeksin yhteydessä käytettävään sanastoon tulee kiinnittää huomiota ja korostaa QWL-indeksin ja työhyvinvoinnin mittaamisen merkitystä työn tuottavuudelle yleistajuisesti esitettynä. Johtamiseen ja yhteiskehittämiseen tulee panostaa sekä esihenkilöiden kouluttamisella ja perehdyttämisellä QWL-indeksiin ja työhyvinvointiin, että ottamalla myös työntekijät mukaan kehittämiseen. Näin voidaan vahvistaa myös organisaation sosiaalista pääomaa ja lisätä työntekijöiden työssä jaksamista ja sitä kautta työn tuottavuutta.

Avainsanat: palvelumuotoilu, sosiaalinen pääoma, työelämä, työhyvinvointi

University of Lapland Faculty of Art and Design

Title of the thesis: Towards Designing Well-being at Work - Developing the QWL Index Through Service Design

Author: Rosa Tuomi

Degree programme: Service design

Sort of the work: Pro gradu thesis

Number of pages: 91

Year: 2022

Summary:

The subject of the study is well-being at work, which is examined through the QWL index that measures the quality of working life. The ongoing change in work provides the framework for the studied phenomenon that is well-being at work, focusing on the QWL index. Key drivers of change in the world of work are technological change, aging and shrinking population, and the COVID-19 pandemic.

In this study it has been examined how the QWL index can be developed towards user-centricity. It is a qualitative case study based on interviews with the index users. Experiences in launching the index and challenges related to usability have been examined through interviews.

The theoretical starting point of the study is the concept of social capital, through which well-being at work is examined. The aim is to understand the interaction, trust and reciprocity related to well-being at work through social capital. The second conceptual starting point of the study, which is very compatible with social capital, is service design. Development suggestions based on design thinking and the service design process and methods are presented for developing the QWL index.

The results and development suggestions of the study cover the following themes: (1) security and trust, (2) management and co-creation, (3) message design, and (4) use of the measurement results. The target group i.e. the organization in question, its industry and user group (e.g. employee, supervisor or management) should be taken into account when presenting the QWL index. Examples related to the target group's own industry and work tasks should be presented to make the index more understandable. Ordinary language should be used when presenting the QWL index, and the role of measuring the QWL index and well-being at work in labour productivity should be emphasized. Management and co-creation should be improved by investing in supervisors' training and orientation with the QWL index and well-being at work, and by increasing employee engagement. This can also strengthen the organization's social capital and increase employees' resilience at work and thus labour productivity.

Keywords: service design, social capital, working life, well-being at work

1. JOHDANTO

Suomessa on pitkät perinteet työhyvinvoinnin tutkimuksessa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 9). Yhteiskunnan rakennemuutos on kehystänyt tutkimusta 1990-luvulta lähtien, huolta on aiheuttanut kasvava työttömyys ja uudelleenkoulutuksen tarve, viime aikoina taas väestön ikääntymisestä johtuva työvoimapula on nousemassa keskiöön. Työn muutos on ollut nopeaa teollistumisen alkuajoista lähtien, mutta digitalisaatio ja globaalit kehityskulut ja riippuvuussuhteet ovat kiihdyttäneet muutosta entisestään. Työnteko automatisoituu, mutta työ ei ole kehittyneissä maissakaan katoamassa, vaan tehtävien sisältö muuttuu ja kasvava haaste on löytää työlle osaavia tekijöitä. Pula työvoimasta korostaa työssä jaksamisen ja osaamisen päivittämisen merkitystä. Koronapandemia on vauhdittanut työn digitalisaatiota ja etätyöskentelyn myötä työ läikkyä yhä enemmän vapaa-ajan puolelle. Työ ja työhyvinvointi eivät ole muusta elämästä erillisiä, vaan eri osa-alueet linkittyvät toisiinsa. Työhyvinvointi ei ole myöskään työn tuottavuudesta erillinen, vaan siihen olennaisesti vaikuttava asia.

Nämä työn muutoksen kysymykset ovat keskeisiä lähtökohtia tälle tutkimukselle. Työhyvinvointia ja sen kehittämistä lähestytään palvelumuotoilun näkökulmasta, laadullisen tutkimuksen keinoin. Työhön ja työyhteisöön kohdistuvan tutkimusaiheen merkittävyyttä lisää käynnissä oleva yhteiskunnallinen muutos. Työhyvinvointi on käsitteenä ja aihealueena erittäin laaja, ja tutkielmassa sitä tarkastellaan sekä sosiaalisen pääoman että palvelumuotoilun silmälasien kautta. Tutkimuksen tarkemman tarkastelun kohteena on työelämän laatua kuvaava QWL eli Quality of Working Life -indeksi ja sen kehittäminen palvelumuotoilun näkökulmasta.

Sosiaalinen pääoma muodostaa teoreettisen viitekehyksen tutkimukselle. Sosiaalista pääomaa on aiemmin esitelty sekä käsitteelliseltä kannalta että erilaisissa empiirisissä tutkimuksissa laajasti ja monipuolisesti Suomen Akatemian Sosiaalinen pääoma ja luottamusverkostot -tutkimusohjelmaan (2004-2007) perustuvassa teoksessa Sosiaalisen pääoman kentät (Jokivuori 2005). Sosiaalista pääomaa ja työhyvinvointia on puolestaan tarkasteltu aiemmin useissa opinnäytteissä mm. osaamisen ja työhyvinvoinnin yhteyden kannalta (Lindell 2021), valtionhallinnon kontekstissa (Mannila 2008) ja esimiesten ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa (Ahtee 2015).

Sosiaalisen pääoman roolia järjestöissä osana työhyvinvointia on myös tutkittu Terveyden edistämisen keskuksen hankkeessa (Rouvinen-Wilenius 2008). Suomalaista työhyvinvoinnin tutkimuksen perinnettä luotaa Lepolan pro gradu -työ (2017). Sosiaalisen pääoman yhteyden terveyteen on osoittanut mm. Tuula Oksanen väitöskirjassaan (2009). Oksasen tutkimuksen mukaan työyhteisön sosiaalinen pääoma koostuu luottamuksesta, yhteisistä arvoista ja normeista sekä yhteistyötä edistävästä verkostoista ja sen matala taso oli yhteydessä terveyden heikentymiseen ja masennukseen, eikä yhteys selittynyt sosiodemografisilla tekijöillä tai terveyskäyttäytymisen eroilla (emt.).

Työhyvinvointia yleisellä tasolla tutkitaan Suomessa muun muassa Työterveyslaitoksella, jossa työn imua ja työuupumusta on tutkinut muun muassa Jari Hakanen (2004). Yksi alan keskeinen tutkija on myös Marja-Liisa Manka (esim. Manka & Manka 2016). Työhyvinvoinnin yhteyttä tuottavuuteen ja johtamiseen on käsitelty etenkin Lapin yliopiston tutkimusjohtaja Marko Kesti, joka on kehittänyt tämän tutkielman keskiössä olevaa QWL-indeksiä (esim. 2010; 2013) sekä tutkija Ossi Aura (esim. Aura et al. 2019). Opinnäytetasolla työhyvinvointia tukevia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä pk-yrityksissä on pro gradussaan kiinnostavasti käsitellyt Laakso (2021).

Palvelumuotoilun näkökulmasta työhyvinvointia on kuitenkin tutkittu vähemmän. Tutkimus tuo uutta näkökulmaa työhyvinvoinnin kehittämiseen yhdistämällä siihen palvelumuotoilun ajattelutavan. Tällä lähestymistavalla tavoitellaan työhyvinvoinnin muotoilua, työelämän kehittämistä paremmaksi ihmislähtöisesti ja ratkaisukeskeisesti. Tutkielma on saanut alkunsa Marko Kestin aloitteesta, toiveesta kehittää QWL-indeksiä palvelumuotoilun keinoin. Tutkielman tekijänä en kuulu tutkimusryhmään enkä ole ollut mukana indeksin kehittämisessä ennen tätä tutkimusta. Tavoitteena on tuottaa uutta tietoa QWL-indeksin kehittäjille, indeksiä käyttäville organisaatioille ja potentiaalisille käyttäjille. Niitä ovat periaatteessa kaikki työelämän laadusta, työhyvinvoinnista ja tuottavuudesta kiinnostuneet organisaatiot, erityisesti henkilöstön kehittämistehtävissä, johdossa ja esimiesasemassa työskentelevät, joilla on mahdollisuus vaikuttaa kehittämiseen. Toivon tutkielman olevan kiinnostava myös työntekijöille sekä yleisestä, että omaa työtä koskevasta työn muutoksen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta.

1.1. Työelämän laadun mittaaminen ja QWL-indeksi

QWL eli quality of working/ work life, suomeksi työelämän laatu, on muun muassa organisaatio- ja johtamistutkimuksessa käytetty käsite, jolle ei ole vain yhtä määritelmää. Tutkijat ovat kuitenkin yksimielisiä siitä, että QWL kuvaa työntekijöiden hyvinvointia ja eroaa työtyytyväisyyden kuvaamisesta, sillä QWL huomioi laajemmin tyytyväisyyden ja katsoo työtyytyväisyyden vaikuttavan myös vapaa-ajan tyytyväisyyteen, sosiaaliseen elämään sekä henkilökohtaiseen hyvinvointiin. QWL-tutkimuksessa on kaksi pääasiallista teoreettista lähestymistapaa, joista toinen perustuu muun muassa Maslown tarvehierarkiaan ja tarpeiden tyydyttämiseen. Lähtökohdiana on, että ihminen pyrkii tyydyttämään perustarpeitaan työn kautta. Työntekijä saa tyydytystä työstä siinä määrin, kun työ täyttää näitä tarpeita. (Sirgy et al. 2001, 241-243.)

Sirgy et al. (2001, 243) mukaan Porter (1961) on luokitellut nämä tarpeet neljään kategoriaan ja seitsemään eri tarpeeseen seuraavasti:

- Eloonjäämistarpeet
 - o Turvallisuus
 - o Palkka
- Sosiaaliset tarpeet
 - o Tarve ihmisten väliselle vuorovaikutukselle perustuviin ystävyyssuhteisiin
 - o Tarve kuulua ja tulla tunnustetuksi tietyn ryhmän jäsenenä
- Minuuden tarpeet
 - o Itsetunto
 - o Itsenäisyys
- Itsensä toteuttamisen tarpeet

Toinen teoreettinen lähestymistapa perustuu ”läikkymisen” (engl. spillover) ajatukseen, jonka mukaan tyytyväisyys yhdellä elämänalueella voi vaikuttaa tyytyväisyyteen myös toisella alueella. Esimerkiksi tyytyväisyys työhön voi lisätä tyytyväisyyttä perhe-elämään ja päinvastoin. Yleisesti ottaen QWL voidaan määritellä esimerkiksi työntekijän tyytyväisyytenä sekä resursseihin ja toimintaan liittyvinä tarpeina, jotka ovat tulosta työpaikalla osallistumisesta. (Sirgy et al. 2001, 244.)

Kondalkar (2009, 223) määrittelee QWL:n ajattelutapana, joka koskee ihmisiä, työtä ja organisaatioita. QWL:n ensisijainen tarkoitus on muuttaa työilmapiiriä siten, että ihmisen, teknologian ja organisaation rajapinta johtaa parempaan työelämän laatuun (emt.). Työelämän laatu on tärkeää, koska tutkimustieto osoittaa, että tyytyväinen työntekijä on myös tuottava, sitoutunut ja lojaali työnantajalleen (Sirgy et al. 2001, 242).

Suomessa Lapin yliopiston tutkimusjohtaja Marko Kesti on kehittänyt QWL-indeksiä työelämän laadun mittaamiseen. QWL-indeksiä käyttävät useat organisaatiot sekä julkisella että yksityisellä sektorilla, mm. kunnat ja kuntayhtymät eri puolilla Suomea, sekä pienet että suuret yritykset eri toimialoilla. Indeksien kantavana ajatuksena on työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisen yhteyden osoittaminen. QWL kuvaa miten työpaikan ja työn laatu, sekä työntekijän suhtautuminen työhön vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin ja -tehokkuuteen. Tiivistetysti työelämän laatu voidaan määrittellä työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden yhteisvaikutukseksi (Kesti 2010, 179).

QWL-indeksin ytimessä on psykologinen itsetunto, joka muodostuu kolmesta itsearvostustekijästä:

- Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (FE)
- Yhteenkuuluvuus ja identiteetti (YI)
- Päämäärät ja luovuus (PL)

Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (FE) on QWL-indeksin keskeinen tekijä, joka yksinkertaistetusti ilmaistuna kuvaa työpahoinvoinnin astetta. Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus ovat perustarpeita ja niiden toteutuminen tarkoittaa, että työtä ei koeta vaaralliseksi eikä terveydellisesti tai henkisesti uhkaavaksi (Kesti 2013, 20). Se ei sellaisenaan ole suorituskykyä parantava tekijä, mutta korkealla tasolla oleva fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus mahdollistaa suorituskyvyn hyödyntämisen täysimääräisesti. Vastaavasti epäterveellinen stressi ja turvallisuusriskien pelko heikentävät työntekijöiden hyvinvointia ja tuottavuutta, mikä puolestaan heikentää yleistä suorituskykyä. (Kesti et al. 2016, 6.) Fyysistä turvallisuutta voidaan tukea tarkoituksenmukaisilla työvälineillä, jotka myös parantavat työn ergonomiaa, sekä tarjoamalla henkilökuntaetuja työn ulkopuolella tapahtuvaan liikunta- ja

virikistystoimintaan. Viimeksi mainitulla voidaan tukea myös emotionaalista turvallisuutta, jota parannetaan myös välittävällä suhtautumisella. (Kesti 2013, 112).).

Työhyvinvointia puolestaan kuvaavat kaksi muuta itsearvostustekijää. Yhteenkuuluvuus ja identiteetti (YI) kuvaavat työntekijän tunnetta ryhmään kuulumisesta ja oman roolinsa tärkeydestä osana kokonaisuutta (Kesti 2013, 20). Ne kytkeytyvät työryhmän motivaatioon ja suorituskykyyn ja näillä tekijöillä voi olla sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia QWL-indeksiin. Päämäärillä ja luovuudella (PL) puolestaan voidaan lisätä työn imua ja suorituskykyä. Päämäärään tähtääminen tuo onnistumisen ja merkityksellisyyden elämyksiä (Kesti 2013, 20). Näillä tekijöillä voi olla myönteinen vaikutus joukkueen suorituskykyyn, mutta niiden puute ei toisaalta aiheuta QWL:n merkittävää heikkenemistä. Päämäärät ja luovuus on psykologisen itsetunnon osa-alueista se, jolla on suurin potentiaali luoda positiivisia tunteita työryhmässä ja se on siksi itsetunnon kannalta olennaista. (Kesti et al. 2016, 6.)

Mistä nuo edellä mainitut itsearvostustekijät sitten koostuvat organisaation arjessa? Asiaa selventää QWL-indeksin laskemista varten suunniteltu kysely, jota on käytetty esimerkiksi Lapin yliopiston ja LAB-ammattikorkeakoulun yhteisessä Henkilöstötuottavuuden kehittäminen (HENTU) -hankkeessa. Kyselyssä itsearvostustekijöitä mitataan 15 väittämän avulla. Vastajat arvioivat väittämiä asteikolla 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä.

Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus
1. Johtaminen on meillä oikeudenmukaista
2. Koen, että esimieheni luottaa minuun
3. Työyhteisössämme ei sallita muita loukkaavaa käyttäytymistä
4. Osaamiseni riittää työtehtävien hoitamiseen
5. Työpaikan ongelmiin puututaan nopeasti ja tehokkaasti
Yhteenkuuluvuus ja identiteetti
6. Koen, että työpanostani arvostetaan
7. Esimieheni tukee minua työssäni
8. Meillä on hyvä yhteishenki
9. Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni
10. Työprosessimme ovat toimivia ja tehokkaita
Päämäärät ja luovuus
11. Tavoitteemme ovat innostavia
12. Esimieheni palkitsee ja kannustaa minua
13. Työpaikan ilmapiiri on innostava
14. Minua kannustetaan osaamisen kehittämiseen
15. Hyödynnämme innovatiivisuutta työn kehittämisessä
Avoim kysymys: Kerro vapaasti ideoista, ongelmista tai kehittämistoiveistasi

Taulukko 1. Kyselypohja QWL-indeksin mittaamista varten

Näiden kysymysten pohjalta lasketaan varsinainen indeksi, jonka kaava on:

$$QWL = FE * ((YI+PL)/2), \text{ missä}$$

FE = fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden painoarvo työelämän laatuun

YI = yhteenkuuluvuus ja identiteetti tekijän painoarvo työelämän laatuun

PL = päämäärät ja luovuus tekijän painoarvo työelämän laatuun

Itsearvostustekijöiden painoarvot ovat määritetty niin, että QWL tuottaa luvun, joka on välillä 0-100 %. (Kesti et. al 2016.) QWL-indeksin lisäksi analysoidaan avoimen kysymyksen vastaukset.

Nämä itsearvostustekijät vaikuttavat kaikki henkilöstön suorituskykyyn ja siten työelämän laatuun. QWL-indeksissä keskeistä on työhyvinvoinnin yhdistäminen tuottavuuteen ja näiden tekijöiden välisen yhteyden osoittaminen. Ajatuksena on, että työhyvinvointia parantamalla voidaan parantaa myös tuottavuutta. Näkökulma on siis hyvin erilainen kuin muissa työhyvinvoinnin kyselyissä tai mittareissa. Tyypillisesti

työhyvinvointikyselyissä kaikkien tekijöiden oletetaan vaikuttavan työhyvinvointiin samanarvoisesti. Kyselyissä mitataan kaikkien kysymysten keskiarvo, joka raportoidaan työhyvinvoinnin tuloksena, sen sijaan että huomioitaisiin eri tekijöiden erilainen painoarvo henkilöstön suorituskykyyn. Työpahoinvointi kuitenkin vaikuttaa eri tavalla suorituskykyyn kuin työn imun kokemus. Yleensä organisaation taloudellista tilannetta ei myöskään huomioida suhteessa työhyvinvointiin ja henkilöstötietoihin, jolloin yhteys näiden tekijöiden välillä jää ymmärtämättä. Henkilöstökyselyissä ei yleensä mitata niinkään työhyvinvointia tuotantotekijänä vaan itsessään arvokkaana asiana, jonka toteutumista halutaan arvioida ja kehittää. Painotus on fyysisessä ja emotionaalisessa turvallisuudessa, joka on vain yksi QWL-indeksin osa-alueista. QWL-indeksi eroaa siis logiikaltaan perustavanlaatuisesti perinteisistä työhyvinvointikyselyistä.

QWL-indeksi voidaan laskea ja analysoida erilaisten työhyvinvoinnin kyselyiden pohjalta, mutta on mahdollista käyttää myös edellä esitettyä, indeksiä varten suunniteltua 15 kysymyksen kyselypohjaa. Henkilöstökyselyt eivät siis sellaisenaan varsinaisesti kilpaile QWL-indeksin kanssa. Erilaisia henkilöstökyselyjä on olemassa hyvin paljon, samoin kuin kyselytyökaluja, joilla organisaatiot voivat itse tehdä haluamansa kyselyn. Usein henkilöstökyselyjä tehdään myös yhteistyössä työterveyshuollon kanssa, jotta saadaan tietoa henkilöstön työkyvystä. Suomessa paljon käytettyjä kyselyitä ovat esimerkiksi Great Place to Work -sertifikaattiin kuuluva Trust Index -kysely, Kunta10, joka on Työterveyslaitoksen tuottama, kunta-alalle suunnattu kysely, Mitä kuuluu? eli Työterveyslaitoksen kysely sote-alan organisaatioille, Zeffi, joka on työkalu, jota voi käyttää eri tarkoituksiin sekä QPS Nordic, joka on pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely.

Työelämän laadun kehittäminen on periaatteen tasolla yllättävänkin yksinkertaista. Kysymällä henkilöstöltä kehittämisajatuksia ja kohdentamalla toimenpiteet niihin asioihin, jotka haittaavat työn tekemistä, työelämän laatu paranee nopeasti ja tehokkaasti. Henkilöstöllä oleva hiljainen tieto tulee saada käyttöön, jotta tiedetään, mitä osa-alueita tulee kehittää. Hiljainen tieto koostuu toimintaa ohjaavista näkemyksistä ja mielipiteistä (Kesti 2013, 7), jotka työnteon arjessa voivat jäädä piiloon, mutta joilla on suuri merkitys organisaation kehittämiseksi. Henkilöstön kehittämisajatuksista syntyvät toimenpiteet ovat työelämäinnovaatioita,

”työyhteisöryhmäkohtaisesti sovittuja, optimaalisia työhyvinvointia ja tuottavuutta parantavia toimenpiteitä” (Kesti 2010, 250). Organisaation menestys perustuu siihen, että johto ymmärtää henkilöstön merkityksen ja antaa henkilöstölle mahdollisuuksia kehittämisehdotusten tekemiseen ja niiden toteuttamiseen. Henkilöstöstä muodostuu tällöin organisaatiolle voimavara. (emt., 247-252.)

Marko Kesti on kehittänyt Tuottava esimies -simulaatiopelin esimiestaitojen kehittämiseksi ja QWL-indeksin tueksi. Kyseessä on digitaalinen oppimispeli, jossa simuloidaan työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välistä suhdetta. Peli toimii verkkoselaimessa ja on helppokäyttöinen. Se opettaa esimiehille työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamista sekä ymmärrystä organisaation taloudesta. Pelaaja voi valita kolmesta skenaarista: tasainen, taantuma tai kasvu, joiden kunkin taustalla on skenaarion tilannetta kuvaavat talous- ja henkilöstöluvut sekä QWL-tulokset. Yksi peli koostuu kalenterivuodesta, joka kuukausi eteen tulee erilaisia haasteita, joita ratkaistaan pelin tarjoamien toimenpiteiden avulla. Lisäksi pelaaja voi tehdä myös muita HR-toimenpiteitä oman johtamisstrategiansa mukaisesti. Onnistumista tarkastellaan QWL-indeksin, sen itsearvostustekijöiden, sairauspoissaolojen sekä taloudellisen tuloksen avulla. Näistä muodostuu jokaisen kuukauden ja lopulta koko kalenterivuoden, eli pelikerran kokonaispistemäärä. Pelin päätteeksi pelaaja saa todistuksen. Pelissä oppiminen tapahtuu prosessina, valinnat rakentuvat aiemmin tehtyjen valintojen ja niistä pelin antaman palautteen päälle. Vaikeustasoa voi säädellä valitsemalla tasaisen skenaarion sijaan haastavamman taantuma- tai kasvuskenaarion. Tuottava esimies -peli on keino konkretisoida QWL-indeksiä, tuoda sitä lähemmäs esimiesten arkea ja opettaa johtamiskäytänteitä. (Kesti 2021.)

Peli osoittaa indeksin vaikutukset ja opettaa pelaajan omien valintojen kautta, miten esihenkilön kannattaa toimia. Käytännön esimerkit vahvistavat taitoja soveltaa opittua myös arjen johtamistilanteissa. Peli vaatii kuitenkin käyttäjältä aikaa ja motivaatiota oppia. Toistaiseksi vain noin 15 prosenttia QWL-indeksiä käyttävistä esihenkilöistä on suorittanut vapaaehtoisen simulaatio-opetuksen. Nämä esihenkilöt olivat lähtökohtaisesti muita parempia johtamisessaan ja paransivat pelin avulla oman ryhmänsä QWL-indeksiä merkittävästi muita enemmän. (Kesti 2022.) Haasteena siis on, että pelin käyttö on toistaiseksi ollut melko vähäistä ja siten sen rooli työelämän laadun kehittämisessä ei ole ollut vielä kovin merkittävä. Syynä tähän lienee ollut, että

pelii vaatii itsenäistä työskentelyä, johon tulisi ylemmän johdon taholta kannustaa ja varata pelin suorittamiseen riittävästi työaika. Tutkielman tuloksissa paneudutaan tarkemmin johtamiseen ja sitä koskeviin kehitysehdotuksiin QWL-indeksin kannalta.

1.2. Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen kohteena on työhyvinvointi, jota tarkastellaan QWL-indeksin kautta. Tutkimuksessa työhyvinvointi asetetaan sosiaalisen pääoman ja palvelumuotoilun kontekstiin. Työhyvinvointi on laaja aihealue, jota pyritään ymmärtämään sosiaalisen pääoman ja sen elementtien, eli sosiaalisten verkostojen, vastavuoroisuuden normien ja luottamuksen avulla.

Sosiaalisen pääoman lisäksi toisena lähtökohtana on palvelumuotoilu, jonka lähestymistapaa ja menetelmiä hyödynnetään QWL-indeksin käytettävyyden ja kiinnostavuuden kehittämiseksi ja indeksin mittaustulosten hyödyntämisessä. Tutkimuksen lähtökohtana on, että QWL-indeksi ja työelämän laadun mittaaminen ei ole itsetarkoitus, vaan sen tulosten soveltaminen, joka on yksi osa laajempaa henkilöstötuottavuuden kehittämistä organisaatiossa. Indeksien sisältöön ei ole tarkoituksenmukaista puuttua, vaan sen sijaan tarkastellaan QWL-indeksin hyödyntämistä osana laajempaa työhyvinvoinnin kehittämistä organisaatioissa. Kaikki organisaatiot eivät välttämättä hyödynnä QWL-indeksin potentiaalia täysimääräisesti, ja tutkimuksen tarkoituksena on antaa eväitä ja konkreettisia kehitysehdotuksia sekä indeksin että työhyvinvoinnin mahdollisuuksien käyttöönottamiseen.

QWL-indeksi ja laajemmin työhyvinvointi kiinnittyvät yhteiskunnallisen muutoksen kontekstiin. Käynnissä oleva työn muutos muodostaa kehyksen tutkittavalle ilmiölle, työhyvinvoinnille, joka tarkentuu ja kohdistuu QWL-indeksiin, siksi tutkimusstrategiaksi on valittu tapaustutkimus.

1.3. Tutkimuskysymys

Päätutkimuskysymys on, miten QWL-indeksin käyttöä voidaan tukea palvelumuotoilun keinoin? Tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät tukevat QWL-indeksin käyttöönottoa ja hyödynnettävyyttä ja miten indeksiä voisi kehittää käyttäjälähtöisemmäksi. Taustalla on oletus, että indeksin käyttäminen on vähäisempää kuin mihin se antaisi mahdollisuuksia. Indeksien käyttäjien haastatteluilla selvitetään kokemuksia indeksin käyttöönotosta ja hyödyntämisestä; minkälaisia haasteita niihin mahdollisesti liittyy, mitä hyötyä indeksin käytöstä on ollut ja minkälaisia muutoksia työelämän laadussa on indeksin käytön aikana voinut olla havaittavissa. Taustana on työhyvinvoinnin ja työelämän laadun kehittäminen sekä tuottavuuden parantaminen.

Tutkimuksen aineisto on kerätty QWL-indeksiä käyttävistä organisaatioista, jotka ovat sosiaalisia, ihmisten väliseen vuorovaikutukseen perustuvia yhteisöjä, siksi palvelumuotoilun käytännöllisemmän lähestymistavan lisäksi teoreettisena viitekehyksenä tutkimukselle on käytetty sosiaalisen pääoman käsitettä. Varsinaisen päätutkimuskysymyksen lisäksi taustalla on sen selvittäminen, miten sosiaalisen pääoman elementit: sosiaaliset verkostot, luottamus ja vastavuoroisuuden normit ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja sitä kautta QWL-indeksiin ja mikä on tutkimuksen keskeisten käsitteiden: työhyvinvoinnin, palvelumuotoilun ja sosiaalisen pääoman välinen suhde.

1.4. Tutkimuksen rakenne

Luvussa 2 Tutkimuksen tausta asetetaan QWL-indeksin laajempaan työhyvinvoinnin ja sen muutoksen kontekstiin, ottaen huomioon työhön vaikuttavat muutosvoimat, joista keskeisimpiä ovat teknologian muutos, väestönmuutokset, eli ikääntyminen ja työikäisen väestön väheneminen, sekä koronaviruspandemia.

Luvussa 3 Teoreettinen viitekehys paneudun tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana käyttämäni sosiaalisen pääoman käsitteeseen, sekä palvelumuotoiluun. Sosiaalinen pääoma on valittu keskeiseksi käsitteeksi, koska sen avulla voidaan pyrkiä

ymmärtämään työhyvinvointiin läheisesti liittyvää vuorovaikutusta, sosiaalisten suhteiden vahvuutta ja yhteisön toimintaa ja toimivuutta. Oletuksena on, että sosiaalisesti vahvassa työyhteisössä myös työhyvinvointi on hyvällä tasolla.

Palvelumuotoilu on valittu näkökulmaksi, koska kyse on palvelun, eli QWL-indeksin kehittämisestä käyttäjälähtöisemmäksi. Aiheeseen paneudutaan palvelumuotoilun periaattein, ennen kaikkea ihmislähtöisesti. Tutkimuksen tarkoituksena on antaa uutta perspektiiviä indeksin käyttöön, uudistaa sitä ja tarjota palvelumuotoilun mahdollisuuksia, kuten yhteiskehittämistä, indeksin muotoilemiseen.

Luvussa 4 Aineisto ja menetelmät esittelen tutkimukseni lähestymistavan, aineiston, käyttämäni menetelmät ja kerron, miten tutkimusprosessi eteni käytännössä. Luvussa 5 Tulokset esitän tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset ja luvussa 6 Työhyvinvoinnin muotoilu työn muutoksessa pohdintaa jatkotutkimuksen aiheista.

2. TUTKIMUKSEN TAUSTA

Tarkastelen tutkimusaihetta yhteiskunnallisessa viitekehyksessä, pohtimalla miten työ on muuttumassa. Keskeisiä muutoksia ovat yhteiskunnan megatrendit, erityisesti teknologian kehitys ja väestönmuutokset, sekä toisaalta viime vuosina työn luonnetta voimakkaasti muovannut koronapandemia. Näitä muutosvoimia vasten tarkastellaan erikseen työhyvinvointia, mistä tekijöistä se muodostuu, miten työhyvinvointi on muuttumassa ja miten työhyvinvointia voidaan tutkia ja mitata.

2.1. Työn muutos

Käsittelen työhyvinvointia tässä tutkielmassa sen yhteiskunnallista kontekstia vasten. Siksi olennaista on tarkastella yhteiskunnan muutosta ja sen keskeisiä muutosvoimia, megatrendejä. Huomioin tässä megatrendeistä ainoastaan selkeimmin työhyvinvointiin vaikuttavat, eli teknologian kehityksen, väestönmuutokset ja koronaviruspandemian. Näiden lisäksi välillisemmin työhyvinvointiin vaikuttaa myös ilmastonmuutos.

Ilmastonmuutoksen vaikutuksista työhyvinvointiin tai laajemmin työelämään on toistaiseksi vain vähän tutkimustietoa, mutta sään lämpenemisen ja ääri-ilmiöiden yleistymisen odotetaan vaikuttavan työolosuhteisiin ja työterveyteen, sekä työtiloihin. Lisäksi kiertotalouden laajalle alalle tarvitaan lisää työvoimaa ja uutta osaamista, millä taas on omat vaikutuksensa työelämään (Kokkinen 2020, 96).

Teknologian kehitys ei ole uusi ilmiö, vaan se on vaikuttanut työelämään ainakin 1800-luvulta lähtien. Viime vuosikymmeninä ja erityisesti viime vuosina kehitys on kuitenkin ollut erittäin nopeaa, ja sen vaikutukset näkyvät sekä arkielämässämme, että kaikille toimialoille heijastuvina yhteiskunnallisina muutoksina. Digitalisaatio, big data, tekoäly ja erilaiset sosiaalisen median alustat muovaavat paitsi tapojamme tehdä työtä, myös tapoja tuottaa ja käyttää resursseja ja olla yhteydessä toisiimme. Digitalisaatio on jo muutama vuosi sitten läpäissyt suomalaisen työelämän.

Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan 90 prosenttia palkansaajista käytti työssään digitaalisia sovelluksia vuonna 2018. (Tilastokeskus 2019.) Digitalisaatio voi myös helpottaa työn tekemistä, sen myötä käyttöön tulee työkaluja, jotka nopeuttavat työtä ja kone saattaa esimerkiksi tehdä osan aiemmin ihmistyötä vastineita työvaiheista.

Jotkut aiemmin ihmistyötä edellyttäneet tehtävät ovat jo täysin tai osittain automatisoituneet. Jo vuosia on ennakoitu, että tekoälyn ja robotisaation kehityksen myötä yhä monimutkaisempia ja ongelmanratkaisukykyä vaativia tehtäviä voidaan automatisoida (Lönngqvist & Saloranta, 2020), mutta toistaiseksi ei näytä siltä, että tätä olisi tapahtumassa lähivuosina. Teknologinen kehitys ei ainoastaan tuhoa, vaan myös luo työtä ja synnyttää uusia tehtäviä. Rutiininomaisia ammatteja, kuten puhelinmyyjä tai tiedon tallentaja, katoaa, mutta useimmat ammatit sisältävät myös asiantuntijatyötä. Näiden ammattien osalta teknologia muuttaa ennen kaikkea työn sisältöä, *tehtäviä*, sen sijaan että kokonaisia ammatteja korvautuisi teknologialla. (Kauhanen 2021, 8-10.)

Työn murros korostaa yksilöiden tarvetta jatkuvaan oppimiseen kaikilla aloilla. Teollisuus on kohdannut rakennemuutoksen, mikä on merkinnyt kymmenien tuhansien työpaikkojen vähentymistä perinteisessä teollisuudessa Suomessa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022). Irtisanotuille työntekijöille jatkuva oppiminen on voinut tarkoittaa uudelleen kouluttautumista ja alan vaihtamista. Yleinen suuntaus on tuotannosta kohti palveluita. Myös automatisaatio on vähentänyt työvoimatarvetta ja erityisesti digitalisaatio muuttaa työn tekemisen tapoja. Työntekijältä edellytetään jatkuvaa uuden oppimista ja osaamisen päivittämistä, jotta pystyy käyttämään työssä vaadittavia järjestelmiä, mutta myös osallistumaan yhteiskuntaan täysipainoisesti.

Jatkuvalla oppimisella tarkoitetaan ”koko elämänkaaren jatkuvaa osaamisen kehittymistä ja kehittämistä. Osa jatkuvasta oppimisesta on tavoitteellista, eri tavoin organisoitua tietojen ja taitojen kasvattamista ja osa arkipäivässä tapahtuvaa kehittymistä.” (Valtioneuvosto 2020, 13). Osaamisen ja työuran perustana lienee jatkossakin yksi tutkinto, jonka täydentäminen vaatii paitsi työn ohella suoritettavia kursseja, niin myös epämuodollista eli informaalia, työssä tapahtuvaa uuden tiedon omaksumista ja osaamisen päivittämistä. Hallitus on käynnistänyt jatkuvan oppimisen uudistuksen osaamisen kehittämiseksi ja uudistamiseksi. Tarkoituksena on vastata

muun muassa työelämän ja väestörakenteen muutosten haasteisiin, kehittää osaamista ja ennakointitiedon hyödyntämistä koulutuksen kohtaannon parantamiseksi sekä kehittää jatkuvan oppimisen rahoitusjärjestelmää. (Valtioneuvosto 2020.) Näitä haasteita käsittelee Opetushallituksen yhteyteen vuonna 2021 perustettu Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus. Jatkuva oppiminen on tärkeää paitsi yksilöille, niin myös organisaatioille muutoksen vauhdissa pysymiseksi ja pärjätäkseen kilpailussa osaavasta työvoimasta. Organisaatioiden tulee mahdollistaa työn ohessa oppiminen ja tarjota työntekijöille mahdollisuuksia esimerkiksi kurssien ja koulutusten hyödyntämiseen. Oppiminen, kehittäminen ja osaamisen jakaminen tulee ottaa osaksi organisaation työn tekemisen tapaa ja toimintamalleja (Lindell 2021, 137).

Jatkuvan oppimisen tarve voi kuormittaa työntekijää ja haastaa työhyvinvointia. Tietotyö on haastavaa kognitiivisille taidoille, tiedon käsittely edellyttää vaativaa ajatustyötä ja ongelmanratkaisukykyä (Laakso 2021, 6). Toisaalta työn muutos voi myös motivoida jaksamaan, kun rutinoituminen ei tee työtä liian yksitoikkoiseksi. Puutteellinen osaaminen voi myös kuormittaa, haitata työtehtävien suorittamista ja estää hakeutumasta uusiin tehtäviin (Väänänen et al. 2020, 58). Työolotutkimuksen perusteella asiantuntija- ja johtotehtävissä olevat kokevat kasvavassa määrin itsensä kehittämisen mahdollisuudet työelämässä hyviksi. Itsensä kehittäminen ja oppiminen, formaalin koulutuksen lisäksi tai sen sijaan myös yhdessä oppiminen erilaisissa verkostoissa, vertaisoppiminen ja tekemällä oppiminen ovat yleistyneet, kun osaamista täytyy ylläpitää ja kehittää osana päivittäistä työtä. (emt., 23-24, 27.) Jatkuvan oppimisen keskeinen haaste on, että osaamisen kehittäminen kasautuu niille, joiden taidot ja kehittymismahdollisuudet ovat koulutuksen ja työtehtävien ansiosta jo valmiiksi hyvällä tasolla. Esimerkiksi Työolobarometrissa ylemmät toimihenkilöt arvioivat oppimisen mahdollisuudet työpaikallaan paremmiksi kuin alemmat toimihenkilöt ja työntekijät. (Lyly-Yrjänäinen 2022, 26.)

Mitä tarvittavat uudet osaamiset, eli niin sanotut metataidot, joita asiantuntijatyössä tarvitaan alasta riippumatta, sitten ovat? Mankan & Mankan (2016, 24-25) mukaan ne liittyvät seuraaviin osaamisiin: sosiaalinen älykkyys, mukaan lukien muun muassa työyhteisötaidot, kansainvälisyys, johtamistaidot, elämönhallintataidot, digitaalinen lukutaito, ihmisen ja koneen välinen yhteistyö ja innovatiivinen yrittäjämäinen mieli.

Opetushallitus puolestaan on selvityksessään päättänyt pitämään tärkeimpinä tulevaisuuden työelämän osaamisina erilaisia kehittämis-, vuorovaikutus- ja viestintätaitoja, tiedon arvioinnin, luovuuden, oppimisen ja kokonaisuuksien hallinnan taitoja, erilaisia digitaalisia taitoja sekä kestävän kehityksen- ja monikulttuurisuustaitoja (Opetushallitus 2019, 31-34).

Teknologian kehityksen käänköpuoli on, että uusi teknologia, laitteet ja järjestelmät eivät ole kaikkien ulottuvilla. Julkisten palveluiden siirtyminen verkkoon helpottaa asiointia suurimmalle osalle väestöstä, mutta osalle se taas hankaloittaa esimerkiksi pankki- tai viranomaisasioiden hoitamista. Ongelmana voi olla ylipäänsä pääsy verkkoon ja käyttökelpoisten laitteiden puute, tai palveluiden käytön vaikeus. Digisyrjäytyminen on uhka yhdenvertaisuudelle ja jos digitaalisesta tasa-arvosta ei pidetä kiinni, jää osa väestöstä yhteiskunnallisen osallistumisen ja tasavertaisten mahdollisuuksien ulkopuolelle (Ahola & Hirvonen 2021, 10-11). Digitaalinen osallisuus ja erot digiosaamisessa on huomionarvoinen asia myös työelämässä. Ikääntyvien digitaitoihin tulee erityisesti kiinnittää huomiota: 55–67-vuotiaista vain 44 prosenttia pitää itseään eksperttina tai osajana digitaidoissa (Sutela et al. 2019, 93). Yhdenvertaisuudesta voidaan huolehtia tekemällä palveluista helppokäyttöisiä ja saavutettavia, ja tarjoamalla tukea ja koulutusta digitaalisten välineiden ja palveluiden käyttöön, myös työelämässä. Ongelmat digitaalisten välineiden käytössä voivat johtaa eriarvoiseen asemaan työyhteisössä, heikentää työhyvinvointia ja, varsinkin etätyössä, vähentää vuorovaikutuksen mahdollisuuksia ja siten heikentää työntekijän kiinnostumista työyhteisöön. Digitaaliset ansaitsevat myös parempaa palkkaa (emt., 11).

Teknologian kehitys aiheuttaa suuren muutoksen muun muassa käytettävissä välineissä, mutta työn kannalta olennaisempaa voidaan pitää väestön ikääntymistä ja työvoiman vähenemistä. Työvoimapula on jo nyt nähtävissä erityisesti sosiaali- ja terveysalalla (Ammattibarometri 2021) ja työvoimatarpeen ennakoidaan kasvavan tulevina vuosina. Tulevina vuosina työmarkkinoilta poistuu (eläköityy) huomattavasti työvoimaa ja uusia työpaikkoja on arvioitu avautuvan noin 60 600 vuodessa. Avautuviin työpaikkoihin ennakoidaan tarvittavan erityisesti korkeakoulutettuja työntekijöitä, kun taas tehtäviä, joissa ei tarvita vähintään ammatillista koulutusta, on laskettu olevan alle viisi prosenttia työpaikoista. Korkeakoulutuksen tarpeen

ennakoidaan siis kasvavan, erityisen paljon tekniikan alalla. (Hanhijoki 2020, 5-7.) Samaan aikaan koulutustason nousu on Suomessa pysähtynyt ja 1970-luvun lopulla syntyneet ovat jäämässä korkeimmin koulutetuksi ikäluokaksi. Kehitys on kansainvälisesti vertailtuna poikkeuksellista: muissa OECD-maissa nuoremmat ikäryhmät ovat tyypillisesti vanhempia koulutetumpia. Koulutustasossa on myös suuria alueellisia eroja. (Huomo 2022.) Tätä taustaa vasten jatkuvaan oppimiseen ja koulutukseen ylipäänsä on erityisen tärkeää panostaa.

Kun työmarkkinoilla on entistä vähemmän työntekijöitä, on tarve myös pidentää työuria, jotta työvoimaa olisi enemmän ja pidempään käytettävissä. On kiinnitetty huomiota työstä syrjäytymisen ehkäisemiseen: työn ja opiskeluiden ulkopuolelle jäävien nuorten osuuden vähentämiseen, maahanmuuttajien integroimiseen ja ikääntyvien työuralta putoamisen vähentämiseen (Shemeikka et al. 2017, 20). Maahanmuuttajien työllisyysaste on lähtömaasta riippumatta suomalaisia alhaisempi. Tähän on useita syitä, kuten suomen tai ruotsin kielen taidon riittämättömyys, puutteellinen osaamisen tunnistaminen, suomalaisen työkokemuksen puute, sekä työnantajien asenteet ja syrjintä. Työllistymisen ongelmista huolimatta kasvava maahanmuutto johtaa vähitellen työpaikkojen kulttuuriseen monimuotoistumiseen, mikä taas muovaa työkulttuuria ja edellyttää uudenlaista johtamista. Ulkomaalaistaustaisten työllistymistä edistää muun muassa syrjinnän ehkäiseminen sekä lasten ja työelämän ulkopuolella olevien äitien yhteiskuntaan integroitumiseen panostaminen (Väänänen et al. 2020, 61-65.)

Digitaidoista huolehtiminen ja niiden kehittäminen on tärkeää myös työurien pidentämisen kannalta. Väestön ikääntyessä ja vähentyessä työurien pidentäminen on nostettu tavoitteeksi mm. nykyisessä hallitusohjelmassa (Valtioneuvosto 2019, 130). Työhyvinvointi on olennainen tekijä myös työurien pidentämisen näkökulmasta.

Työn tekijöitä on entistä vähemmän ja työnantajat joutuvat kilpailemaan tekijöistä, mikä kääntää perinteisiä työnantajan ja työntekijän rooleja toisinpäin. Työnantajien on mietittävä, mitä muuta arvoa yritys voi palkan lisäksi tarjota työntekijöille houkutellakseen ja pitääkseen heidät töissä. Palkka on edelleen tärkein syy työpaikan vaihtamiselle, mutta työntekijät odottavat myös vapautta, joustavuutta muun muassa työn tekemisen paikan suhteen, hyvää johtamista ja hyvinvointia tukevaa työkulttuuria. Työnantajamielikuva, eli työnantajan brändi, nousee entistä

tärkeämmäksi ja organisaatiokulttuuri välittyy myös ulospäin. Tiedot väärinkäytöksistä ja työntekijöiden epäreilusta kohtelusta leviävät nopeasti mediassa ja vahingoittavat yrityksen brändiä. Työnantajamielikuva perustuu yrityksen arvoihin, kulttuuriin ja johtamiseen. Positiivista työnantajamielikuvaa rakennetaan työhyvinvoinnin kautta ja yrityksen tulee pystyä uskottavasti viestimään ulospäin arvoistaan, joiden tulee olla aidosti toiminnan perustana. (Kiiski-Kataja 2022, 4-8.) Palvelumuotoilun näkökulmasta työvoimapula-aloilla työntekijän voidaan ajatella olevan työmarkkinoilla asiakkaan roolissa, jonka tarpeita, motivaatiota ja odotuksia työnantajan on pyrittävä ymmärtämään ja vastaamaan niihin. Työvoimapula haastaa johtamista, mutta se voi näkyä myös johtamisen laadun huononemisena, kun hyviä esihenkilöitä ei välttämättä ole saatavilla.

Väestökehitystä Suomessa on kuvattu myös ilmaisulla demografinen eli väestöllinen neloskierre, joka tarkoittaa samanaikaista syntyvyyden alenemista, iäkkäiden määrän moninkertaistumista, työkäisten määrän vähenemistä ja muuttoliikettä, jonka seurauksena väestö keskittyy yhä selvemmin suurimpiin kaupunkeihin samaan aikaan kuin osa seuduista tyhjenee (Aro et al. 2020, 149). Suomi on siis tässä mielessä polarisoitumassa voimakkaasti. Myös maahanmuutto keskittyy pääkaupunkiseudulle. Maakunnittain tarkasteltuna yli puolet ulkomaalaistaustaisista asuu Uudellamaalla (Tilastokeskus 2021b) ja osuus on kasvussa.

Toisaalta on nähtävissä merkkejä siitä, että koronapandemia on kääntänyt muuttoliikkeen pois suurimmista kasvukeskuksista. Muuttotappiosta on kärsinyt erityisesti Helsinki, mikä on historiallinen muutos vuosikymmeniä jatkuneeseen kehitykseen nähden, kun taas suurten kaupunkien kehyskunnat ja keskisuuret kaupungit, kuten Joensuu, Rovaniemi, Hämeenlinna, Porvoo ja Hyvinkää ovat saaneet muuttovoittoa (Tilastokeskus 2020). Kehitys on kuitenkin vielä niin lyhytaikaista, ettei voida varmuudella sanoa, onko ilmiö ohimenevä, vai jatkuuko kehitys samansuuntaisena pidemmällä aikavälillä.

Monipaikkaisuutta on toivottu maaseudun elvyttäjäksi jo vuosikymmeniä, mutta koronapandemia on itse asiassa vähentänyt sitä ainakin tilapäisesti, kun etätyötä on tehty pääasiassa kotona. Työmatkat, asiakkaan luona tai esimerkiksi kahviloissa tai julkisissa tiloissa työskentely ovat romahtaneet (Sutela & Pärnänen 2021, 37). Toisaalta joka viides etätyön tekijöistä oli tehnyt pandemian aikana etätyötä myös

vapaa-ajan asunnollaan (emt.). Työn paikkariippumattomuus muuttaa myös työkulttuuria. Osa-aika- ja vuorotyö monella alalla sekä pitkät aukioloajat ja nopeat toimitusajat liike-elämän palveluiden ja kaupan aloilla vaativat työntekijöiltä joustavuutta (Manka & Manka 2016, 17).

Yhteenvedona voidaan todeta, että työn muutos koskettaa kaikkia, työhön ja yhteiskuntaluokkaan katsomatta, ei vain vaativissa asiantuntija- ja johtotehtävissä olevia. Työn vaativuus on kasvanut, paitsi digitalisaation myötä, niin myös yleisen elämänrytmin nopeutuessa. Myös johdolta vaaditaan entistä enemmän osaamista työn muuttuessa. Anu Kantola kuvaa kirjassaan Kahdeksan kuplan Suomi, miltä yhteiskunnan muutos näyttää eri taustaisten suomalaisten silmin. Erään keskijohdossa työskentelevän haastateltavan sanoin ”Esimiestyö ei ole kehittynyt samalla tavalla, ja esimiehille ei anneta kovin korkeita vaatimuksia” (Kantola 2022, 39). Tämä on yhden haastateltavan näkemys, mutta saattaa heijastaa laajempiakin tunteja. Joka tapauksessa kyse on myös työhyvinvoinnin kannalta huomionarvoisesta signaalista, koska työhyvinvoinnin johtaminen on esihenkilöiden vastuulla. Johtoasemaan päätyvillä ei välttämättä ole taustallaan koulutusta henkilöstöjohtamiseen (Laakso 2021, 8), jolloin koulutus ja perehdytys johtamiseen jää organisaation vastuulle. Nämä ovat organisaatioille isoja rakenteellisia kysymyksiä, joilla on suuri merkitys organisaation tuloksellisuudelle. Jos ylin johto ei näe henkilöstöjohtamista tärkeäksi ja ole valmis kehittämään ihmisten johtamiseen liittyvää osaamista, asia jää lähiesihenkilöiden omalle vastuulle ja käytännöt saattavat muodostua hyvin vaihteleviksi myös saman organisaation sisällä.

2.2. Koronapandemian vaikutukset työhön

Koronapandemia on vaikuttanut työhön ennen kaikkea epävarmuuden lisääntymisenä. Epävarmuus on näkynyt ennen kaikkea lomautuksina: keväällä 2021 työllisistä palkansaajista lähes joka viides oli ollut koronakriisin aikana vähintään kerran työttömänä tai lomautettuna. (Sutela & Pärnänen 2021, 179.) Toimialoista työttömyys- ja lomautusjaksot ovat kohdistuneet erityisesti majoitus- ja ravitsemusalaan, taiteiden, viihteen ja virkistystyksen toimialaan sekä teollisuuteen. (emt., 21.) Lomautukset eivät kuitenkaan ole johtaneet laajoihin irtisanomisiin, eikä

työttömyys näytä tilastojen mukaan kasvaneen. Koronapandemiassa on ollut erilaisia vaiheita ja välillä rajoituksia on lievennetty, jolloin taloudelliset vaikutuksetkin ovat olleet vähäisemmät. Vaikutusten lieventämiseksi valtio on myös suunnannut kriisirahoitusta eniten kärsineiden toimialojen tukemiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020.) Tilastojen perusteella koronan taloudelliset ja työllisyyteen kohdistuvat vaikutukset näyttävät jäävän alkuvaiheessa ennakoitua pienemmiksi. Joulukuussa 2021 työllisyys oli kasvussa ja työttömyys laskussa (Tilastokeskus 2021a). Samansuuntainen kehitys näkyy myös Työolobarometrissa, jossa vastaajien usko työllistymisen mahdollisuuksiin oli vahvistunut syksyllä 2021 (Lyly-Yrjänäinen 2022, 71).

Voidaan sanoa, että koronapandemia on vaikuttanut tavalla tai toisella kaikkien suomalaisten arkeen. Suurimmalla osalla ihmisistä vaikutukset ovat näkyneet myös työtavoissa tai työn sisällössä. Koronakriisin vaikutukset työelämään -tutkimuksessa reilulla 40 prosentilla vaikutuksia oli näkynyt jonkin verran, joka kuudennella paljon ja joka viidennellä melko paljon. Vain joka kuudes palkansaaja vastasi, että koronakriisi ei ollut vaikuttanut heidän työhönsä lainkaan. (Sutela & Pärnänen 2021, 16-17.)

Etätyö, eli kiinteästä työpaikasta ja työajasta riippumaton työ, on koronapandemian aiheuttama muutos, joka on koskettanut lähes joka toista palkansaajaa. Siirtyminen etätyöskentelyyn tapahtui yhtäkkisesti pandemian alkaessa maaliskuussa 2020. Pandemian alkuvaiheessa etätyötä teki jopa puolet suomalaisista, mikä on kansainvälisestikin katsottuna poikkeuksellisen paljon. Noin puolet etätyöhön siirtyneistä oli aloittanut etätyön vasta pandemian aikana. (Sutela & Pärnänen 2021, 40-42.)

Etätyön lisääntymisen on pelätty lisäävän työn läikkymistä vapaa-ajalle. Työtä tehdään yhä enemmän kotona, jolloin työpaikan ja kodin välille voi olla vaikea tehdä eroa ja työpäivät voivat pidentyä, kun työmatkoihin ei kulu aikaa (Laitinen et al. 2021, 8). Tilastokeskuksen selvitys ei kuitenkaan tue tätä huolta. Selvityksen mukaan vuonna 2021 tunne työn ja vapaa-ajan hämärtymisestä oli yleistynyt vain vähän vuoteen 2018 verrattuna (Sutela & Pärnänen 2021, 153). On kuitenkin huomioitava, että keväällä 2022 etätyö on osalla palkansaajista jatkunut yhtäjaksoisesti jo lähes kaksi vuotta, jolloin pitkäaikaisella etätyöllä on voinut olla enemmän vaikutuksia työhyvinvointiin. Työterveyslaitoksen tutkimus kertookin, että työtyytyväisyys ja työkyky heikentyivät

loppuvuonna 2021 koronaa edeltävään aikaan verrattuna. Myös työn imu ja työkyky laskivat kesästä 2021 loppuvuoteen 2021 ja työuupumusoireet lisääntyivät. (Mäkinieniemi et al. 2022.).

On selvää, että etätyöstä puuttuvat, tai vähintään jäävät vähemmälle sellaiset työhyvinvoinnin kannalta tärkeät tekijät kuin työpaikan sosiaaliset suhteet, fyysinen läsnäolo ja yhteiset tauot. Kommunikaatio työkavereiden kanssa on erilaista, jäykempää, muodollisempaa ja tiukemmin työasioihin keskittyvää, jolloin vapaamuotoinen sosiaalinen jutustelu jää vähemmälle, kun mahdollisuutta spontaaniin keskusteluun ei ole. Erityisesti uuden ideointi ja yhteiskehittäminen on vaikeampaa etänä, mutta myös perustyön tekeminen voi hankaloitua. (emt., 139.) Lisäksi mahdollisuus kulttuuri- ja liikuntaharrastuksiin on vähentynyt, millä on tärkeä työkykyä ylläpitävä ja työstä palauttava merkitys. Ruokailuun henkilöstöravintolassa ei ole etätyössä ollut mahdollisuutta ja ruokailutottumusten terveellisyys on saattanut kärsiä, millä on yhteys lihavuuden kehittymiseen ja työkyvyn heikkenemiseen. (Laitinen et al. 2021, 8.)

Toisaalta etätyössä työskentelyrauha voi olla parempi, jos työolosuhteet ovat kunnossa. Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen voi helpottua, kun työmatkoihin ei kulu aikaa. Etätyö vaikuttaa myös kaupunkikehitykseen: toimitilojen tarve ja työmatkojen määrä vähenee, mutta samalla työmatkat saattavat pidentyä, kun asuinpaikka voidaan valita kauempaa työpaikasta (Lönnqvist & Salorinne 2022)

Tilastokeskuksen selvityksessä ylivoimaisesti suurin osa (91%) etätyöhön siirtyneistä oli vähintään melko tyytyväisiä etätyön sujumiseen. Lähes puolet kertoi kaivanneensa työyhteisön sosiaalisia suhteita etätyössä. Alemmat toimihenkilöt olivat ylempiä toimihenkilöitä hieman tyytyväisempiä etätyöskentelyyn. (Sutela & Pärnänen 2021, 44-51.)

Koronan vaikutuksissa työhön on nähtävissä monia eroja sukupuolten välillä. Naisista peräti joka viides, mutta miehistä vain 12 prosenttia kertoi koronakriisin vaikuttaneen heidän työhönsä paljon. Vastaavasti vain 13 prosenttia naispalkansaajista, mutta lähes joka viides mies koki täysin välttyneensä koronan vaikutuksilta omassa työssään. (Sutela & Pärnänen 2021, 16-17.) Työoloihin liittyen etätyössä miehillä oli naisia useammin käytössään oma työhuone tai pysyvä työpiste, kun taas naiset työskentelivät

useammin ruokapöydän ääressä tai muissa kuin varsinaisesti työskentelyyn tarkoitetuissa paikoissa kotona. (emt., 44-51.). Tämä voi olla signaali siitä, että korona on tuonut uuden haasteen sukupuolten tasa-arvolle työelämässä.

Kiireen ja työpaineiden kokemisen kokeminen korona-aikana vaihteli alakohtaisesti – joillain aloilla asiakasmäärät olivat vähentyneet ja kiire hellittänyt lähityössä, etätyössä taas kokousten määrä ja kiire olivat monella lisääntyneet. Lisäksi aiempaa harvempi koki voivansa vaikuttaa omaan työtahtiinsa tai pitää riittävästi taukoja. (Sutela & Pärnänen 2021, 87-91, 104.) Tietotyössä moni koki työmäärän ja sen kuormittavuuden kasvaneen korona-aikana (emt., 78-79, 172.)

Koronan vaikutukset olivat suurimmat toimihenkilöillä ja suuremmat julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Toimialoista vaikutukset ovat kohdistuneet erityisesti terveydenhuoltoon, vähiten muutoksia on ollut korjaus- ja valmistustyöntekijöiden, maa- ja metsätalouden ammattien sekä prosessityöntekijöiden joukossa. Muutokset ovat tarkoittaneet yleisimmin käytännössä siirtymistä etätyöhön ja siihen liittyviä uusia toimintatapoja. Vähimmillään muutokset ovat koskeneet uusia käytäntöjä työpaikoilla, maskien ja käsidesin käyttöä. Jotkut olivat kokeneet työn sisällön tai koko ammattialan mullistuneen täysin. (Sutela & Pärnänen 2021, 18.)

Erityisen kuormittava koronatilanne on ollut sosiaali- ja terveydenhuollossa, jossa vain pieni osa, 12 prosenttia, työntekijöistä siirtyi koronan takia etätyöhön osittain tai kokonaan. Kolmannes sosiaali- ja terveystalouden henkilöstöstä koki työmääränsä kasvaneen ja pelkäsi terveytensä puolesta. Lisäksi noin puolet heistä joutui käyttämään suojarusteita ja opettelemaan uusia tietoja ja taitoja. Sosiaali- ja terveystaloudella kuormitus ja sairauspoissaolojen määrä oli jo ennen korona-aikaa muita toimialoja korkeammalla tasolla. Tällä alalla olisikin erityisen tärkeää huolehtia työhyvinvoinnista ja työstä palautumisesta, ensisijaisesti kriisin keskellä työskentelevien osalta, ja koronatilanteen helpottaessa koko toimialalla. (Laitinen et al. 2021, 9).

Tilastokeskuksen selvityksessä tulee hyvin esiin lähi- ja etätyötä tekevien kokemusten erkaantuminen toisistaan. Polarisaatio palkansaajien välillä näyttää kasvaneen. Erityisesti majoitus- ja ravitsemustoimialalla sekä kulttuurialalla työskentelevistä osa on kokenut korona-aikana lomautuksia, irtisanomisia ja toiminnan supistamista.

Samaan aikaan osalla palkansaajista työpaikan taloudellinen tilanne on koronakriisin aikana jopa parantunut. (Sutela & Pärnänen 2021, 180.)

Viranomaisten etätyösuosituksen väistyessä keväällä 2022 näyttää siltä, että työ on ”irronnut seinistä” ja etätyö tullut jäädäkseen. Keväällä 2021 etätyötä tehneistä palkansaajista 90 prosenttia haluaisi tehdä etätyötä jatkossakin vähintään neljäsosan työajastaan, naisista ja miehistä lähes yhtä suuri osuus. Etätyön huonoja puolia ovat puutteellinen ergonomia, sosiaalisten kohtaamisten puuttuminen ja se, että virtuaalinen kommunikaatio ei sovellu kovin hyvin kaikkiin tehtäviin. Useimpien toiveena on sataprosenttisen etätyön sijaan hybridityö, jossa yhdistyisivät lähityön sosiaalisuus sekä etätyön sallima keskittymisrauha ja arjen helpottuminen työmatkojen jäädessä pois. (Sutela & Pärnänen 2021, 56-57.)

Korona on tuonut niin lähi- kuin etätyöhönkin uusia piirteitä, jotka kuormittavat ja haastavat jaksamista. Työolobarometrin mukaan korona-aika lisäsi kokemusta työn epävarmuudesta ja uskoa omaan työllistymismahdollisuuksiin, erityisesti vanhempien työntekijöiden joukossa (2021, 29). Korona-ajan epävarmuus ei ole toki koskenut vain työtä, vaan muutakin elämää, joka on todennäköisesti myös vaikuttanut ihmisten kokemuksiin omasta jaksamisestaan. (Sutela & Pärnänen 2021, 139.) Etätyöskentelyn lisääntyminen haastaa johtamisen ja organisaatioiden tulee varmistaa, että niiden toimintatavat tukevat hybridityöskentelyä parhaalla mahdollisella tavalla. Moni työpaikka onkin jo määritellyt uusia lähi- ja etätyötä yhdistäviä toimintatapoja ja hankkinut niitä tukevia työvälineitä. (emt.)

Laaja etätyö on tullut monelle organisaatiolle koronapandemian myötä uutena asiana ja lisännyt työntekijöiden itsenäisyyttä, sekä toisaalta myös vastuuta oman työnsä johtamisesta. Hyvin sujunut etätyöskentely on voinut lisätä työnantajan taholta luottamusta työntekijöihin, kun on käynyt ilmi, että työ sujuu paikasta riippumatta. Kiinnostavaa on, miten työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä muuttuvat etätyöskentelyn yleistyessä. Eri organisaatioilla on hyvin erilaisia käytäntöjä ja sääntöjä siitä, missä määrin etätyö on mahdollista ja minkä verran läsnäoloa työpaikalla vaaditaan. Tähän toki vaikuttaa paljon myös työn luonne ja työtehtävät. Miten työntekijät pystyvät hallitsemaan työajan ja työtilojen käyttöä ja miten etätyöskentely vaikuttaa työyhteisön vuorovaikutukseen sekä työntekijän omien voimavarojen säätelyyn ovat asioita, joita on tutkittu jo ennen koronapandemiaa

(Roininen 2019, 12), mutta viimeisen parin vuoden aikana muuttunut tilanne tekee aiheesta entistäkin ajankohtaisemman. Aihe on keskeinen paitsi käytännön järjestelyiden ja esimerkiksi työvälineiden käytön näkökulmasta, niin myös työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja yhteisöllisyyden kannalta.

2.3. Työhyvinvointi

Mankan & Mankan (2016, 64) mukaan työhyvinvoinnin tutkimus on lähtenyt lääketieteellisestä stressitutkimuksesta 1920-luvulla. Stressin katsottiin syntyvän fysiologisenä reaktiona erilaisiin tekijöihin, kuten myrkyllisiin aineisiin, meluun, kylmyyteen tai työn fyysiseen raskauteen. Myöhemmin malli on laajentunut käsittämään muun muassa ympäristön ärsykkeet ja painopiste on siirtynyt korostamaan yksilön aktiivisuutta ja mahdollisuuksia vaikuttaa työn sisältöön. Sittemmin on ymmärretty myös sosiaalisen tuen vaikutus työhyvinvointiin. (Manka & Manka 2016, 64-65.)

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: ”Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito.” (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022.) Kansainvälisissä yhteyksissä työhyvinvointi liitetään yleensä työterveyteen ja työkykyyn. Suomalainen työhyvinvoinnin käsite on laajempi; se sisältää myös työn sujumisen arjessa, johon vaikuttavat muun muassa organisaation toimintatapa ja johtaminen, ilmapiiri ja työ ja työntekijä itse. (Manka & Manka 2016, 75.)

Työhyvinvointiin liittyy keskeisesti työn imun käsite, jonka katsotaan koostuvan tarmokkuudesta, omistautumisesta ja työhön uppoutumisesta. Nämä ominaisuudet Jari Hakanen määrittelee seuraavasti: ”Tarmokkuus on kokemusta energisyydestä, halua panostaa työhön sekä sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisiä kohdatessa. Omistautuminen on kokemuksia merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä. Uppoutumista luonnehtii syvä keskittyneisyyden tila, paneutuneisuus työhön ja näistä koettu nautinto. Aika kuluu

kuin huomaamatta ja irrottautuminen voi tuntua vaikealta.” Työn imua voidaan kokea kaikissa ammateissa ja kaikilla aloilla, ammatista riippuen joka kymmenes tai joka viides – kuudes kokee työn imua päivittäin. (Hakanen 2011, 38-39.). Se on aitoa innostusta työhön, joka auttaa jaksamaan työtahdin kiristyessä ja työn vaativuuden kasvaessa. Työyhteisöllä on tässä tärkeä rooli. (emt., 5.)

Työn imu tekee työstä mielekästä, mikä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita, että työ olisi helppoa, vaan palkitseva mielihyvän tunne voi syntyä myös ponnistelun ja onnistumisen seurauksena (Hakanen 2011, 19). Työhyvinvoinnilla on yhteys tuloksellisuuteen: hyvinvoiva työntekijä on innostunut, aloitteellinen ja uudistushakuinen ja valmis auttamaan työtovereitaan vapaaehtoisesti. Työn imun kokeminen näkyy myös asiakkaalle parempana palveluna, työnantajalle taas sitoutumisena työpaikkaan. Työn imu tarttuu myös työyhteisössä ja näkyy parempana terveytenä ja onnellisuutena työn ulkopuolisessakin elämässä. Työn imun kokemista edistää kuulluksi tuleminen tunne ja arvostuksen kokeminen, selkeät rajat ja vastuut työlle sekä muun muassa oikeudenmukainen palkitseminen ponnisteluista. Myös toimiva vuorovaikutus, yhteisöllisyys, kunnioitus ja luottamus esihenkilön taholta on tärkeää. (emt., 41-47.)

Työntekijän yksilölliset voimavarat voivat myös vahvistaa työn imua, sekä auttaa vaikeuksista selviytymisessä. Yksilöllisiä voimavaroja ovat Hakasen mukaan optimismi, myönteinen käsitys omasta ammatillisesta pystyvyydestä, kimmoisuus eli muutosjoustavuus tai resilienssi, itsetunto ja systeemiäly, eli taito toimia erilaisissa vuorovaikutustilanteissa myönteisiä vaikutuksia aikaansaaden (Hakanen 2011, 71). Yksilölliset voimavarat eivät ole pysyviä persoonallisuuden piirteitä, mutta mielestäni on selvää, että persoonallisuus sekä elämäkokemus vaikuttavat siihen, minkälaisia voimavaroja ihmisellä on ja miten rakentavasti hän pystyy toimimaan haastavissa tilanteissa.

Toinen työhyvinvoinnin keskeinen käsite on työn imulle vastakkainen termi, työuupumus. Hakanen on tutkinut työuupumuksen syitä monelta kannalta. Hänen tutkimuksensa mukaan työuupumukseen vaikuttivat heikot sosioekonomiset ja yksilölliset lähtökohdat, jotka altistivat yksitoikkoiselle työlle ja siten työuupumukselle, epävakaa työura ja heikot työolot (Hakanen 2004, 13-15). Tilastokeskuksen Työolotutkimuksen mukaan erityisesti työssä koettu kiire heikentää

työhyvinvointia ja myös kumooa kehittämis- ja vaikuttamismahdollisuuksien myönteisiä vaikutuksia (Immonen & Sutela 2020).

Työhyvinvoinnilla on myös suuri taloudellinen merkitys. Arviot työhyvinvoinnin puutteiden takia tekemättä jäävän työn hinnasta vaihtelevat, mutta ovat kokonaisuudessaan eri arvioiden mukaan kymmeniä miljardeja Suomessa vuosittain. Laskelma sisältää muun muassa ennenaikaisen eläköitymisen, ammattitaudit, sairauspoissaolot, sairaana työssä olemisen kustannukset ja terveydenhoitokulut. Haasteita aiheuttaa niin huono johtaminen kuin työyhteisöön liittyvät ongelmatkin; kiusaaminen, työn epävarmuus, roolien epäselvyys ja niin edelleen. (Manka & Manka 2016, 7, 38-40.) Työhyvinvoinnin parantamisella on paitsi taloudellisia vaikutuksia, niin myös suuri merkitys kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille, koska työ on niin tärkeä osa elämää. Manka & Manka (2016, 52-53) käyttävät työhyvinvointipääoman käsitettä kuvaamaan, miten organisaatio kykenee hyödyntämään inhimillistä pääomaa. Työhyvinvointipääoma on siis strateginen resurssi, jonka ylläpitäminen on pitkän aikavälin kilpailukyvyn kannalta tärkeää.

Tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden näkemykset työllisyystilanteestaan ovat huonontuneet vuodesta 2010 lähtien (Manka & Manka 2016, 26). Kasvava työvoimapula saattaa tosin vaikuttaa toiseen suuntaan, kun tilanne työmarkkinoilla on muuttunut ja yhä useammalla työntekijällä on varaa valita työpaikkansa (Kiiski-Kataja 2022). Työhyvinvointiin kielteisesti vaikuttavia asioita ovat muun muassa työn epävarmuus, vaikutusmahdollisuuksien kaventuminen omaan työhön, sekä työn henkinen raskaus ja aikapaine (Manka & Manka 2016, 26-28) Työpaikkakiusaaminen on myös ongelma, josta kärsitään kansainvälisesti vertailtuna erityisesti Suomessa (emt., 31). Kiire ja epävarmuus synnyttävät stressiä, joka voi olla myös positiivista ja vaikuttaa myönteisesti työssä aikaansaamiseen. Ylikuormittumisella on kuitenkin negatiivisia seurauksia ja se voi pitkittyessään johtaa työuupumukseen.

On esitetty, että digitalisaation aikakaudesta on siirrytty jo neljänteen teolliseen vallankumoukseen, jossa älykkäät ja interaktiiviset teknologiat ovat kiinteä osa arkeamme. Teknologiset ratkaisut voivat myös helpottaa työtä ja arkea, ja teknologia tukea työn tutkimusta ja johtamista, esimerkiksi hyvinvointivaikutusten arviointia. Teknologian läpäisevyyden ja muun muassa tiedon määrän ylitsepursuavuuden riskinä on elämän ylikuumentuminen, jossa työ ja perhe-elämä limittyvät, elämä on

hektistä, kuormittavaa ja tiukasti aikataulutettua. Ympäröivä maailma muuttuu nopeasti, maailmanpolitiikassa tapahtuu yllättäviä muutoksia ja globalisaation ansiosta toisella puolella maailmaa tapahtuvat muutokset heijastuvat arkeen myös Suomessa. Kriiseistä raportoidaan reaaliaikaisesti mediassa ja tiedontulva voi kuormittaa lukijaa. Yleisen ennakoimattomuuden lisääntyminen voi horjuttaa tulevaisuususkoa. Tämä haastaa työhyvinvoinnin, jossa tulee työn lisäksi huomioida myös muut elämänalueet ja pyrkiä kokonaisvaltaiseen hyvinvoinnin edistämiseen. (Väänänen et al. 2020, 14-19.)

Epätyypilliset työurat eivät ole toistaiseksi Suomessa suuressa määrin lisääntyneet, vaan jatkuva kokoaikainen palkkatyö on edelleen yleisin työnteon muoto. Sen sijaan työpaikan vaihtaminen, yrittäjänä toimiminen ja itsensä työllistäminen on yleistynyt. Yksilöllistyminen on trendi, joka näkyy myös työelämässä. Jatkuvan kehittymisen vaatimukset huomioiden ei ole liioittelua todeta, että tulevaisuudessa itsensä kehittäminen on elimellinen osa suomalaista työelämää. Organisaatioiden tulee luoda oppimiseen kannustava ilmapiiri, varata aikaa uuden oppimiselle ja tarjota työntekijöille sitä tukevia rakenteita ja palveluita. (Väänänen et al. 2020, 23-24, 26.)

QWL-indeksi kuvaa työelämän laatua, joka on käsitteenä työhyvinvointia laajempi, sisältäen työhyvinvoinnin ja työn imun lisäksi myös työpahoinvoinnin. Sekä työhyvinvoinnin että työelämän laadun kehittäminen vaatii pitkäjänteistä strategista suunnittelua ja henkilöstöjohtamista, jossa huomioidaan myös niin sanottu hiljainen tieto (emt.). Työelämän laatu on vahvasti yhteydessä tuottavuuteen ja QWL-indeksin mittaaminen on yksi osa henkilöstötuottavuuden kehittämistä. Henkilöstötuottavuus kuvaa, kuinka paljon henkilöstöön panostetut eurot tuottavat tulosta (Kesti 2010, 16). Tuottavuuden kehityksessä aineeton pääoma on avainasemassa, johon panostaminen tulee lähteä strategisesta päätöksenteosta ja jossa on pysyttävä näkemään pitkän aikavälin hyöty, vaikka valinnat tuottaisivat lyhyellä aikavälillä tappiota (emt., 20). Yhtenä ääripäänä henkilöstö nähdään organisaatiossa vain kulueränä, jonka työhyvinvointiin ei siksi panosteta (emt., 22), kun taas päinvastaisessa, ihannetilanteessa pyritään jatkuvasti kehittämään henkilöstön kompetensseja, eli kyvykkyyksiä, jolloin työn sujuvuus paranee ja toiminta tehostuu (emt., 28).

Henkilöstövoimavaroihin liittyvät kompetenssit ovat inhimillisiä menestystekijöitä, joiksi voidaan määritellä johtaminen, esimiestoiminta, toimintakulttuuri,

työosaaminen ja prosessit. Henkilöstötuottavuutta voidaan parantaa määrittelemällä organisaatiokohtaisesti kompetenssien tarkemmat ominaisuudet, joihin kohdistetaan kehittämistoimenpiteitä, eli työelämäinnovaatioita. (Kesti 2010, 194-196.). QWL-indeksiä käytettäessä kehittämistoimenpiteiden valinta tapahtuu mittauksen tulosten perusteella. Mittaamisen tarkoitus on siis löytää kehittämiskohteita ja organisaatiossa tulee olla varattu riittävästi resursseja kehittämiseen (Kesti 2013, 37). Tutkielman tulosten yhteydessä tarkastellaan QWL-indeksin hyödyntämistä ja kehittämistarpeita käytännössä eri organisaatioissa.

3. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu toisaalta sosiaalisen pääoman käsitteen, toisaalta palvelumuotoilun varaan. Nämä teoreettiset lähtökohdat tukevat toisiaan ja niiden kautta jäsennetään tutkimusongelmaa, lähestytään tutkimuskohdetta ja tulkitaan aineistoa.

3.1. Sosiaalinen pääoma

Tutkimuksen keskeisenä teoreettisena lähtökohtana on sosiaalisen pääoman käsite. Sosiaalinen pääoma on paljon käytetty termi, joka on levinnyt myös arkikieleen, jossa sitä voidaan käyttää kevyemmin ja hieman toisessa merkityksessä kuin tutkimuskontekstissa. Sosiaalinen pääoma on ihmistieteisiin hyvin soveltuva käsite, jota on hyödynnetty paljon mm. yhteiskuntatieteissä, taloustieteessä, kaupunkitutkimuksessa, kriminologiassa ja terveystieteessä. 2000-luvun alussa käsite koki runsaan käytön takia jopa jonkinasteisen inflaation. Mielestäni sosiaalinen pääoma on käsitteenä kuitenkin ajaton ja toisaalta tässä ajassa uudella tavalla kiinnostava erityisesti sen keskeisen piirteen, luottamuksen, takia. Mäkelä & Ruokonen (2005, 21) tiivistävät sosiaalisesta pääomasta käydyn keskustelun seuraavasti: ”sosiaalista pääomaa ovat sosiaaliset rakenteet, jotka tuottavat luottamusta, hyvää tiedonkulkua ja tukevat yhteiskunnan toimintakykyä”. Työhyvinvoinnin yhteydessä puhutaan myös inhimillisestä pääomasta (esim. Manka & Manka 2016). Olen kuitenkin valinnut tähän tutkimukseen käsitteeksi sosiaalisen pääoman, koska olen kiinnostunut sen sosiaalisesta ulottuvuudesta, en niinkään hyvinvoinnista yksilön kannalta. Kiinnostus ihmisten väliseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen on myös palvelumuotoilulle ominaista.

Käytän sosiaalista pääomaa tässä tutkimuksessa ennen kaikkea Robert Putnamin (2000) määrittelemässä merkityksessä. Toinen sosiaalisen pääoman keskeinen teoreetikko on Pierre Bourdieu, mutta hänen näkökulmansa käsitteeseen on yksilökeskeisempi, kun taas itse olen kiinnostunut sosiaalisen pääoman yhteisöllisestä ulottuvuudesta, jonka Putnam huomioi. Kolmas keskeinen hahmo on Putnamin

ajatteluun huomattavasti vaikuttanut James Coleman (1988). Sosiaalista pääomaa esiintyy periaatteessa kaikissa yhteisöissä (Hjerppe 2005, 108), eikä työyhteisö ole tästä poikkeus. Työyhteisö voi joissain tapauksissa olla tiiviimpi, joskus löyhempi, mutta palkkatyöntekijälle yhteisö on jollain tavalla aina läsnä. Sosiaalinen pääoma on keskeinen hyvinvoinnin osatekijä ja myös tärkeä taloudellisen kehityksen ja innovaatiotoiminnan edellytys (Jokivuori 2005b, 8).

Putnamille sosiaalinen pääoma on voima, joka saa ihmiset toimimaan yhdessä, sen sijaan että he vetäytyisivät vuorovaikutuksesta. Sosiaalinen pääoma koostuu Putnamin mukaan ennen kaikkea kolmesta elementistä: sosiaalisista verkostoista, vastavuoroisuuden normeista ja luottamuksesta (Putnam et al. 1993, 167). Nämä kolme elementtiä ovat sidoksissa keskenään ja vahvistavat toisiaan, siten että vastavuoroisuuden normit ja sosiaaliset verkostot ruokkivat luottamusta ja yhteistyötä ja ovat pidemmän päälle sivilisoituneen yhteiskunnan rakennusaineiksia. Vastaavasti näiden elementtien vastakohtat, kuten vetäytyminen, epäluottamus, hyväksikäyttö, eristäytyminen jne. ovat yhteiskunnan toimivuuden kannalta vahingollisia (emt., 177). Myöhemmissä kirjoituksissaan Putnam viittaa vain sosiaalisiin verkostoihin ja vastavuoroisuuteen sosiaalisen pääoman elementteinä, jättäen luottamuksen pois (Siisiäinen 2003, 205). Mielestäni luottamus on kuitenkin työhyvinvoinnin kannalta erittäin kiinnostava ja keskeinen tekijä ja siksi käytän myös sitä tässä tutkimuksessa. Työpaikat ovat sosiaalisia yhteisöjä, joissa lähtökohtaisesti toteutuvat sosiaalisen pääoman elementit. Luottamus on nähty keskeisenä sosiaalisen pääoman tekijänä myös suomalaisessa tutkimuksessa ja sitä on tarkasteltu monesta näkökulmasta, kuten erilaisten organisaatioiden, lasten ja nuorten ja hyvinvointivaltion kannalta (Jokivuori 2005).

Putnamin mukaan sosiaalista pääomaa syntyy erityisesti kansalaistoiminnan parissa, eli vapaaehtoisissa verkostoissa (Putnam et al. 1993, 173). Putnamin mukaan sosiaalista pääomaa rapauttaa yhteiskunnalliseen toimintaan osallistumisen puute, yhteisten harrastusten sijaan aikaa vietetään yhä enemmän yksin kotona television ääressä. Tähän viittaa myös Putnamin keskeisen teoksen nimi *Bowling Alone* (2000). Yli kaksikymmentä vuotta teoksen ilmestymisen jälkeen voidaan arvioida, että ajan viettäminen kotona on lisääntynyt entisestään, varsinkin koronapandemian myötä. Myös toimistotyön tekeminen siirtyi koronapandemian aikana koteihin. Tämä ei

kuitenkaan automaattisesti korreloi sosiaalisten suhteiden rapautumisen kanssa, vaikka sekin lienee voimistunut. Virtuaaliset verkostot ja yhteisöt, sosiaalinen media ja erilaiset yhteiskäyttöalustat mahdollistavat yhteydenpidon verkossa – sekä sosiaalisen ulottuvuuden, että työskentelyn. Ne eivät useimmille ihmisille täysin korvaa fyysistä läsnäoloa, mutta paikkaavat sitä osaltaan, samalla kun sosiaalisuus muuttaa muotoaan.

Asiantuntijatyötä tehdään yhä useammin organisaatioiden rajat ylittävissä verkostoissa, jossa vahva sosiaalinen pääoma, tiiviit suhteet ja luottamus helpottavat yhteistyön tekemistä. Sosiaalinen pääoma edellyttää yhteistyötä yksilöiltä, jotka samaan aikaan tähtäävät oman etunsa ajamiseen (Field 2008, 26–28). Tämä pätee erityisesti työpaikoilla, joissa sellaisetkin yksilöt voivat joutua toimimaan yhdessä, jotka eivät vapaaehtoisesti viettäisi aikaa toistensa kanssa. Tutkimusten mukaan sosiaalisella pääomalla on suuri merkitys niin työyhteisöjen toimivuuden, työntekijöiden terveyden kuin organisaatioiden menestymisen kannaltakin. Tämä pätee erityisesti työvoimavaltaisiin aloihin, kuten hoitoalaan, joilla inhimillisten tekijöiden lisäksi muita tuotannontekijöitä on hyvin vähän. (Sinervo et al. 2005, 133.).

Vastavuoroisuuden normit voivat olla luonteeltaan joko tasapainoisia eli spesifejä tai yleisiä. Spesifi, tasapainoinen vastavuoroisuus perustuu samanarvoisten hyödykkeiden vaihtoon. Yleistetty vastavuoroisuus puolestaan tarkoittaa tilannetta, jolloin hyödykkeen tai palveluksen saaminen ei edellytä välitöntä vastavuoroisuutta, vaan vastapalvelus tehdään joskus tulevaisuudessa, mahdollisesti toisen, saman yhteisön jäsenen toimesta, ei alkuperäisen vastaanottajan toimesta. Yleistetty vastavuoroisuus vahvistaa yhteisön sosiaalisia verkostoja ja päinvastoin: tiheät sosiaaliset verkostot vahvistavat vastavuoroisuutta.

Sosiaaliset verkostot voivat olla luonteeltaan vertikaalisia tai horisontaalisia. Vertikaaliset verkostot perustuvat hierarkiasuhteisiin ja ovat epätasa-arvoisia luonteeltaan. Työyhteisöissä on yleensä vertikaalisia verkostoja, mutta myös horisontaalisia, tasa-arvoisuudelle ja tasapuoliselle vallan jakautumiselle perustuvia. (Putnam et al. 1993, 172–173.) Sosiaalista luottamusta ja yhteistyötä ei voi syntyä vertikaalisissa verkostoissa, joissa myöskään yleistettyä vastavuoroisuutta ei synny. Sen sijaan horisontaaliset verkostot, jotka perustuvat keskinäiselle tasa-arvolle, ovat hyvä alusta myös yhteisten, yhteisöllisten ongelmien ratkaisemiselle (emt., 174–175).

Luottamus on keskeinen edellytys sosiaalisten suhteiden toimivuudelle. Putnam tarkoittaa luottamuksella nimenomaan yksilöiden välistä luottamusta, ei luottamusta yhteiskunnallisiin instituutioihin ja viranomaisiin. Vahva luottamus on erittäin tärkeä työilmapiirin ja yhteisen työskentelyn elementti. Kuten edellisessä luvussa tuli esiin, työn imua edistävät sosiaalisen pääoman piirteet, verkostot, luottamus ja vastavuoroisuus. Luottamus on käsitteenä noussut vahvasti esiin koronapandemian myötä, kun pyrkimys hallita tartuntojen leviämistä on edellyttänyt luottamusta julkisen hallinnon sosiaalista toimintaa rajoittaviin määräyksiin ja suosituksiin. Kansainvälisesti vertailtuna luottamus on Suomessa korkealla tasolla, tosin luottamus on matalampaa maaseudulla, sekä pienituloisten ja vähemmän koulutettujen keskuudessa. Korkea luottamus on yhteydessä vahvaan sosiaaliseen koheesioon, joka puolestaan on tärkeää yhteiskunnallisten muutosten keskellä selviämisessä. (OECD 2021.)

Luottamus on kiinnostavaa paitsi yhteiskunnallisen muutoksen, niin myös ihmisten välisen vuorovaikutuksen kannalta. Ennen nykyistä koronapandemiaa yhteiskunnalliset riskit liitettiin julkisessa keskustelussa lähinnä luonnonkatastrofeihin tai teknologiaan, nyt ihmiset muodostavatkin terveydellisen uhan toisilleen. Etäisyyden pitäminen on jo ainakin väliaikaisesti muuttanut suhtautumista muihin ihmisiin. Pidemmällä aikavälillä sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyvät riskit voivat muuttaa sosiaalista toimintaa pysyvästi, lisätä epäluuloa muita ihmisiä kohtaan ja rapauttaa keskinäistä luottamusta.

Luottamus on paitsi sosiaalisen pääoman yksi elementti, niin keskeisellä sijalla myös palvelumuotoilussa, jossa keskiössä on myös sosiaalinen vuorovaikutus. Palvelumuotoilun keskeinen tekijä on empatia ja asiakkaan ymmärtäminen, joiden kautta myös rakennetaan luottamusta (esim. Maula & Maula 2019, 63). Yrity maailmassa luottamusta voidaan vahvistaa palvelumuotoilun keinoin asiakasymmärrystä kasvattamalla, julkisella sektorilla taas lisäämällä vuoropuhelua kansalaisten kanssa ja yhteiskehittämällä. Tämän tutkielman käsitteelliset lähtökohdat, sosiaalinen pääoma ja palvelumuotoilu ovatkin lähellä toisiaan. Molempien avulla pyritään ymmärtämään ihmisten välistä yhteistoimintaa, sosiaalisen pääoman kautta teoreettisemmin, palvelumuotoilun avulla taas käytännön ratkaisuja etsien.

Tämän tutkielman kannalta olennaista on myös luottamus työn muutoksessa. Työn muutos, sekä jatkuva uuden oppimisen tarve että epävarmuuden lisääntyminen on voinut rapauttaa työtä kohtaan tunnettua luottamusta ja siten heikentää sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma on keskeisessä asemassa, kun tulevat työntekijät valitsevat ammattiaan ja työpaikkaansa, kuten Sinervo et al. totesivat jo vuonna 2005 (142-143). Monilla aloilla on jo pulaa työvoimasta ja työvoimapulan ennakoitaan kasvavan tulevina vuosina. Sosiaalinen pääoma ja luottamus ovat keskeisiä tekijöitä työyhteisöön kiinnittymisessä. Kiristyvässä kilpailussa työvoimasta organisaatioiden kannattaa investoida sosiaaliseen pääomaan, joka perustuu pitkälti luottamukseen. Luottamuksen muodostuminen taas edellyttää organisaation oikeudenmukaisuutta. (emt.).

Luottamus on Suomessa yleisesti ottaen hyvällä tasolla työpaikoilla (88 prosenttia luottaa työtovereihinsa ja 94 prosenttia alaisiinsa). Toisaalta kolmasosa ei luota työnantajaansa eikä neljäsosa esimiehiinsä. Epäluottamus työpaikalla näkyy huonona työilmapiirinä ja turvattomuutena. (Näre & Näre 2022, 15.) Irtisanotuksi tuleminen rikkoo luottamuksen tunteen työmarkkinoilla ja sen voi tulkita epäluottamuksen osoituksena (emt.), vaikka kyseessä olisivatkin niin sanotut tuotannollis-taloudelliset, usein yhteiskunnan rakennemuutokseen liittyvät syyt.

Putnamia on kritisoitu sosiaalisen pääoman näkemisestä yksinomaan myönteisessä valossa ja sen huomiotta jättämisestä, että vahva yhteisö saattaa koko yhteiskunnan kannalta olla jopa tuhoisa. Tähän kritiikkiin vastatakseen Putnam on sittemmin huomioinut sosiaalisen pääoman "pimeän puolen" (Putnam 2000). Putnam on tehnyt myös erottelua yhdistävän (bridging) ja sitovan (bonding) sosiaalisen pääoman välillä. Yhdistävä sosiaalinen pääoma on ulospäin suuntautunutta ja ihmisiä yhteentuovaa luonteeltaan, kun taas sitova sosiaalinen pääoma on sisäänpäin kääntynyttä ja ryhmän homogeenisuutta vahvistavaa. Koko yhteiskunnan kannalta yhdistävä sosiaalinen pääoma on hedelmällisempää, se ruokkii myös yleistettyä vastavuoroisuutta. Sitova sosiaalinen pääoma taas voi olla tarpeellista esim. perheen sisällä, mutta se voi myös vahvistaa haitallisia yhteisöjä, esim. rikollisjengejä tai verkossa järjestäytyviä ekstremistisiä yhteisöjä ja olla siten koko yhteiskunnan kannalta jopa tuhoisaa. Vahva sosiaalinen pääoma ja tiiviit verkostot eivät siis aina ole hyvä asia. Yhdistävä ja sitova sosiaalinen pääoma eivät kuitenkaan yleensä ole joko-tai -kategorioita, vaan

tavallisesti niitä esiintyy saman yhteisön sisällä eri tilanteissa (Putnam 2000, 22–23, 363; Field 2008, 96–97). Työyhteisöissä voi esiintyä kumpaakin sosiaalisen pääoman muotoa.

Kaj Ilmonen määrittelee luottamukselle neljä eri muotoa, jotka ovat primääri luottamus, luottamusketju, yleistynyt luottamus ja instituutioihin kohdistuva luottavaisuus (2005, 62). Luottamus on tulevaisuuteen suuntautuvaa – luottamus pyrkii tekemään tulevaisuuden epävarmuuksia hallittaviksi luottamalla, että asiat sujuvat kuten ennenkin. Luottamus sisältää myös moraalisen ulottuvuuden: yhteiskunnassa vallitsee luottamuksen kulttuuri, kun kaikki yksilöt nähdään yhtä pätevinä sosiaalisesta ryhmästään riippumatta. (emt., 63.)

QWL-indeksissä on kyse työelämän laadun mittaamisesta. QWL-indeksin elementit: fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus, yhteenkuuluvuus ja identiteetti, sekä päämäärät ja luovuus tuntuvat olevan lähellä sosiaalisen pääoman osatekijöitä. Siksi käsittelen tässä tutkielmassa myös sosiaalisen pääoman mittaamista, jonka on todettu olevan vaikeaa, muttei mahdotonta (Hanifi, 2010). Mittaamisessa ja kansainvälisessä vertailussa edelläkävijä näyttää olevan OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development eli Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö). OECD:n lisäksi sosiaalisen pääoman mittaamista ovat pyrkineet kehittämään Maailmanpankki sekä eri maiden tilastovirastot (muun muassa Englannissa, Australiassa, Uudessa-Seelannissa, Kanadassa ja Suomessa Tilastokeskus).

Yksi määriteltävä asia on, nähdäänkö sosiaalinen pääoma yksilöiden vai yhteisöjen ominaisuutena vai kenties molempina. Jos kyse on yksilöiden ominaisuudesta, yhteisöjen sosiaalista pääomaa ei voida järkevästi mitata laskemalla yksilöiden pääomat yhteen. Toinen haaste koskee aluetason mittaamista: mikä on järkevä ja mahdollinen alueellinen taso, jolla luottamusta voidaan mitata? Tässä ratkaistavana on muun muassa, mikä on tietopohjaltaan riittävän suuri alue ja toisaalta, mikä on ihmisten sosiaalisten suhteiden kannalta järkevä taso mitattavaksi. Sosiaaliset suhteet usein keskittyvät melko pienelle maantieteelliselle alueelle, joka taas saattaa olla liian pieni yksikkö mittaamisen ja tietosuojan kannalta. Jotta kansainvälistä vertailua voidaan tehdä, on tärkeää muodostaa yhtenäinen käsitys sosiaalisen pääoman mittaamisesta. (Alanen et al. 2005.)

OECD määrittelee sosiaalisen pääoman koostuvan verkostoista, jaetuista normeista, arvoista ja ymmärryksistä, jotka edesauttavat ryhmien välistä tai sisäistä yhteistyötä (OECD, 2001, p 41.). OECD erottelee sosiaalisen pääoman koostuvan neljästä pääelementistä: (1) henkilökohtaiset suhteet ja verkostot, (2) sosiaalisen verkoston tuki ja niiden kautta käytettävissä olevat emotionaaliset, aineelliset, käytännölliset, taloudelliset, henkiset ja ammatilliset resurssit, (3) kansalaisosallistuminen, eli aktiviteetit ja verkostot, joiden kautta yksilöt osallistuvat yhteisöön ja yhteiskuntaan, esim. vapaaehtoistyö, poliittinen osallistuminen, erilaisten ryhmien jäsenyydet ja muut yhteisöllisen osallistumisen muodot sekä (4) luottamus ja yhteiset, jaetut sosiaaliset normit ja arvot, jotka mahdollistavat sosiaalisen toiminnan ja vastavuoroisesti hyödyttävän yhteistyön. Luottamus sisältää OECD:n määritelmän mukaan sekä yleistetyn luottamuksen ”toisiin”, myös tuntemattomiin yhteisön sisällä, sekä luottamuksen yhteiskunnallisiin instituutioihin.

Taloudellinen kasvu lisää mahdollisuuksia hyvinvointiin. Kiinnostavaa on, että jopa 40-60 prosenttia talouskasvusta jää selittämättömäksi. Vaikuttaa selvältä, että talouskasvu ei ole vain teknologinen, vaan myös sosiaalinen ilmiö, jota voidaan selittää sosiaalisen pääoman avulla. Nimensä mukaisesti sosiaalinen pääoma on yksi pääoman muoto, muut kolme ovat Maailmanpankin tutkijoiden mukaan inhimillinen, ihmisten tekemä ja luonnon. Voidaan kiistellä siitä, täyttääkö sosiaalinen pääoma täysin pääoman kriteerit; voidaanko sitä lisätä investointien kautta tai kuluuko se poistojen kautta? Sosiaalinen pääoma kuitenkin helpottaa ihmisten välistä kanssakäymistä ja on siten tuottavaa, joten sitä voidaan pitää yhtenä pääoman muotona käsitteen tietystä epämääräisyydestä huolimatta. (Hjerpe 2005, 103-105, 110.) Työyhteisöjen sosiaalisella pääomalla on siis myös taloudellista merkitystä. Tämän tutkimuksen kannalta sosiaalisen pääoman käsite yhdistyy siis luontevasti QWL-indeksin ajatukseen työhyvinvoinnin yhteydestä taloudelliseen tuottavuuteen.

3.2. Palvelumuotoilu

Tutkielman toisena käsitteellisenä lähtökohtana sekä näkökulman työhyvinvoinnin kehittämiseen on palvelumuotoilu. Palvelumuotoilussa yhdistyy toisaalta palvelu, toisaalta muotoilu, ja sille on olemassa useita eri määritelmiä. World Design

Organizationin mukaan palvelumuotoilu on prosessi, jossa muotoilijat luovat kestäviä ratkaisuja ja optimaalisia kokemuksia sekä asiakkaille että palveluntarjoajille ainutlaatuisissa yhteyksissä (WDO 2022). Kenties kuvaavampi on saman organisaation laajempi muotoilun määritelmä, jonka mukaan muotoilu on strateginen ongelmanratkaisuprosessi, joka synnyttää innovaatioita, rakentaa menestyksestä liiketoimintaa ja johtaa parempaan elämänlaatuun innovatiivisten tuotteiden, järjestelmien, palveluiden ja kokemusten avulla (WDO 2022b). Toisen johtavan muotoiluorganisaation, Design Councilin mukaan (teollinen) muotoilu on palveluiden tekemistä hyödyllisiksi, käytettäviksi ja houkutteleviksi (Design Council 2015, 4). Tässä tutkielmassa pyritään QWL-indeksin kehittämiseen ja parempaan hyödyntämiseen, johon palvelumuotoilu on luonteva lähtökohta.

Stefan Moritzin (2005) määritelmän mukaan palvelumuotoilu auttaa innovoimaan eli luomaan uusia, tai parantamaan olemassa olevia palveluita siten, että niistä tulee asiakkaille hyödyllisempiä, käyttökelpoisempia ja halutumpia, ja organisaation kannalta taas tehokkaampia ja vaikuttavampia. Palvelumuotoilu on kokonaisvaltainen, monialainen ja integroiva ala. (Moritz 2005.) Palvelumuotoilun lähtökohtana on inhimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltainen ymmärtäminen (Miettinen et al. 2016, 12). Palvelumuotoilu voi olla olemassa olevan palvelun kehittämistä tai uuden luomista, palveluideoiden ja konseptien visualisointia, muotoilua, eteenpäin kehittämistä ja palveluiksi muuttamista. Kaiken kaikkiaan palvelumuotoilu on parantamista, sellaisen kehittämistä, mikä ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Kehittämisen lähtökohtana on ongelman ratkaiseminen. Ongelman määrittely onkin tärkeä ja usein haastava osa palvelumuotoilun prosessia, johon palvelumuotoilu myös tarjoaa erilaisia työkaluja.

Palvelumuotoilu voidaan myös erottaa muotoiluajattelusta. Nämä kaksi käsitettä ovat hyvin lähellä toisiaan ja niitä käytetään joskus toistensa synonyymeina. Suomen kielessäkin käytetään myös termejä design ja design-ajattelu (esim. Maula & Maula 2019). Tim Brown määrittelee muotoiluajattelun alaksi, joka hyödyntää muotoilijan herkkyyttä ja menetelmiä yhdistääkseen ihmisten tarpeet, teknologian mahdollisuudet ja bisnesstrategian, joiden avulla voidaan tuottaa asiakkaalle arvoa ja markkinamahdollisuuksia (Brown 2008, 86).

Satu Miettinen määrittelee muotoiluajattelun seuraavasti:

Muotoiluajattelu on muotoilutoiminnan lisäksi yrityksen kykyä toimia luovasti ja proaktiivisesti, sopeuttaa toimintaa muutokseen ja antaa työkaluja muutosjohtamiseen. Muotoiluajattelu on osa yrityksen tai organisaation kyvykkyyttä tuottaa uutta sisältöä, kehittää liiketoimintaa ennakoiden ja prototypoiden sekä tehdä kehitystyötä yli toimiala- ja organisaatorajojen. Muotoiluajattelu mahdollistaa ratkaisukeskeistä toimintaa, jossa hyödynnetään monialaista asiantuntijuutta luovien, visuaalisten, toiminnallisten ja konkretisoivien menetelmien avulla. Muotoiluajattelu ja muotoilun menetelmät mahdollistavat uusien ratkaisujen ja toimintatapojen kehittämisen koko henkilöstön näkökulmasta, ei vain muotoilukoulutuksen saajien näkökulmasta. Muotoiluajattelun tavoitteena on skaalata ja tuottaa paljon innovaatioita.

(Miettinen 2014, 10.)

Näiden määritelmien perusteella muotoiluajattelun erottaminen palvelumuotoilusta on mielestäni hyvin vaikeaa, eikä tarpeellista tässä tutkimuksessa. Selkeyden vuoksi käytän tässä tutkielmassa enimmäkseen termiä palvelumuotoilu, viitaten sillä myös muotoiluajatteluun sekä designiin ja design-ajatteluun. QWL-indeksissä kyse on inhimillisestä toiminnasta, työntekijän hyvinvoinnista ja työyhteisön vuorovaikutuksesta ja sen vaikutuksista liiketoimintaan. QWL-indeksin mittaamista käytetään kehittämisen tukena, ihannetapauksessa strategisen muutoksen ja johtamisen työkaluna, johon palvelumuotoilu voi antaa hyviä eväitä.

Kuvassa 1. on esitetty eri näkemyksiä palvelumuotoilusta, jotka eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan palvelumuotoilun voidaan ajatella koostuvan niistä kaikista. On myös mahdollista asettaa ensisijaiseksi yksi näistä tekijöistä ja ottaa se kehittämisen lähtökohdaksi, muita näkemyksiä unohtamatta.



Kuva 1. Näkemyksiä palvelumuotoilusta

Palvelumuotoilu voidaan nähdä tietyn ryhmän tai kokonaisen organisaation *ajattelutapana* (Stickdorn et al. 2018, 21). Se tarkoittaa käyttäjien asettamista etusijalle, tuotteiden näkemistä palveluprosessin osana, oletusten testaamista tutkimalla, siirtymistä nopeasti käytännön kokeilemiseen ja prototypointiin ja projektin päättämistä vasta toimeenpanoon ja jatkokehittämisen suunnittelua sen jälkeenkin. Ajattelutapana palvelumuotoilu on käytännönläheistä ja yhteiskehittämiseen perustuvaa. (emt.)

Toiseksi, Stickdorn et al. mukaan palvelumuotoilu kuvataan usein *prosessina*, jonka taustalla on (palvelu)muotoilujattelu. Prosessi perustuu iteratiivisuuteen, eli toistuvaan, jatkuvaan kehittämiseen, jossa prosessin aikaisempiin vaiheisiin voidaan aina palata, jos prosessin vaiheet sitä edellyttävät. (Stickdorn et al. 2018, 21.) Palvelumuotoilu ei perustu yksittäisen henkilön luovuuteen, kuten ei myöskään innovaatioiden syntyminen, eivätkä sen ratkaisut synny yksittäisinä oivalluksina, vaan ne ovat tulosta kovasta työstä, jossa keskitytään tutkimaan ihmistä ja jota edeltää iteratiivisesti toteutettu prototypointi, testaaminen ja hienosäätö (Brown 2008, 88).

Kolmanneksi, palvelumuotoilu voidaan nähdä *työkalupakkina*. Työkalujen käyttäminen edellyttää palvelumuotoilun ajattelutavan ja prosessin käyttämistä samanaikaisesti, jotta se olisi mielekästä. Työkalujen irrottaminen muusta palvelumuotoilun kontekstista ei ole järkevää, eikä todennäköisesti johda hyödylliseen lopputulokseen. Oikein käytettynä palvelumuotoilun menetelmät luovat yhteistä ymmärrystä ja selkeyttävät taustalla olevaa tietoa, näkemyksiä ja oletuksia. (Stickdorn et al. 2018, 21.) Tässä tutkielmassa palvelumuotoilun työkalupakkia hyödynnetään ehdotuksessa työpajan rungoksi, jossa QWL-indeksin mittaustuloksia käsitellään.

Neljänneksi, palvelumuotoilu perustuu yhteiskehittämiseen ja on siksi luonteeltaan *monialaista*. Ollakseen hedelmällistä, kehittämistä kannattaa tehdä liiketoimintaa, teknologiaa ja käyttäjänäkökulmaa yhdistäen (Koivisto 2019, 41). Parhaimmillaan monialaisuus voi tarjota yhteisen kielen ja tekemisen tavan sektori- tai organisaatorajat ylittävälle yhteistyölle. QWL-indeksin kehittämisen kannalta tämä tarkoittaa, että organisaation eri tahot kannattaa ottaa laajasti mukaan tulosten hyödyntämiseen ja jatkokehittämiseen, jotta kehittämistä ei tehdä vain henkilöstöhallinnon kannalta, teknologia tai liiketoiminta edellä, muut näkökulmat unohtaen. Monialaisuuden huomioiminen tarkoittaa toisaalta myös sitä, että tiedostetaan osallisten erilaiset taustat ja ajattelutavat ja niiden vaikutus siihen, miten QWL-indeksi otetaan vastaan, ymmärretään ja mikä siinä nähdään tärkeäksi.

Viidenneksi, jos palvelumuotoilu on vahvasti juurtunut organisaatioon, se voidaan nähdä *johtamistapana*, jonka avulla uusia palveluita ja tuotteita luodaan. (Stickdorn et al. 2018, 22.) Toistaiseksi palvelumuotoilu on vain harvassa organisaatiossa sillä kypsyytasolla, että se läpäisisi koko organisaation ja toimisi strategisena lähtökohtana (Alavuotunki et al. 2015). Kiinnostus palvelumuotoilua kohtaan näyttää kuitenkin olevan kasvamassa ja yhä useampi organisaatio pyrkii hyödyntämään sitä toiminnassaan.

Palvelumuotoilun keskeiset piirteet on myös mahdollista määritellä monin tavoin. Käytän tässäkin lähtökohtana Stickdorn et al. (2018, 27) määritelmää, johon olen yhdistänyt ajatuksia muilta palvelumuotoilijoilta (Miettinen 2014; Miettinen 2016; Brown 2008) ja liittänyt ne omaan, toki vielä melko vähäiseen empiiriseen kokemukseeni ja opintojen myötä kertyneeseen ymmärrykseeni. Palvelumuotoilun keskeiset elementit on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Palvelumuotoilun keskeiset piirteet

Keskeiset elementit ovat (1) *ihmiskeskeisyys* – palvelumuotoilussa tulee huomioida kaikki ne tahot tai ihmisryhmät, joihin palvelu vaikuttaa: sekä omistajat, käyttäjät että sidosryhmät. Ihmiskeskeisyys ei kuitenkaan ole yksilökeskeisyyttä, vaikka joskus se voidaan myös siten väärin ymmärtää, vaan päinvastoin pyritään kokonaisvaltaiseen osallisten huomioimiseen. Jokaisessa palvelumuotoiluprosessissa ei ole mahdollista, eikä ehkä myöskään tarkoituksenmukaista, keskittyä kaikkiin ryhmiin tasapuolisesti, mutta kaikkien olemassaolo on hyvä tiedostaa, tuoda esiin ja rajata kohderyhmä asianmukaisesti. Ihmiskeskeisyys tarkoittaa myös sitä, että keskiössä on nimenomaan ihminen, ei ”organisaatio” (joka koostuu ihmisistä), asiakirja tai esimerkiksi lakipykälä (jotka ovat ihmisten ihmisiä varten tekemiä). Tämä kuulostaa selviöltä, mutta käytännön kehittämisprosesseissa se tuntuu usein jäävän taka-alalle.

Ihmiskeskeisyyteen liittyen voi herätä kysymys, mikä erottaa palvelumuotoilun muista ihmistieteistä, joiden kaikkien keskiössä on lähtökohtaisesti ihminen? Oma näkemykseni on, että keskeinen ero on palvelumuotoilun ratkaisukeskeisyydessä. Palvelumuotoilussa tutkiminen ja ymmärtäminen on prosessin ensimmäinen vaihe, joiden jälkeen pyritään menemään käytännön tasolle, tarjoamaan ratkaisuja, joihin päästään prototypoinnin ja testaamisen kautta. Vahvan soveltavan otteen ja käytännönläheisyyden osalta palvelumuotoilu kenties eroaa perinteisestä ihmistieteiden tutkimuksesta. Perinteisestä kehittämisestä palvelumuotoilu taas eroaa olennaisesti siinä, että perinteinen kehittäminen perustuu oletuksiin asiakkaiden tarpeista, kun taas palvelumuotoilussa lähtökohtana on empiiriseen tietoon perustuva käyttäjän ymmärtäminen (Koivisto 2019, 48-51). Palvelumuotoilua saatetaan organisaatiossa toteuttaa myös erillisenä, ulkopuoliselta asiantuntijalta ostettuna palveluna, jossa palvelumuotoilun kautta syntyneen ratkaisun toteuttaminen jää kuitenkin organisaation itsensä vastuulle. Palvelumuotoilija ei tässä tapauksessa voi puuttua ratkaisun toimeenpanoon, jota ei välttämättä tapahdu, tai se saattaa toteutua vähäisemmässä määrin tai eri tavoin kuin palvelumuotoilija on tarkoittanut.

Ihmiskeskeisyyteen liittyy myös palvelumuotoilun keskeinen käsite, empatia. Se myös erottaa palvelumuotoilun niin sanotuista ketteristä menetelmistä, kuten lean ja scrum (Maula & Maula 2019, 41). Palvelumuotoilussa sillä tarkoitetaan ihmisen, hänen tarpeidensa, toiveidensa ja ongelmiansa syvällistä ymmärtämistä. Empatian periaatteisiin kuuluu vilpitön halu ymmärtää muita, vastaavasti toisten tapojen tai

näkemyksen tuomitseminen jää sen ulkopuolelle. (emt., 190). Syvällisen asiakasymmärryksen kerryttäminen vie aikaa ja kvalitatiiviset työkalut ovat yleensä tarkoitukseen kvantitatiivisia sopivampia (emt., 45-46). Tärkeää on, että käsitys siitä, kuka käyttäjä on, mitä hän ajattelee, tekee ja tuntee, minkälaista hänen arkensa on jne. perustuu empiiriseen tietoon, eikä oletuksiin. Tiedonkeruu voi tapahtua esimerkiksi haastatteluin tai havainnoimalla. Palvelumuotoilun työkaluissa on erilaisia menetelmiä, kuten empatiakartta, joilla kerättyä tietoa voidaan analysoida ja käyttäjän ymmärtämiseen päästään pintaa syvemmälle. Tärkeää on, ettei tarkastella vain keskimääräistä käyttäjää, vaan on pyrittävä ymmärtämään myös yksilöllisiä eroja ja kiinnostus kohdistuu myös keskiarvosta poikkeaviin käyttäjien ääripäihin (Maula & Maula 2019, 44-45).

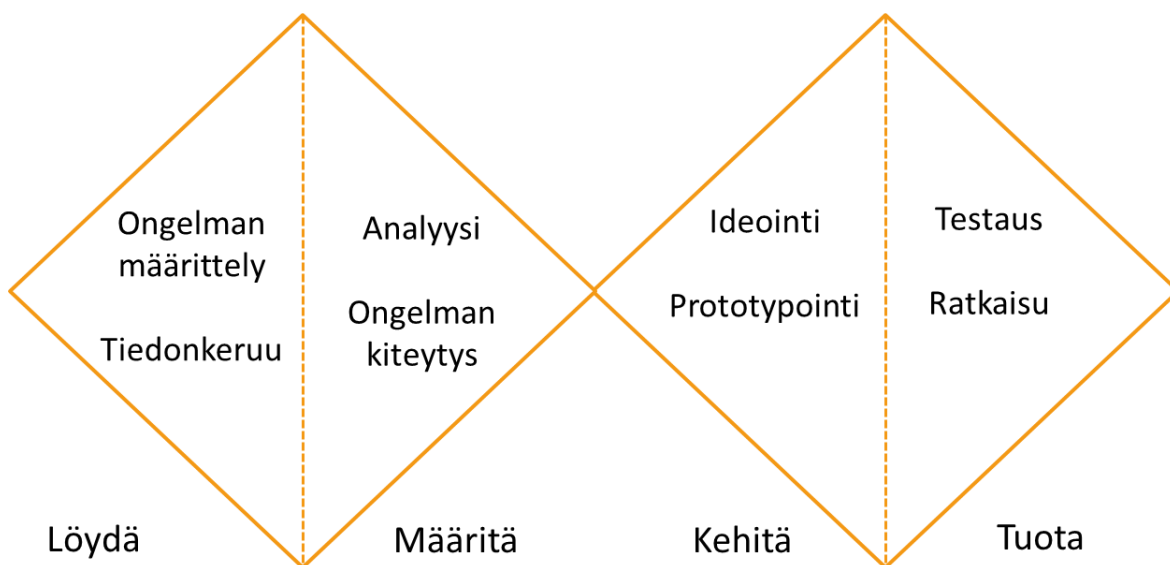
Toiseksi palvelumuotoilu on (2) *yhteiskehittämiseen perustuvaa* ja osallistavaa. Ihmiskeskeisyyteen ja yhteiskehittämiseen liittyy myös olennaisesti monialaisuus, eri tieteen- tai ammattialojen edustajien yhteentuominen yhteisen ongelman ratkaisemiseksi. Monimutkaistuvassa, nopeasti muuttuvassa maailmassa ongelmien ratkaisu edellyttää yhteistyötä. Niin sanottuja monimutkaisia tai viheliäisiä ongelmia, kuten ilmastonmuutos, koronapandemia tai yhteiskunnallinen eriarvoisuus, ei voida ratkaista yksinkertaisin työkaluin tai yksittäisen toimijan toimesta, ainakaan demokraattisessa yhteiskunnassa. Palvelumuotoilun yhteiskehittämisen näkökulma tuo mielestäni työkaluja juuri tähän haasteeseen. Monimutkaiset ongelmat eivät kosketa vain yhteiskunnan makrotasoa, valtionpäämiehiä tai suuryrityksiä, vaan esimerkiksi ilmastonmuutos, samoin kuin siihen vaikuttaminen, on osa kaikkien kansalaisten arkea. Yksilön vastuun peräänkuuluttamisen sijaan näen kuitenkin hedelmällisemmäksi lähestymistavaksi toimijoiden tai organisaatioiden välisen monialaisen yhteistyön. Se edellyttää ajattelun uudistamista ja ylhäältä alaspäin toteutettavan kehittämisen kyseenalaistamista.

Monialaisuus toteutuu tyypillisesti verkostomaisessa työskentelyssä, jossa yhdistyy osaamista eri toimialoilta, organisaatioista tai yksiköistä. Aidosti toimivan verkoston luominen ei ole yksinkertaista, eikä tapahdu hetkessä, vaan sen syntyminen ja jatkuvuus vaatii vastavuoroisen luottamuksen ilmapiirin, mikä puolestaan tarkoittaa riittävän vahvaa sosiaalista pääomaa. Monialaisuuden ja verkostojen toimintaperiaatte ovat vastakkaisia yksilö- tai organisaatiokeskeiselle ajattelulle ja hierarkkiselle

johtamiselle. Tässä konkretisoituu myös palvelumuotoilun kokonaisvaltaisuus, yksin tekemisen sijaan tehdään yhdessä.

Kolmanneksi (3) palvelumuotoilulle on ominaista *uudistaminen*, joko kokonaan uuden luominen tai nykyisen parantaminen ja kehittäminen. Neljänneksi (4) palvelumuotoilu on *iteratiivista*, eli tutkivaa, kokeilevaa ja vaiheittain etenevää. Vaiheet eivät lähtökohtaisesti etene lineaarisesti, vaan voivat olla keskenään myös päällekkäisiä ja aiempiin prosessin vaiheisiin voidaan tarpeen mukaan palata. Viidenneksi (5) tärkeää on myös näkyväksi tekeminen, eli *visualisointi*. Sen tarkoituksena on konkretisoida kehittämisen kohteena olevaa palvelua. Visualisoimalla ja prototypoimalla voidaan myös tehdä palvelusta käsin kosketeltava, jolloin sen käytettävyyden toimivuus ja testaaminen on huomattavasti helpompaa. Visualisointi on tärkeää myös siksi, että osa ihmisistä hahmottaa asiat kuvan muodossa paremmin kuin tekstinä tai puhuttuna kielenä. Visualisoinnilla voidaan pyrkiä varmistamaan, että osapuolet ymmärtävät asian samalla tavoin ja siten edistää yhteiskehittämistä. Visualisoimalla voidaan myös havainnollistaa QWL-indeksiä ja esittää sen elementit, yhteydet ja vaikutukset tekstiä tai puhetta yksinkertaisemmassa muodossa.

Palvelumuotoilun prosessi voidaan esittää ja toteuttaa monella tavalla. Prosessin muodosta riippumatta sen ydin on aina käyttäjän ymmärtämisessä, iteratiivisuudessa ja divergentin eli luovan ja laajentamaan pyrkivän ja toisaalta konvergentin eli analyttisen ja kiteyttämään pyrkivän ajattelun vuorottelussa (Stickdorn et al. 2018, 88-90). Tyypillisin palvelumuotoilun prosessin muoto on Design Councilin vuonna 2004 lanseeraama tuplatimantti (kuva 3), jonka päävaiheet ovat löydä (discover), määritä (define), kehitä (develop) ja tuota (deliver). Prosessi alkaa löytämisen vaiheella, jossa ongelmaa pyritään ymmärtämään laajasti ja keräämään tietoa tutkittavasta aiheesta. Määritä-vaiheessa hyödynnetään konvergenttia ajattelua, pyrkien analysoimaan ja kiteyttämään hankittu ymmärrys. Kehitä-vaiheessa puolestaan käytetään jälleen divergenttiä ajattelua ja pyritään luomaan ideoita prototypoitavaksi ja testattavaksi ja tuota-vaiheessa konvergenttia ajattelua hyödyntämällä tiivistetään lopputulos käyttöön otettavaksi ratkaisuksi. Palvelumuotoilun prosessi ei koskaan ole lineaarinen, suoraviivaisesti alusta loppuun etenevä, vaan iteratiivinen, tarvittaessa edelliseen vaiheeseen palaava, esimerkiksi ideointia varten, tai tilanteessa, jossa tarvitaan lisää tietoa. (Stickdorn et al. 2018, 90.)



Kuva 3. Tuplatimantti-malli (mukaillen Design Council 2019)

Palvelumuotoilun tarve on kasvanut samaa tahtia palvelullistumisen ja asiakaskokemuksen merkityksen kasvaessa. Valmistavan teollisuuden aikakaudesta on tultu asiakkaan aikakauteen, jota määrittää tarjolla olevien vaihtoehtojen runsaus, sekä asiakkaan valta, joka perustuu mahdollisuuksiin vertailla palveluntarjoajia ja tuotteita, sekä jakaa käyttökokemuksia, millä voi olla ratkaiseva vaikutus yrityksen maineeseen. Asiakkaiden odotukset ovat kasvaneet ja kehittämisen tulisi olla yhä asiakaslähtoisempää. Asiakaskokemukseen panostaminen näkyy yrityksen tuloksessa sekä tuottojen kasvuna että kustannussäästöinä. Tyytyväiset asiakkaat ostavat enemmän ja useammin ja toisaalta myös virheet ja reklamaatiot vähenevät. Tätä taustaa vasten ei ole yllätys, että yritykset nojautuvat yhä useammin palvelumuotoiluun etsiessään asiakaslähtöistä kehittämistapaa. (Manneri & Koivisto 2019, 17-26.) Edellä puhutaan yrityksistä, mutta asiakas- ja käyttäjälähtöisyys on tärkeää myös julkisella sektorilla. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla prosesseja voidaan tehostaa ja toisaalta hoitoa inhimillistää ja laatua parantaa käyttäjälähtöisellä kehittämisellä. QWL-indeksiä käytetään sekä yksityisellä että julkisella puolella ja työhyvinvoinnilla on selkeä yhteys myös asiakaskokemuksen parantamiseen. Työntekijän hyvinvointi näkyy myös asiakkaalle: hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut työhönsä ja pystyy tuottamaan asiakkaalle paremman kokemuksen.

Palvelumuotoilu on saanut osakseen myös kritiikkiä. Ongelmana voi olla palvelumuotoilun soveltaminen organisaatiossa – kuten kaikki kehittäminen, myös palvelumuotoilu tarvitsee taakseen johdon ymmärryksen ja tuen, jottei se jää pienen tiimin sisäiseksi asiaksi. Huonot kokemukset palvelumuotoilusta voivat johtua esimerkiksi epäselvistä tavoitteista ja mittareista, jolloin ei ole täysin selvää, mitä ollaan tekemässä. Ongelmana voi olla myös kokonaiskuvan puute, eli organisaatiossa toteutetaan erillisiä muotoiluprosesseja, mutta niiden tuloksia ja oppeja ei pystytä kokoamaan yhteen. Kolmanneksi syynä voi olla palvelumuotoilun osaamisen puute tai oikaiseminen prosessissa, esimerkiksi yritys ratkaista ongelma ennen sen kunnollista määrittelyä, tai menetelmien pintapuolinen käyttäminen. (Maula & Maula 2019, 37-38.)

Edellä kävin läpi työn muutosta ja sen yhteiskunnallista kontekstia. Palvelumuotoilu yhdistyy tähän siten, että sen ihmiskeskeisen, kehittämiseen ja parantamiseen tähtäävän ajattelutavan avulla voidaan tavoitella myös parempaa työelämää. Palvelumuotoilulla on tärkeä rooli yhteiskunnallisessa muutoksessa, jossa suunta on kohti avoimempaa yhteiskuntaa. Valtionhallinto ja virastot ovat jo ottaneet kasvavassa määrin käyttöönsä osallistavia menetelmiä, joiden avulla palveluita ja ratkaisuja suunnitellaan ja muokataan yhteistyössä käyttäjien kanssa.

Myös kulttuuriseen ja muun muassa sukupuoleen liittyvään monimuotoisuuteen kiinnitetään yhteiskunnassamme yhä enemmän huomiota ja pyritään yhdenvertaisuuteen paitsi palveluiden kehittämisessä, niin myös yhteiskunnallisessa osallisuudessa. Työelämän kannalta tämä tarkoittaa muun muassa osatyökykyisten työllisyyden parantamista sekä eri ikäisten, eri sukupuolia ja etnisiä taustoja edustavien tasa-arvoista kohtelua työyhteisössä. Muotoiluajattelulla sekä palvelumuotoilun menetelmillä työyhteisöä ja johtamista voidaan kehittää oikeudenmukaisemmaksi. Tässä tutkimuksessa tutkimuskohdetta, työhyvinvointia ja QWL-indeksiä, lähestytään palvelumuotoilun näkökulmasta, ihmiskeskeisesti ja muotoiluhaasteena. Tavoitteena on QWL-indeksin kehittäminen käyttäjän kannalta paremmaksi. Työelämän laadun mittaaminen ei ole itsetarkoitus, vaan työyhteisön hyvinvoinnin parantamisen kautta myös taloudelliseen tuottavuuteen vaikuttaminen, jota voidaan tukea palvelumuotoilun keinoin.

4. AINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, eli kvalitatiivinen. Ihmistieteissä pyritään tutkimuskohteen – ihmisten, ymmärtämiseen, johon laadullinen tutkimusote soveltuu usein määrällistä paremmin. Olennaista on ihmisten toiminnan taustalla olevien merkitysten ja pyrkimysten tutkiminen. Ihmistieteissä tieto ei voi koskaan olla täysin objektiivista, vaan se on arvolatautunutta, näkökulmaista, kulttuuriin ja kontekstiin sidottua. Myös tutkijan esiymmärrys aiheesta ja ihmiskäsitys vaikuttaa aineiston käsittelyyn ja tulkintaan (Puusa & Juuti 2020, 34-37.) Tutkijana on tärkeä tiedostaa nämä reunaehdot ja pohtia, miten oma tausta, historia, asenteet jne. vaikuttavat sekä havaintoihin että aineistosta ”nouseviin”, eli oikeammin esiin nostettaviin, tuloksiin.

Tämän tutkimuksen pyrkimyksenä on tutkimuksen kohteen, QWL-indeksin työhyvinvoinnin kontekstissa, ymmärtäminen ja siihen pohjautuva kehittäminen, ja tähän tarkoitukseen laadullinen tutkimusote soveltuu hyvin. Tutkimuksen kohteena on kvantitatiivinen mittari, jonka kehittämiseen palvelumuotoilua käyttäen olisi vaikea pureutua määrällisin keinoin.

Ei ole vain yhtä tapaa tehdä laadullista tutkimusta, vaan suuntausten ja menetelmien kirjo on laaja ja tutkimuskohdetta voi lähestyä hyvin monella tavalla. Laadullinen tutkimus on terminä sateenvarjo (Tuomi & Sarajärvi 2009, 9) eri tavalla toteutettaville, laadullisia menetelmiä käyttäville tutkimuksille. Laadullisen tutkimuksen vastinpari – muttei vastakohta – on määrällinen, eli kvantitatiivinen tutkimus. Laadullinen ja määrällinen tutkimus eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan eri tutkimusotteet täydentävät toisiaan ja niitä voidaan myös yhdistää samaan tutkimukseen monimenetelmätutkimukseksi (Hurmerinta & Nummela 2020, 308). Triangulaatiolla voidaan tarkoittaa erilaisten aineistojen, teorioiden ja/ tai menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Triangulaatiolla voidaan pyrkiä kattavampaan kuvaan tutkimuskohteesta ja siten lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta kaikki aineistot, teoriat tai menetelmät eivät ole sellaisenaan välttämättä yhdistettävissä, jos ne edustavat keskenään erilaisia tieteenfilosofisia suuntauksia. (Eskola & Suoranta 1999, 69.) Laadullista aineistoa voidaan joissain tapauksissa koodata muuttujittain taulukkomuotoon (Alasuutari 2011, 53) ja määrällinen tutkimus sisältää usein myös

laadullisia elementtejä. Karkeasti jaoteltuna laadullinen tutkimus on ymmärtävää, määrällinen taas selittävää (Tuomi & Sarajarvi 2009, 66).

Tyypillisesti laadullinen tutkimus pyrkii siis ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä ja on kiinnostunut tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemusmaailmasta (Juuti & Puusa 2020, 9). Kaikki laadullinen tutkimus ei silti pyri ymmärtämään, vaan tavoitteena voi myös olla uuden tiedon hankinta, ilmiön kuvaaminen, tulkinta, teoreettisen tutkimuksen tekeminen tai olemassa olevan teorian kyseenalaistaminen (Puusa & Juuti 2020c, 77).

Puhtaasti määrällisessä tutkimuksessa argumentoidaan lukujen ja niiden välisten yhteyksien avulla ja analyysin kohteena on riippumaton ja riippuva muuttuja (Alasuutari 2011, 34). Karkeasti voidaan sanoa, että määrällisellä tutkimuksella saadaan tietoa nykytilasta, kun taas laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi ja miten, mutta myös miten asian voisi tehdä paremmin. Palvelumuotoilussa käytetään myös määrällisiä menetelmiä, mutta laadullinen tutkimustapa sopii määrällistä paremmin tilanteeseen, jossa pyritään syvällisesti ymmärtämään tiettyä ilmiötä, mikä on tämänkin tutkimuksen tarkoitus.

Laadullinen tutkimus voi olla induktiivista, eli yksittäisestä yleiseen etenevää, aineistoon perustuvaa ja aineistosta johtopäätöksiä tekevää. Tämä ei kuitenkaan ole sama asia kuin puhtaasti aineistolähtöinen tutkimus eli *grounded theory*. (Juuti & Puusa 2020, 11). Induktiivisella analyysillä pyritään löytämään aineistosta odottamattomia seikkoja. Olennaista on myös tutkittavien omien näkökulmien ja ”äänen” esiin tuominen (Hirsjärvi et al., 2004, 155.). Analyysia voidaan kuitenkin vain harvoin tehdä ilman minkäänlaisia ennakkokäsityksiä tutkimuksen kohteesta, eli puhtaasti induktiivinen analyysi on tässä mielessä hyvin vaikeaa.

Induktiivisen vastinparina on deduktiivinen, yleisestä yksittäiseen etenevä, teorialähtöinen analyysi, jota käytetään perinteisesti erityisesti luonnontieteissä. Tällöin aineiston analyysia ohjaa teoria, aiemman tutkimuksen perusteella luodut raamit. Usein tarkoituksena on testata tietoa uudessa kontekstissa. Induktiivisen ja deduktiivisen lisäksi voidaan erottaa abduktiivinen, eli teoriaohjaava analyysi. Siinä analyysin lähtökohtana on myös aineisto, mutta toisin kuin induktiivisessä analyysissä, aikaisempi tieto ohjaa analyysia. Teoria on siis aineiston analyysin lähtökohtana, toisin

kuin induktiivisessa analyysissä, jossa teoreettiset käsitteet johdetaan aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-100; 117.) Tässä tutkielmassa olen käyttänyt lähinnä abduktiivista otetta, jonka avulla pyrin laadulliselle tutkimukselle ominaiseen tapaan yhdistämään teoriaa aineiston tulkintaan ja käyttämään sitä tutkimuksen apuvälineenä. Tarkemmin määriteltynä kyse on tapaustutkimuksesta, jonka kohteena on QWL-indeksi.

4.1. Tapaustutkimus

Tutkimus on muodoltaan tapaustutkimus, jonka kohteena on työhyvinvointi sellaisissa organisaatioissa, jotka ovat kiinnostuneita työhyvinvoinnin kehittamisestä ja ovat ottaneet QWL-indeksin käyttöön. Tapaustutkimukselle on useita määritelmiä, joille yhteistä on, että tutkimus kohdistuu tiettyyn ilmiöön. Piekkari & Welch (2020, 210) määrittelevät tapaustutkimuksen seuraavasti: ”Tapaustutkimus on tutkimusstrategia, joka mahdollistaa ilmiön tarkastelun sen omassa luonnollisessa kontekstissa käyttäen useita tietolähteitä. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuoda teoria kosketuksiin empiirisen maailman kanssa.”. Kohteena oleva ilmiö on tässä tapauksessa työhyvinvointi, jota tarkastellaan QWL-indeksin kontekstissa.

Laadullinen aineisto on ”pala tutkittavaa maailmaa” ja ”näyte tutkimuksen kohteena olevasta kielestä ja kulttuurista” (Alasuutari 2011, 87-88). Laadullisen tutkimuksen tulokset eivät ole samalla tavalla yleistettävissä laajempaan joukkoon kuin määrällisen tutkimuksen tulokset, jotka perustuvat otokseen perusjoukosta, eikä yleistäminen ole samalla tavalla tavoitteenakaan kuin määrällisessä tutkimuksessa. Voidaan myös ajatella, että kaikki laadulliset tutkimukset ovat tapaustutkimuksia, joissa tutkimuksen aineiston on tärkeää muodostaa yhtenäinen kokonaisuus, tapaus (Eskola & Suoranta 1999, 66). Laadullisen tutkimuksen tuloksia voi kuitenkin pyrkiä suhteuttamaan laajempiin väestöryhmiin. Tapaustutkimuksen kohdalla on hedelmällistä pohtia, missä määrin kyseisen ilmiön lainalaisuudet tai ominaispiirteet heijastavat koko yhteiskunnan arvoja, kulttuuria tai toimintamalleja. (Alasuutari 2011, 249.). Tätä pohdintaa olen pyrkinyt tekemään tutkimuksen tulosten kohdalla sekä erityisesti luvussa 6 Työhyvinvoinnin muotoilu työn muutoksessa. Vaikka tapaustutkimus

kohdistuu pieneen joukkoon tai ilmiöön, tutkimuskohde ei kuitenkaan ole erillään muusta yhteiskunnasta, vaan heijastaa sen arvoja, normeja ja toimintaa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on yleisesti ottaen vaikeampaa kuin määrällisen tutkimuksen, jonka kohteena olevan mitattavan ilmiön validiteetti (tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu) ja reliabiliteetti (tulosten toistettavuus) on yleensä helpompi todentaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Näiden käsitteiden sijaan laadullisessa tutkimuksessa voidaan arvioida muun muassa tutkijan positiota suhteessa tutkimuksen kohteeseen, aineiston keruuta menetelmänä ja tekniikkana, millä perusteella tutkimuksen tiedonantajat on valittu, millaisella aikataululla tutkimus on tehty (jos aikajänne on pitkä, tutkittava ilmiö saattaa muuttua sen kuluessa), miten aineisto on analysoitu, onko tutkimus eettisesti korkeatasoinen ja miten tutkimuksen aineisto on koottu ja raportoitu. Ennen kaikkea tärkeää on tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus eli koherenssi. (emt., 140-141.)

4.2. Haastattelu menetelmänä

Haastattelu on valittu aineistonkeruun menetelmäksi, koska se antaa mahdollisuuden tutustua tutkittaviin organisaatioihin syvällisemmin kuin esimerkiksi luonteeltaan kvantitatiivisempi kyselytutkimus. Kyselytutkimusten ongelmana on usein myös alhainen vastausprosentti. Haastattelu tuo esiin tutkittavan subjektiivisen kokemuksen (Puusa 2020, 104). Haastattelu voidaan valita menetelmäksi muun muassa seuraavista syistä, jotka pätevät myös tähän tutkimukseen: (1) korostetaan haastateltavan merkitystä subjektina, aktiivisena, merkityksiä luovana osapuolena, (2) tutkimuksen kohteena on ”vähän kartoitettu, tuntematon alue”, (3) haastattelu ja sen tulokset halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin, (4) tiedetään ennalta, että tutkimusaihe voi tuottaa monitahoisia vastauksia, (5) saatavia vastauksia on tarvetta selventää ja (6) saatavia tietoja halutaan syventää, esimerkiksi kysymällä tarkentavia kysymyksiä tai perusteluita. (Hirsjärvi et. al. 2004, 194.)

Haastattelulle tunnusomaista on muun muassa, että haastattelu on ennalta suunniteltu, haastattelijan alulle panema ja ohjaama ja haastateltava voi luottaa siihen, että annettuja tietoja käytetään luottamuksellisesti (Hirsjärvi & Hurme 2000, 43). Haastattelu antaa menetelmänä liikkumavaraa muokata esimerkiksi käsiteltävien

aiheiden järjestystä, toisin kuin kysely. Kysymyksiä voidaan sanoittaa haastateltavalle sopivaksi, muuttamatta kuitenkaan haastattelun teemoja, jotta pääteemat eivät vaihtelee haastattelusta toiseen. Haastattelun etuna on myös haastateltavan ilmeiden ja elekielen näkeminen ja reaktioiden kuuleminen: miten hän suhtautuu kohteena olevaan asiaan, minkälaisia tunteita se mahdollisesti herättää, ihmetteleekö haastateltava jotain kysymystä, ymmärtääkö hän sen samalla tavalla kuin tutkimuksen tekijä vai onko sitä tarvetta tarkentaa.

Ei-kielellinen viestintä on myös tärkeä osa haastattelua: eleet, ilmeet ja asennot. Ne heijastavat ihmisen ajattelua ja olotilaa, rentoutta tai jännittyneisyyttä. Tunnereaktiot, äänensävy, nyökkäily, katse ja sen suunta vaikuttavat siihen, minkälaisen viestin puhuja välittää, tarkoituksella tai tahattomasti. Haastattelija voi myös omalla olemuksellaan ja asennoillaan myös vaikuttaa tunnelmaan ja pyrkiä vapauttamaan sitä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 119-121.). Asennot peilautuvat ja niillä voidaan viestiä esimerkiksi kiinnostusta ja läsnäoloa tilanteessa.

Etäyhteydellä toteutetut haastattelut ovat sekä aika- että kustannustehokkaita: sekä haastattelijan että haastateltavan aikaa säästy, kun ei tarvitse siirtyä paikasta toiseen, eikä matkakuluja synny. Haastattelutilanne voi olla myös puolin ja toisin rennompi, kun kumpikin osapuoli on itselleen tutussa ympäristössä. Toisaalta haastattelutilanne saattaa myös päinvastoin olla jäykempi etänä kuin jos molemmat osapuolet olisivat läsnä samassa tilassa. Osa ei-kielellisestä viestinnästä voi myös kamerasta huolimatta jäädä piiloon. Luottamuksen syntyminen haastattelijan ja haastateltavan välille on vaikeampaa, kun ei olla fyysisesti samassa tilassa ja haastattelua edeltävä tutustuminen ja vapaamuotoinen keskustelu jää usein kokonaan pois, tai ainakin vähemmälle. Kaiken kaikkiaan oman kokemuksen perusteella etäyhteydellä toteutetuissa haastatteluissa on kuitenkin enemmän hyviä kuin huonoja puolia ja menetelmä toimi tässä tutkimuksessa hyvin.

Tätä tutkielmaa varten tehdyt haastattelut ovat olleet muodoltaan teemahaastatteluja, joissa käsiteltävät teemat on määritelty etukäteen, mutta tarkkaa kysymysmuotoa tai -järjestystä ei ole tehty valmiiksi (Hirsjärvi et al. 2004, 197), vaan on jätetty tilaa käsitellä haastatteluiden mittaan esiin tulleita, tutkimuksen kannalta relevantteja asioita. Teemahaastattelu voidaan erottaa vielä enemmän strukturoidusta eli puolistrukturoidusta haastattelusta (Puusa 2020, 11-113). Pääpiirteissään kyse on

kuitenkin samasta asiasta eli lähtökohdat haastattelulle on määritelty, mutta haastattelija voi vaihdella sanamuotoja (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47).

Teemahaastattelu jättää enemmän liikkumavaraa ja haastattelijalle mahdollisuuksia käyttää omaa harkintakykyään kuin tiukasti strukturoitu, kyselyä lähestyvä haastattelumuoto, jota voidaan kutsua myös lomakehaastatteluksi (Hirsjärvi & Hurme 2000, 44-45). Teemahaastattelu kohdistuu nimensä mukaisesti tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Tämä on kuitenkin eri asia kuin täysin strukturoimaton eli avoin tai syvähaastattelu, joka on nimensä mukaisesti hyvin avoin ja keskusteluun perustuva. Haastattelu eroaa kuitenkin keskustelusta myös avoimen haastattelun kohdalla, sillä ”haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on siis ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa” (Hirsjärvi & Hurme 2000, 42). Avoin haastattelu on työläs ja vaatii sekä haastattelijalta että haastateltavalta aikaa ja paneutumista ja mielestäni soveltuu paremmin läsnä, ei etäyhteydellä toteutettavaksi ja esimerkiksi ”uusien”, sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joista ei juuri ole olemassa olevaa tutkimustietoa. Tämän tutkimuksen kohde on selkeästi määritelty ja siksi sopivimmalta haastattelumuodolta tuntui teemahaastattelu.

4.3. Aineisto

Tutkimuksen aineisto koostuu seitsemästä teemahaastattelusta, joiden kohteena olivat indeksiä käyttävien organisaatioiden edustajat. QWL-indeksiä käytetään hyvin erityyppisissä ja eri toimialoja edustavissa organisaatioissa, pienistä suuriin, julkiselta yksityiselle sektorille. Aineistossa on myös erilaisia organisaatioita edustettuina, yhdistävänä tekijänä on lähinnä indeksin käyttäminen.

Lista haastateltavista on esitetty lyhyesti seuraavassa taulukossa:

Haastateltava	Nimike
H1	Kehitysjohtaja
H2	Hallintojohtaja
H3	Henkilöstöpäällikkö
H4	Johtaja, Henkilöstö- ja taloushallinto
H5	Toimitusjohtaja
H6	Projektisuunnittelija, lähiesimies
H7	Esimies

Taulukko 2. Haastateltavat ja heidän nimikkeensä

Haastateltavat edustivat organisaationsa johtoa tai olivat esihenkilöasemassa ja QWL-indeksin käyttämisen kannalta keskeisessä roolissa. Haastateltavista neljä oli naisia, kolme miehiä ja iältään he olivat noin 30-65-vuotiaita. Aineistossa on mukana kuusi eri organisaatiota, joista kaksi kuuluu samaan konserniin. Organisaatiot toimivat eri aloilla, eri puolilla Suomea ja ovat eri kokoisia henkilöstömääriltään ja liikevaihdoltaan. QWL-indeksi on ollut kaikissa organisaatioissa käytössä verrattain vähän aikaa, käyttöönotto on tapahtunut vuosien 2017 ja 2021 välillä. Osa organisaatioista on ottanut indeksin käyttöön osana erillisellä rahoituksella toteutettua kehittämisprojektia ja haastattelun tekohetkellä indeksin käytön jatkamisesta projektin jälkeen ei ollut tehty päätöstä. Osalla taas indeksi oli vakiintuneessa käytössä.

Haastattelun muodoksi valittiin teemahaastattelu, joka antaa tarvittavat raamit haastattelulle, mutta jättää myös riittävästi liikkumavaraa suunnata haastattelua sen aikana esiin tulevien asioiden mukaisesti. Haastateltavien yhteystiedot on saatu Marko Kestiltä ja haastatteluajoista sovittu sähköpostilla. Haastateltavia kontaktoidessa

haastateltaville on kerrottu tutkimuksen perustiedot ja aineiston käyttötarkoitus. Varsinaisessa haastattelutilanteessa haastateltaville on kerrottu myös, että haastatteluihin viitataan nimettöminä ja haastateltavien henkilöllisyyden tai organisaation paljastavia tietoja ei tuoda esiin.

Haastattelut toteutettiin syys-lokakuussa 2021, etäyhteydellä, Microsoft Teams -ohjelmaa käyttäen, nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella ja litteroitiin siten, että keskustelu kirjattiin kokonaan ylös, mutta merkitsemättä esimerkiksi diskurssianalyysiin kuuluvia taukoja, huokauksia ja täytesanoja. Tallenteet tuhoetaan tämän työn valmistumisen jälkeen. Haastatteluiden kesto oli puolesta tunnista tuntiin, yhteensä haastatteluaineistoa kertyi noin viisi ja puoli tuntia. Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä sekä pitkien etäisyyksien että koronapandemian takia.

Haastattelurungossa käsiteltiin seuraavia aiheita:

- QWL:n käyttöönottamisen prosessi
- Vastuu QWL:sta organisaatiossa
- QWL:n merkitys organisaatiolle
- QWL:n käyttämisen tuomat muutokset
- QWL:n ymmärrettävyys
- QWL:n kehittäminen
- QWL:n tulosten vaikuttavuus
- QWL verrattuna mahdollisesti aiemmin käytössä olleeseen työhyvinvoinnin mittariin

Toisin sanoen haastatteluissa on selvitetty, miksi kyseisissä organisaatioissa on päädytty ottamaan QWL-indeksi käyttöön. Mikä käyttöönottoa on edesauttanut, miten käyttö on toiminut ja mitä olisi tarvetta parantaa. Indeksia kehittäneen tutkimusryhmän tiedossa on, että oppilaitoksissa indeksin käyttöönottoa on estänyt se, että opettajat kokevat indeksin vaikeaksi. Haastatteluilla on pyritty selvittämään, koetaanko indeksi vaikeaksi tai olisiko sitä tarvetta täydentää jollain tavalla. Toinen keskeinen kiinnostuksen kohde on, tulisiko indeksi liittää paremmin työhyvinvoinnin kontekstiin ja korostaa sen merkitystä osana työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kokonaisuutta. Haastatteluilla on myös selvitetty indeksin vaikuttavuutta: onko työyhteisössä tehty muutoksia tulosten perusteella ja onko organisaatioilla siihen

valmiutta: halua ja mahdollisuuksia, esimerkiksi taloudellisten tai henkilöresurssien muodossa.

Haastattelun aikana tutkija tekee valintoja siitä, mitä kysyy seuraavaksi, mihin haastateltavan sanoihin tarttuu ja millä tavalla. Jälkikäteen aineistoa analysoidessa nuo valinnat voivat tuntua vääriltäkin. Tutkija saattaa harmitella, ettei ole ymmärtänyt jonkun asian merkitystä ja pyrkinyt kaivautumaan syvemmälle johonkin haastateltavan sanomaan, joka ei sillä hetkellä tuntunut merkittävältä, mutta jälkepäin ajateltuna olisikin voinut olla tärkeää. Analyysivaiheessa voi nousta esiin myös puutteita, asioita, jotka ovat esimerkiksi teoreettista taustaa vasten tärkeitä, mutta joita haastatteluvaiheessa ei ole otettu esiin. Haastattelu on siis vaativa tilanne ja ainutkertainen tapahtuma, jossa tutkijan kokemuksesta ja tarkkaavaisuudesta on paljon hyötyä. Toisaalta, kuten Tuomi & Sarajärvi (2009, 92) aiheellisesti huomauttavat, laadullisesta aineistosta löytyy aina kiinnostavia asioita, joita ei ole ehkä etukäteen tullut edes ajatelleeksi.

Tämän tutkimuksen kohdalla aineiston puutteena voi pitää sitä, ettei työyhteisön vuorovaikutusta, sosiaalisia suhteita ja luottamuksen astetta pyritty selvittämään haastatteluissa. Tällä tavalla oltaisiin voitu ehkä saada tietoa sosiaalisen pääoman vahvuudesta organisaatioissa. Toisaalta kyseessä olivat yksittäisten organisaatioiden edustajien haastattelut, joten arviot olisivat joka tapauksessa olleet subjektiivisia, eivätkä koko organisaation näkemyksiä edustavia. Kattavamman kuvan saaminen edellyttäisi laajempaa tutkimusta: enemmän haastatteluita tai esimerkiksi aineiston täydentämistä kyselyn avulla, jolla voitaisiin koota suurempi määrällinen aineisto analysoitavaksi.

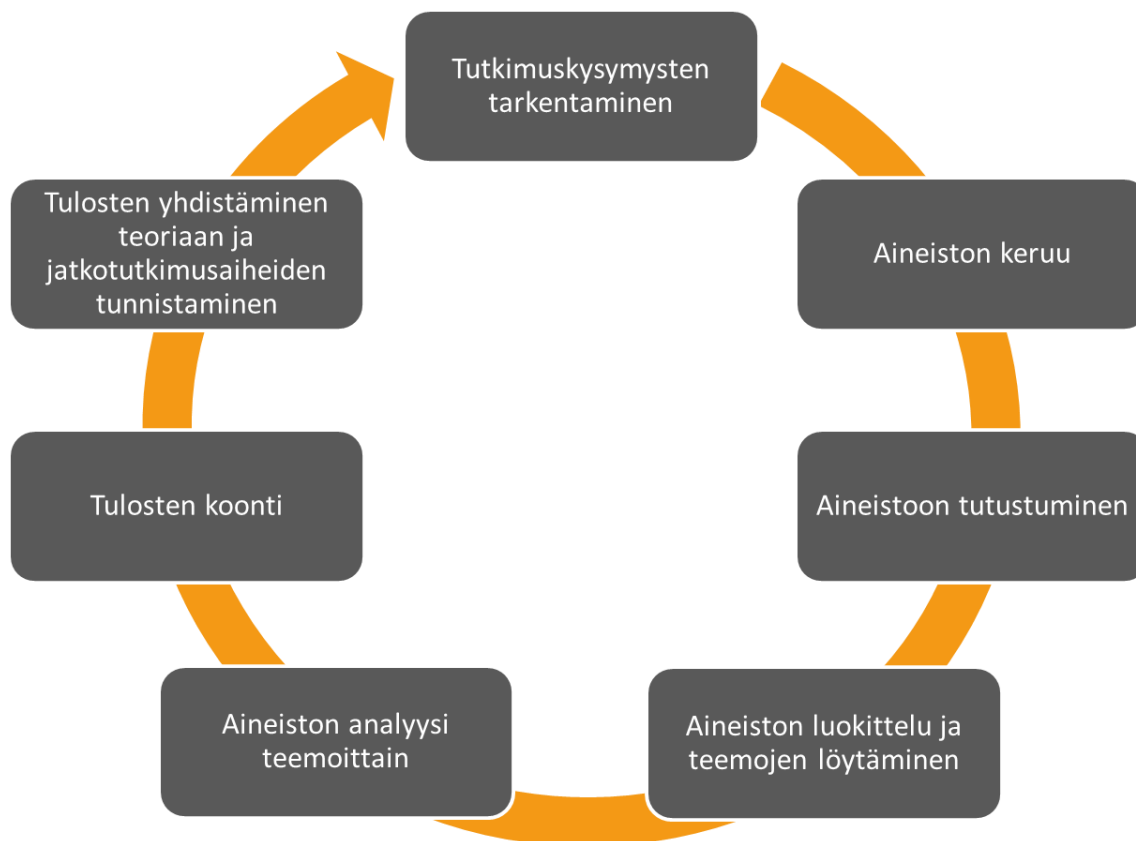
4.4. Analyysi

Aineiston analyysi perustuu sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto ja tuottamaan tiivistetty kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tämän lisäksi tarvitaan toki myös aineiston tulkintaa ja johtopäätösten tekemistä, jottei esitettävä lopputulos jää vain luetteloksi jäsennellyistä tuloksista. Sisällönanalyysi on myös tekstianalyysia ja merkitysten etsimistä aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103-104.) Kvalitatiivisen tutkimuksen yksi sudenkuoppa on

aineiston pinnallinen analyysi, jolloin lainauksia haastatteluista esitetään tuloksina, ilman syvällisempää analyysia. Tutkijalta vaaditaan tutkimuksellisen mielikuvituksen käyttöä, esimerkiksi erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen kokeilemistä. (Eskola & Suoranta 1999, 33, 20.).

Aineiston tulkintaan on päästy hermeneuttisen kehän kautta, vähitellen tulkintaa lähestyen. Tulkintaa tehdään laadullisessa tutkimuksessa koko tutkimusprosessin ajan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 152). Tutkija tulkitsee aineistoa omista lähtökohdistaan ja näkökulmistaan käsin. Lukija saa aineiston sijaan luettavakseen vain tutkijan tulkinnan, johon hänen täytyy voida luottaa. Siksi tutkijan vastuu on suuri, jotta haastateltava tulee ymmärrettyä ja hänen kokemuksensa välittyvät tutkimuksessa oikealla tavalla. Tutkimuksen kannalta olennaisten asioiden löytäminen ja tutkijan oman esiympäristön reflektointi on tärkeää. Pertti Alasuutari (2011, 39), käyttää ilmaisuja havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen, jotka mielestäni kuvaavat hyvin analyysin tarkoitusta. Havaintojen pelkistäminen on aineiston pilkkomista havainnoiksi, joista etsitään yhteisiä piirteitä, sekä käsitteellistämistä. Arvoituksen ratkaiseminen on puolestaan aineiston uudelleen kasaamista: tulkintaa, selittämistä ja havaintojen yhdistämistä teoreettiseen viitekehykseen. (emt.). Jaan myös Eskola & Suorannan (1999, 22-23) ajatuksen laadullisen tutkimuksen narratiivisuudesta. Tästä näkökulmasta haastatteluissa on kyse kertomusten keräämisestä, jossa ilmiöt muodostavat tarinoita.

Myös laadullisen aineiston kohdalla kvantitatiivinen luokittelu voi olla hedelmällistä, jos aineisto on laaja. Kvantifiointia voi tehdä esimerkiksi laskemalla, kuinka monta kertaa sama asia esiintyy aineistossa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 120). Se voi auttaa selkiyttämään ja tulkitsemaan aineistoa, tuoda esiin yhteyksiä ja asioiden tärkeyttä. Tämän tutkielman aineisto on kuitenkin niin pieni, ettei kvantitatiivinen käsittely tuntunut mielekkäältä.



Kuva 4. Aineiston analyysin vaiheet (mukailen Ruusuvuori et al. 2011, 12)

Aineiston analysoinnin prosessin vaiheet on esitetty kuvassa 4. Vaiheet on esitetty kehän muodossa, koska prosessin eri vaiheet limittyvät toisiinsa ja prosessin mittaan voi olla tarvetta palata edelliseen vaiheeseen (Ruusuvuori et al. 2011, 12). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi on tapahtunut tutustumalla perusteellisesti haastatteluihin litteroinnin jälkeen ja lukemalla haastattelutekstejä useaan kertaan, jotta mikään merkityksellinen asia ei jäisi huomaamatta. Aineistoon tutustumisen jälkeen aineistoa on luokiteltu ja etsitty oikealta tuntuvia teemoja. Teemoittelun tarkoituksena on ollut löytää useammalle haastattelulle yhteisiä piirteitä, joista osa on ollut haastattelurunkoa jäsentäviä teemoja, osa taas aineistosta analyysin mittaan esiin nousseita. Alustavan teemoittelun jälkeen osa teemoista on todettu keskenään päällekkäisiksi, jonka jälkeen teemoja on jäsennelly uudelleen siten, että ne muodostavat loogisen kokonaisuuden.

Aineiston teemoittelun jälkeen aineistoa on analysoitu etsimällä yhteyksiä eri teemojen välillä. Alasuutarin arvoituksen ratkaisemisen periaatteita noudattaen

aineistosta on kuvailun lisäksi pyritty löytämään myös yhteys sekä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen että toimintaympäristön muutokseen, joita on kuvattu aiemmin tässä tutkielmassa. Tätä kautta on edetty seuraavassa luvussa esitettäviin tuloksiin. Tulosten esittämisen lisäksi on käsitelty niiden pohjalta esiin nousevia, tämän tutkimuksen ulkopuolelle jääviä kysymyksiä, jotka tarjoavat aineksia jatkotutkimukselle. Jatkotutkimuksen tekeminen alkaisi puolestaan kuvan 4 mukaisesti tutkimuskysymysten tarkentamisella. Tätä pohdintaa on esitetty tulosten jälkeen tutkielman viimeisessä luvussa.

5. TULOKSET

Tutkimuksen aineisto on esitelty tarkemmin edellisessä luvussa. Aineiston analyysin, eli edellisessä luvussa kuvatun pelkistämisen ja teemoittelun tuloksena on päädytty nostamaan aineistosta esiin seuraavat teemat: (1) turvallisuus ja luottamus, (2) johtaminen ja yhteiskehittäminen, (3) viestin muotoileminen ja (4) mittaustulosten hyödyntäminen. Jokaisen teeman yhteydessä esitän myös kehitysehdotuksen siitä, miten QWL-indeksin käyttöä voisi kyseisen teeman osalta viedä eteenpäin. Kaikki esitetyt teemat liittyvät toisiinsa, mutta kokonaisuuden hahmottamisen ja kehitysehdotusten jäsentämisen helpottamiseksi ne on eroteltu toisistaan. Lista haastateltavista on esitetty edellisessä luvussa aineiston esittelyn yhteydessä. Haastateltavien suoriin lainauksiin on jäljempänä viitattu haastattelun numerolla (H1, H2 jne.). Hakasulkeilla on merkitty suorasta lainauksesta puuttuva sana, johon haastateltava puheessaan viittaa. Kahdella ajatusviivalla on merkitty lainausten välistä pois jätettyjä sanoja.

Haastateltavien erilaiset organisaatiot, tehtävänkuvat ja taustat tulivat esiin haastatteluissa ja kenties tästä johtuen eroavaisuuksia oli myös suhtautumisessa QWL-indeksiin ja siinä, mitä tekijöitä he indeksissä painottivat; esimerkiksi taloudellista merkitystä tai johtamista. Yhdessä organisaatiossa QWL-indeksin käyttöön oli päädytty haastateltavan oman, henkilöstöhallinnon kehittämiseen kohdistuvan kiinnostuksen kautta, jonka ansiosta hän oli päätenyt perehtymään QWL-indeksiin. Kaikki haastateltavat olivat kiinnostuneita työelämän laatuun vaikuttavista tekijöistä ja suhtautuivat myönteisesti tai jopa innostuneesti QWL-indeksiin ja työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Indeksi on erinomainen siinä mielessä, että tiivistää kaikki [työhyvinvoinnin elementit] yhteen lukuun. (H3)

Mä olen henkilökohtaisesti erittäin vakuuttunut, että siinä ollaan oikealla tiellä. Meilläkin, kun ollaan katsottu, mitkä on yksiköiden eri tekijöiden tulokset, minkälaisen tuloksen on saanut taloudellisesti, mitkä on sairauspoissaolot, mikä on asiakastyytyväisyys, niin näillä on ihan selkeitä korrelaatiovaikutuksia. Yleensä se yksikkö, jolla on hyvä QWL, niin sillä on hyvät [taloudelliset] tuloksetkin. (H1)

5.1. Turvallisuus ja luottamus

QWL-indeksin keskeisistä tekijöistä nousi haastatteluissa esiin erityisesti turvallisuus ja luottamus. Koronapandemian aikana luottamus julkiseen hallintoon, viranomaisten tekemiin päätöksiin ja säädettyihin rajoituksiin epidemian hillitsemiseksi on noussut julkiseen keskusteluun. Luottamuksen esiin nouseminen mediassa on saattanut vaikuttaa siihen, että haastateltavat kiinnittivät myös QWL-indeksin kohdalla luottamukseen huomiota. Tähän ei kuitenkaan ole haastatteluissa viitteitä, päinvastoin haastateltavat liittivät luottamuksen vahvasti työyhteisöön, eivät ulkopuoliseen maailmaan tai koronapandemiaan, ja aiheesta puhuttiin nimenomaan työelämän laadun kannalta.

Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus on yksi QWL-indeksillä mitattavista kolmesta itsearvostustekijästä, jotka voivat vaikuttaa työntekijän hyvinvointia ja tuottavuutta ja sitä kautta suorituskykyä heikentävästi tai vahvistavasti. Haastateltavat painottivat oma-aloitteisesti turvallisuutta ja sen merkityksen korostumista QWL-indeksissä erona perinteiseen työhyvinvoinnin mittaamiseen. Turvallisuuden merkitys työyhteisössä vaikutti kirkastuneen haastateltaville nimenomaan QWL-indeksin käyttämisen myötä, asia oli indeksin tulosten käsittelyssä noussut kehittämiskohteeksi useammassa organisaatiossa. Ennen QWL-indeksin käyttöä turvallisuutta ei ollut ajateltu työhyvinvoinnin osatekijänä. Turvallisuus tuli esiin sekä fyysisenä, laitteisiin liittyvänä tekijänä, että henkisessä merkityksessä, psykologisena turvallisuutena.

Että sä oot vaikka esimiehenä sanonut rumasti, huutanut tai vähän epäoikeudenmukaisesti tai jotain muuta, josta tää henkilö on pahoittanut mielensä, niin äkkiähän sitä ollaan sitten saikulla, sairaslomaa hakemassa.

Tai sitten toisaalta jos meillä ei ole turvallisuuteen liittyvät perusasiat kunnossa, mahdollisesti jos on rikkinäisiä vempaimet, ei kunnan ohjeita tai ne työalueet on vähän väärin määritelty, niin siitäkin saattaa sitä saikutusta tulla. Tai että jos ei ole kunnolla perehdytetty, että henkilöltä vaaditaan, mutta ei ole annettu tavallaan niitä eväitä, niin siinä tulee niitä tekijöitä sitten.

Näitten asioitten merkityksen ymmärtäminen on sellainen avainjuttu, joka tässä [QWL:ssä] tulee esiin. (H1)

Haastateltavat olivat siis sisäistäneet QWL-indeksin fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus -itsearvostustekijän ja pitivät sitä hyvin olennaisena. QWL-indeksiin tutustuminen näyttää kaiken kaikkiaan muuttaneen haastateltavien suhtautumista työhyvinvointiin ja näkemystä siitä, mutta tämä ei ollut itsestäänselvää, vaan on vaatinut perehtymistä ja vaivannäköä haastateltavilta.

[QWL-indeksi] huomioi ihmisen kokonaisvaltaisena toimijana, luottamus, turvallisuus, laatutekijät, vaikuttaa suoraan organisaation menestykseen. Työntekijät voi hyvin, luottamus ja turvallisuus on vahvat, yritys saa myös taloudellista menestystä. (H3)

Luottamus oli turvallisuuden lisäksi toinen QWL-indeksin keskeinen teema, jonka haastateltavat spontaanisti nostivat esiin. Turvallisuuden ja luottamuksen nähtiin myös liittyvän toisiinsa. Vahva luottamus on myös yhteydessä vahvaan sosiaaliseen pääomaan. Organisaatioissa, joissa QWL-indeksin arvo on korkea, on todennäköisesti myös vahva sosiaalinen pääoma. Sosiaalinen pääoma on suuri voimavara sekä organisaation, että yksilön näkökulmasta ja turvallisuutta ja luottamusta vahvistamalla vahvistetaan myös työelämän laatua.

Työelämän laatu on ensiarvoisen tärkeää tuottavuuden parantamisen kannalta, erityisesti työvoimavaltaisilla aloilla. Työntekijän hyvinvointi näkyy myös asiakkaalle: hyvinvoiva työntekijä jaksaa työskennellä paremmin ja tuottaa paremman asiakaskokemuksen. Kuten yksi haastateltava totesi:

Meillä on työvoimavaltainen täysin yritys, meillä ei ole mikään kone tekemässä, ihmiset tekee. Meidän työ on palvelua, asiakkaan hyvää hoitamista, josta tulee tulos. Asiakastytytyväisyydestä tulee tulos, jota on tekemässä työntekijät, jotka mielellään ja iloiten tekee, niin se parantaa tulosta. (H1)

Sosiaalinen pääoma ja toimiva vuorovaikutus on tuottavaa (Hjerppe 2005, 110). Erityisesti tämä korostuu työvoimavaltaisilla aloilla, joilla ihmistyö on tärkein tuotannon tekijä. Sopimukset perustuvat luottamukseen ja jos luottamus on heikkoa, tarvitaan tarkempia ja monimutkaisempia sopimuksia (Hjerppe 2005, 112). Työyhteisössä luottamuksen voidaan ajatella lisäävän työn tehokkuutta, kun kaikesta

ei tarvitse tarkasti sopia, vaan esimerkiksi suullinen sopimus riittää. Luottamuksen perustana voi olla yhteisesti jaetut organisaation arvot, periaatteet ja toimintatavat, joiden noudattaminen on sisäistetty. Luottamuksen ilmapiiri mahdollistaa työntekijöille myös tietyn itsenäisyyden, jolloin työn valvontaan ja raportointiin kuluu vähemmän resursseja. Luottamuksen lisäksi positiivinen vuorovaikutus lisää jo sinänsä hyvinvointia (Hjerppe 2005, 118).

Luottamus on myös yksi psykologisen turvallisuuden osatekijä, joka sisältää myös ryhmässä vallitsevan kunnioituksen ja välittämisen ilmapiirin. Niistä puolestaan syntyy uskallus ottaa ihmisten välisiä riskejä. (Salmivaara et al. 2020, 189.) Psykologinen turvallisuus saa työntekijät tuntemaan itsensä merkityksellisiksi, jolloin työn tekeminen on mielekästä. Vahva psykologinen turvallisuus liittyy siis työhön sitoutumiseen ja työn imuun. (Salmivaara & al. 2020.) Hakasen mukaan psykologinen turvallisuus on yksi työn imua vahvistavista voimavaroista, joka luo kokemuksen siitä, että töissä voi olla oma itsensä (Hakanen 2011, 67-68). Vastaavasti työpaikat, joissa luottamus ja kiinnittyminen on huonolla tasolla, ovat riski työntekijöiden hyvinvoinnille (Blom 2008, 191).

Kehitysehdotus:

QWL-indeksin yhteydessä voisi tuoda vielä selkeämmin esiin, mitä turvallisuus ja luottamus tarkoittavat eri organisaatioiden näkökulmasta ja miksi ne ovat tärkeitä. Asiaa voisi konkretisoida esimerkkien avulla, jotka voivat olla myös kuviteltuja tapauksia tai kehityskulkuja erityyppisissä organisaatioissa. Organisaatioiden lisäksi tai sijasta esimerkkeinä voi käyttää myös persoonia, eli profileja tai tyyppikuvauksia erilaisista ja erilaisissa tehtävissä olevista henkilöistä ja siitä, mitä turvallisuus ja luottamus heidän asemassaan tarkoittaa. Persoonat eivät ole kuviteltuja, vaan niiden tulee perustua kerättyyn tietoon, esimerkiksi kyselyyn tai havaintoihin, jotka kuvaavat esimerkiksi tietyssä tehtävässä työskentelevän koulutustaustaa ja persoonallisuutta, kiinnostuksen kohteita, tavoitteita ja taustaominaisuuksia, kuten ikää ja sukupuolta (Stickdorn et al. 2018, 41-42).

Esimerkein voisi myös kertoa, miten turvallisuutta ja luottamusta voidaan vahvistaa organisaatiossa ja tuoda esiin siitä koitua hyötyä, sekä taloudellisessa mielessä, että tulokseen vaikuttavan asiakaskokemuksen ja työhyvinvoinnin kannalta.

Turvallisuuteen ja luottamukseen panostaminen on organisaation strateginen päätös, johon QWL-indeksin avulla voidaan pyrkiä vaikuttamaan, mutta varsinaiset ratkaisut näiden tekijöiden huomioimisesta organisaatio tekee kuitenkin itse.

Luottamuksen vahvistamiseen ei ole yksinkertaista keinoa, mutta siihen voidaan pyrkiä muun muassa vastavuoroisuuden kautta (Hjerppe 2005, 122). Organisaatiokulttuuri on tässä avainasemassa. Luottamusta ja sosiaalista pääomaa vahvistaa tasa-arvoinen, avoimesti viestivä ja osallistava työyhteisö, jossa työntekijät kokevat pystyvänsä vaikuttamaan työnsä sisältöön ja sen kehittämiseen. Tässä tullaan seuraavaan alalukuun, jossa käsitellään QWL-indeksiä johtamisen ja yhteiskehittämisen kannalta.

5.2. Johtaminen ja yhteiskehittäminen

QWL-indeksi korostaa esihenkilön roolia työhyvinvoinnille ja tuottavuudelle, toisin kuin työhyvinvointikyselyt yleensä ("QWL tuo esiin niitä tekijöitä, mitkä siihen

työkykyyn oikeasti vaikuttaa, just tavallaan sen johtamisen kautta.” H1). QWL kääntää huomion ihmisten johtamiseen talouden seurannan ja lukujen sijasta. Esihenkilöiden rooli korostuu QWL:n tulosten perusteella tehtävässä kehittämisessä, samoin kuin tiedon välittämisessä työyhteisön hyvinvoinnista organisaation johdolle.

Haastatteluissa tuli vahvasti esiin, että QWL-indeksiä käyttävissä organisaatioissa kaikille esihenkilöille ei ollut täysin selvää, mitä työelämän laadulla tarkoitetaan, mitä se pitää sisällään ja miten se eroaa työhyvinvoinnin käsitteestä. Kaikki esihenkilöt eivät ymmärrä QWL-indeksin kontekstia, mihin kokonaisuuteen indeksi ja tehdyt mittaukset liittyvät. Tämä on ongelma, koska esihenkilöiden vastuulla on kehittämistoimenpiteiden tekeminen ja toteuttamisen johtaminen mittausten tulosten perusteella.

On syntynyt ymmärrys siitä, että tämä työelämän laatu on vaikeampi käsite, se vaatii sitä ymmärryksen lisäämistä. (H6)

Työhyvinvointi on paljon käytetty termi, mutta työelämän laatu sitä laajempaan asiaan vaatii selittämistä ja perehtymistä. Näiden asioiden selventäminen on välttämätöntä, jotta ymmärrys työhyvinvoinnin merkityksestä ja QWL-indeksistä voi organisaatiossa kasvaa. Kuten yksi haastateltava asian ilmaisi, QWL-indeksi täytyy pystyä ”myymään” organisaation sisällä, jotta se tulee käyttöön. Organisaatiossa QWL:stä vastaava henkilö tai henkilöt, eli ylin johto tai henkilöstöhallinto, ovat vastuussa työhyvinvoinnin mittaamisesta ja tulosten käsittelystä organisaation sisällä. Tähän olisi hyvä tarjota indeksiä käyttäville organisaatioille työkaluja sen varmistamiseksi, että ajatus välittyy oikein organisaation sisällä ja mittausten tuloksia voidaan hyödyntää.

Esihenkilön rooli johtamisessa korostui haastatteluissa, mutta myös työntekijöiden näkemyksille annettiin painoarvoa. Haastateltavien mukaan on tärkeää, että työntekijän kokemuksia arvostetaan (*”täytyy tunnustaa, miten työntekijät kokevat, vaikka esihenkilö olisi eri mieltä”* H3), mutta kehittämistä ei vastuuteta heille, vaan esihenkilöille, joilla on valtaa muuttaa asioita. Kahdessa haastattelussa tuli esiin, että esihenkilöt eivät olleet valmiita ottamaan palautetta vastaan, vaan kokivat tämän lähestymistavan työnsä arvosteluksi.

Työhyvinvoinnin mittarin prosessi on ollut aiemmin se, että sitten on menty työyhteisöön ja työntekijöitä tavallaan pyydetty, että he ideoi siinä niitä

kehittämistoimenpiteitä. Ja nyt kun tässä työelämän laadun ja QWL-mittauksen painoalueena onkin se, että päävastuullinen työhyvinvoinnista onkin esimies. Se vaatii ajattelumallin muutosta. Esimies ei voi ulkoistaa työhyvinvoinnin suunnitelman tekemistä työntekijälle, eihän he ole asiantuntijoita näkemään todellista ongelmaa. Ja sitten se, että onko se ongelma edes tullut esiin vanhemmissa mittaustavoissa, kun on kysytty niin monta kysymystä ja mitattu keskiarvoja. QWL:n sisäänajo ei onnistu, jos me ei lisätä sitä ymmärrystä niillä esimiehillä ja sillä johdolla. (H6)

Haastateltavat korostivat esihenkilön omaa vastuuta indeksiin perehtymisessä ja sen merkityksen ymmärtämisessä. Aineiston perusteella vastuun ottamisessa on vielä parannettavaa tutkimuksen kohteena olleissa organisaatioissa.

Semmoinen, joka on esihenkilöasemaan hakeutunut ja valittu, niin hänellä tarvitsee olla mielenkiinto ja kyky ja halu johtaa ihmisiä hyvin. Siihen kun istuttaa tämän QWL:n ajatuksen kansantajuisesti, ettei tarvitse esihenkilön juuri tieteellisiä artikkeleita lukea, niin se kehittämismahdollisuus on juuri tuossa, että pystyy avaamaan sitä ajatusmaailmaa, mikä QWL:ssä on, selkeämmin ja kansantajuisemmin – – siinä on mahdollisuuksia, kun selkeyttää, tekee kansantajuisemmaksi, avaa sitä asiaa, tekee ymmärrettäväksi isolle massalle. (H3)

Organisaatiosta riippuu, kuinka paljon esihenkilöillä on todellista valtaa kehittämiseen ja toteutetaanko sitä ketterästi ja itsenäisesti tiimien sisällä, vai onko kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen hitaampi prosessi, jolle vaaditaan johdon hyväksyntä, tai ovatko toimenpiteet jopa johdon sanelemia (Kesti 2010, 69). Jos halutaan, että ymmärrys kehittämisestä kasvaa ja leviää organisaatiossa laajalle, ei indeksiin perehtymistä tule jättää myöskään esihenkilöiden oman aktiivisuuden varaan. Ihmisten johtaminen vaatii sitä tekeviltä riittäviä resursseja, osaamista ja valmiuksia, joiden määrittely on ylimmän johdon vastuulla. Samoin kuin muiden keskeisten työtehtävien ja vastuiden, myös työelämän laadun kehittämisen, johtamisen ja siihen liittyvien käytäntöjen tulisi olla kirjattuina esihenkilöiden työnkuvaan ja heidät tulisi perehdyttää asiaan, jotta tietoisuus kasvaisi. Esihenkilöt tarvitsevat perehdytystä QWL-indeksiin ja sen perustana olevaan työelämän laadun konseptiin: mistä elementeistä se koostuu ja mitä nämä asiat tarkoittavat omassa työyhteisössä, -yksikössä tai organisaatiossa, konkreettisten esimerkkien kautta.

Ilman tätä taustoitusta ja perehdytystä esihenkilön ymmärrys aiheesta, sekä motivaatio työelämän laadun kehittämiseen voi jäädä ohueksi.

Olisi hirveän hyvä olla konkretisointi, että jos esim. pystyttäisiin yritys- ja sitten vastuualueluvut taustalle laittamaan, olisi sellainen työkalu. – – Voisi olla jopa esimerkkisimulaatiot: nostamalla QWL:ää tuon verran, niin sinun vastualueen tulosta voisi nostaa euroissa tämän verran, käytännön tasolla tarkoittaisi näin ja näin paljon vähentyneitä sairaspöissaoloja. Konkretisointi esimiehelle, miksi kannattaisi nostaa QWL:ää. (H2)

Perehdyttämisen lisäksi esihenkilöitä kannattaa ohjata verkostoitumiseen ja keskinäiseen tiedon jakamiseen. Etätyössä tämä on erityisen tärkeää, kun päivittäisiä arkikohtaamisia ei tapahdu. Keskinäisen ”sparraamisen” ja hyvien käytäntöjen jakamisen avulla voidaan kehittää vertaisoppimista ja tukea toisia. Tälle olisi hyvä johdon taholta järjestää riittävät resurssit, eli aikaa, tilaisuuksia ja yhteistyön paikkoja, esimerkiksi yhteisten, epämuodollisten kahvihetkien tai virallisempien kokousten tai koulutusten muodossa. Esihenkilöiden osaamisen lisäksi on toki tärkeää lisätä vuorovaikutusta ja sitä kautta luottamusta myös koko organisaatiossa.

Palvelumuotoilun periaatteita noudattaen on tärkeää antaa tilaa myös työntekijöiden kokemuksille, koska työntekijä on itse oman työarkensa paras asiantuntija. Työntekijän vaikutusmahdollisuudet työhönsä lisäävät työhyvinvointia (Roininen 2019, 13) ja niitä voidaan lisätä kehittämällä työhyvinvointia yhdessä. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut työn tekemiseen sekä sitoutunut organisaatioon, mikä on tärkeää erityisesti työvoimapulaa kokevilla aloilla, kuten sosiaali- ja terveysalalla. Sosiaali- ja terveysalalla indeksillä on suuri potentiaali, ottaen huomioon alan työvoimavaltaisuuden ja -tarpeen. Sote-ala on myös hierarkkisuuksensa ja ehkä myös alan kuormittavuuden ja kiireen takia haastava kohde, jossa johtamisessa on kehitettävää ja työntekijät mukaan ottava yhteiskehittäminen on vielä melko vähäistä.

Vastuu QWL-indeksin tulosten eteenpäin kehittämisestä ja toimeenpanosta on esihenkilöillä, mutta työntekijöitä kannattaa myös kuunnella ja ottaa mukaan kehittämiseen. Hyödyntämällä työntekijöiden kokemuksia työssä vastaantulevista ongelmista hyödynnetään organisaation hiljaista tietoa ja osoitetaan myös luottamusta työntekijöitä kohtaan ja vahvistetaan sosiaalista pääomaa. Yhteiskehittämisellä

lisätään myös avointa, moniäänistä työskentelyä ja tiedonkulkua organisaatiossa ja vahvistetaan työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista tarvittavaan muutokseen. Kehittämisen kannalta on tärkeää hyödyntää koko organisaation potentiaali, erilaisissa tehtävissä ja esimerkiksi suorassa asiakaskontaktissa olevien kokemukset, mikä usein tarkoittaa johdon sijaan työntekijöitä. On myös tärkeää, että kehittämisessä olisivat mukana työntekijöitä laajasti koko organisaatiosta muutaman äänekkäimmän sijaan (Kesti 2010, 127). QWL-indeksin mittaamisen perustana oleva kysely on tässä hyvä väline, koska kyselyyn voivat vastata kaikki työntekijät. Kuitenkin myös varsinaisiin kehittämistoimenpiteisiin olisi hyvä saada työntekijöitä mukaan.

Eräs haastateltava kaipasi QWL-indeksin ja työelämän laadun mittaamisen tueksi myyviä, selkeitä ja helppokäyttöisiä tuotteita.

Jos markkinoidaan QWL ihmisille, täytyy löytää inhimillinen näkökulma. Jotta me voidaan myydä se niille ihmisille, se vaatii muuttamista sinne elävään elämään. Jokainen kuulija kuuntelee omasta roolistaan, mitä tämä tarkoittaa oman työn kannalta. (H6)

Yksi tällainen tuote on esihenkilön taitoja tukeva Tuottava esimies -simulaatiopeli. Pelissä käydään läpi esihenkilön työssään kokemia haasteita, se sisältää esimiestyön hyvät laatuikäytännöt ja pelin suoritettuaan pelaaja saa todistuksen esimiestaidoistaan, eri osa-alueet arvioituina. Peli ei kuitenkaan ole käytössä kaikissa indeksiä käyttävissä organisaatioissa. Lisäksi peli vaatii esihenkilön omaa aktiivisuutta ja tulokset ja niiden eteenpäin kehittäminen on esihenkilöiden omalla vastuulla. Kuten QWL-indeksiä käsittelevässä luvussa 1.1. onkin Tuottava esimies -pelin esittelyn kohdalla todettu, vain 15 prosenttia esihenkilöistä on käyttänyt mahdollisuutta pelaamiseen. Esihenkilöiden ymmärrystä johtamiskäytäntöjen kehittämisestä ei siis voida laskea vain pelin varaan.

Johtaminen ja sen kehittäminen on tärkeä strateginen kokonaisuus organisaatiossa. Samalla on myös kyse kaikkien työntekijöiden arkeen vaikuttavasta asiasta, ei vain ylätasolle jäävästä abstraktista linjauksesta. Johtamisen muutos vaatii ymmärrystä työelämän laadusta, eikä voida olettaa, että esimiesasemassa olevilla on siihen valmiudet ilman perehdytystä ja koulutusta. Johtamiseen panostaminen vaatii

organisaatioilta tietoista päätöstä ja strategista ohjausta, jotta myös työhyvinvoinnin mittaamisesta saadaan kaikki hyöty irti.

Aiheen laajuuden takia tämän tutkielman puitteissa johtamista käsitellään vain QWL-indeksin kehittämisen kannalta. QWL-indeksiin liittyen kehittämistä on pyritty tekemään myös esimerkiksi Tiedosta - työhyvinvointia ja tuottavuutta -hankkeessa, jonka tavoitteina on tiedolla johtamisen vahvistaminen (vetovastuussa Työterveyslaitos), työhyvinvointi osaksi strategista johtamista (vetovastuussa Kainuun sote) ja tuottavuuden tarkastelu osaksi johtamista ja toimintaa (vetovastuussa Lapin yliopisto). Lapin yliopiston kautta hankkeessa on mukana myös QWL-indeksi.

Kehitysehdotus:

QWL-indeksin ajatuksena on, että esihenkilöillä tulee olla riittävästi valtaa kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen, ilman esihenkilöiden aktiivisuutta muutosta ei voi tapahtua. Haastatteluiden perusteella esihenkilöitä on kuitenkin tarpeen perehdyttää lisää työelämän laadun kehittämiseen ja QWL-indeksiin. Indeksien käyttöä voidaan havainnollistaa esimerkkien avulla, mieluiten ilman indeksiin liittyvää Tuottava esimies -peliä, jonka käyttäminen vaatii esihenkilöiltä aikaa ja motivaatiota. Muotoiluajattelun mukaisesti esimerkkien tulisi olla tiedon vastaanottajan näkökulmasta esitettyjä ja kuvata omaa alaa lähellä olevaa organisaatiota. Yksi vaihtoehto on havainnollistaa johtamista ja kehittämistoimenpiteitä persoonien, eli eri tehtävissä olevista henkilöistä muodostettujen profiilien tai kuvauksien avulla.

Esimerkkien kautta QWL-indeksiä voidaan tarinallistaa ja liittää osaksi kyseisen organisaation arvoja ja strategiaa. Indeksillä tulisi nähdä osana organisaation kehittämissuunnitelmaa ja menestyksen rakennusaineena, ei pelkkänä mittaamisen työkaluna. Tämä vaatii yhteistyötä indeksin tuottajan ja indeksiä käyttävän organisaation kanssa, sekä jälkimmäisen sitoutumista pitkäjänteiseen kehittämiseen.

Esihenkilöiden perehdyttämisen lisäksi olisi hyvä järjestää mahdollisuuksia jatkuvalle esihenkilöiden keskinäiselle verkostoitumiselle ja hyvien käytäntöjen jakamiselle, esimerkiksi vapaamuotoisten sparraustuokioiden, kahvihetkien tai virallisempien tapaamisten, koulutusten tai kokousten muodossa.

Myös työntekijöitä tulee ottaa mukaan varsinaiseen kehittämiseen, esimerkiksi työpajatyöskentelyn kautta. Näin voidaan lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja sitoutumista työhönsä ja siten edistää työhyvinvointia. Henkilöstön sitoutuminen edesauttaa muutoksen toteuttamista ja kehittämisen vaikuttavuutta. Koko organisaation osaamista kannattaa hyödyntää ja laajalla osallistamisella voidaan saada eri tehtävissä ja tasoilla työskentelevien hiljainen tieto käyttöön.

Organisaatiokulttuurin muutos yhteiskehittävään suuntaan vaatii pitkäjänteistä työtä. Satunnaiset yhteiset työpajat eivät vielä muuta organisaatiokulttuuria vuorovaikutteiseksi, vaikka ne voivatkin toimia sysäyksenä tai askeleena yhteiskehittämisen suuntaan. Alhaalta ylöspäin toimiva vuorovaikutus edellyttää strategista muutosta organisaation rakenteisiin ja sitä tukevien arkisten käytänteiden linjaamista ja käyttöönottamista.

5.3. Viestin muotoileminen

Haastatteluissa nostettiin esiin QWL-indeksin yhteydessä käytetty terminologia, joka koettiin osittain vaikeaksi. Indeksini koettiin melko "tieteelliseksi" ja sen yhteydessä käytetyt taloustieteelliset termit, kuten "tuotantofunktio" ja "systeemiajattelu" eroavat arkikielestä ja haastattelujen perusteella tuntuivat etäännyttävän ihmisiä QWL:n ymmärtämisestä. Terminologiaan suhtautuminen riippuneen kohderyhmästä, esimerkiksi talousjohtajalle taloustieteen termein puhuminen voi tuoda indeksille uskottavuutta. On kuitenkin tärkeää, että indeksi ja sen tausta olisi ymmärrettävä myös tulosten hyödyntämisen kannalta avainroolissa olevalle henkilöstöhallinnolle. Toki myös työntekijöiden on hyvä ymmärtää, mistä indeksissä on kyse, mutta yhtä syvällinen taustojen tunteminen ei ole tarpeen kuin organisaation kehittämisestä vastaavien kohdalla.

Systeemiälykyys sanana tai terminologiana on pikkuisen vaikea, menee kauas arjesta, kuitenkin ihan oikeista asioista puhutaan. (H4)

Se pitää saada aidoksi, eläväksi elämäksi. Ne pylväsdiagrammit, ne on varmaan niinku insinöörille selvää pössinlihaa, on huomattu että jotkut organisaatiot, joilla on tällöinen insinööriajattelu, ne on varmaan että onpas mielenkiintoista, mutta toiset on, että joo joo (naurua). (H6)

QWL-indeksin koettiin tukevan tiedolla johtamista, eli antavan johtamisen tueksi myös niin sanottua kovaa dataa, tuottavuudesta kertovia lukuja. Varsinkin työvoimavaltaisilla aloilla, kuten sote-alalla, tuottavuus syntyy pitkälti henkilöstökustannuksista, joten työelämän laadun mittaaminen ja sen elementtien huomioiminen on erityisen tärkeää.

QWL tukee tiedolla johtamista eli kun käytetään näitä pehmeitä keinoja työelämässä, johtamisessa, niin sehän aiheuttaa lyhyellä aikavälillä kustannuksia. Ja siellä taustalla on ehdollistava tekijä, eli luottamus ja turvallisuus, jotta sen ymmärtää, tämän luottamuksen ja turvallisuuden, että tehty panostus tuottaa viiveellä hyvää työelämää myös taloudellisesti, niin se vaatii sen, että ihminen, jotta hän saa sen ymmärryksen, se vaatii sen, että ottaa selvää, että näkee vaivaa, että mistä se QWL muodostuu. (H3)

Toinen haastateltava otti myös esiin tiedolla johtamisen, mutta näki siinä vielä paljon kehittämisen varaa. QWL-indeksin potentiaalia ei ollut vielä organisaatiossa hyödynnetty siinä määrin, kuin mihin indeksi antaisi mahdollisuuksia.

Olisi hienoa, että se tieto, mitä QWL:stä mitä saadaan, niin sitä osattaisiin hyödyntää osaamisen kehittämisen pohjalla, lähiesimiestyön toteuttamisessa, HR-palveluiden kohdentamisessa, organisaation toimintamallien kehittämisessä. (H6)

Kehitysehdotus:

QWL-indeksin yhteydessä käytettävää sanastoa kannattaa yksinkertaistaa ja viesti räätälöidä vastaanottaja ja organisaatio huomioiden. Avainasemassa on esitystapa, eli kielen mukauttaminen vastaanottajille sopivaksi ja indeksin merkityksen konkretisointi alaa koskevien esimerkkitapausten ja -tilanteiden kautta. Erityisesti suurille joukoille, esimerkiksi kokonaisille organisaatioille indeksiä ensimmäistä kertaa esiteltäessä tulisi kiinnittää huomiota esityksen yleistajuisuuteen. Indeksinkin toimintalogiikka olisi hyvä esittää painottaen sen merkitystä työhyvinvoinnille ja tuottavuudelle matemaattisen kaavan sijaan. On huomioitava myös, että organisaation sisällä on QWL-indeksin näkökulmasta erilaisia käyttäjäryhmiä, jotka tarvitsevat erilaista tietoa indeksistä, riippuen siitä, ovatko he työntekijöitä, joihin kehittäminen yleensä kohdistuu, esimiesasemassa, eli vastuussa kehittämisen toimeenpanosta vai ylintä johtoa, jolla on vastuu työhyvinvoinnin ja kehittämisen kokonaisuudesta.

Indeksinkin itsearvostustekijät ja muut keskeiset elementit voidaan visualisoida esimerkiksi pelkistettyjen kuvakkeiden avulla. Lisäksi indeksi on hyvä asettaa laajempaan kontekstiin ja kertoa esimerkkien, kuvitteellisten tai todellisten, avulla, miten eri aloilla QWL-indeksiä ja sen tuloksia on hyödynnetty tai voidaan hyödyntää. Myös tässä yhteydessä on mahdollista hyödyntää edellä mainittuja persoonia eli profiileja, sen tunnistamisessa, mitä työhyvinvointi ja sen kehittäminen voi tarkoittaa yksilötasolla, eri aloilla ja tehtävissä toimivien persoonien kuvausten kautta.

Kehittäminen ja toimenpiteiden toteuttaminen ei välttämättä vaihtelee alalta toiselle, vaan perustuu samaan logiikkaan sekä yritys- että kuntaorganisaatioissa (Kesti 2010, 251-252). Toisaalta julkisella sektorilla, jossa voittoa ei tavoitella, liiketoimintamalli on erilainen kuin yksityisellä puolella, eikä taloustermistö ole välttämättä kuulijoille tuttua. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalle indeksistä voisi räätälöidä oman ”pakettinsa”, jossa huomioitaisiin alan erityispiirteet, kuten ihmisläheisyys sekä toisaalta työn raskaus, vastuullisuus ja alalle tyypilliset johtamisen haasteet.

5.4. Mittaustulosten hyödyntäminen

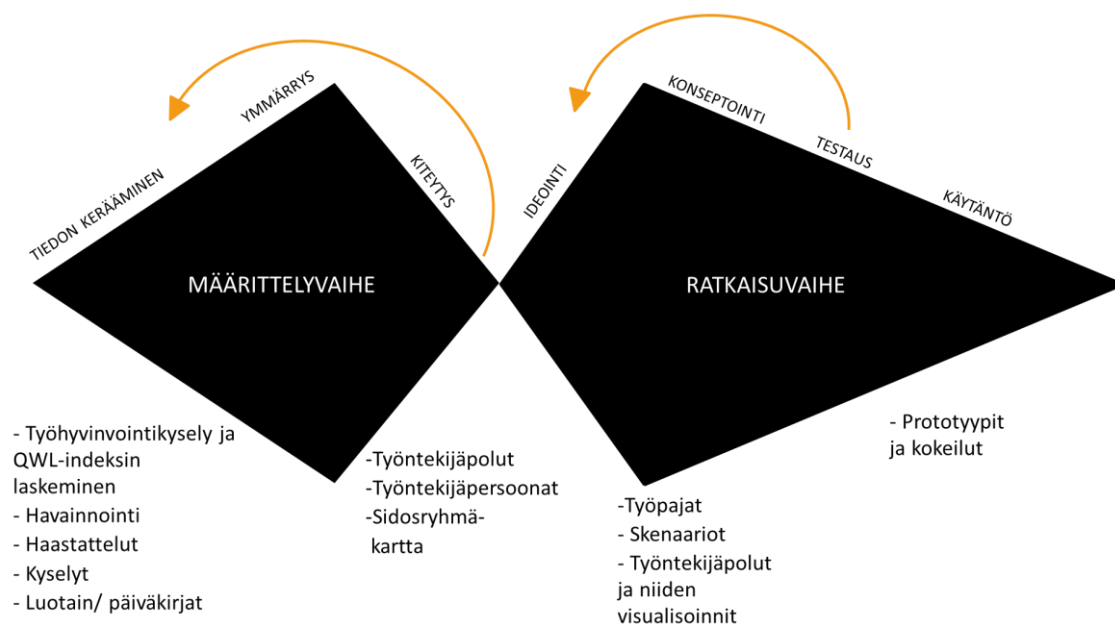
Haastatteluiden perusteella QWL-indeksiä käyttävillä organisaatioilla oli hyvin erilaisia käytäntöjä indeksin tulosten käsittelyssä ja hyödyntämisessä. QWL-indeksin tulosten käsittelyssä organisaatioiden käytännöt vaihtelivat. Yhteistä kaikille organisaatioille oli tulosten käsittely ensin esihenkilöiden voimin ja sen jälkeen eri tasoilla, joko suoraan työntekijöiden kanssa, tai pienemmissä tiimeissä tai ryhmissä. Joissain organisaatioissa oli pidetty työpajoja, tai hyödynnetty esimerkiksi digitaalisella alustalla kommentointia, joissa tuloksia ja kehittämiskohteiksi kyselyssä tunnistettuja asioita oli käsitelty.

QWL-indeksi ei anna suoraan ohjeita tulosten käsittelyyn. Tähän jotkut haastateltavat toivoivat enemmän ohjausta. Työelämän laadun mittaamisen lisäksi suositellaan kyllä tulosten läpikäymistä ensin johdon ja sitten työyhteisöryhmien kesken, sekä tulosten seuranta ja tukea (Kesti 2012, 61-62), mutta varsinaisia, käytännön tasolle meneviä ohjeita tähän ei kuitenkaan anneta, vaan toimeenpano on organisaation omalla vastuulla. Tämä on toki luonnollista, koska QWL-indeksiä käyttävät organisaatiot ovat keskenään hyvin erilaisia, erikokoisia ja eri toimialoilla toimivia, joten kovin yhdenmukainen malli ei välttämättä olisi edes mahdollinen. Kehittämistä on tehty kuitenkin käyttäjäorganisaation ja QWL-indeksin kehittäjien välisessä yhteistyössä erilaisissa kehittämishankkeissa, esimerkiksi aiemmin mainituissa Henkilöstötuottavuuden kehittäminen (HENTU) ja Tiedosta - työhyvinvointia ja tuottavuutta -hankkeissa.

Mittauksen tuloksia voidaan käsitellä esimerkiksi työpajan muodossa. Yhdessä haastatellussa organisaatiossa menetelmänä oli valita mittauksen tulosten perusteella kaksi kehittämiskohdetta työpajassa, joiden kehitystä tarkastellaan seuraavassa mittauksessa. Keskeinen ongelma vaikutti olevan kehittämistoimenpiteiden määrittely, joka saattoi jäädä erittäin yleiselle tasolle. Haastateltavat kaipasivat ”maalaisjärkeen käyviä esimerkkejä” QWL:n tulosten läpikäymisen ja ylipäänsä sen merkityksen osoittamisen tueksi, ohjeistusta siihen, miten kehittämistoimenpiteissä voidaan mennä konkretiaan. Eräs haastateltava oli turhautunut omassa organisaatiossaan kehittämisen kohteiksi valittujen asioiden epämääräisyyteen:

Jos toimenpide on, että laitetaan prosessit kuntoon, onhan se sellainen ilmapallo, ei se ole mikään konkreettinen toimenpide. (H5)

Haastateltava toivoi työkaluja, ohjeita ja vinkkejä siihen, minkälaisia konkreettiset kehittämistoimenpiteet voisivat olla. Tulosten jalkauttamista tulisikin lähestyä kyseessä olevan organisaation ja sen toimialan kannalta, osoittaa esimerkkien kautta, miten työhyvinvointia voidaan kehittää tai on toisessa vastaavassa organisaatiossa kehitetty. Asettamalla QWL-indeksi entistä paremmin kontekstiin, kytkemällä se kyseisen organisaation toimintaympäristöön ja konkretisoimalla sitä tulee työhyvinvoinnin merkityksestä ymmärrettävää. Parhaimmillaan QWL-indeksiä käytettäisiin osana organisaation laajempaa työhyvinvoinnin kehittämistä, jatkuvana kehittämisprosessina yksittäisten mittausten sijaan.



Kuva 5. Työhyvinvoinnin muotoilun prosessi (mukaillen Jaakola et al. 2020; Kaiku Helsinki 2021)

Kehittäminen voidaan toteuttaa palvelumuotoilun prosessia hyödyntäen, esimerkiksi kuvan 5 tuplatimantti-malliin perustuvan työhyvinvoinnin muotoilun prosessin mukaisesti, lähtien ensimmäisestä timantista, tiedonkeruusta ja ymmärryksen kasvattamisesta, edeten ongelman kiteyttämiseen ja toisessa timantissa kehittämisen,

konseptointiin, konseptin testaamiseen ja sitä kautta käytäntöön viemiseen. Prosessin jokaisessa vaiheessa voidaan käyttää palvelumuotoilun työkaluja, esimerkiksi ongelman määrittelyssä ja ideoinnissa. Prosessin voi toteuttaa ulkopuolisen palvelumuotoilijan vetämänä, mutta erityisesti pidemmällä tähtäimellä enemmän hyötyä on palvelumuotoilun ottamisesta osaksi organisaation kehittämistoimintaa. Organisaation ei toki ole aina järkevää rakentaa kokonaista omaa muotoiluorganisaatiotaan (Maula & Maula 2019, 142), mutta ulkopuolisen konsultin vetämässä prosessissa organisaatiolle saatava oppi jää organisaation kannalta vähäisemmäksi. Organisaatiolle on hyötyä siitä, että sillä on muotoilua ymmärtäviä ja esimerkiksi asiakas- tai käyttäjäkokemukseen keskittyviä henkilöitä organisaation eri puolilla ja -tasoilla, johdosta asiantuntijoihin (emt., 133). Palkkaamalla ja kouluttamalla sisäisiä in-house -palvelumuotoilijoita organisaatio voi kasvattaa muotoiluosaamistaan ja ottaa sen osaksi johtamista, jopa strategiseksi lähtökohdaksi. Organisaatio voi siis tehdä suuremman strategisen tason muutoksen, mutta pienemmässäkin mittakaavassa palvelumuotoilun hyödyntämisessä on hyötyä koko organisaation kehittämisen, myös työhyvinvoinnin ja työelämän laadun kannalta.

Kehitysehdotus:

QWL-indeksiä käyttävät hyvin erilaiset organisaatiot. Palvelumuotoilun periaatteita noudattaen tämä tulisi huomioida asiakaslähtöisesti ja räätälöidä esimerkiksi julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioille erilainen ehdotus siitä, miten mittaustuloksia voisi kehittää juuri kyseisessä organisaatiossa. Esimerkit mittausten perusteella tehtävistä toimenpiteistä ja kehittämisestä olisivat hyödyllisiä ja ohjaisivat esihenkilöitä jatkokehittämiseen. Esihenkilöille olisi myös hyvä olla erikseen suunnattu ohjeistus siitä, miten tuloksia voisi lähestyä.

QWL-indeksiin liittyen on pidetty työpajoja, esimerkiksi silloin, kun indeksiä on käytetty organisaatiossa osana kehittämishanketta. Yleispiirteinen prosessi, jota tulosten käsittelyyn suositellaan, on olemassa, mutta yksityiskohtaisia ohjeita työpajan rakenteeksi ei ole tarjottu. Osana QWL-indeksin ”pakettia” organisaatioille voisi jakaa mallin esimerkkityöpajasta, jossa mittausten tuloksia käydään läpi. Läsnätilaisuuksien lisäksi olisi hyvä olla valmius myös etä- ja hybriditilaisuuksien järjestämiseen. Korona-ajan jälkeenkin vähintään osittainen etätyöskentely jää pysyväksi käytännöksi, joten on tärkeää, että myös osallistaminen ja yhteiskehittäminen toimii etänä niin sujuvasti kuin mahdollista.

Yksittäisen työpajan sijaan koko työhyvinvoinnin kehittämisen prosessin voisi muotoilla palvelumuotoilun prosessia ja menetelmiä hyödyntäen. Käytännössä tämä voi tarkoittaa kuvassa 5 esitettyä prosessia ja menetelmiä tiedonkeruusta ja ymmärryksen kasvattamisesta ongelman kiteyttämiseen ja kehittämiseen, ideointiin, konseptointiin, konseptin testaamiseen ja käytäntöön viemiseen. Käytännössä prosessin käyttäminen edellyttää sen räätälöimistä tapauskohtaisesti, jotta se sopii yhteen kyseisen organisaation johtamisjärjestelmän kanssa.

Voimavarat ja sitoutuminen kehittämiseen vaihtelevat kuitenkin suuresti organisaatiosta toiseen. Työpajan järjestäminen on kokonaista kehittämisprosessia kevyempi toteuttaa ja siksi voidaan olettaa, että organisaatiot todennäköisemmin ottavat sen käyttöön. Tästä syystä alla on kokonaisen prosessin sijaan tarkemmin käsitelty yksittäistä työpajaa ja esitetty esimerkki työpajan rakenteeksi taulukossa 3, joka soveltuu useimmissa tapauksissa käytettäväksi, organisaatiosta riippumatta.

Työpaja tulee suunnitella etukäteen huolellisesti. Fasilitointivastuussa voi olla organisaation oma edustaja tai ulkopuolinen asiantuntija. Ulkopuolisen fasilitaattorin käyttämisessä etuna on, että tällöin organisaation oma henkilöstö voi osallistua täysipainoisesti itse työpajaan. Jos fasilitaattori on organisaation sisältä, olisi hyvä, että hän ei olisi työpajan tulosten eteenpäin viemisestä vastuullinen henkilö, jonka on tärkeää osallistua työpajaan sisällölliseltä kannalta, vaan henkilö, joka voi keskittyä vain fasilitointiin menetelmien ja tekniikan osalta. Suunnittelussa on hyvä huomioida, minkälaisia osallistujat ovat, mistä työtehtävistä he suunnilleen vastaavat ja minkälaista työpajan kannalta olennaista osaamista heillä mahdollisesti on. Myös ryhmädynamiikkaa kannattaa pohtia etukäteen ja huomioida se muun muassa työpajan aloituksessa: tuntevatko osallistujat toisiaan valmiiksi, onko heillä tiettyjä keskinäisiä rooleja, voidaanko odottaa aktiivista osallistumista vai tarvitaanko paljon aktivointia ja niin edelleen.

Työpajan tavoite tulee olla selkeästi määritelty fasilitaattorin ja muiden työpajasta vastaavien kesken ja se tulee tehdä selväksi myös osallistujille. Työpajan on tarkoitus olla vain yksi vaihe QWL-indeksin tulosten hyödyntämisessä ja tätä voi hahmottaa sekä vetäjille että osallistujille esimerkiksi aikajanan muodossa. Ihanteellista olisi, että kehittämisprosessi kokonaisuudessaan sisältäisi esimerkiksi kyselyn suorittamisen, mittauksien raportoinnin, työpajan, valitut kehitysehdotukset ja niiden seurannan. Myös työpajan osallistujien motivaatiota lisää huomattavasti se, että heille on selvää, mitä työpajan lopputulokselta odotetaan. Koko kehittämisprosessin tavoitteet kannattaa kuvailla osallistujille, miksi ja mihin pyritään vaikuttamaan. Tärkeää on tuoda esiin osallistujille, mikä on heidän roolinsa, vaikuttamismahdollisuutensa ja vastuunsa sekä työpajassa että prosessissa.

Jos työpaja pidetään läsnä- tai hybriditilaisuutena, tiloihin kannattaa kiinnittää huomiota, jotta ne mahdollistavat pienryhmätyöskentelyn ja ilmapiiri on mahdollisimman otollinen yhteiselle työskentelylle sekä ideoinnille. Etä- ja hybridityöskentelyä helpottavat erilaiset virtuaaliset välineet ja alustat. Keskustelun mahdollistamiseksi tarvitaan luonnollisesti kokoustyökalu, kuten Microsoft Teams, Zoom tai Google Meet, mutta yhteiseen pohdintaan ja ideointiin valkotalu- tai yhteistyöskentelyalusta on tämän lisäksi välttämätön. Verkossa on tarjolla tähän paljon vaihtoehtoja ja olemassa olevat sovellukset myös kehittyvät jatkuvasti. Hyväksi

todettuja ovat esimerkiksi Howspace, Miro, Mural ja Padlet. Anonyymiin kommentointiin ja yleiseen osallistujien tunnelmien havainnointiin voidaan myös käyttää esimerkiksi kyselytyökalua, kuten Mentimeteriä. Jos työpaja järjestetään hybriditilaisuutena, eli osa ihmisistä on etäyhteyden päässä, osa taas paikan päällä, tulee molemmat ryhmät huomioida tasapuolisesti. Etätyöpajassa vuorovaikutus on luonnostaan vähäisempää, jolloin kannattaa ohjeistaa osallistujia pitämään kameraa päällä vähintään aina oman puheenvuoronsa ajan. Hybridityöpajassa tulee huolehtia, että kamera on suunnattu puhuvaan henkilöön tai esitykseen ja että puhuja muistaa myös huomioida etäosallistujat, esimerkiksi katsomalla kameraan.

On tärkeää, että käytettävä työkalu on osallistujille helppokäyttöinen. Siksi on syytä myös varmistaa työskentelyn aluksi, että kaikki pääsevät mukaan alustalle ja testata käyttöä jonkin yksinkertaisen tehtävän avulla. Teknisiin ongelmiin täytyy aina varautua ja on hyvä olla olemassa varasuunnitelma, mikäli suunniteltu työkalu ei syystä tai toisesta toimisikaan. Mikäli ongelmia tulee yksittäisille käyttäjille, vaihtoehtona voi olla, että joku muu kirjaa heidän ääneen sanomansa tai esimerkiksi kokoustyökalun keskusteluun kirjaamansa ajatukset. Ensisijaisesti tulisi pyrkiä kuitenkin siihen, että kaikki kirjaisivat itse omat ajatuksensa, jolloin ne tulevat esiin mahdollisimman aitoina ja suodattamattomina. Kirjaustavasta riippumatta on tärkeää, että työpajassa esitetyt ideat dokumentoidaan huolellisesti.

Fasilitaattorin tulee pyrkiä varmistamaan, että osallistuminen työpajaan on tasapuolista. Tämä voi olla vaikeaa, yleensä työpajassa on aina mukana sekä hiljaisempia että aktiivisempia osallistujia, mutta kaikkien ääni tulisi saada jotenkin kuuluviin. Osallistumista voidaan lisätä esimerkiksi me-we-us -menetelmää käyttämällä, jossa jokainen osallistuja pohtii ensin annettua kysymystä yksin, sitten parin kanssa ja lopuksi koko ryhmän kesken. Tällä menetelmällä voidaan saada aktivoitua sellaisiakin osallistujia, jotka eivät omasta aloitteestaan nosta koko ryhmän keskusteluun asioita. Lisäksi tulee huolehtia osallistujien jaksamisesta riittävällä tauotuksella, jotta vireystila ja aktiivisuus säilyy riittävän korkeana.

Palautetta kannattaa pyytää välittömästi työpajan päätteeksi. Palautetta voi kysyä vain yhden tai useamman kysymyksen avulla, esimerkiksi miltä työpaja tuntui, mitä opit, mikä yllätti, mistä haluaisit lisää tietoa tai mikä vaatii vielä työstämistä. Työpajan lisäksi on hyvä pyytää palautetta koko kehittämisprosessista, jonka osana QWL-

indeksiä käytetään. Tämän voi tehdä esimerkiksi prosessin tulosten julkistamisen yhteydessä tai avoimen kysymyksen muodossa osana seuraavaa QWL-mittausta.

Työvaihe	Sisältö
Aloitus, Virittäytyminen työskentelyyn	Osallistujien esittäytyminen, jos tarpeen. Läsnätilaisuudessa esim. lyhyt keskustelu odotuksista pareittain, etätilaisuudessa esim. mielialan kysyminen anonyymien kommentoinnin mahdollistamalla alustalla.
Kehittämisen prosessin sekä mittaustulosten lyhyt esittely	Organisaation kehittämisprosessin, johon QWL-indeksi liittyy, sekä QWL-indeksin tulosten esittely. Työpajan tarkoituksen ja tavoitteen esittäminen selkeästi: miksi työskennellään ja mitä tuloksilla tehdään.
Nopea palaute tuloksista	Esim. yhden kysymyksen avulla: miltä mittaustulokset kuulostavat? Toteutus anonyymilla alustalla
Johdatus työskentelyyn	Ohjeistus työpajan menetelmiin sekä yhteiset pelisäännöt (esim. rohkaistaan kaikkia olemaan aktiivisia, ajatusten kirjaaminen matalalla kynnyksellä, kaikki kirjaavat ajatuksiaan, ei erillistä kirjuria)
Työskentelytauko	
Työskentelyalustan testaaminen	Etä- tai hybridimuodossa pidettävässä työpajassa varmistetaan yksinkertaisen tehtävän avulla, että osallistujat pääsevät käyttämään sähköistä alustaa ja osaavat käyttää sitä.
Pienryhmätyöskentely, kolmen – kuuden henkilön ryhmissä	Työhyvinvoinnin kehittämiskohteiden valinta QWL-indeksin tulosten perusteella (tai vastaava tehtävä).
Tulosten purkaminen	Lyhyesti yhdessä ryhmässä, esimerkiksi kahdella lauseella/ ryhmä
Palaute työpajasta	Anonyymillä alustalla

Taulukko 3. Ehdotus työpajan rakenteeksi

5.5. Pohdintaa tuloksista

Edellä esitetyt kehitysehdotukset on tarkoitettu tukemaan QWL-indeksin käyttöönottoa. Ne, eivät ole QWL-indeksistä erillisiä, sen ulkopuolelta tulevia asioita, vaan siihen läheisesti kytkeytyviä seikkoja. Esimerkiksi johtamiseen ja yhteiskehittämiseen liittyviä asioita on tuotu esiin Marko Kestin teoksissa (esim. Kesti

2010) ja ne näyttävät siis olevan indeksin kehittäjien tiedossa, mutta haastatteluiden perusteella nämä ajatukset eivät ole riittävässä määrin välittyneet indeksiä käyttäville organisaatioille. Indeksien markkinoinnissa ja käyttöönotossa kyse onkin ennen kaikkea esitystavasta ja viestin välittämisestä käyttäjälle ymmärrettävässä muodossa. Työhyvinvoinnissa ja työelämän laadussa on kyse yhteiskunnallisesti merkittävästä asiasta. Kytkemällä indeksi työhyvinvoinnin kehittämiseen, työn muutokseen ja yleiseen yhteiskunnalliseen kehitykseen on mahdollista lisätä myös indeksin yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Haastateltavien mukaan QWL-indeksi näyttäytyy monelle asiaa tuntemattomalle teknisenä työhyvinvoinnin mittauksen välineenä. QWL-indeksien käyttöönottoa voidaan edistää osoittamalla indeksin hyödyt asettamalla se entistä selvemmin osaksi työhyvinvoinnin sekä tuottavuuden kokonaisuutta havainnollistavien esimerkkien avulla. Haastatteluiden perusteella QWL-indeksin yksi vahvuus on turvallisuus ja luottamus, jotka myös erottavat sen tavanomaisista työhyvinvointikyselyistä. Nämä tekijät olivat tuoneet oivalluksia työhyvinvoinnista monelle haastateltaville. Näitä QWL-indeksien keskeisiä tekijöitä kannattaa jatkossakin korostaa ja konkretisoida esimerkkien avulla: mitä turvallisuus ja luottamus voivat käytännössä tarkoittaa eri organisaatioissa ja miten niitä voidaan kehittää.

Yhteys QWL-indeksin ja työelämän laadun välillä on periaatteessa hyvin selkeä, mutta esteenä näyttää olevan muun muassa indeksin yhteydessä käytetty kieli, jonka haastateltavat arvioivat olevan monelle esihenkilölle liian vaikeaa ymmärtää. Yleistajuista sanastoa käyttämällä ja esittämistapaa selkeyttämällä voidaan lisätä ymmärrystä työhyvinvoinnin tärkeydestä. Konkreettisia esimerkkejä kohteena olevaa organisaatiota vastaavista organisaatioista ja niiden QWL-indeksin tuloksiin kytketyistä toimenpiteistä voisi myös lisätä havainnollistamaan QWL-indeksiä ja sen hyödyntämistä. Potentiaalisia esimerkkejä löytyy runsaasti QWL-indeksin kehittäjän Marko Kestin teoksista (esim. 2010; 2013).

Johtamisella on ratkaiseva rooli siinä, että työhyvinvoinnin mittaamisesta edetään varsinaiseen työelämän laadun parantamiseen. Tärkeää on, että esihenkilöihin luotetaan johdon tasolta ja heillä on valtaa toteuttaa kehittämistä riittävän itsenäisesti, ilman toimenpiteitä hidastavaa hyväksyttämistä ylimmällä johdolla. Hyvä henkilöstöjohtaminen perustuu osaamiseen ihmisten johtamisesta, jota ei kaikilla

esihenkilöillä ole ja johon tulisi panostaa esimerkiksi työn ohessa tapahtuvalla koulutuksella. Johtamisen tueksi tarvitaan riittävää perehdytystä työhyvinvointiin ja QWL-indeksiin, jotta ymmärrys sen merkityksestä ja hyödyntämisestä kasvaa. Laajempi ymmärrys työhyvinvoinnista voisi lisätä myös esihenkilöiden motivaatiota QWL-indeksiä täydentävään Tuottava esimies -peliin, jonka käyttö on toistaiseksi ollut vähäistä.

Myös työntekijöiden osallistaminen on muotoiluajattelun perusteella tärkeää ja sitä tulisi lisätä ja laajentaa. Yhteiskehittämisellä voidaan lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työhönsä ja siten vahvistaa sosiaalista pääomaa. Vahvistamalla sosiaalista pääomaa voidaan taas lisätä työntekijöiden työssä jaksamista ja sitä kautta työn tuottavuutta. QWL-indeksin mittaaminen voi tuntua tässä pieneltä yksityiskohdalta, mutta se voi olla avain koko organisaation kehittämiseen ja strategisen muutoksen aikaansaamiseen. Yhteiskunnallinen muutos, väestön väheneminen ja työvoimapulan ennakoitu kärjistyminen huomioiden organisaatioiden kannattaa panostaa sosiaalisen pääoman vahvistamiseen työvoimasta kilpailemaan (Sinervo et al. 2005 142-143).

Haastatteluiden analyysi on nostanut esiin myös asioita, joihin tämän aineiston tulkinnalla ei pystytä vastaamaan, mutta jotka olisivat hedelmällisiä aiheita jatkotutkimuksen kannalta. Toisenlaisella, laajemmalla aineistolla ja erilaisella kysymyksenasettelulla voitaisiin tarkastella tämän tutkielman ulkopuolelle jääviä olennaisia asioita. Näitä aiheita olen käsitellyt tarkemmin seuraavassa luvussa, samoin kuin tutkimusaiheen yhteiskunnallista merkitystä.

6. TYÖHYVINVOINNIN MUOTOILU TYÖN MUUTOKSESSA

Tämän tutkielman keskiössä oli tutkimusta aloittaessa QWL-indeksin kehittäminen käyttäjälähtöisemmäksi. Tutkimusprosessin myötä aihe tarkentui koskemaan työhyvinvoinnin kehittämistä laajemmassa perspektiivissä. Tutkimuksen taustaan, työn muutokseen ja työhyvinvointiin tarkemmin paneutuminen lisäsi ymmärrystä siitä, että kyse on yksittäistä työhyvinvoinnin mittaria suuremmasta asiasta, jolla on myös yhteiskunnallista merkitystä muun muassa työssä jaksamisen ja työurien pidentämisen näkökulmasta. Työtä koskettavien muutosten, kuten teknologian kehityksen, vauhti on viime vuosina kiihtynyt ja yllättävät mullistukset, kuten koronapandemia, ovat ravistelleet työn tekemisen tapoja ja vaikuttaneet ruohonjuuritasolla tehtävään työhön ja työhyvinvointiin, sekä myönteisesti että kielteisesti. Ajatus QWL-indeksin kontekstualisoinnin merkityksestä ja yhteiskunnallisen muutoksen viitekehykseen asettamisesta vahvistui myös aineiston analyysin myötä. Indeksien käyttäjille, erityisesti kehittämisestä vastuussa oleville esihenkilöille, on tärkeää taustoittaa, miksi työelämän laatua pyritään kehittämään ja esittää esimerkkien avulla minkälaisia konkreettisia vaikutuksia sillä on sekä inhimilliseltä, että taloudelliselta kannalta.

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu työhyvinvointia ja QWL-indeksiä sosiaalisen pääoman käsitteen kautta ja pyritty kehittämään QWL-indeksiä palvelumuotoilun keinoin. Nämä kaksi lähestymistapaa ovat periaatteessa toisistaan erillisiä ja erilaiseen akateemiseen perinteeseen nojautuvia, mutta tulosten perusteella ne tuntuvat soveltuvan hyvin yhteen. Sosiaalinen pääoma kohdistuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, sen ymmärtämiseen ja selittämiseen ja myös palvelumuotoilussa ihminen on keskiössä. Sosiaalinen pääoma tarkastelee vuorovaikutusta teoreettiselta kannalta, jota täydentää palvelumuotoilun käytännöllinen lähestymistapa. Palvelumuotoilulle tyypillinen yhteiskehittäminen, osallistaminen ja monialaisuus perustuvat sosiaaliselle vuorovaikutukselle ja muille sosiaalisen pääoman elementeille. Palvelumuotoilun menetelmiä käytettäessä sosiaalista pääomaa vahvistetaan käytännössä. Toisaalta sosiaalisen pääoman tekijöistä erityisesti luottamuksen täytyy olla riittävän vahva, jotta yhteiskehittäminen voi onnistua. Työyhteisössä luottamus heijastaa organisaatiokulttuuria, jossa koko henkilöstöllä on

paikkansa. Työyhteisö, jossa työntekijät pystyvät vaikuttamaan työnsä sisältöön ja sen kehittämiseen vahvistaa luottamusta. Avainasemassa on johto, joka voi joko mahdollistaa luottamuksen vahvistumisen, tai toisaalta linjauksillaan ja toiminnallaan heikentää sitä ja luoda epäluottamuksen ilmapiiriä.

Palvelumuotoilulla voidaan tavoitella parempaa työelämää käytännössä, pureutua työhyvinvoinnin kehittämiseen arjen tasolla, esimerkiksi sujuvoittamalla työn tekemisen prosesseja. Palvelumuotoilun ratkaisukeskeistä lähestymistapaa noudattaen tässä tutkielmassa on tehty kehitysehdotuksia, joiden avulla QWL-indeksin ymmärrettävyyttä voisi parantaa ja mittausten tuloksia hyödyntää entistä paremmin. Jatkotutkimukselle yksi aihe voisi olla palvelumuotoiluprosessin kytkeminen kiinteämmäksi osaksi indeksiä. Testaamalla palvelumuotoilun menetelmiä käytännössä, osana työhyvinvoinnin kehittämisen prosessia, voisi selvittää, miten organisaatiot kokevat työhyvinvoinnin kehittämisen palvelumuotoilun keinoin. Tässä tutkielmassa esitettyjen kehitysehdotusten vaikutus QWL-indeksin hyödynnettävyyteen ja työelämän laadun kehittämiseen organisaatiossa on asia, joka vaatisi lisätutkimusta.

Sosiaalisen pääoman rooliin työhyvinvoinnissa voisi paneutua tarkemmin, esimerkiksi keskittyen sosiaalisiin verkostoihin työntekijöiden välillä. Sosiaalisen pääoman ja verkostojen merkitys työpaikkaan sitoutumisessa ja vaikutus työhyvinvointiin olisi kiinnostava kysymys. Etä- ja hybridityöskentelyn yleistyminen on jo muuttanut ja muuttaa jatkossa kasvavassa määrin työskentelyn tapoja ja paikkoja, mikä myös vaikuttaa yhteisöllisyyteen ja johtamiseen. Miten sosiaalista pääomaa voidaan vahvistaa, kun vuorovaikutus on etätyössä vähäistä? Miten työmarkkinoille tulevat ja uudessa työssä aloittavat, joilla ei ole lainkaan kokemusta lähityöstä uudessa työpaikassa, kiinnittyvät työyhteisöön ja omaksuvat organisaation arvot ja kulttuurin? Mikä on sosiaalisen pääoman rooli muuttuvassa työyhteisössä ja miten verkostoitumista ja johtamista voidaan tukea? Nämä ovat kaikki ajankohtaisia kysymyksiä, joille olisi paikkansa useammankin jatkotutkimuksen muodossa.

Johtamisella on merkittävä rooli sekä QWL-indeksin että organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin kannalta. Minkälaiset valmiudet, sekä kiinnostuksen että osaamisen puolesta, organisaatioilla on työhyvinvoinnin kehittämiseen, on aihe, jota on tässä tutkielmassa sivuttu vain kevyesti. Tässä tutkielmassa esitetyt kehitysehdotukset

periaatteessa parantavat myös organisaatioiden valmiuksia työhyvinvoinnin kehittämiseen, mutta aiheeseen voisi paneutua tarkemmin erillisessä tutkimuksessa, erityisesti johtamisen kannalta. Organisaation työhyvinvointiin liittyvän kyvykkyyden kehittämisessä olisi myös mahdollista käyttää hyödyksi palvelumuotoilun menetelmiä, eli työhyvinvoinnin muotoilua. Työtä koskettavat muutokset, kuten etätönn yleistyminen ja työvoimapula haastavat myös johtamista. Miten näihin muutoksiin reagoidaan, miten ne muuttavat johtamista ja mikä voisi olla palvelumuotoilun rooli johtamisen muutoksessa, olisi myös potentiaalinen uuden, yhden tai useammankin tutkimuksen aihe. Muotoiluajattelu voi toimia koko organisaation ja sen johtamisen strategisena perustana tai kevyempänä vaihtoehtona palvelumuotoilun työkaluja voidaan hyödyntää johtamisen kehittämisessä, tai jotain näiden mahdollisuuksien väliltä.

Palvelumuotoilun yhtenä keskeisenä piirteenä on ihmiskeskeisyys. Henkilöstön osaamista ja kykyjä ei hyödynnetä organisaatioiden kehittämisessä niin paljon, kuin mihin olisi mahdollisuuksia (Kesti 2013, 7). Työhyvinvointia voisi kehittää entistä enemmän myös yhteiskehittämisen keinoin, lisäämällä työntekijöiden kuuntelemista sekä entistä tiiviimpää osallisuutta, edeten kohti työhyvinvoinnin muotoilua. Työhyvinvoinnin muotoilua voidaan toteuttaa palvelumuotoilun perusprosessia, eli tuplatimanttia mukaillen, luvun 5 kuvassa 5 esitettyä prosessia soveltamalla. Yksi tapa lisätä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia työhyvinvointiinsa voi olla ”työn tuunaaminen”, jota Työterveyslaitos on tutkinut. Tutkimuksessa kokeiltiin työhyvinvoinnin kehittämistä työntekijälähtöisesti verkkovalmennuksena, kohteena Petäjäveden kunta. Tutkimuksen tulokset osoittivat verkkovalmennuksen lisänneen työn imua. (Seppälä et al. 2021.). Myös asiakkailta on hiljaista tietoa siitä, miten tuotteita ja palveluita kannattaisi kehittää (Kesti 2013, 14) ja myös asiakkaat, joita julkisella sektorilla käytännössä ovat sidosryhmät ja kumppanit, olisi hyvä saada organisaation yhteiskehittämiseen mukaan. Kaiken kaikkiaan yhteiskehittämisen menetelmät tarjoavat työhyvinvoinnin tutkimukselle mahdollisuuksia, joita ei ole vielä täysin hyödynnetty.

QWL-indeksi painottaa työelämän laadun yhteyttä taloudelliseen tuottavuuteen. Työn tuottavuus on Suomessa hidastunut kilpailijamaihin verrattuna (Pohjola 2020) ja yhtenä ratkaisuna tuottavuuden ja taloudellisen kilpailukyvyyn parantamiseen voisi

olla työelämän laadun kehittäminen. Työn tuottavuutta voidaan parantaa muun muassa investoimalla, kehittämällä prosessien tehokkuutta ja lisäämällä automatisaatiota, mutta myös inhimilliset tuotannontekijät ovat tärkeässä roolissa. Kiinnostavaa olisi tutkia tarkemmin, voisiko sosiaalinen pääoma ja sen kehittäminen olla avain työhyvinvoinnin parantamiseen ja sitä kautta lisätä myös työn tuottavuutta.

QWL-indeksi on vahvasti yhteydessä sosiaaliseen pääomaan, mittarin keskeiset tekijät rakentuvat sosiaaliselle vuorovaikutukselle. On ilmeistä, että ihmisten välinen vuorovaikutus on edelleen liian vähällä huomiolla tuotantoprosesseja ja tuottavuutta tutkittaessa (Hjerppe 2005, 127). Sosiaalisen pääoman käsitettä voisi hyödyntää nykyistä enemmän työn ja työhyvinvoinnin tutkimuksessa. Suomen väestönkehityksen suunta näyttää siltä, että työn tekijöitä on jatkossa yhä vähemmän ja työvoimapulan ennakoitaan laajenevan sosiaali- ja terveysalan lisäksi muillekin aloille. Työpahoinvoinnista ja työkyvyttömyydestä yhteiskunnalle koituvat kustannukset ovat mittavat. Työelämän laatuun tulisi siksi panostaa sekä inhimilliseltä, että kansantalouden kannalta ja ottaa työssä jaksaminen ja sen kehittäminen vakavasti.

LÄHTEET

- Ahola, Nina & Jukka Hirvonen (2021), *Digitalisaation huipulla – ja reunalla. Verkkopalvelujen käyttö ja digisyrjäytyminen Helsingissä ja Suomessa*. Helsingin kaupunki, kaupunginkanslia, kaupunkitieto. Tutkimuksia 2021:2.
https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/21_04_16_Tutkimuksia%202_Hirvonen.pdf
- Ahtee, Katriina (2015), *Esimiesten ja asiantuntijoiden työhyvinvointi-näkemyksen kohtaaminen. Vertikaalisen sosiaalisen pääoman merkitys tietointensiivisissä tehtävissä työskentelevien asiantuntijoiden työhyvinvoinnille*. Pro gradu –tutkielma. Tampere, Tampereen yliopisto.
- Alanen, Aku, Laura Iisakka, Tarja Nieminen & Jussi Simpura (2005), Sosiaalisen pääoman mittaaminen tilastoissa. Teoksessa Jokivuori, Pertti (toim.), *Sosiaalisen pääoman kentät*. Jyväskylä, Minerva Kustannus.
- Alasuutari, Pertti (2011), *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere, Vastapaino.
- Alavuotunki, Kaisa, Kimmo Halme & Vesa Salminen (2015), *Muotoilun hyödyntäminen ja vaikutukset yritysten kilpailukykyyn*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 58/2015.
- Ammattibarometri (2021), <https://www.ammattibarometri.fi/> viitattu 2.3.2022
- Aro, Timo, Rasmus Aro & Iida Mäkelä (2020), *Väestöselvitys 2040*. Helsinki, Sitra.
- Aura, Ossi, Juha Eskelinen, Guy Ahonen & Timo Kuosmanen (2019), *Johtaminen ja tuottavuus - Henkilöstön johtaminen menestystekijänä*. Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER 1/2019.
- Blom, Raimo (2008), Työt, organisaatiot ja hyvinvointi. *Yhteiskuntapolitiikka* 73 (2008:2).
- Brown, Tim, (2008), Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), pp. 84-92.

Coleman, James (1988), Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*. Vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, pp. S95-S120.

Design Council (2019), *Double Diamond Model*.

<https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Double%20Diamond%20Model%202019.pdf> viitattu 5.2.2022

Design Council (2015), *Design Methods for Developing Services*.

<https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf> viitattu 27.1.2022

Field, John (2008), *Social Capital. Second edition*. London, Routledge.

Hakanen, Jari (2011), *Työn imu*. Helsinki, Työterveyslaitos.

Hakanen, Jari (2004), *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Helsinki, Työterveyslaitos.

Hanhijoki, Ilpo (2020), *Koulutus ja työvoiman kysyntä 2035*. Opetushallitus, Raportit ja selvitykset 2020:6.

Hanifi, Riitta (2010), Luottamusta mittaavat kysymykset ovat turhan monitulkintaisia. *Hyvinvointikatsaus* 3/2010

Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2004), *Tutki ja kirjoita*. Helsinki, Tammi.

Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hirme (2000), *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki, Yliopistopaino.

Hjerppe, Reino (2005), Sosiaalinen pääoma, sen taloudelliset vaikutukset ja akkumulaatio. Teoksessa Jokivuori, Pertti (toim.), *Sosiaalisen pääoman kentät*. Jyväskylä, Minerva Kustannus.

Huomo, Miia (2022), *Koulutustason huima nousu notkahti – suomalaisnuoret enää OECD-maiden keskitasoa*.

<https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2022/koulutustason-huima-nousu-notkahti-suomalaisnuoret-ena-oecd-maiden-keskitasoa/> viitattu 30.3.2022

Hurmerinta, Leila & Niina Nummela (2020), Monimenetelmätutkimus. Teoksessa Puusa, Anu & Pauli Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Tallinna, Gaudeamus.

Ilmonen, Kaj (2005), Luottamuksen operationalisoinnista. Teoksessa Jokivuori, Pertti (toim.), *Sosiaalisen pääoman kentät*. Jyväskylä, Minerva Kustannus.

Immonen, Jere & Hanna Sutela (2020), *Työolot ovat osiensa summa – liiallinen kiire syö kehitymis- ja vaikutusmahdollisuuksien painoarvoa*. Tilastokeskus, Tieto&trendit-verkkójulkaisu. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2020/tyoolot-ovat-osiensa-summa-liiallinen-kiire-syo-kehitymis-ja-vaikutusmahdollisuuksien-painoarvoa/> viitattu 13.4.2022

Jaakola, Hanna, Minna Pietikäinen & Aletta Purola (2020), Työhyvinvointimuotoilu osallistamisen ja työhyvinvoinnin kehittäjänä. *Laurea Journal*. https://journal.laurea.fi/tyohyvinvointimuotoilu-osallistamisen-ja-tyohyvinvoinnin-kehittajana/?_ga=2.71217235.299809904.1619092361-1272738064.1617950658#898f2c13 viitattu 22.4.2021

Jokivuori, Pertti (toim.) (2005), *Sosiaalisen pääoman kentät*. Jyväskylä, Minerva Kustannus.

Jokivuori, Pertti (2005b), Missä ja miten syntyy sosiaalinen pääoma? Teoksessa Jokivuori, Pertti (toim.), *Sosiaalisen pääoman kentät*. Jyväskylä, Minerva Kustannus.

Juuti, Pauli & Anu Puusa (2020), Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Puusa, Anu & Pauli Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Tallinna, Gaudeamus.

Kaiku Helsinki (2021), *Viestinnän palvelumuotoilun prosessimalli*. <https://www.linkedin.com/pulse/viestinn%C3%A4n-palvelumuotoilu-n%C3%A4in-kehitt%C3%A4t-asiakas-ja-elina-piskonen/> viitattu 7.4.2022

Kantola, Anu (2022), Hyvätuloiset: globaalin talouden etujoukko. Teoksessa Kantola, Anu, Sanna Aaltonen, Lotta Haikkola, Lotta Junnilainen, Eeva Luhtakallio, Pauliina Patana, Joonas Timonen & Pekka Tuominen, *Kahdeksan kuplan Suomi*. Tallinna, Gaudeamus.

Kauhanen, Antti (2021), Teknologisen kehityksen vaikutus työllisyyteen. *ETLA Raportti* No 114. <https://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-114.pdf>

Kesti, Marko (2022), *Tekoälyavusteinen esihenkilöiden valmennus tuottaa tuloksia*. <https://markokesti.wordpress.com/2022/02/23/tekoalyavusteinen-esihenkiloiden-valmennus-tuottaa-tuloksia/> viitattu 21.3.2022

Kesti, Marko, Jaana Leinonen & Antti Syväjärvi (2016), A Multidisciplinary Critical Approach to Measure and Analyze Human Capital Productivity. Teoksessa Russ, Meir (toim.), *Quantitative Multidisciplinary Approaches in Human Capital and Asset Management*. Hershey, IGI Global.

Kesti, Marko (2013), *Hiljaiset signaalit esimiestyössä*. Sastamala, Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA.

Kesti, Marko (2012), *The Tacit Signal Method in Human Competence Based Organization Performance Development*. Acta Universitatis Lapponiensis 236. Rovaniemi, Lapin yliopistokustannus.

Kesti, Marko (2010), *Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen*. Helsinki, Talentum.

Kesti, Reetta (2021), *Tuottava esimies -simulaatiopeli*. <https://tiedostatyohyvinvointia.wordpress.com/2021/11/26/tuottava-esimies-simulaatiopeli/> viitattu 18.3.2022

Keyriläinen, Marianne (2021), *Työolobarometri 2020*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:36. Helsinki, Työ- ja elinkeinoministeriö.

Kiiski-Kataja, Elina, Ville Tuominen, Taru Tujunen, Marjaana Toiminen, Jenny Antonen & Antti Hyrkäs (2022), *Mitä tapahtuu huomenna työlle?* Raportti, Ellun Kanat.

Koivisto, Mikko (2019), *Palvelumuotoilun kehittämisote ratkaisuna*. Teoksessa Koivisto Mikko, Johanna Säynäjäkangas & Sofia Forsberg: *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Alma Talent.

Kokkinen, Lauri (toim.) (2020), *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. Tampere, Työterveyslaitos.

Kondalkar, V.G. (2009), *Organization Development*, New Age International Ltd, ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ulapland-ebooks/detail.action?docID=437723>.

Laakso, Antti (2021), *Työhyvinvointia tukevat henkilöstökäytännöt pk-yrityksissä*. Pro gradu -tutkielma. Vaasa, Vaasan yliopisto.

Laitinen, Jaana, Tuomo Alasoini, Päivi Husman, Antti Koivula & Salla Toppinen-Tanner (2021), *Paluu monimuotoiseen työn tulevaisuuteen*. Artikkelit 13/ 2021, Akava Works. https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2021/10/Paluu-monimuotoiseen-tyon-tulevaisuuteen-Akava-Works-artikkeli-13_2021.pdf viitattu 2.3.2022

Lepola, Lauri (2017), *Työhyvinvointi ja johtaminen: Työhyvinvointi suomalaisissa väitöstutkimuksissa vuosina 2009 – 2016*. Pro gradu –tutkielma. Tampere, Tampereen yliopisto.

Lindell, Petra (2021), *Työhyvinvointi tulevaisuuden oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa*. Opinnäytetyö, Laurea ammattikorkeakoulu.

Lyly-Yrjänäinen, Maija (2022), *Työolobarometri 2021: Ennakkotiedot*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:23. Helsinki, Työ- ja elinkeinoministeriö.

Lönnqvist, Henrik & Minna Salorinne (2022), *Etätyötä jatkossakin – mutta kenelle ja missä?* <https://www.kvartti.fi/fi/artikkelit/etatyota-jatkossakin-mutta-kenelle-ja-missa> viitattu 28.1.2022

Lönnqvist, Henrik & Minna Salorinne, (2020), *Työn murros ja digitalisaatio – mitä muutoksia on luvassa pääkaupunkiseudun työmarkkinoille?* *Kvartti* 2/2020: 7–15.

Manneri, Ville & Mikko Koivisto (2019), *Yritysten pelikenttä muutoksessa*. Teoksessa Koivisto Mikko, Johanna Säynäjäkangas & Sofia Forsberg: *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Alma Talent.

Mannila, Rauni (2008), *Sosiaalinen pääoma työhyvinvointia edistävänä tekijänä – luottamuksen ja sosiaalisen tuen yhteys valtion henkilöstön työhyvinvointiin Kaikki hyvin työssä? -kyselyn 2006 pohjalta*. Pro gradu tutkielma. Tampere, Tampereen yliopisto.

- Manka, Marja-Liisa & Marjut Manka (2016), *Työhyvinvointi*. Talentum Pro.
- Maula, Hanna & Jesse Maula (2019), *Design ja johtaminen*. Helsinki, Alma Talent.
- Miettinen, Satu, Miikka Raulo & Juha Ruuska (2016), Johdanto. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.), *Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki, Teknologianfo Teknova.
- Miettinen, Satu (2014), Nyt on muotoiluajattelun aika. Teoksessa Miettinen Satu (toim.), *Muotoiluajattelu: Teknologiateollisuus ry*. Helsinki, Teknologianfo Teknova.
- Moritz, Stefan (2005), *Service Design: Practical Access to an Evolving Field*. Lontoo, Köln International School of Design.
https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4
- Mäkinen, Jaana-Piia, Janne Kaltainen & Jari Hakanen (2022), *Miten Suomi voi – tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen korona-aikana loppuvuoteen 2021 mennessä*.
<https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi> viitattu 4.4.2022
- Mäkelä, Pekka & Floora Ruokonen (2005), Luottamus sosiaalisen pääoman teorioiden ydinkäsitteenä. Teoksessa Jokivuori, Pertti (toim.), *Sosiaalisen pääoman kentät*. Jyväskylä, Minerva Kustannus.
- Näre, Sari & Lena Näre (2022), *Työttömyys sattuu. Arjen kamppailuja työllistämistoimien rattaissa*. Tallinna, Gaudeamus.
- OECD (2021), *Drivers of Trust in Public Institutions in Finland*, OECD Publishing, Paris,
<https://doi.org/10.1787/52600c9e-en>.
- OECD (2001), *The Well-Being of Nations: The Role of Human and Social Capital*, OECD Publishing, Paris.
- Oksanen, Tuula (2009), *Workplace Social Capital and Employee Health*. Turku, Turun yliopisto.
- Opetushallitus (2019), *Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia*. Opetushallitus, Raportit ja selvitykset 2019:3.

Piekkari Rebecca & Catherine Welch (2020), Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa Puusa, Anu & Pauli Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Tallinna, Gaudeamus.

Pohjola, Matti (2020), *Teknologia, investoinnit, rakennemuutos ja tuottavuus – Suomi kansainvälisessä vertailussa*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:5.

Putnam, Robert D. (2000), *Bowling Alone - The Collapse and Revival of American Community*. New York, Simon & Schuster.

Putnam, Robert D., Robert Leonardi & Raffaella Y. Nanetti (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, Princeton University Press.

Puusa, Anu (2020), Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, Anu & Pauli Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Tallinna, Gaudeamus.

Puusa, Anu & Pauli Juuti (2020), Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa Puusa, Anu & Pauli Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Tallinna, Gaudeamus.

Puusa, Anu & Pauli Juuti (2020b), Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa Puusa, Anu & Pauli Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Tallinna, Gaudeamus.

Puusa, Anu & Pauli Juuti (2020c), Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, Anu & Pauli Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Tallinna, Gaudeamus.

Roininen, Milla (toim.) 2019, *Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä*. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 261. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522167408.pdf>

Rouvinen-Wilenius, Päivi (2008), *Sosiaalinen pääoma työyhteisön voimavarana*. Terveyden edistämisen keskuksen julkaisuja 4/ 2008.

Ruuskanen, Petri (2001), *Sosiaalinen pääoma – käsitteet, suuntaukset ja mekanismit*. VATT-tutkimuksia 81. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Helsinki.

Ruusuvuori, Johanna, Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen (2011), Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna, Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere, Vastapaino.

Salmivaara, Virva, Frank Martela & Jukka-Pekka Heikkilä (2020), Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. *Hallinnon tutkimus* 3/2020, pp. 188-204.

Seppälä, Piia, Telma Rivinoja, Jussi Virkkala, Anne Punakallio, Riitta Velin, Nina Lapveteläinen, Maria Hirvonen & Jari Hakanen (2021), *Työn imua työtä tuunaamalla*. Helsinki, Työterveyslaitos.

Shemeikka, Riikka, Simo Aho, Esa Jokinen, Noora Järnefelt, Markus Kaakinen, Riikka Kivimäki, Johanna Korkeamäki, Sirpa Mertala, Ari Mäkiaho, Maari Parkkinen, Sari Pitkänen, Kimmo Terävä, Mirkka Vuorento (2017), *Työurien jatkaminen vaatii yhteisöllisyyttä ja yhteistoiminnallisuutta*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 38/2017.

Siisiäinen, Martti (2003), Yksi käsite, kaksi lähestymistapaa: Putnamin ja Bourdieun sosiaalinen pääoma. *Sociologia*, No. 3, s. 204-218.

Sinervo, Timo, Marko Elovainio, Laura Pekkarinen & Tarja Heponiemi (2005), Organisaation toiminnan oikeudenmukaisuus luottamuksen ja motivaation perustana. Teoksessa Jokivuori, Pertti (toim.), *Sosiaalisen pääoman kentät*. Jyväskylä, Minerva Kustannus.

Sirgy, M. Joseph, David Efraty, Phillip Siegel & Dong-Jin Lee, (2001), A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3), pp. 241– 302.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2022), *Työhyvinvointi*. <https://stm.fi/tyohyvinvointi> viitattu 8.2.2022

Sosiaali- ja terveysministeriö (2005), *Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta*. Helsinki, Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25.

Stickdorn, Marc, Markus Hormess, Adam Lawrence & Jakob Schneider (2018), *This Is Service Design Doing*. Sebastopol, O'Reilly Media.

Sutela, Hanna ja Anna Pärnänen (2021), *Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin*. Helsinki, Tilastokeskus.

Sutela, Hanna, Anna Pärnänen & Marianne Keyriäinen (2019), *Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018*. Helsinki, Tilastokeskus.

Tilastokeskus (2021a), *Työvoimatutkimus 2021, joulukuu*.

https://www.stat.fi/til/tyti/2021/12/tyti_2021_12_2022-01-25_tie_001.fi.html

viitattu 19.2.2022

Tilastokeskus (2021b), *Väestörakenne*.

https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/Maahanmuuttajat_ja_kotoutuminen/Maahanmuuttajat_ja_kotoutuminen_Maahanmuuttajat_ja_kotoutuminen/maakoto_pxt_11vu.px/

viitattu 4.3.2022

Tilastokeskus, (2020), *Muuttoliike 2020*.

http://www.stat.fi/til/muutl/2020/muutl_2020_2021-05-12_tie_001.fi.html

viitattu 18.1.2022

Tilastokeskus (2019), *Työolot 2018*.

http://www.stat.fi/til/tyoolot/2018/tyoolot_2018_2019-12-11_tie_001.fi.html

viitattu 3.3.2022

Tuomi, Jouni ja Anneli Sarajärvi (2009), *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*.

Helsinki, Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2022), *Rakennemuutos*. <https://tem.fi/rakennemuutos>

viitattu 28.1.2022

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020), *Korona-tilannekuva 5.10.2020*.

<https://tem.fi/documents/1410877/16402203/TEM+tilannekuva+5.10.2020.pdf/420e0642-d06f-8a64-aa61-f2f9247b25cc/TEM+tilannekuva+5.10.2020.pdf?t=1602221180598>

viitattu

19.2.2022

Työterveyslaitos, <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> viitattu 22.4.2021

Valtioneuvosto (2020), *Osaaminen turvaa tulevaisuuden. Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset*. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:38. Helsinki, Valtioneuvosto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-610-5>

Valtioneuvosto (2019), *Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019*. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31. Helsinki, Valtioneuvosto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-808-3>

Väänänen Ari, Anssi Smedlund, Kaisa Törnroos, Anna-Leena Kurki, Antti Soikkanen, Nina Panganniemi ja Salla Toppinen-Tanner (2020), *Ajattelu- ja toimintatapojen muutos*. Teoksessa Kokkinen, Lauri (toim.), *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. Tampere, Työterveyslaitos.

WDO (2022), *Service Design*, <https://wdo.org/glossary/service-design/> viitattu 27.1.2022

WDO (2022b), *Definition of Industrial Design*, <https://wdo.org/about/definition/> viitattu 27.1.2022