

Pro Gradu -tutkielma

Tiina Maliniemi

2017



Open your mind. LUT.
Lappeenranta **University of Technology**

Lappeenranta University of Technology
Kauppakorkeakoulu
Tietojohtaminen ja johtajuus
Pro Gradu -tutkielma 2017

Työhyvinvointi johtamisessa
Yksilölähtöinen työkykyjohtaminen työuupumuksen torjumisessa ja
kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistäjänä

Tiina Maliniemi

Työn ohjaaja/tarkastaja:

Dosentti Pia Heilmann

2. tarkastaja:

Tutkijatohtori Henri Inkinen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Tiina Maliniemi
Tutkielman nimi:	Työhyvinvointi johtamisessa Yksilölähtöinen työkykyjohtaminen työuupumuksen torjumisessa ja kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistäjänä
Tiedekunta:	LUT Kauppakorkeakoulu
Maisteriohjelma:	Tietojohtaminen ja johtajuus
Vuosi:	2017
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 121 sivua, 6 kuviota, 9 talukkoa, 2 liitettä
Tarkastajat:	Dosentti Pia Heilmann Tutkijatohtori Henri Inkinen
Avainsanat:	työhyvinvointi, työkyky, johtaminen, työuupumus, vuorovaikutus, luottamus

Tutkimuksessani selvitettiin sitä, mitkä tekijät edistävät yksilön työhyvinvointia, mikä motivoi yksilöä työssä jaksamiseen ja millainen johtaminen edistää työhyvinvointia. Tutkimusta varten haastateltiin 14 työssäkäyvää työntekijää eri toimialoilta. Aineistonkeruu suoritettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina helmi- ja maaliskuun 2017 aikana.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että johtamisella on suuri vaikutus yksilöiden työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Työhyvinvointia edistävä johtaminen tulee olla osallistavaa ja osallistuvaa sekä oikeudenmukaista. Johtamisen tulee olla vuorovaikutteista, joustavaa, yksilöllisiä menoja huomioivaa ja työntekijöiden osaamisalueet huomioivaa.

Johtopäätöksenä tutkimuksen perusteella voitiin todeta, että transformationaalinen johtajuus on parhaiten työhyvinvointia edistävää johtamista. Transformationaalissa johtamisessa huomioidaan yksilöllisyys ja yksilöiden tarpeet.

ABSTRACT

Author:	Tiina Maliniemi
Title:	Well-being in management The individual-oriented work capacity management in the fight against burnout and promoting holistic well-being
Academic faculty:	LUT School of Business and Management
Master's programme:	Knowledge Management and Leadership
Year:	2017
Master's thesis:	Lappeenranta University of Technology 121 pages, 6 figures, 9 tables, 2 appendices
Examiners:	Docent Pia Heilmann Post-doctoral Researcher Henri Inkinen
Keywords:	well-being at work, work ability, leadership, burnout, communication, trust

The study examined the factors that contribute to an individual's well-being, what motivates an individual for well-being at work, and what kind of management promotes well-being. For the study were interviewed 14 employees from various industries. Data collection was carried out in half structured theme interviews during February and March 2017.

Based on the research we can say that the management has a major impact on well-being at work and endurance of individuals. To promote well-being at work, leadership must be inclusive, participatory and fair. Management must be interactive, flexible, takes account the individuality and areas of expertise. In conclusion, transformational leadership is best to promote the well-being management. Transformational leadership takes into account the individuality and needs of individuals.

ALKUSANAT

Minulle oli unelmien täyttymys päästä opiskelemaan tietojohdamista Lappeenran-
nan teknilliseen yliopistoon syksyllä 2015. Opiskelu on ollut antoisaa, mieltä
avartavaa ja ennen kaikkea upea kokemus.

Opiskelun aikana olen saanut tutustua uusiin ihmisiin, ja olen kiitollinen siitä.
Ystävien ja perheen tuella olen jaksanut ahertaa opiskelujen parissa ja tämä kaik-
ki on ollut sen arvoista.

Opiskelin töiden ohessa tutkintoani, joka on ollut oma haasteensa. Tehokkaalla
organisoinnilla ja voimakkaalla tahdolla olen vienyt opintojani eteenpäin, mutta
myös nauttinut joka ikisestä hetkestä.

Tutkimukseni aihe selkiytyi minulle nopeasti, sillä työhyvinvointi on kiinnostanut
minua aina. Tulevaisuudessa olisikin mielenkiintoista työskennellä näiden asioiden
parissa. Työn tekeminen on ollut minulle antoisaa ja mielenkiintoista.

Olen kiitollinen siitä, että olen saanut töistä vapaata koulupäiviäni ja tenttejäni
varten. Haluan myös kiittää graduohjaajaani työni ohjaamisesta. Ennen kaikkea
haluan kiittää tutkimukseni haastateltavia siitä, että ensinnäkin suostuivat
haastateltaviksi ja jaksoivat osallistua tutkimukseeni.

Kiitos kaikille opiskelijatovereille yhteisestä ahertamisesta ja antoisista harjo-
itustöistä sekä opiskeluhetkistä. On ollut ilo tutustua teihin. Kiitos ystävilleni kan-
nustuksesta ja tukemisesta haasteiden keskellä.

Ja kiitos isälle ja äidille opiskelujeni kannustamisesta. Ennen kaikkea kiitos mie-
helleni, joka jaksoit olla kärsivällinen, ymmärtäväinen ja kannustavainen minua
kohtaan.

litissä 7.5.2017

Tiina Maliniemi

Sisältö

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta	4
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys	6
1.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaukset	8
1.4 Tutkimuksen rakenne	9
2. TYÖHYVINVOINTI OSANA JOHTAMISTA JA KOHTI PAREMPAA JAKSAMISTA TYÖSSÄ	11
2.1 Työhyvinvoinnin portaat	17
2.2 Työhyvinvointi ja tuottavuus	20
2.3 Työhyvinvoinnin mittarit	23
2.4 Vaiettu työuupumus	25
2.5 Työhyvinvointi johtamisessa ja työsuhteen eri elinkaarissa	30
2.6 Hyvä johtaminen vs. epäsopiva johtaminen	34
3. YKSILÖLÄHTÖINEN TYÖHYVINVOINTI JA TYÖKYKYJOHTAMINEN	38
3.1 Työkyky, työkykylä ja työkykyjohtamisen tavoite	38
3.2 Työkyvyn tukeminen työpaikoilla	41
3.3 Esimiehen ja johtamisen rooli työhyvinvoinnin edistämässä	46
3.4 Työntekijät – ainutlaatuisia yksilöitä ja voimavaroja organisaatiolle	53
4. TUTKIMUSMENETELMÄT	60
4.1 Tutkimusstrategia	61
4.2 Aineiston keruu	64
4.3 Tutkimusaineiston analyysi	67
4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi – reliiabiliteetti ja validiteetti	70
5. TUTKIMUSTULOKSET	73
5.1 Tutkimuksen tausta	73
5.2 Tutkimuksen tulokset	77
6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	98
6.1 Johtopäätökset	98
6.2 Mahdolliset jatkotutkimusehdotukset	111
Lähdeluettelo	113
Liitteet	122

1. JOHDANTO

Pro Gradu – tutkielmani aiheena on työhyvinvointi johtamisessa ja tarkemmin yksilölähtöinen työkykyjohtaminen työuupumuksen torjumisessa ja kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistäjänä. Työhyvinvointi aiheena on ajankohtainen, sillä työelämä on murrosvaiheessa työelämän muuttuessa yhä hektisemmäksi ja digitaalisemmaksi. Työelämä on jatkuvan muutoksen kohteena, ja työikäiset ihmiset, niin nuoret kuin vanhemmatkin, saattavat kokea nämä muutokset stressaavina.

Organisaatiot kehittyvät vähitellen tai evoluutiomaisesti, ja muutokset voivat olla katkonaisia tai vallankumouksellisia. Johtajien haasteena on sopeuttaa organisaation kulttuuri ja strategia organisaation nykyiseen ympäristöön. Tämä tulee tehdä niin, ettei aliarvioi organisaation ja sen yksilöiden kykyä sopeutua radikaaliin muutokseen ympäristössä. (Tushman & O'Reilly 1996)

Työelämän muutoksien keskellä organisaatioiden pitää pystyä vastaamaan vähitellen tapahtuviin muutoksiin kuin myös radikaaleihin innovatiivisuutta vaativiin muutoksiin (Tushman & O'Reilly 1996). Organisaation yksilöt, ja heidän hyvinvointi on olennaisessa asemassa muutoksissa, sillä hyvinvoiva yksilö on innovatiivisempi ja motivoituneempi työssään.

Vanhoja työpaikkoja jää pois ja uudenlaisia työpaikkoja syntyy tilalle. Ihmisiä eläköityy, mutta uusia työntekijöitä ei palkata heidän tilalleen, vaan entiset työt jakaantuvat jäljelle jäävien kesken. Lisääntyneet vaatimukset kuormittavat entisestään työntekijöitä. Kaiken tämän muutoksen ja hektisen elämän keskellä työhyvinvointi on olennainen asia, joka lisää työntekijöiden motivaatiota ja stressinsietokykyä sekä mahdollistaa pidemmät työurat ja auttaa jaksamaan paremmin työssä.

Työelämässä tapahtuu paljon muutoksia esimerkiksi digitalisaation myötä, ja jo nyt työelämästä on tullut rajatonta monella tapaa. Rajattomuus näkyy mm. siinä, etteivät aika ja paikka enää aseta työnteolle rajoja. (Kinnunen & Mauno 2009, 1)

Työhyvinvointiin on tärkeää panostaa, sillä huono työhyvinvointi ja puutteet johtamisessa johtavat lopulta ennen pitkää työuupumukseen. Työuupumukseen johtaa pitkittänyt stressi töissä. Työuupumus on siis eräänlainen stressioireyhtymä. (Työuupumus 2017)

Työuupumuksesta puhuminen työpaikoilla saatetaan kokea vaikeaksi ja se on asia, josta saatetaan usein vaieta. Työuupumuksesta ei uskalleta puhua, sillä pelätään ehkä sitä, että muiden silmissä näytetään heikolta tai ajatellaan, että yksilö ei suoriudu töistään. Avoimen keskusteluilmapiirin ja oikeanlaisen johtamisen avulla oletettavasti saataisiin puhuttua työuupumukseen johtaneista syistä ja mahdollistettua asioihin puuttuminen ajoissa.

Esimiestasolla työskentelevien tulisi ymmärtää työhyvinvoinnin tärkeys, sillä parhaimmillaan työhyvinvointi lisää yrityksen tuottavuutta ja kannattavuutta. Hyvinvoiva työntekijä on muutenkin tuottavampi, sillä hän on motivoitunut ja positiivinen energia auttaa jaksamaan työssä.

Tilastokeskuksen mukaan Kelasta saatujen raporttien mukaan yli 9 päivän poissaoloja on 16 miljoonaa päivää vuodessa. Suurimpina syinä sairauspoissaoloihin ovat liikunta- ja tukielinsairaudet sekä mielenterveyshäiriöt. (Työterveyslaitos 2016)

THL:n toteuttaman Terveys 2011 -tutkimuksen mukaan Suomessa naisista 17 prosenttia ja miehistä 14 prosenttia olivat kokeneet merkittävää psyykkistä kuormittuneisuutta. Tutkimuksen mukaan joka neljäs työntekijä oli kokenut työuupumusta. (Terveys ja hyvinvoinnin laitos 2017)

Miksi sairauspoissaoloja on vuodessa niin paljon? Eikö työpaikoilla panosteta oikeisiin asioihin työkykyjohtamisessa? Tutkin tämän vuoksi sitä, mitkä tekijät edistävät yksilön työhyvinvointia, ja sitä millainen johtaminen tukee yksilöiden työhyvinvointia ja jaksamista työelämässä.

Tärkeää on myös muistaa, että me jokainen olemme omanlaisia yksilöitämme, ja jokainen arvostaa erilaisia asioita. Mielestäni tämän vuoksi on aiheellista tutkia sitä, millaisia asioita työntekijät toivoisivat huomioitavan työelämässä ja työkykyjohtamisessa, jotta kokonaisvaltainen työhyvinvointi paranee, ja näin ollen viihtyminen työyhteisössä lisääntyy. Juuri tämän erilaisuutemme vuoksi työkykyjohtamisen tulisi olla yksillölliset tarpeet huomioivaa.

Tutkimukseni keskeisimpiä käsitteitä ovat työhyvinvointi, työkyky, johtaminen, yksilöllisyys, työuupumus, vuorovaikutus ja luottamus.

Työhyvinvointi

Työhyvinvointiin vaikuttaa monet asiat ja tekijät. Työhyvinvointi onkin monien tekijöiden summa. Työhyvinvointi syntyy työssä ja päivittäisessä toiminnassa. Tärkeää on kuitenkin ymmärtää, että työhyvinvointia ei saavuteta työstä irrallisilla toimilla. Työhyvinvointiin vaikuttaa oleellisesti mm. työyhteisö, jossa yksilö työskentelee ja johtaminen. Hyvinvoiva työntekijä on motivoituneempi ja vastuuntuntoinen sekä innostuu työstään. (Työterveyslaitos 2017)

Työkyky

Yksilön fyysiset ja psyykkiset voimavarat sekä työn yhteensopimus ja tasapaino muodostavat yksilön työkyvyn. Työkykyyn vaikuttaa myös yksilön omat asenteet työtä kohtaan ja ammattitaito. (Tela 2017)

Johtaminen

Johtamisessa tehtävänä on saada joukko ihmisiä toimimaan yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen on vuorovaikutusta, ja johtamisen avulla ryhmä saadaan ponnistelemaan yhteisen tavoitteen eteen. (Viitala & Jylhä 2014, 248)

Työuupumus

Pitkittyneen työstressin seurauksena syntyy työuupumusta. Työuupumukselle on tyypillistä uupumusasteinen väsymys, kyynistyminen ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. Työuupumus ei ole sairaus, mutta sen johdosta voi sairastua esim. ma-

sennukseen, ja työuupumus myös lisää työkyvyttömyyden riskiä. (Terveyskirjasto 2017)

Vuorovaikutus

Vuorovaikutustaidot mahdollistavat kyvyn esittää asiota selkeästi. Vuorovaikutustaidot auttavat myös kuuntelemaan asioita ilman, että ne vääristyvät. (Leskinen & Hult 2010, 72)

Luottamus

Luottamus on psykologinen tila, joka sisältää aikomuksen hyväksyä oman haavoittuvuutensa, ja joka perustuu positiivisiin odotuksiin toista kohtaan. Luottamus on monimutkainen ja moniulotteinen rakenne. Luottamuksella on teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen mukaan kognitiivisia, affektiivisia ja käyttäytymiseen perustuvia ominaisuuksia. Kognitiivinen luottamus viittaa uskomukseen toisen luotettavuuteen. Affektiivinen luottamus viittaa taas tunteiden tärkeyteen luottamuksen muodostumisen prosessissa. Käyttäytymiseen perustuvassa luottamuksessa on havaittavissa kahdenlaista muotoa: toiseen luottaminen ja arkaluontoisten tietojen luovuttaminen toiselle. (Gillespie & Mann 2004)

1.1 Tutkimuksen tausta

Työhyvinvointi ja jaksaminen töissä on tärkeää ja sen tärkeys tulee oletettavasti tulevaisuudessa vain kasvamaan työn vaatimusten ja tehokkuuteen pyrkimisen kasvaessa organisaatioissa. Työhyvinvointiin ja työkykyyn panostamalla voidaan luoda pidempiä työuria, ja erityisesti nuorien työkykyyn panostaminen on tärkeää, sillä heillä on vielä pitkä työura edessä.

Yksilön työyhteisötaidoilla on merkitystä työyhteisössä viihtymiseen. Työyhteisötaidot edistävät yksilön omaa ja työyhteisön hyvinvointia ja yksilö voi koska tahansa kehittää omia työyhteisötaitojaan. Hyvä työhyvinvointi lisää yksilön ja koko työyhteisön voimavaroja, joka näkyy mm. työn tuottavuudessa, asiakassuhteissa ja yksilöiden työn ulkopuolella vapaa-ajan tekemisessä. Mielenkiintoista on se, että mitkä asiat vaikuttavat yksilöiden ja työyhteisön kukoistukseen ja positiiviseen il-

mapiiriin? Mitkä tekijät pitävät yksilöitä työssä, mitkä tekijät saavat työstä mielekkään ja nauttimaan työn tekemisestä? (Manka et al. 2011, 67)

Tärkeää ei ole selvittää vain riskitekijöitä, uupumukseen johtaneita asioita tai poissaolojen määrä, vaan sitä, mikä saa yksilöt sitoutumaan tavoitteisiin päivästä toiseen. Myönteinen ja ratkaisukeskeinen ajattelutapa auttaa yksilöitä sitoutumaan organisaation tavoitteisiin, ja näin yksilöt ovat halukkaampia miettimään, kuinka työpaikasta saisi kukoistavan ja voimavaroja lisäävän. (Manka et al. 2011, 67)

Henkilöjohtamisen ytimessä tulisi tulevaisuudessa olla kiireen ja stressin parempi hallitseminen. Pitkittynyt stressi voi johtaa masennukseen ja mielenterveysongelmiin. Mielenterveysongelmat ovatkin nousseet työkyvyttömyyseläkkeiden tärkeimmiksi syiksi. Johtamisella on oleellisesti vaikutusta yksilön kokemaan hyvinvointiin ja stressiin työssä. Oikeudenmukainen johtaminen vähentää työstä johtuvien rasitusoireiden riskiä ja vähentää sairauspoissaoloja. (Ojala & Ahonen 2005, 15)

Jokainen yksilö on kuitenkin erilainen ja omanlaisensa, ja heidän persoonallisuus vaikuttaa oleellisesti siihen, miten he kokevat asioita, kuten lisääntyneet vaatimukset työelämässä ja työelämän hektisyyden. Persoonallisuus vaikuttaa oleellisesti vuorovaikutuksen luonteeseen ja laatuun. Persoonallisuus vaikuttaa myös siihen, miten yksilö pyrkii tavoitteisiinsa, ja se muokkaa yksilön ajatusmaailmaa ja arvoja sekä vaikuttaa yksilön motivaatioon. (Kets de Vries 2007, 70–71)

Maslow`n motivaatioteoria kuvaa hyvin näitä yksilön tarpeita ja motiiveja. Sen mukaan yksilön tarpeet ja motiivit ovat hierarkkisessa järjestyksessä. Tärkeimmät tarpeet ovat alimmalla tasolla ja ne pitää olla tyydytettynä ennen seuraavien tasojen tarpeiden tyydyttämistä. Alimman tason muodostavat yksilön fysiologiset tarpeet, seuraavana ovat turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden tarpeet, arvostuksen tarpeet, ja viimeisellä eli viidennellä tasolla motivaatioteoriassa on yksilön itsensä toteuttamisen tarpeet. (Sundvik 2006, 123)

Yksilön kokema epävarmuus esim. muuttuvassa työyhteisössä tai yksilön kokema stressi voivat uhata perustarpeita, jotka aiemmin ovat mahdollisesti olleet itsestään selviä. Tällaisessa tilanteessa yksilön huomio siirtyy ylemmän tason tarpeista alemman tason tarpeisiin. (Sundvik 2006, 123–124) Johtajan tulee tuntea yksilöt,

jolloin hän osaa paremmin johtaa ja ymmärtää heidän käyttäytymistään eri tilanteissa.

Johtajan tulisi pyrkiä edistämään yksilöiden yhteisöllisyyttä ja sitoutumista toimivan työyhteisön takaamiseksi, ja tämä onnistuu luottamusta kasvattamalla. Luottamus syntyy yhteistyössä, kun yksilöt ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa. Luottamus yksilöiden välille syntyy parhaiten, kun toiminta on avointa ja ideat liikkuvat vapaasti työyhteisössä. (Aaltio 2008, 133–134)

Työelämässä myös kipailu osaajista kiristyy, jonka vuoksi on tärkeää miettiä, miten organisaatio pystyy houkuttelemaan haluamaansa osaamista yritykseen. Ja kun osaamista on organisaatioon saatu, niin miten se pystytään siellä pitämään. (Ojala & Ahonen 2005, 46)

Hyvinvoiva henkilöstö on eräänlainen käyntikortti organisaatiolle, sillä jos henkilöstö voi huonosti, se saattaa näkyä herkästi esimerkiksi organisaation kesätyöntekijöille, harjoittelijoille ja määräaikaisille työntekijöille, jotka usein ovat nuorempia ja koulusta vastavalmistuneita. Jos ilmapiiri työyhteisössä on huono, ei nuoremmat välttämättä halua palata takaisin hakemaan töihin organisaatioon. Hyvämaineinen organisaatio vetää paremmin kiinnostuneita työntekijöitä puoleensa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, millainen johtaminen edistää yksilöiden työhyvinvointia ja mikä motivoi yksilöä työssä jaksamiseen, sekä mitkä tekijät edistävät yksilön työhyvinvointia.

Alatutkimuskysymyksien avulla saan vastauksen päätutkimuskysymykseen. Haastatteleamalla yksilöitä siitä, mitkä tekijät edistävät heidän työhyvinvointia, pääsen käsittelemään konkreettisia asioita, joita yksilöt arvostavat, jotka lisäisivät heidän hyvinvointiaan työssä. Konkreettisten asioiden myötä pääsemme käsiksi siihen, miten työhyvinvoinnin edistämistä voitaisiin toteuttaa eli mitä asioita tulisi huomioida, ja mikä yksilöitä auttaa jaksamaan työssä. Lopulta päädymme päätutkimusky-

symykseen, eli miten johtajan tulisi päivittäisessä johtamisessaan mahdollistaa työhyvinvoinnin toteutuminen.

Tutkittava kysymys tulee olla sellainen, jonka avulla voidaan ratkaista ongelma, lisätä teoretietoa tai jonka avulla voidaan parantaa ja tehostaa oppimista. Kysymyksen tulee selittää, kuvata ja täsmentää tutkittavaa asiaa. Kysymyksen vastaus tulee olla kuvaileva ei niinkään selittävä. (Metsämuuronen 2009, 39)

Tutkimukseni päätutkimuskysymys on:

”Millainen johtaminen edistää työhyvinvointia?”

Alatutkimuskysymyksinä tutkimuksessani ovat:

”Mitkä tekijät edistävät yksilön työhyvinvointia?”

”Mikä motivoi yksilöä työssä jaksamiseen?”

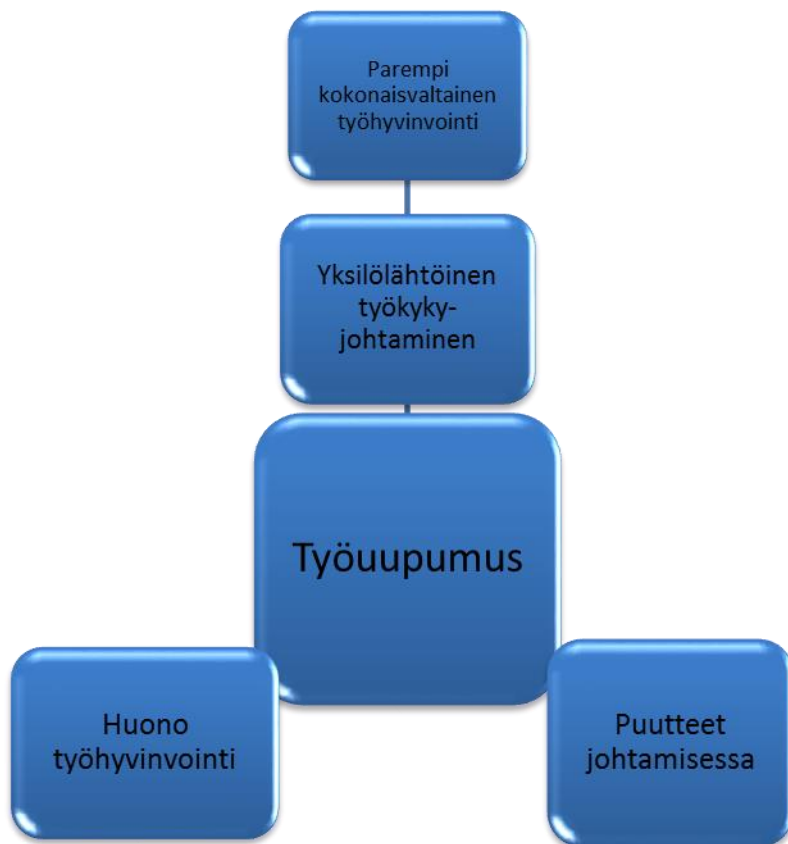
Tutkimusta varten suoritin puolistrukturoidut teemahaastattelut neljälletoista haastateltavalle. Haastateltavat olin pyrkinyt saamaan hieman eri toimialoilta saadakseni suuntaa, että arvostavatko eri toimialoilta tulevat eri asioita työhyvinvoinnin huomioimisessa, vai onko toimialoista riippumatta havaittavissa samoja asioita, joita yksilöt arvostavat, jotta hyvinvointi työssä lisääntyisi.

Tutkin työssäni yksilöiden tarpeita ja toiveita työhyvinvoinnissa ja sen johtamista kohtaan ja sitä, miten työhyvinvoinnin edistäminen käytännössä toivotaan huomioitavan, jotta yksilö jaksaa työssään. Olennaista tutkimuksessa on siis saada mietteitä yksilöiltä siitä, mitä he toivoisivat työhyvinvoinnin johtamiselta, ja sitä mitä yksilöt kaipaavat työhönsä, jotta hyvinvointi työssä lisääntyisi. Tarkoituksena on saada työntekijöiden ääni kuulolle ja huomioitua työhyvinvointiasioiden äärellä.

Tarkoituksena työssäni olisi lisätä samalla johtajien tietoisuutta siitä, että yksilöitä tulisi johtaa jokaista heidän omat lähtökohdat huomioon ottaen. Koko tiimiä ei pysty johtamaan samalla tavalla, sen vuoksi, että yksilöt ovat erilaisia, kokevat asiat eri tavalla ja arvostavat eri asioita kuin toiset.

1.3 Teorettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaukset

Olen kuvannut kuviossa 1 tutkimukseni teoreettisen viitekehysten. Oletuksena tutkimuksessani minulla on, että huono työhyvinvointi ja putteet johtamisessa johtavat ennen pitkään työuupumukseen. Yksilölähtöisellä työkykyjohtamisella pystytään torjumaan työuupumusta, josta seuraa parempi kokonaisvaltainen työhyvinvointi yksilöille ja työyhteisöön.



Kuvio 1. Tutkimuksen teorettinen viitekehys

Johtamisessa olisi siis tärkeää tiedostaa työhyvinvoinnin tärkeys yksilöiden motiivoinnin ja sitä kautta paremman tuottavuuden vuoksi. Hyvinvoiva henkilöstö viihtyy työssään paremmin ja on oletettavasti tuottavampaa ja haluaa tehdä parhaansa työssään.

Pääteemana työssäni on työhyvinvointi, työssä jaksaminen ja johtaminen. Tutkimukseni ja työni olen rajannut koskemaan Ilmarisen työkykyalomallin ylintä porrasta, eli johtamisen osa-alueeseen. Keskityn työssäni siis siihen, millainen johtaminen edistää työhyvinvointia, ja mitä asioita yksilöt toivovat johtamiselta työhyvinvoinnin suhteen. Uskon, että oikeanlaisella johtamisella edistetään viihtyvyyttä työyhteisöissä ja motivoidaan työssä jaksamiseen.

Johtamisessa olisi tärkeää ymmärtää, että yksilöt ovat jokainen erilaisia ja arvostavat eri asioita kuin toiset. Mitä kukin haluaa ja toivoo työhyvinvoinnilta? Esim. perhevapaiden huomioiminen perheellisille on tärkeää, kun vanhemmat haluavat olla mukana lastensa elämässä. Jotkut yksilöt voivat arvostaa enemmän rahallista palkitsemista hyvästä työsuorituksesta ja toiset taas uralla etenemismahdollisuuksia.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimukseni koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa kerroin tutkimuksen taustaa ja tavoitteita sekä esittelin tutkimuskysymykset. Luvussa yksi esittelin myös tutkimukseni teoreettista viitekehystä ja työni rajausta.

Luvussa kaksi kerron työhyvinvoinnista osana johtamista. Esittelen luvussa työhyvinvoinnin portaat ja mittarit sekä kerron työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä. Luvussa kaksi kerron myös työuupumuksesta, sillä silloin kun työhyvinvointi ei ole kunnossa, niin se voi johtaa lopulta työuupumukseen ja masennukseen. Luvussa kaksi esittelen myös työhyvinvoinnin johtamista ja työhyvinvoinnin huomiointia työsuhteen eri elinkaarissa. Luvun kaksi lopussa vertailen myös hyvää ja epäsopivaa johtamista.

Luvussa kolme siirryn käsittelemään yksilölähtöistä työhyvinvointia ja työkykyjohtamista. Tässä luvussa kerron työkyvystä, ja siitä mistä se muodostuu ja esittelen työkykytalon. Kerron lisäksi työkykyjohtamisen tavoitteista, ja miten sitä tuetaan työpaikoilla sekä esimiehen ja johtamisen roolista työhyvinvoinnin edistämisessä. Luvun kolme lopuksi kerron työntekijöistä, yksilöistä, jotka ovat ainutlaatuisia voimavaroja organisaatiolle.

Luku neljä on tutkimusmenetelmät -luku. Esittelen tässä luvussa tutkimusstrategi-
aa, ja esittelen aineiston keruuta ja analyysiä. Tässä luvussa myös mietin tutki-
mukseni luotettavuutta.

Luvussa viisi siirryn esittelemään työhyvinvointitutkimukseni tuloksia tutkimukseni
pääteemojen mukaisesti. Kuudennessa eli viimeisessä luvussa esittelen työni joh-
topäätökset ja yhteenvedon. Esittelen myös mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

2. TYÖHYVINVOINTI OSANA JOHTAMISTA JA KOHTI PAREMPAA JAKSAMISTA TYÖSSÄ

Työhyvinvointi on monien käsitteiden summa. Työhyvinvointiin liittyy yritykseen, työyhteisöön ja yksilöön itseensä liittyviä tekijöitä. Hyvä johtaminen, työn tehokas organisointi, toimiva työyhteisö, osaaminen, vuorovaikutus ja positiivinen suhtautuminen asioihin ovat työhyvinvoinnin rakennuspalikoita. (Manka et al. 2011, 7)

Työhyvinvointia lisää se, että yksilö voi vaikuttaa itse omaan työhönsä ja hänelle tarjotaan kehittymismahdollisuuksia. Työn tekemisen tulee olla mukavaa ja johtamisen kannustavaa sekä johdonmukaista. Palautteen antamisella ja yksilöiden välisellä luottamuksella on myös vaikutusta työhyvinvoinnin kokemiseen. (Manka et al. 2011, 7)

Toistuvat muutokset työelämässä lisäävät yksilöiden kiirettä, stressiä sekä terveys- ja turvallisuusongelmia. Muutokset ovat kuitenkin välttämättömiä, jotta organisaatiot pysyvät kilpailukykyisinä ja kannattavina. Jatkuvasta muutoksesta on tullut erottamaton osa työelämää. Jatkuva muutos onkin eräänlainen haaste yksilöiden ja erityisesti asiantuntijoiden hyvinvoinnille työelämässä. (Launis & Pihlaja 2007)

Onnistunut esimiestyö on ihmisten ja toiminnan johtamista oikeudenmukaisesti. Yksilöiden keskinäisen luottamuksen kautta syntyy hyvä työilmapiiri työyhteisöön. Hyvässä työilmapiirissä vuorovaikutus on avointa ja yksilöillä on hyvät työyhteisötaidot. Kun työyhteisössä on positiivinen tunnelma, ovat myös tällöin työyhteisön jäsenet valmiita tukemaan muita työyhteisön jäseniä. (Manka et al. 2011, 8)

Positiivisen ilmapiirin vallitessa työyhteisössä, yksilöt arvostavat toisiaan ja kantavat oman vastuunsa tekemisistään. Silloin kun yksilöiden erilaisuus on otettu huomioon, voidaan puhua hyvästä johtamisesta, ja tällöin yksilöiden erilaisuus nähdään vahvuutena. Erilaisista yksilöistä koostuva työyhteisö lisää myös organisaation innovatiivisuutta. (Manka et al. 2011, 8)

Työntekijä nauttii työstään parhaiten, silloin kun hän voi hyödyntää omaa osaamistaan. On myös tärkeää, että yksilö saa tukea tarvittaessa esimieheltä. Onnistumisen myötä tuottavuus kasvaa ja yksilö kokee työn iloa työssään. Hyvä johtaminen

on työhyvinvoinnin perusta. Henkilöstön ollessa tietoinen yrityksen tavoitteista, ymmärretään oman työn yhteys yrityksen tavoitteisiin ja syntyy motivaatiota sekä sitoutumista. (Manka et al. 2011, 8-9)

Helliwell ja Huang (2010) ovat tutkineet, kuinka tulot ja työn piirteet vaikuttavat tyytyväisyyteen elämässä sekä ei-taloudellisten työn piirteiden vaikutusta tyytyväisyyteen. Tulokset osoittivat, että ei-taloudellisilla työn piirteillä on häkellyttävän suuri merkitys ja vaikutus tyytyväisyyteen elämässä. Erityisesti luottamus työyhteisössä näytteli suurta roolia. (Helliwell & Huang 2010)

Työyhteisön luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen ovat haastavaa ja arvokasta työtä. Työyhteisössä on kuitenkin mahdollisuuksia parantaa työyhteisöjä ja niiden oloja niin, että voidaan kasvattaa tyytyväisyyttä elämään ja samalla työyhteisön tehokkuutta. (Helliwell & Huang 2010)

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat mm. arvostetuksi kokeminen, oikeudenmukainen kohtelu ja työyhteisön täysivaltainen jäsenyys. Työhyvinvointia kehitetään tuloksekkaasti panostamalla työntekijään, työhön ja työyhteisöön sekä sovitamalla yhteen erilaiset tarpeet. (Manka et al. 2011, 8-9)

Työn imuksi nähdään tila, jossa yksilöllä on suurta motivaatiota työnsä suorittamiseen. Työn imua kokeva yksilö on tarmokas, omistautunut ja uppoutunut työlleen ja sille mitä tekee. Tarmokkuus on energiaa ja sinnikkyyttä. Omistautuminen on ylpeyttä ja uppoutuminen täydellistä keskittymistä työhön. (Manka et al. 2011, 10)

Bakker ja Demerouti (2008) määrittelevät myös työn imun omistautumiseksi, tarmokkuudeksi ja uppoutumiseksi työlle. Työ ja henkilökohtaiset resurssit yhdessä korkeiden työvaatimusten kanssa ovat päätekijät määrittelemään työn imun lähtökohtia ja sen syntymistä. Sitoutuneet yksilöt ovat luovempia, tuottavampia ja halukkaampia tekemään enemmän. (Bakker ja Demerouti 2008)

Työntekijät, jotka kokevat työssään työn imua, ovat terveempiä. Heillä ei ole kovinkaan usein eläke- tai eroajatuksia mielessään. Työn imun voi tartuttaa myös muihin työyhteisön jäseniin, sillä jo yhden yksilön positiivisuus vaikuttaa myönteisesti työyhteisöön. (Manka et al. 2011, 10)

Bargagliotti (2012) on tutkinut työn imua hoitajien työssä. Hänen mukaansa luottamus ja autonomia työssä edeltää työn imun kokemuksia hoitajien työssä. Työn imun kokemusten myötä organisaation taloudellinen kannattavuus paranee. (Bargagliotti 2012)

Työhyvinvoinnissa oleellisen tärkeää on yksilön innostus. Yksilö pääsee flow-tilaan onnistuessaan ja positiivisen työvireen jyllätessä päällä. Flow-tilassa työt hoituvat kuin itsestään, ja käsillä olevaa työtä ei haluaisi lopettaa. Flow-tila on hetkellinen huippukokemus, työn imu taas pitkäkestoinen myönteinen tunnetila. (Manka et al. 2011, 10)

Yksilön palautumiselle työstä on oltava riittävästi aikaa, jotta työn imua pystytään ylläpitämään. Työn imua ei pidä sekoittaa työholismiin. Kiireessä yksilö ei välttämättä huomaa siirtymistä työn imusta kohti uupumusta. Kiireessä virheet lisääntyvät ja työstä palautumisella sekä innovatiivisuudelle ei jää aikaa. Väsymys johtaa lopulta ylisuorittamiseen. Väsymys ja huono keskittymiskyky eivät johda työn imuun. (Manka et al. 2011, 10-11)

Työhyvinvoinnin ongelmista seuraa poissaoloja työstä, sairaana työskentelyä, työn ja vapaa-ajan hämärtymistä, vuorovaikutusongelmia, vaikeuksia työssä suoriutumisesta ja muutoksia yksilön käyttäytymisessä esim. syrjäänvetäytyvyys. Hyvinvoiva yksilö on innostunut työstään, kokee työn mielekkääksi ja haluaa kehittyä työssään. (Manka et al. 2011, 11)

Marja-Liisa Manka (2011), työhyvinvoinnin professori, on luonut käsitteen tiikerinloikka. Tiikerinloikka tarkoittaa uudistumista, ajattelutapojen täydellistä uudistamista ja vanhojen toimintatapojen kyseenalaistamista. Tiikerinloikassa halutaan tuoda esille muutoksen tarpeellisuus työyhteisössä, ja se luo myönteistä asennetta muutokselle. Sitouttaminen myös luo imua muutostilanteen toteuttamiseen. (Manka et al. 2011, 11)

Työn imua voidaan vahvistaa työyhteisössä. Sitä voidaan vahdistaa esimerkiksi molemmiin puolisella palautteen vaihtamisella. Jotta työn imua voi kokea, on oltava myös asetettuja tavoitteita, joita kohti pyrkiä sekä samalla vastuun lisäämistä yksilölle. Yksilö voi kokea työn imua muuttuvien tehtävien myötä ja esimiehen tarjoamalla yksilölle kehittymisen paikkoja. (Manka et al. 2011, 12)

Työn imun kokemuksia luovat myönteinen vuorovaikutus, positiivisten asioiden miettiminen, usko tulevaisuuteen ja kiitoksen antaminen puolin ja toisin työyhteisössä. Työn imua vahvistavat myös työn suunnittelu, niin että tehtävät ovat sopivan haasteellisia ja sosiaalisen ilmapiirin parantaminen. (Manka et al. 2011, 12)

Aineeton pääoma on yksi yrityksen menestystekijöistä, ja aineettomalla pääomalla on osaamista. Tämä osaamisen jatkuva kehittäminen on tärkeää ja elinehto organisaatiolle. Ilman osaamista organisaatio ei pysy kilpailukykyisenä eikä pysty vastaamaan asiakastarpeisiin. Osaamattomuus aiheuttaa myös ylimääräistä painetta yksilöille ja vie turhaa energiaa yksilöiltä sekä johtaa lopulta työtehon alenemiseen. (Manka et al. 2011, 14)

Siegrist (2007) kumppaneineen ovat tutkineet työolojen vaikutusta työhyvinvointiin ja eläköitymispäätöksiin. Heidän mukaansa huono työelämän laatu johtaa aikaisempaan eläkkeelle jäämiseen. Eläköitymispäätöksiin vaikuttaa myös huono työhyvinvointi ja vähäinen vaikuttamismahdollisuus omaan työhön. (Siegrist, Wahrendorf, Knesebeck, Jürges & Börsch-Supan 2007)

Hyvinvoiva yksilö kokee parhaimmassa tapauksessa työtään kohtaan sisäistä yrittäjyyttä. Työyhteisössä, jossa yksilöt voivat hyvin, pysyy myös sairauspoissaolien määrä maltillisena. Lyhyet sairauspoissaolot (1 – 3 päivää) ovat kalliita organisaatioille, ja ne jäävät organisaatioille itselleen maksettaviksi. Poissaolot kuormittavat myös muiden työntekijöiden työmäärää. (Manka et al. 2011, 15)

Työyhteisöissä, joissa on hyvä ilmapiiri ja työntekijöillä hyvät osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä koetaan oikeudenmukaista johtamista, on vähemmän sairastumisia. Ongelmien ennaltaehkäisy tulee edullisemmaksi työnantajalle kuin jälkikäteen suoritettavat toimenpiteet. (Manka et al. 2011, 15)

Karasek (1979) on tutkinut stressin hallintaa. Hänen mukaansa henkinen rasitus johtuu työvaatimusten ja työn päätöksenteon vuorovaikutuksen epäsuhdasta. Vähäiset vaikuttamismahdollisuudet työhön ja korkeat työvaatimukset johtavat henkiseen rasitukseen. Se vaikuttaa myös yksilöiden työtyytyväisyyteen. (Karasek 1979)

Työkuormitusta yksilöille aiheuttaa se, jos työn vaatimukset ovat korkeat ja yksilö kokee, ettei selviydy niistä. Yksipuolinen työ, fyysinen kuormitus ja hankalat työajat lisäävät myös yksilön työkuormitusta. Työstressin taustalla on usein puutteita työjärjestelyissä, ja niihin ei ole ajoissa puututtu. (Manka et al. 2011, 15-16)

Viswesvaran, Sanchez ja Fisher (1999) ovat tutkineet sosiaalisen tuen vaikutusta työstressin kokemuksiin. Heidän tutkimuksensa mukaan sosiaalinen tuki hillitsee stressin ja rasituksen suhdetta. Sosiaalinen tuki vähentää rasituksen kokemuksia työssä ja pienentää havaittuja stressitekijöitä. (Viswesvaran, Sanchez ja Fisher 1999)

Positiivinen paine on kuitenkin hyvästä ja lisää yksilön oppimista sekä lisää virtaa. Yksilöllä tulee olla sopivasti kuormitusta, sillä se lisää yksilön suorituskkyä. Kuormituksen ja stressin jatkuessa pitkään, se kuitenkin lisää sairauksia ja lopulta yksilö passivoituu. (Manka et al. 2011, 15-16)

Pitkään jatkuva stressi voi johtaa lopulta työuupumukseen. Työuupumukselle on tyypillistä pitkäaikainen väsymys, kyynisyys ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen. Vaativissa tilanteissa auttaa elämänhallinnan tunne, ja sosiaalisella tuella työyhteisössä on negatiivista stressiä vähentävä vaikutus. (Manka et al. 2011, 18)

Johtamisjärjestelmällä on keskeinen vaikutus työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin luonti edellyttää yhteistä tahtotilaa, aktiivisuutta asian viemiseksi eteenpäin ja totta kai myös osaavaa johtamista. Johtaminen vaikuttaa kaikkeen työyhteisössä. Johtajien tulee toimia esimerkillisesti työyhteisössä, sillä johtajat ovat esikuvia, joista yksilöt ottavat mallia. Johtajien oma suhtautuminen asioihin sekä ajattelu- ja toimintavat välittyvät alaisille ennen pitkään. Työyhteisöllä on siis merkittävää vaikutusta henkilöstönsä työhyvinvointiin. (Tarkkonen 2012, 74-75)

Johtajan tärkein tehtävä on huolehtia yksilöiden hyvinvoinnista. Hyvän johtamisen perustana on hyvä itsetuntemus ja ymmärrys muiden yksilöiden käyttäytymiseen ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen. Aktiivinen johtajuus suojaa työuupumukselta sekä on työntekijöitä palkitsevaa ja innostavaa, yksilöllistä osaamista hyödyntävää, muutosmyönteinen ja tulevaisuuteen suuntautunut. (Suonsivu 2014, 164)

Työhyvinvoinnin tulisi olla osa henkilöstöjohtamiseen liittyvää toimintaa, ja sitä tulisi toteuttaa yhteistyössä työnantajan ja koko henkilöstön kanssa. Työhyvinvoinnin johtamisen tarkoituksena on pitää huolta henkilöstön osaamisesta, pätevydestä ja ammattitaidosta. Jokaisen yksilön tulee tietää organisaationsa ja oman työnsä tavoitteet, sekä omat vastuunsa. (Suonsivu 2014, 164 - 165)

Yksilöillä tulee olla mahdollisuus myös suunnitella työtään. Työhyvinvoinnin johtamisessa tulisi huomioida, että yksilöiden osaaminen ja ammattitaito sekä toimintakyky vastavat sitä työtä, jota yksilö suorittaa. Johtamisessa tulisi huomioida myös, että työ on vaihtelevaa. Yksilöitä tulee kannustaa ja tukea, ja työpaikan terveys- ja turvallisuusriskit arvioida. Työhyvinvoinnin johtamisessa kiinnitetään huomiota myös työympäristön toimivuuteen, terveellisyteen ja turvallisuuteen, ja että työ on fyysisesti ja henkisesti sopivaa. (Suonsivu 2014, 164-165)

Työhyvinvoinnin johtamisessa keskeistä on yksilöiden osaamisen edistäminen ja kehittäminen. Johtamisessa tulee ottaa huomioon yksilöiden henkilökohtaiset kehittymiskohteet. Esimiehen pitää pystyä laittamaan myös itsensä likoon ja olla läsnä, sillä tämä edistää työhyvinvointia työyhteisössä. Työ ei saisi jatkuvasti ja kohtuuttomasti kuormittaa yksilöä, ja tämä tulee huomioida myös johtamisessa. Yksilölle aiheuttaa turhautumista ja ahdistuneisuutta se, jos hän ei tunne olevansa koulutustaan vastaavissa työtehtävissä. Tästä seuraa henkisten voimavarojen väheneminen ja itsetunnon heikentyminen. (Suonsivu 2014, 165)

Työhyvinvoinnin edistämiseksi tulisi huomioida henkilöstön näkemykset. Oletettavasti tulevaisuudessa työhön rekrytoitavat henkilöt odottavat esimerkiksi joustavia työaikoja. Työhyvinvoinnin johtamisessa työ tulisi järjestää ikäryhmittäin joustavasti, niin että esim. perheelliset saavat sovitettua työn ja vapaa-ajan yhteen. Vastavasti lähellä eläkeikää oleville voitaisiin tarjota mahdollisuus tehdä lyhennettyjä työpäiviä tai viikkoja ja näin ollen jaksaminen töissä pysyy paremmalla tasolla. Tämä kaikki vaatii asennemuutoksia työyhteisöissä ja johtamisessa. (Suonsivu 2014, 166)

Eettisesti toimiva johtaminen parantaa hyvinvointia. Kaikilla johtajilla tulee olla kyky toimia ja johtaa työyhteisössä oikeudenmukaisesti ja suhtautua puolueettomasti työyhteisön jäseniin ja heidän esittämiin mielipiteisiin. Kun yhteisistä asioista ja

periaatteista pidetään kiinni, se synnyttää luottamusta alaisten ja johtajan välille. (Suonsivu 2014, 166-167)

Kuoppala (2008) kumppaneineen ovat tutkineet johtamisen, työhyvinvoinnin ja työhön liittyvän terveyden suhdetta toisiinsa. Nämä kolme tekijää oletettavasti vaikuttavat tuottavuuden ja työkykyyn. Heidän tutkimuksen perusteella johtaminen vaikuttaa oleellisesti työhyvinvointiin, sairauspoissaoloihin ja työkyvyttömyyseläkepäätöksiin. Johtamisen vaikutus työsuoritukseen jäi tutkimuksessa epäselväksi, tai sen vaikutus oli heikko. (Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio 2008)

Van Dierendonck (2004) kumppaneineen on myös tutkinut johtamiskäyttäytymisen ja alaisten hyvinvoinnin välistä suhdetta toisiinsa. Hyvinvointi riippuu siitä, millaiseksi yksilöt kokevat itsensä ja olonsa elämässään ja työssä. Yksilöt, jotka kokivat hyvinvointia, kokivat, että heidän johtajansa oli enemmän aktiivinen ja kannustava johtamistyyliinsään. Kun johtajan ja alaisten välinen suhde on vuorovaikutteinen prosessi, edistää se yksilön työhyvinvointia. (Van Dierendonck, Haynes, Borrill & Stride 2004)

Stressaavilla työyhteisöillä on negatiivisia vaikutuksia työyhteisön yksilöille. Epäkohdat työyhteisössä vaikuttavat yksilöiden hyvinvointiin ja henkiseen terveyteen. Epäkohdista seuraa lisääntyneitä poissaoloja, alentuneita työsuorituksia, henkilöstön suurta vaihtuvuutta, työtapaturmia, sitoutumisen vähentymistä, apaattisuutta ja jopa alkoholismia. (Van Dierendonck, Haynes, Borrill & Stride 2004)

Oletettavasti muut yksilöt työyhteisössä, ja erityisesti johtaja, voivat vaikuttaa dramaattisesti yksilön hyvinvointiin ja siihen, millaiseksi yksilö kokee itsensä. Huono esimies-alaissuhde on yksi suurimmista stressin aiheuttajista yksilölle. (Van Dierendonck, Haynes, Borrill & Stride 2004)

2.1 Työhyvinvoinnin portaat

Hyvinvoinnin kulmakiviä ovat yksilön oma terveys, osaaminen sekä fyysinen ja psyykinen työympäristö. Työssä jaksamista työssä lisää mm. kiinnostava työ, ja työyhteisö, joka arvostaa ja tukee. Työssä jaksamista edistää myös kehittymisen

mahdollisuus työssä ja uuden oppiminen. Hyvinvoivat yksilöt työyhteisössä toimivat tehokkaammin ja luovat uusia innovaatioita. (Viitala 2009, 212)

Työelämässä painotetaan joustavuutta ja tehokkuutta, mutta sillä voi olla epäsuotuisia kääntöpuolia. Joustavuuden ja tehokkuuden tavoittelu luovat suuria paineita yksilöiden hyvinvoinnin kannalta. Haasteena johtamisessa on löytää tasapaino organisaation lyhyen ajan tehokkuusvaatimusten ja yksilöiden työhyvinvoinnin välillä. (Viitala 2009, 212)

Työhyvinvoinnin yhteydessä puhutaan Maslowin motivaatioteoriasta, joka muodostaa yksilön tarpeista hierarkian. Korkeimpana tavoitteena on itsensä toteuttamisen tarve, joka on inhimillisen toiminnan voimanlähde. Perustarpeita on Maslowin mukaan kaiken kaikkiaan viisi. Fysiologiset tarpeet muodostavat alimman tason, toisella tasolla on turvallisuuden tarve, kolmannella tasolla liittymisen tarve, neljännellä arvostuksen tarve ja viimeisenä eli ylimpänä itsensä toteuttamisen tarve. Tarpeet ovat keskenään riippuvaisia hierarkian mukaisesti. Yksilön käsillä oleva tarve hallitsee käyttäytymistä. Yksilön jo tyydytetyt tarpeet eivät toimi motivaatiotekijöinä. (Rauramo 2008, 29)

Maslowin motivaatioteorian lähtöpiste on ensimmäisen portaan fysiologiset tarpeet. Perustarpeita ovat esim. tarve hengittää, juoda vettä ja nukkua. Turvallisuuden tarve on toisella portaalla, ja siihen sisältyy fyysinen turvallisuus ja työn turvallisuus. Turvallisuuden tarve käsittää myös toimeentulon sekä psykologisen ja moraalisen turvallisuuden ja omaan terveyteen ja omaisuuteen liittyvän turvallisuuden. Turvallisuuden tarpeen portaalla yksilö miettii mm. pysyvyyden säilyttämistä yhteiskunnassa. (Rauramo 2008, 30-31)

Psykofysiologiset tarpeet voivat täytyä, kun työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa. Työterveyshuollolla on merkittävä osa ensimmäisellä portaalla. Turvallisuuden tarve on saavutettu, kun yksilö kokee työympäristönsä turvalliseksi, palkkaus mahdollistaa selviytymisen elämässä, työsuhde on vakaa ja työyhteisö on tasa-arvoinen. Riskienhallinta ja työsuojelutoiminta ovat tärkeitä turvallisuuden tarpeen portaalla. (Rauramo 2008, 35)

Liittymisen tarve on kolmannella portaalla. Liittymisen tarve liittyy yksilön sosiaalisiin suhteisiin, ja se sisältää ystävyys- ja perhesuhteet. Yksilön tarve rakkauteen ja

yhteenkuuluvuuteen aktivoituu, kun fysiologiset tarpeet ja turvallisuuden tarve on tyydytetty. Kuitenkin yksilö kaipaa sosiaalisia suhteita enemmän kuin mitään muuta, joten jopa nälän tunne voi kaipuun vallatessa hetkittäin unohtua. (Rauramo 2008, 31)

Liittymisen tarvetta tyydyttää positiivinen yhteishenki, ja yksilöistä huolehtiminen. Avoin vuorovaikutus, luottamus ja omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus ovat oleellisia liittymisen tarpeen tyydyttämisen portaalla. Tärkeää on myös toimivat esimies-alaissuhteet. (Rauramo 2008, 35)

Neljäs porras on arvostuksen tarve. Tällä portaalla yksilöt kokevat tärkeäksi toisilta saadun arvostuksen ja itsekunnioituksen. Arvostuksen taso jakautuu kahteen tasoon. Alemmalla tasolla on kuuluisuus ja kunnioitus ja ylemmällä tasolla itsetunto, kompetenssit ja saavutukset. (Rauramo 2008, 31-32)

Yksilöillä on tarve itsearvostukseen ja itsekunnioitukseen, mutta yksilö tarvitsee myös toisten arvostusta. Oman luonteen voimakkuus, työyhteisön ja omien tavoitteiden saavuttaminen, riittävyden, kunnioituksen, riippumattomuuden ja vapauden tunne ovat itsearvostuksen osa-alueita. Ihmisillä on usein myös halu saavuttaa mainetta ja kunniaa sekä olla huomattu ja tärkeä. Kun arvostuksen tarve on tyydytetty, se johtaa itsetunnon vahvistumiseen. (Rauramo 2008, 31-32)

Arvostuksen tarpeen portaalla on tärkeää keskittyä oikeudenmukaiseen palautteeseen, palkkaan ja palkitsemiseen, toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Nämä ovat jokapäiväistä arkea ja toimintaa työyhteisössä. (Rauramo 2008, 35)

Viides porras sisältää itsensä toteuttamisen tarpeen. Ihmisillä on usein pyrkimys päästä hyödyntämään olemassa olevaa potentiaaliaan, ja tulla paremmaksi. Älylliset ja esteettiset tarpeet yhdessä muodostavat itsensä toteuttamisen tarpeet. Yksilö on innovatiivisimmillaan ja terveimmillään, silloin kun yksilön kaikki tarpeet on tyydytetty. (Rauramo 2008, 32-33)

Oppimisen ja osaamisen tukeminen on tärkeää itsensä kehittämisen portaalla. Elinikäisen oppimisen merkitys on tärkeää ymmärtää ja tiedostaa. Työn tulisi tarjota oppimiskokemuksia ja mahdollisuuksia oman osaamisensa hyödyntämiseen.

Työolojen viihtyvyys on myös tärkeä tekijä itsensä kehittämisen portaalla. (Rauramo 2008, 35)

2.2 Työhyvinvointi ja tuottavuus

Työhyvinvointiin panostaminen näkyy erilaisten kustannusten vähentymisenä organisaatioissa ja yhteiskunnassa. Työhyvinvoinnin puutteista monesti seuraa sairauspoissaoloja, alentunut työkyky, masennuksen aiheuttamia kustannuksia, työn tehostomuutta, työntekijöiden suurta vaihtuvuutta ja työn heikkoa laatua. (Manka et al. 2011, 13)

Työhyvinvointiin sijoittaminen on sijoittamista tulevaisuuteen. Työhyvinvoinnilla on välitön talousvaikutus, kun sairauspoissaolot ja työtapaturmakulut pienenevät. Tämä heijastuu työn laatuun, tuottavuuteen ja innovaatioiden syntyyn. Tämä johtaa organisaatioiden parempaan kannattavuuteen ja kilpailukykyyn. Työhyvinvointi näkyy henkilöstön tyytyväisyytenä ja sitä kautta myös asiakastyytyväisyytenä. (Manka et al. 2011, 13)

Entiset ja tutut toimintatavat eivät välttämättä riitä selviytymään nykypäivän muuttuneissa olosuhteissa. Tehokkuus, joustavuus ja laadukkuus eivät yksin riitä menestymiseen. Menestyäkseen tarvitaan jatkuvaa kehittymistä ja uusien mahdollisuuksien löytämistä. Näin pystytään erottautumaan kilpailijoista ja tarjoamaan asiakkaille ainutlaatuisuutta. Tulevaisuudessa organisaation arvoon vaikuttaa uudistumiskyky ja innovatiivisuus. Työntekijöiden jäädessä eläkkeellä ei enää palkata uusia tilalle, ja näin ollen työtä tulisi tehdä uudella tavalla. (Manka 2012, 33)

Aineettoman pääoman tehokkuudella on 50 – 90 prosentin vaikutus organisaation tulokseen. Organisaation aineetonta pääomaa on sosiaalinen ja henkinen pääoma sekä rakennepääoma. Sosiaalinen pääoma on esimiehen ja työntekijöiden välisiä suhteita sekä työntekijöiden keskinäisinä suhteita yrityksen sisällä. Sosiaalinen pääoma ilmenee myös yrityksen ulkopuolelle suuntautuvina vuorovaikutussuhteina, kuten yhteistyökumppaneita ja asiakkaita kohtaan. Henkistä pääomaa ovat yksilöiden asenteet, psykologinen pääoma, osaaminen sekä fyysinen ja

psykkinen terveys. Rakennepääoma on taas yrityksen toimintatapoja ja menetelmiä. (Manka 2012, 34)

Sosiaalinen pääoma koostuu luottamuksesta, virallisesta ja epävirallisesta kanssakäymisestä sekä osallistumisesta, jotka helpottavat kollektiivista toimintaa tuottaakseen yhteistä hyötyä. Sosiaalinen pääoma toimii suojaavana tekijänä yksilön mielenterveydelle. Sosiaalinen pääoma on usein nähty kuuluvan yksilöiden välisiksi suhteiksi. (Kouvonen, Oksanen, Vahtera, Stafford, Wilkinson, Schneider, Väänänen, Virtanen, Cox, Pentti, Elovainio & Kivimäki 2008)

Aineeton pääoma kytkeytyy oleellisesti työhyvinvointiin. Yksilöt, jotka jäävät enenaikaisesti eläkkeelle esim. huonojen työolojen vuoksi, vievät yrityksestä poistuessaan osaamista pois ja kasvattavat myös henkilöstökustannuksia, jolloin esimerkiksi yrityksen kilpailukyky kärsii. Yksilöt, jotka ovat työstään uupuneita, eivät välttämättä halua jakaa omaa osaamistaan organisaation eduksi. Hyvään työsuoritukseen tarvitaan yksilön innostusta, sitoutumista ja aloitteellisuutta. (Manka 2012, 35)

Dababneh (2001) kumppaneineen ovat tutkineet lyhyiden taukojen vaikutusta tuottavuuteen ja hyvinvointiin. He testasivat kahdenlaista tauko-ohjelmaa ja testasivat, onko 36 minuutin extra tauolla vaikutusta tuottavuuteen ja hyvinvointiin. Normaalisti yksilöillä oli päivän aikana 30 minuutin lounastauko ja kaksi 15 minuutin taukoa. (Dababneh, Swanson & Shell 2001)

Ensimmäisessä tauko-ohjelmassa yksilöille annettiin 12 kappaletta 3 minuutin taukoja päivän aikana eli 3 minuutin tauko aina 27 minuutin välein. Toisessa tauko-ohjelmassa yksilöille annettiin neljä yhdeksän minuutin taukoa päivän aikana eli 9 minuutin tauko aina 51 minuutin välein. (Dababneh, Swanson & Shell 2001)

Tulokset osoittivat, että kummallakaan tauko-ohjelmalla ei ollut negatiivisia vaikutuksia tuottavuuteen. Yksilöt suosivat 9 minuutin taukoaikataulua, sillä yleisesti ottaen yksilöt eivät helposti hyväksy taukojen pirstaloimista hyvin lyhyisiin taukoihin työvihtyvyyden kannalta. (Dababneh, Swanson & Shell 2001) Yksilön perusoikeuksiin kuuluu työympäristö, joka sallii yksilöiden suorittaa työtään optimaalisesti miellyttävien olosuhteiden vallitessa (Roelofsen 2002).

Henningin (1997) ja kumppaneiden tutkimus osoittaa, että yksilöiden tuottavuus kasvaa, kun lyhyisiin taukoihin sisällytetään venyttelyharjoituksia. Tiheät lyhyet tauot jatkuvassa tietokonepäätyöskentelyssä voivat edistää yksilön tuottavuutta ja hyvinvointia, kun tauot on yhdistetty tehtäväkuvan mukaisiin vaatimuksiin. (Henning, Jacques, Kissel, Sullivan & Alteras-Webb 1997)

Työhyvinvoinnin edistäminen on tärkeä asia yhteiskunnassa. Työurien jatkamisella uran alkupäässä, sisällä ja loppupäässä on vaikutusta työllisyysasteeseen. Työhyvinvointia edistämällä voidaan lisätä inhimillistä tuottavuutta. Työhyvinvointia edistää mm. johtamisessa oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus, yksilön kehittyminen, työssä onnistumiset ja hyvä vuorovaikutus. Työhyvinvointi koostuu yksilön psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä. Näin ollen työhyvinvointi tulisi ymmärtää koko työyhteisön toimivuuden kehittämiseksi. (Manka 2012, 35)

Työhyvinvoinnilla on välittömiä ja välillisiä vaikutuksia yrityksen menestymiseen. Sairauspoissaolojen ja ennen aikaisen eläkkeelle jäämisten vähentyessä pienentyvät myös yritykselle niistä aiheutuvat kustannukset. Tuloksellisuutta parantaa mm. työtyytyväisyys, hyvä motivaatio ja työilmapiiri. Hyvinvointi lisää yrityksen kilpailukykyä, ja se heijastuu henkilöstön hyvinvointiin. (Manka 2012, 38 - 39)

Työhyvinvointi näkyy parempana toimitusvarmuutena, kustannustehokkuutena ja osaamisena. Menestyksekkäs organisaatio pystyy tarjoamaan uudenlaisia ratkaisuja ja toimintatapoja. Osaamistaan kehittävä organisaatio pysyy energisenä oman henkilöstön ja sidosryhmien silmissä. Menestyksekkäs ja osaamistaan kehittävä organisaatio saa hankittua työvoimaa ja pysymään sen helpommin organisaation palveluksessa. Tällaisessa organisaatiossa yksilöt ovat halukkaita etenemään urallaan, ja osaaminen pysyy yrityksessä. (Manka et al. 2011, 14 - 15)

Usein työvoimakustannukset ja niihin liittyvät koulutus- ja kehityskulut nähdään vain menoeränä. Henkilöstökulut tulisi nähdä osana yrityksen aineettoman varallisuuden luomista. Yrityksen aineetonta varallisuutta vähentää mm. työkuormituksen kasvaminen, työn monipuolisuuden väheneminen, päätöksenteon osallistumisen vähentyminen, epävarmuudentunne, suhteiden heikkeneminen esimiehiin ja työtovereihin. (Ojala & Ahonen 2005, 96)

Warr, Cook ja Wall (1979) ovat tutkineet ruumiillista työtä tekeviä miehiä, jotka ovat iältään 20 – 64 vuotiaita. He ovat kuvanneet ja arvioineet tutkimuksessaan kahdeksan asteikkoa, jotka ovat relevantteja työelämän laadun kannalta. Asteikot kattavat työhön osallistumisen, sisäisen työmotivaation, koetun työn ominaisuudet, työtyytyväisyyden, tyytyväisyyden omaan elämään, onnellisuuden ja koetun ahdistuksen. Työtyytyväisyys ja tyytyväisyys omaan elämään -asteikoilla näyttää olevan hyvä luotettavuus ja korrelaatio keskenään. (Warr, Cook & Wall 1979)

Asianmukainen mittaaminen monimutkaisissa psykologisissa asioissa usein vaatii toistuvaa prosessia. Tutkijat joutuvat siirtymään useita kertoja hahmottamisen ja operationalisoinnin välillä säätämällä ideoitaan ja toimenpiteitään matkan varrella. Tämä ei ole aina mahdollista yksittäisen tutkimuskohteen kohdalla. Joskus on välttämätöntä hyväksyä tai sopeuttaa aikaisemmin raportoitu mittaristo tai luoda uusi mittaristo, joka tarjoaa kuitenkin rajalliset mahdollisuudet systemaattiseen kehittämiseen. Kumpikaan lähestymistapa ei ole täysin tyydyttävä. Tämä ongelma on ilmeinen erityisesti työelämän laadun ja työhyvinvoinnin tutkimuksissa. (Warr, Cook & Wall 1979)

2.3 Työhyvinvoinnin mittarit

Työhyvinvointia mittaavat erilaiset mittarit, ja ne voidaan jakaa yksilö-, työyhteisö- ja työympäristömittareihin. Yksilöiden kohdalla mittarit määräytyvät työn vaatimusten mukaan. (Rauramo 2008, 36)

Sairauspoissaolojen määrä on yksi tärkeimmistä mittareista, kun arvioidaan henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin tilaa. Kaikkiin sairauspoissaoloihin ei voi vaikuttaa, mutta monet työyhteisötekijät lisäävät sairauspoissaolojen riskiä. Sairauspoissaolojen riskiä lisää yksilön vähäinen vaikutusmahdollisuus omaan työhön, sosiaalisen tuen puute ja työsuhteen epävarmuus. Poissaolojen liian tiukka kontrollointi voi myös johtaa poissaolojen lisääntymiseen. (Viitala 2009, 212 - 213)

Ongelmiin voidaan puuttua ajoissa, jos työyhteisössä pidetään yllä jatkuvaa seuranta. Työolojen kehittämisen lähtökohtana toimii monesti ilmapiirikartoitukset,

joissa hyödynnetään olemassa olevaa tietoa, kuten sairauspoissaoloja ja henkilökunnan vaihtuvuutta. (Manka et al 2011, 49 - 50)

Kokonaisvaltaisia työhyvinvointikyselyitä ovat esim. 360 asteen palautekyselyt, työilmapiirikyselyt sekä johtaminen ja esimiestoiminta. Työhyvinvoinnin mittareita, jotka antavat suuntaviivoja työhyvinvoinnin tarkasteluun ovat esim. työtapaturvastot, henkilöstön vaihtuvuus, asiakaspalautteet ja asiakkaille suunnatut tyytyväisyyskyselyt, osaamisen taso ja eläköityminen. (Manka et al 2011, 50 - 51)

Mittareita tulisi seurata säännöllisesti. Säännöllisen seuraamisen avulla myös nähdään, miten eri toimenpiteet ovat vaikuttaneet. Työhyvinvoinnin edistäminen vaatii aikaa, ja jotta sitä voidaan seurata, tarvitaan monipuolista mittaristoa. (Ojala & Ahonen 2005, 232)

Työhyvinvoinnin johtaminen tulisi olla osa päivittäistä toimintaa työyhteisössä. Johtaminen on asioiden ja prosessien johtamista sekä ihmisten johtamista. Hyvinvoinnin johtaminen on parhaimmillaan työntekijän ohjaamista myönteiselle kasvurallalle, kannustusta, valmentamista ja tunteen viritystä. Johtaminen voi pahimmassa tapauksessa olla latistamista ja nöyryyttämistä. (Rauramo 2012, 19 - 20)

Einarsen, Raknes ja Matthiesen (1994) ovat tutkineet kiusaamista ja häirintää työpaikalla ja niiden suhdetta työyhteisön laatuun. Einarsen kumppaneineen määrittelevät kiusaamisen ja häirinnän tilanteiksi, joissa yksilöä järjestelmällisesti kohdellaan huonosti työtovereiden tai esimiehen toimesta. Toistuva negatiivinen toiminta voi tyypillisesti olla loukkaavia huomautuksia ja pilkkaa, verbaalista pahoinpitelyä, loukkaavaa kiusantekoa, eristämistä ja jatkuvaa toisen työn ja ponnistelujen vähätelyä. (Einarsen, Raknes ja Matthiesen 1994)

Tyytymättömyys johtamiseen, työn kontrollointiin ja sosiaaliseen ilmapiiriin sekä rooliristiriidat korreloivat vahvasti kiusaamisen kanssa. Einarsen ja kumppaneiden tulokset osoittivat myös, että erilaiset työolosuhteet vaikuttavat kiusaamiseen eri lailla eri organisaatioissa. Vain roolikonfliktit osoittivat osoittaista korrelaatiota kiusaamiseen kaikissa tutkimusyksilöissä. Kiusaamisen kohteena olevat ja kiusaamista sivusta seuraavat kokevat molemmat työympäristön heikkolaatuiseksi. (Einarsen et al. 1994)

Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu kaikille, mutta lähiesimies toimii kuitenkin tärkeimpänä vaikuttajana. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa henkilöstöjohtamisen ydinasioita. Työhyvinvoinnin johtaminen rakennetaan arvojen, henkilöstöstrategian ja johtamisen toimintakäytäntöjen päälle. Työhyvinvoinnin johtaminen on samalla huolehtimista organisaation osaamispääomasta ja työyhteisön sosiaalisesta pääomasta. (Rauramo 2012, 20)

Työhyvinvointia pitää voida mitata ja arvioida, jotta sitä voidaan johtaa ja kehittää tuloksellisesti. Organisaation perustehtävä, päämäärä, arvot ja tavoitteet sekä henkilöstön hyvinvointiin liittyvän toiminnan määrittely ja tavoitetilä pitää olla selvillä ennen arviointia. (Rauramo 2012, 20)

Mittariston rakentamisen lähtökohtana toimii organisaation strategia ja riskienarviointi. Seurantaan tarvitaan sekä ennakoivia että jälkikäteen suoritettavia mittauksia. Koko johdon ja henkilöstön sitoutuminen työhyvinvoinnin edistämiseksi on tärkeää. (Rauramo 2012, 20)

Ennakoivia mittareita ovat esimerkiksi vaara- ja läheltä piti -ilmoitukset, kehitys- ja työhyvinvointikeskustelut, toimitusvarmuus, nettohyötysuhde, koulutusseuranta ja työntekijöiden turvallisuusaloitteet. Reagoivien mittareiden avulla saadaan tutkittua jo tapahtuneiden asioiden syitä. Reagoivia mittareita ovat esimerkiksi reklamaatiot, viranomaisten huomautukset, henkilöstön määrä (ikä rakenne, sukupuolijakauma, työsuhtejakauma), henkilöstövaihtuvuus, ylitöiden määrä sekä esimiestoiminta ja tiedonkulku. (Suonsivu 2014, 98-100)

2.4 Vaiettu työuupumus

Työelämä muuttuu ja nämä muuttuvat vaatimukset heijastuvat työelämässä olevien yksilöiden hyvinvointiin. Terveiden heikkenemistä lisää pitkä altistuminen huonoille psykososiaalisille työoloille, ja jatkuva stressi töissä johtaa lopulta työuupumukseen. Työuupumukseen sairastuu herkästi yksilö, joka on motivoitunut, ja jolla on korkeat tavoitteet työlleen. (Työuupumus 2017)

Stressistä on tullut yksi suurimmista terveysongelmista. Stressi aiheuttaa puolet työpaikan poissaoloista sekä vaikuttaa liikevaihtoon ja yrityksen kokonaistuotantoon. Työperäinen stressi on myös yleisempää maissa, joissa on suuria taloudellisia ja yhteiskunnallisia muutoksia. (Lu 1999)

Kun työlle on epäsuotuisat olosuhteet, ja asetettuja tavoitteita ei pystytä saavuttamaan, on ainekset työuupumukseen sairastumiselle otolliset. Työuupumus kehittyy työntekijän ja työn vuorovaikutuksessa. Työntekijä, joka tekee ahkerasti töitä, mutta ei saavuta mielekästä tulosta, on tilanne, jossa alkaa työuupumuksen merkkejä syntyä. (Työuupumus 2017)

Hellgren, Sverke ja Isaksson (1999) ovat tutkineet yksilöiden turvattomuuden tunnetta työyhteisöissä. He osoittivat tutkimuksessaan, että työn piirteet ja ominaisuudet voivat vaikuttaa kaikkein eniten negatiivisesti yksilöiden hyvinvointiin. (Hellgren, Sverke & Isaksson 1999)

Työn vaatimusten, kuten työmäärän, rajallisen ajan ja rooliepäselvyyksien johdosta, ei pystytä vastaamaan omilla voimavaroillaan kasaantuneisiin töihin ja vaatimuksiin. Esimiehen ja työkavareiden tuki sekä palaute on tärkeää työuupumuksen torjumisessa ja ennaltaehkäisemisessä. Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon on myös keino kasvattaa omia voimavarojaan ja näin saada ääntään kuuluville. (Työuupumus 2017)

Skakon, Nielsen, Borg ja Guzman (2010) ovat tutkineet johtajien hyvinvoinnin, käyttäytymisen ja johtamistyylien vaikutusta yksilöiden hyvinvointiin. Heidän mukaansa johtajien käyttäytymisellä, johtamistyyliellä sekä johtajan ja alaisten välisellä suhteella on vaikutusta yksilöiden hyvinvointiin ja stressin kokemiseen. (Skakon, Nielsen, Borg ja Guzman 2010)

Työntekoon liittyviä kielteisiä ilmiöitä ilmaisevat asiat ja sanat kuten stressi, burn out, uupuminen, loppuun palaminen ja masennus. Ne haittaavat työn suorittamista ja johtavat lopulta tuloksen heikkenemiseen. Työuupumuksen tyypillisiä oireita ovat uupumusasteinen väsymys, kyynisyys ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. Sanat kertovat yksilön inhimillisestä kärsimyksestä. (Suonsivu 2014, 28-29)

Työuupumus määritellään nykyään työperäiseksi stressioireyhtymäksi. Työuupumus on kriisi yksilön ja työn välisessä suhteessa. Työhyvinvointi (work engagement) voidaan määritellä myös työuupumusoireiden puuttumisena. (Suonsivu 2014, 28-29)

Schaufelin (2002) ja kumppaneiden mukaan työuupumus ja työhyvinvointi ovat toistensa vastakohdat. Näitä käsitteitä tulee tutkia toisistaan riippumatta ja erillisillä menetelmillä. Schaufeli kumppaneineen ovat määritelleet työhyvinvoinnin (work engagement) positiiviseksi, pysyväksi, affektiivis -motivaationaaliseksi täyttymyksen tilaksi. Tässä tilassa tyypillistä on tarmokkuus (vigor), omistautuminen (dedication) ja uppoutuminen (absorption). (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker 2002)

Uupumus voidaan käsittää keskeiseksi masennuksen oireeksi. Työuupumusta voi syntyä työn liiallisesta kuormittamisesta, yksilön ja työyhteisön sääntöjen epäselvyyksistä tai yksilön mielenterveysongelmista. Uupumukselle on tyypillistä, että se kehittyy asteittain. (Suonsivu 2014, 30)

Schaufelin (1996) ja kumppaneiden mukaan työuupumuksella on kolme ulottuvuutta. Kokonaisvaltainen väsymys muodostaa ensimmäisen ulottuvuuden. Se syntyy pitkään jatkuneesta ahertamisesta tavoitteiden saavuttamiseksi ilman riittäviä voimavaroja. Toinen ulottuvuus on kyynistyminen. Kyynistymisessä yksilön asenteet työn merkitykseen ja mahdollisuuksiin muuttuvat epäileviksi. Kolmas ulottuvuus on ammatillisen itsetunnon heikkeneminen. Tällöin käsitys omasta osaamisesta muuttuu kielteiseksi. (Schaufeli, Leiter, Maslach & Jackson 1996)

Edwardsin ja Rothbardin (1999) tutkimus osoittaa, että työ ja perhe ovat merkittäviä stressin lähteitä. He käyttivät tutkimuksessaan yksilö – ympäristö -asetelmaa tutkiakseen ja vertaillakseen, kuinka työ- ja perhekokemukset sekä yksilön omat arvot ovat kytköksissä stressiin ja hyvinvointiin. Tutkimus osoitti, että hyvinvointi parantui, kun kokemukset työssä ja perhe-elämässä kasvoivat kohti yksilön arvoja ja parantui vähemmässä määrin, kun kokemukset ylittivät arvot. Hyvinvointi oli korkeammalla, kun kokemukset ja arvot olivat molemmissa korkealla eli sekä työ että perheasioissa. (Edwards & Rothbard 1999)

Schaufeli, Taris ja Rhenen (2008) tutkivat työholismia, loppuunpalamista (burnout) ja työn imua tietoliikennejohtajien keskuudessa. He tutkivat, että voiko nämä kolme tekijää erottaa toisistaan empiirisesti. Useat analyysit paljastivat, että nämä kolme tekijää säilyivät ainutlaatuisena patteristona ja suhteena seuraavien tekijöiden kanssa: pitkät työpäivät, työn ominaisuudet, työtulokset, sosiaalisten suhteiden laatu ja koettu terveys. Tutkimus osoitti, että työholismi, loppuun palaminen ja työn imu ovat enemmänkin kolme erilaista yksilön hyvinvointiin vaikuttavaa tekijää kuin ”kolmoset” eli yhteisesti vaikuttavaa tekijää. (Schaufeli, Taris & Rhenen 2008)

Työelämän suhdannevaihtelut vaikuttavat myös henkiseen kuormittumiseen. Korkeasuhdanteessa, työtahdin ollessa kovempaa, henkinen kuormitus ja stressi lisääntyvät. Yksilöt, jotka kärsivät työuupumuksesta, eivät välttämättä kaikki ole masentuneita, mutta usein työuupumus on yhteydessä masennukseen. (Suonsivu 2014, 30)

Kivimäki (2002) kumppaneineen ovat tutkineet stressin ja sydänsairauksien yhteyttä. He tutkivat suomalaisen metalliteollisuuden henkilöstöä, joilla ei ollut sydänperäisiä ongelmia tutkimuksen alkamishetkellä. Tutkimuksen mukaan korkea työrasitus sekä työpanostuksen ja palkkion epätasapaino näyttävät lisäävän sydänsairauksien riskiä. Tutkimus osoittaa, että työstressin ehkäisemiseen tulisi kiinnittää huomiota. (Kivimäki, Leino-Arjas, Luukkonen, Riihimäi, Vahtera & Kirjonen 2002)

Korkeat työvaatimukset eivät kuitenkaan aina tarkoita, että se johtaa haitalliseen stressiin. Yksilöt, joilla on korkea työmäärä, ja työskentelevät yli 11 tuntia päivässä, on kohonnu riski sydänsairauksiin. (Kivimäki et al. 2002)

Työperäinen loppuunpalaminen on yleinen ongelma työelämässä, mutta sen yhteys sairauspoissaoloihin on huonosti ymmärretty. Lääkärintodistuksella myönnetty sairauspoissaolot ovat vallitsevampia yksilöillä, joilla on loppuunpalamista, kuin niillä yksilöillä, jotka eivät koe loppuunpalamista työssä. (Ahola, Kivimäki, Honkonen, Virtanen, Koskinen, Vahtera & Lönnqvist 2008)

Karasek (1981) kumppaneineen ovat tutkineet työpiirteiden ja sen jälkeisen sydän- ja verisuonitautien yhteyttä käyttämällä satunnaisotantaa Ruotsin väestöstä työsäkävistä miehistä. Hektinen ja psykologisesti vaativa työ kasvattaa riskiä sydän- ja verisuonitautien ilmaantumiseen. Myös vähäinen yksilön vaikuttamismahdollisuus

suus työmääräänsä ja työaikoihin johtivat kohenneeseen riskiin sydän- ja verisuonitaudeissa. (Karasek, Baker, Marxer, Ahlbom & Theorell 1981)

Vahtera (2000) kumppaneineen ovat tutkineet muutoksen vaikutusta psykososiaalisessa työympäristössä yksilön myöhempään sairauspoissaoloihin. Negatiivisilla muutoksilla psykososiaalisessa ympäristössä on haitallisia vaikutuksia yksilöiden terveydessä. Ne yksilöt, jotka työskentelevät epäsuotuisassa psykososiaalisessa ympäristössä jo ennen muutoksia työssä, ovat suuremmassa riskissä. (Vahtera, Kivimäki, Pentti & Theorell 2000)

Muutokset työssä ja työpiirteissä ennustivat yksilöiden sairauspoissaolojen lisääntymistä. Alentunut työn hallinta aiheutti korkeampaa riskiä sairauspoissaoloihin. Korkein riski sairauspoissaoloihin kasvaa, kun yksilö kokee negatiivisia muutoksia työn hallinnassa ja työn vaatimuksissa sekä puutteita sosiaalisessa tuessa. (Vahtera et al. 2000)

Työtyytyväisyyteen vaikuttaa se, millaiseksi yksilö kokee työnsä ja mitä siitä ajattelee, josta syntyy emotionaalinen reaktio. Työtyytyväisyys on siis emotionaalinen kokemus. Tytyväisyysmittaukset mittaavat tätä emotionaalista reaktiota ja kokemusta. Avainrakenteina työtyytyväisyydessä ovat työelämän affektiiviset kokemukset, uskomukset työstä ja yleiset arviointikriteetit työpaikoista. (Weiss 2002)

Kouvonen (2008) kumppaneineen ovat tutkineet työyhteisön sosiaalisen pääoman ja masennuksen välistä yhteyttä. Tutkimuksen mukaan masennuslääkkeiden käyttö ja lääkärin diagnosoima masennus oli 20 – 50 % korkeampi niillä yksilöillä, joilla oli heikosti ihmishuhdekontakteja. Psykiatriset häiriöt ovat yleisin syy yksilöiden työkyvyttömyyseläkkeisiin. Yksilön oman kärsimyksen lisäksi, masennus heikentää myös tuottavuutta. (Kouvonen, Oksanen, Vahtera, Stafford, Wilkinson, Schneider, Väänänen, Virtanen, Cox, Pentti, Elovainio & Kivimäki 2008)

2.5 Työhyvinvointi johtamisessa ja työsuhteen eri elinkaarissa

Työyhteisön toimintaa ohjaa johtajuus. Johtaminen voidaan nähdä sosiaalisena vuorovaikutusprosessina. Johtajuutta voidaan jakaa työyhteisön kaikille jäsenille, mutta on työyhteisön jäsenistä kiinni, ovatko he valmiita ottamaan vastuuta vastaan. Johtajuutta voidaan määritellä ryhmän sosiaalisen prosessin osana, johtajan ominaisuuksien avulla, vaikuttamistapana, valtasuhteena, keinona päämäärään pyrittäessä, sosiaalisena roolina ja sosiaalisen rakenteen osana. (Matikainen et al. toim. 1995, 383)

Työhyvinvoinnin johtamista voidaan tarkastella perinteisten johtamisen alueiden kautta. Nämä näkökulmat ovat strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, asiajohtaminen ja hallinnollisten asioiden johtaminen. (Tarkkonen 2012, 78)

Työhyvinvoinnin strategisessa johtamisessa organisaatio määrittelee työhyvinvoinnin todellisen tilan eli henkilöstön työhyvinvoinnin tilan. Seuraavaksi mietitään, minkälaista työhyvinvoinnin tasoa tavoitellaan, ja mitkä työolosuhteisiin vaikuttavat tekijät antavat parhaimman lopputuloksen. (Tarkkonen 2012, 78-79)

Työhyvinvoinnin henkilöstöjohtaminen muodostuu yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Työhyvinvoinnin henkilöstöjohtamisen tärkein muoto on kehitys- ja tilannekeskustelut. Kehitys- ja tilannekeskusteluissa tulee olla riittävän perusteellinen työhyvinvointitilanteen kartoitus- ja ongelmanratkaisuosuus. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu myös vajaakuntoisuusilmiöiden varhainen puheeksiottaminen, tuki ja työhön paluun suunnittelut. (Tarkkonen 2012, 82-83)

Työhyvinvoinnin asiajohtaminen on työhyvinvointiin liittyvän tiedon soveltamista työolosuhteisiin ja työhön, niin että yksilökohtaiset järjestelyt tukevat työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin asiajohtaminen vaatii tietoa ja näkemystä. Riskien kartoitus, arviointi ja aineiston muuntaminen toimenpideohjelmaksi on olennainen osa asiajohtamista. Vaativa alue työhyvinvoinnin johtamisessa on yhteistoiminnallisen työn ja työnhallinnan analysoiminen. Tavoitteena on löytää ristiriitoja, jotka ilmenevät esim. tiedonkulun häiriöinä, yhteistyövaikeuksina ja henkilöstön jaksamisongelmina. (Tarkkonen 2012, 83)

Työhyvinvoinnin hallinnollisessa johtamisessa johtamistyön varmistamana hoideetaan palvelussuhteeseen, viranomaissuhteisiin, vakuutusyhtiöihin ja töiden järjestykseen liittyvät asiat. Jos esimerkiksi työ- ja työehtosopimuksen sekä työlainsäädännön asioita laiminlyödään toistuvasti, niin työntekijän näkökulmasta ei kannata enään odottaa mitään positiivista työnantajan taholta. (Tarkkonen 2012, 84)

Työhyvinvointiosaamiseen vaikuttaa johtajan oma arvomaailma, ihmiskäsitykset ja maailmankäsitys, luottamus itseensä ja alaisiin, itsen ja muiden kunnioittaminen, tunneäly ja viisaus sekä itsensä johtamisen taidot. Johdolla tulee olla aitoa kiinnostusta työhyvinvoinnin edistämiseen. Yksittäiset kokemukset työhyvinvoinnista heijastuvat koko työyhteisöön. (Suonsivu 2014, 167-168)

Työhyvinvointi on yhteistyötä johdon, esimiesten, työyhteisön, henkilöstöhallinnon, työterveyshuollon ja työsuojeluorganisaation kesken. Työhyvinvoinnin johtamisessa tulee arvioida tarpeita ja tehdä niiden pohjalta johtopäätöksiä sekä suunnitella siitä, millaisiin konkreettisiin toimenpiteisiin ryhdytään työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Suonsivu 2014, 167-168)

Hyvinvoivassa työyhteisössä yksilöä arvostetaan, työkulttuuri ja arvot ovat toisia kunnioittavia ja työyhteisössä vallitsee tasa-arvo. Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat myös mm. luottamus, oikeudenmukaisuus, positiivinen työilmapiiri, yhteisöllisyys, me-henki, osallistuminen, selkeä johtajuus, hyvä esimiestyö, mielekkäät tehtäväkuvaukset, oikeudenmukainen ja kannustava palkka, osaamisen tukeminen, kehitysmahdollisuudet, vuorovaikutteinen viestintä, terveellinen ja turvallinen työympäristö sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. (Suonsivu 2014, 168)

Yrityksen menestyminen saavutetaan koko työyhteisön henkilöstön hyvinvoinnilla. Tulevaisuudessa johtamisessa korostuu ihmisjohtamisosaaminen ja kyky aidosti ymmärtää inhimillistä käyttäytymistä. Kokonaisvaltainen hyvinvointi on tunne- ja kokemustasolla oleva asia, eikä kaikkea aina tarvitse yksiselitteisesti mitata ja muuntaa numeroiksi. (Leskinen & Hult 2010, 103)

Vanhanaikaisen ajattelutavan mukaan hyvinvointi on yhtä kuin virkistyspäivät, jolla ei ole suoranaista tekemistä liiketoiminnan kanssa. Tämä on vanhanaikainen asennoituminen hyvinvoinnin edistämistä kohtaan. Näiden taustojen mukaisesti

johto ei ole kovin valmis uhraamaan resursseja hyvinvoinnin edistämiseksi. (Leskinen & Hult 2010, 102)

Seuraavaksi on kuvattu, miten työhyvinvointiin liittyvät asiat näkyvät työsuhteen elinkaaren eri vaiheiden aikana:

Rekrytointi

Hyvinvoinnin kannalta ensimmäinen askel on onnistunut rekrytointi. Työssä menestymisen mahdollisuudet ovat yksilöllä, joka persoonaltaan ja osaamiseltaan soveltuu avoimna olevaan työtehtävään. Rekrytointitilanteessa on mahdollisuus viestiä hyvinvoinnin johtamisesta ja kysellä ehdokkaan omia näkemyksiä. Rekrytointiprosessi toimii yhteensopivuuden varmistajana. (Leskinen & Hult 2010, 104)

Avoimen keskustelun avulla mahdollistetaan ehdokkaan ja yrityksen arvomaailman kohtaaminen. Tämä lisää yksilön kiinnostusta yritystä kohtaan ja luo pohjan hyvän yhteistyön syntymiselle. Johtajilla on usein liian vähän edellytyksiä näitä keskusteluja varten ja heidän onnistumisen mahdollisuuksia henkilöstön valintaprosessissa voi lisätä kehittämällä tätä osa-aluetta. (Leskinen & Hult 2010, 104)

Perehdyttäminen

Perehdytysvaihe on työn onnistumisen kannalta tärkeä. Tässä vaiheessa usein oikaistaan ja säästetään aikaa perehdytyksen kustannuksella, joka on lyhytnäköinen näkökulma. Perehdytyksen tulisi olla rekrytoinnin jatkumo. Se mahdollistaa hyvän alun työssä suoriutumiseen. Perehdytyksen aikana voi myös käydä läpi yrityksen hyvinvointiohjelman. (Leskinen & Hult 2010, 105)

Perehdytyksen avulla työntekijälle muodostuu oikea kuva siitä, miten hyvinvointia arvostetaan ja kuinka siihen panostetaan yrityksessä. Työntekijä osaa toimia alusta asti tuloksellisuutta palvelevalla tavalla yrityksessä perehdyttämistoiminnan myötä. Joissakin yrityksissä toimii perehdytykseen nimetty henkilö. Hänen vastuullaan voisi olla myös hyvinvointipolitiikan ja arvojen perehdyttäminen, jolloin uudet

tulokkaat tietävät alusta alken mikä on suotavaa ja mikä ei. (Leskinen & Hult 2010, 105)

Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on johtamisen työkalu, jossa tarkastellaan osaamista, rooleja ja kehityssuunnitelmia. Johtajien tulee myös kannustaa alaisiaan hyvinvoinnin kehittämisessä. Varhaisen puuttumisen malleissa esimiestä ja alaista kannustetaan parempaan vuorovaikutukseen. Tiheä ja onnistunut vuorovaikutus mahdollistaa asioiden paremman ennakoimisen. Työnantajan tulisi huomioida kunkin yksilöllisen hyvinvoinnin kehittämisen tarpeet ja mahdollisuudet erilaisissa elämäntilanteissa, joka myös lisää työntekijän luottamusta ja arvostusta yritystä kohtaan. (Leskinen & Hult 2010, 106)

Palkitseminen

Palkitseminen on toiminnan ohjausväline, ja palkitseminen on seurausta onnistumisesta. Tärkeää olisikin miettiä sitä, mistä yritys palkitsee. Jos palkitaan asioista, jotka tuhoavat hyvinvointia, aiheuttaa se ristiriitaa arvojen välille siitä, mikä on tavoiteltavaa ja tärkeää. Palkitseminen jatkuvista ylitöistä viestii, että jatkuvaa venymistä ja ylitöitä arvostetaan. Yrityksessä tulisi palkita toimenpiteistä, jotka kantavat hedelmää pitkäjänteisemmin. Miksei yrityksissä vastaavasti palkittaisi siitä, että saapuu palavereihin ajoissa, mikä viestii oman ajankäytön hallinnasta ja toisten ajan kunnioittamisesta. (Leskinen & Hult 2010, 107-108)

Tärkeää on myös miettiä, millä palkitaan. Ylitöitä ja joustoja tarvitaan välillä, mutta voitaisiinko näistä palkita vapaa-ajalla tai palkan lisäksi saatavalla hyvinvointia edistävillä palkinnoilla. Tavara- ja tuotelahjat voivat olla myös hyvinvointia tukevia asioita. (Leskinen & Hult 2010, 108)

Sitouttaminen

Sitouttaminen on tarpeetonta, jos yksilön ja yrityksen arvot kohtaavat avoimuuden ja itsetuntemuksen kautta. Työnantajan tulisikin olla sitouttamisen mahdollistaja, ei sitouttaja. Sitouttaminen ja motivointi pahimmassa tapauksessa toimii hyvinvointia vastaan, jos se tarjoaa kannustimia, joiden kautta työntekijä keinotekoisesti sitoutuu tehtävään ja yritykseen. Pitkällä tähtäimellä tämä ei johda menestykseen. (Leskinen & Hult 2010, 108-109)

Sitouttamisen mahdollistaminen edellyttää hyvää ja läpinäkyvää johtamista. Merkittävä sitouttamisen mahdollistaja on yksilöllisyyden huomioiminen työelämässä. Mielekkään työ- ja yksityiselämän eteen ponnisteleminen johtaa pidempiin työuriin. (Leskinen & Hult 2010, 110-111)

Hyvinvointi työsuhteen loppupäässä

Harvinaista erityisosaamista vaativissa töissä työnantajalla saattaa olla tavoitteena pidentää henkilön työuraa. Työuran pidentäminen henkilölle itselleen tulee tässä tapauksessa olla mieleistä, ja hyvinvointiin panostaminen yksilöllisesti on tällöin tärkeää, jotta henkilön työhalu ja työkyky säilyvät. Työntekijöiden tarpeita ja ideoita tulee kuunnella. (Leskinen & Hult 2010, 113)

Työsuhteet kuitenkin tulevat tiensä päähän aina jossakin vaiheessa, joko työntekijän omasta tahdosta tai muista syistä. Työntekijälle itselleen ja maineen kannalta yritykselle on parempi, jos työntekijä lähtee yrityksestä hyvinvoivana ja tyytyväisenä. (Leskinen & Hult 2010, 113-114)

2.6 Hyvä johtaminen vs. epäsoviva johtaminen

Johtajan oma työhyvinvointi on yksi oleellinen edellytys, että alaiset voivat hyvin. Masentunut ja väsynyt johtaja heijastaa omaa tilaansa koko työyhteisöön. Pahimmillaan voi syntyä valtatyhjiö, ja työyhteisöstä tulee valtataistelujen kenttä. Valtataistelut eivät ole hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta suotavaa. Johtajan

omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen on onnistuneen työhyvinvoinnin johtamisen edellytyksiä. Lähtökohta johtajuuden kehittämiseen on oman rajallisuuden tunnustaminen. (Tarkkonen 2012, 85-86)

Hyvä johtaminen on pääosin palvelua, huolenpitoa ja vuorovaikutusta. Johtajan tulisi johtaa alaisiaan niinkuin toivoisi itseään johdettavan. Aito johtajuus muodostuu onnistuneen vuorovaikutuksen myötä. Johtaa voi onnistuneesti, kun tietää mikä on johtajan oma vastuualue, ja tämä vaatii todellisuuden määrittämistä. (Tarkkonen 2012, 86-87)

Todellisuuden määrittäminen on jatkuva prosessi, sillä asiat muuttuvat jatkuvasti. Hyvä johtaja toimii esikuvana ja luo merkityksiä. Hyvä johtaja vaatii hyvää työyhteisökäyttäytymistä ja toimii itse vaatimustensa mukaisesti. Hyvä johtaja on kohtelias, ja tervehtii johdettaviaan ja yhteistyökumppaneitaan sekä kiittää silloin, kun siihen on vähänkään perusteita. (Tarkkonen 2012, 86 - 87)

Hyvässä johtamisessa sanojen ja tekojen välinen yhtäläisyys ylläpitää luottamusta, ja hyvässä johtamisessa kannetaan vastuuta. Hyvä johtaja varmistaa johdettavien kehittämisedellytyksiä eli täsmentää johdettavien perustehtävää yhteistoiminnan varmistamiseksi. Hyvässä johtamisessa ongelmat tunnistetaan varhaisessa vaiheessa ja ratkaistaan. Hyvä johtaja mahdollistaa suoran vuorovaikutuksen, jolloin tiedon kulku varmistuu ja yhteinen ymmärrys syntyy. (Tarkkonen 2012, 87 - 89)

Hyvä johtaja kuuntelee ja osoittaa, että johdettavien kokemuksella on merkitystä. Hyvässä johtamisessa tuetaan ja kannustetaan sekä annetaan rakentavaa palautetta. Hyvässä johtamisessa arvostetaan johdettavia yksilöinä, joilla on myös yksityinen elämä ja läheisiä huolehdittavanaan. Johdettavat ovat johtajaan nähden tasavertaisia yhteiskunnan jäseniä. Yksilöillä on yksilökohtaiset edellytykset työssä selviytymiseen. (Tarkkonen 2012, 87 - 89)

Hyvässä johtamisessa tulee käyttää valtaa viisaasti. Valta on voimavara, jota tulee käyttää sovittujen asioiden toteuttamiseen. Johtajan tulisi arvioida myös omaa toimintaansa totuudenmukaisesti. Hyvässä johtamisessa kielteiset tunteet pystytään hillitsemään, ja virheet myöntämään. Tärkeää on oppia virheistä ja epäonnistumisista. Hyvä johtaja pystyy hakemaan tukea tiukan paikan tullen, sillä kukaan ei

oleta, että kukaan selviytyisi yksin vaativasta tehtävästä. (Tarkkonen 2012, 89 - 90)

Epäsopivaa johtamista on epäasiallinen kohtelu, joka on moraalitonta ja epäaikuismaista. Epäsopivaa on myös kypsymätön työyhteisökäyttäytyminen, kuten tervehtimättä jättäminen, asenteellinen ja jatkuva epäluuloisuus, liiallinen etäisyyden pito ja kateus. Vahingollinen kilpailu, jossa pyritään toisten työntekijöiden syrjimiseen saman työyhteisön sisällä, on vahingollista. (Tarkkonen 2012, 90 – 91)

Omien etujen hankkiminen valta-asemaa hyväksikäyttäen ja toisten kustannuksella rikkoo uskottavuutta ja luottamusta. Ylempiin kohdistuva tarkoituksellinen imartelu perustuu usein omien etujen ajamiseen, joka on todellisuuden tahallista vääristämistä. Sovittujen asioiden ja velvoitteiden tahallinen laiminlyönti ei myöskään kuulu hyvään johtamiseen. (Tarkkonen 2012, 90 - 91)

Avoimuus ruokkii luottamusta, ja se voidaan nähdä myös eräänlaisena kunnianosoituksena, joka voidaan kokea arvonylennyksenä (Brandt 2011, 136). Esimiehen pitäisi omassa työssään pystyä kertomaan olevansa epävarma avoimesti. Kukaan ei voi odottaa, että esimiehet tietäisivät aina, mikä päätös on oikea. On tärkeää ymmärtää, että epäaitous vain heikentää esimiehen arvostusta. Joskus alaiset voivat kokea jo esimiehen olemuksen luottamusta herättäväksi, ja tällöin luottamus syntyy nopeammin ja helpommin. (Brandt 2011, 138–139)

Transformationaalista johtamista voidaan sanoa luottamusta herättäväksi johtamiseksi. Transformatonaalinen johtajuus keskittyy mm. kehittymiseen ja itseluottamukseen. Transformationaaliset johtajat myös vievät muutoksia tehokkaammin eteenpäin kuin toiset. Transformationaalisten johtajien on myös nähty välittävän aidosti muista. Korkea tuottavuus, töistä lähtemisen vähenemiset ja korkea työtyytyväisyys ovat transformationaalisen johtamisen ansiota. (Sulieman, Hussein & Ayat 2011, 36)

Transformationaalinen johtajuus motivoi ja rohkaisee yksilöitä, ryhmiä ja organisaatiota muuttumaan paremmaksi. Alaisten luottamus johtajaa kohtaan edesauttaa yhteisen vision toteuttamista, ja transformationaaliset johtajat motivoivat alaisiaan tekemään enemmän sekä ylittämään itsensä. (Sulieman et al. 2011, 37)

Transformationaalinen johtaminen on karismaattista ja visionääristä johtamista, ja toimii hyvin läheisessä esimies-alaisuudessa. Transformationaalinen johtajuus kasvattaa yksilöiden luontaista motivaatiota. (Aarons 2006)

Transformationalisesta johtajuudesta puhuttaessa myös transaktionaalinen johtajuus nousee esille. Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus ovat kaksi parhaiten tutkittua johtajuustyyliä. Transaktionaalinen johtajuus perustuu enemmänkin johtajan ja alaisten väliseen ”vaihtoon” eli alaiset palkitaan, kun he saavuttavat asetetut tavoitteet. (Aarons 2006)

Transaktionaalinen johtajuus on käytännöllisempää, sillä siinä asetetaan konkreettisia tavoitteita. Tehokas transaktionaalinen johtaja pystyy tunnistamaan ja palkitsemaan yksilöiden saavutukset. Transaktionaalisen johtajan alaisten ei välttämättä odoteta ajattelevan innovatiivisesti, ja heitä tarkkaillaan ennalta määritettyihin kriteeteihin perustuen. (Aarons 2006)

Transformationaalinen johtaja luo visioita ja inspiroi alaisiaan ylittämään odotuksia, kun taas transaktionaalinen johtaja keskittyy enemmän ulkoiseen motivoimiseen työn suorittamiseksi. Transformationaalinen johtaja vaikuttaa asenteisiin inspiroimalla yksilöitä innovatiiviseen ajatteluun, avoimuuteen ja luottamukseen. Transaktionaalinen johtaja johtaa palkitsemisella. (Aarons 2006)

Johtaminen vaikuttaa oleellisesti yksilön työasenteisiin, näkemyksiin, käyttäytymiseen, palvelun laatuun ja työn lopputulokseen. Johtaminen vaikuttaa organisaation ja henkilöstön suoritukseen. (Aarons 2006)

Arnold (2007) kumppaneineen ovat tutkineet transformationaalisen johtamisen, yksilöiden tekemän työn ja yksilöiden psykologisen hyvinvoinnin suhdetta. Mielekkään työn ominaisuudet osittain liittyivät transformationaalisen johtamisen ja positiivis-affektiivisen hyvinvoinnin suhteeseen. Tulokset tukivat sitä, että yksilön henkinen hyvinvointi vaikuttaa yhdessä transformationaalisen johtamisen kanssa yksilöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. (Arnold, Turner, Barling, Kelloway & McKee 2007)

3. YKSILÖLÄHTÖINEN TYÖHYVINVOINTI JA TYÖKYKYJOHTAMINEN

Tässä luvussa kerrotaan yksilölähtöisestä työhyvinvoinnista ja työkykyjohtamisesta. Luvussa käydään läpi työkykyä ja sitä, mistä se muodostuu sekä kuvataan työkykytalo. Lisäksi tässä luvussa käydään läpi työkykyjohtamisen tavoitteita, ja sitä, miten työkykyä voidaan tukea työpaikoilla ja mikä esimiehen ja johtamisen rooli on työhyvinvoinnin edistämisessä.

3.1 Työkyky, työkykytalo ja työkykyjohtamisen tavoite

Työkyvyn käsite on muuttunut lääketieteellisesti painottuneesta määritelmästä työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen tasapainomallin kautta moniulotteisiin ns. integroituihin malleihin. (Seuri & Suominen 2009, 64)

Työkyvyn määritelmä vaihtelee eri aloilla. Työperäisessä terveydessä se on määriteltä yksilöllisten resurssien ja työolojen tasapainoksi. Yksilöllisiä resursseja ovat esimerkiksi, terveys, tieto ja asenteet. Työoloja kuvaa esimerkiksi työn vaatimukset ja organisaatio itsessään. (Boström, Sluiter, Hagberg & Grimby-Ekman 2016)

Heikon työkyvyn vuoksi on suuri riski siinä, että yksilö päätyy työkyvyttömyyseläkkeelle. Ennaltaehkäisevät toimenpiteet ovat tärkeässä asemassa, jotta saataisiin tasapaino työstä suoriutumisen ja yksilön terveyden välille. Tasapaino terveyden ja työn välillä ehkäisee yksilöiden irtisanoutumispäätöksiä ja työkyvyttömyyseläkkeelle ajautumista. (Alavinia, De Boer, Van Duivenbooden, Frings-Dresen & Burdorf 2009)

Työkykyä voidaan kuvata professori Juhani Ilmarisen luoman työkykytalo -mallin avulla. Työkykytalo -malli perustuu tutkimuksiin, joissa on selvitetty yksilön työkyvyn vaikuttavia tekijöitä. Työkykytalossa on neljä eri kerrosta. Kolme alimmaista kerrosta keskittyvät yksilön henkilökohtaisista voimavaroista muodostuviin asioihin ja ylin kerros kuvaa itse työtä, työoloja ja johtamista. Talon perustuksena eli kivijalkana toimii yksilön terveys ja toimintakyky. (Työkyky 2016)

Työkyvyn perustan muodostavat yhdessä fyysinen toimintakyky, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky ja terveys. Työkykytalon toisen kerroksen muodostaa osaaminen. Osaamisen muodostavat yhdessä koulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Osaamisessa on tärkeää yksilön elinikäinen oppiminen, sekä tietojen ja taitojen jatkuva päivittäminen. (Työkyky 2016)

Kolmannen kerroksen muodostavat yksilön arvot, asenteet ja motivaatio. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen korostuvat tässä kerroksessa. Työkykyyn vaikuttaa merkittävästi yksilön omat asenteet työtä kohtaan. Työkykyä vahvistaa se, jos yksilö kokee oman työnsä mielekkääksi ja sopivan haasteelliseksi. Jos työ on väkisin tekemistä ja pakollinen osa elämää eikä se vastaa omia odotuksia, alentaa se yksilön työkykyä. (Työkyky 2016)

Neljännän kerroksen muodostavat johtaminen, työyhteisö ja työolot. Kerros kuvaa työpaikkaa konkreettisesti. Johtajilla on johtamisessaan vastuu ja velvollisuus organisoida ja kehittää työpaikan työkykyä edistävää toimintaa. (Työkyky 2016) Kuviossa 2 on kuvattuna työkykytalo.



Kuvio 2. Työkykytalo, mukailen professori Juhani Ilmarisen työkykytalo -mallia (Työkyky 2016)

Talon kerrokset tukevat toisiaan, ja näin työkyky toimii ja pysyy yllä. Työkyvyssä on ennen kaikkea kysymys yksilöiden voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta sekä tasapainosta. Iän myötä voi muutoksia tapahtua alemmissä kerroksissa, jotka kuvaavat yksilön voimavaroja. Työ muuttuu nopeasti (neljäs kerros) ja se ei aina ota huomioon yksilön kykyä vastata nopeasti muutoksiin. Jos työ muuttuu liian raskaaksi, se saattaa painaa yksilön voimavaroja eli alempia kerroksia huonoin seurauksin. (Työkyky 2016)

Kaikkia näitä kerroksia ja osa-alueita tulisi kehittää jatkuvasti työelämän aikana. Tavoitteena on yhteensopivuuden turvaaminen yksilön ja työn muuttuessa. Yksilö on vastuussa omista henkilökohtaisista voimavaroistaan ja esimiehet puolestaan työstä ja työyhteisön työoloista. Työkykyjohtaminen on työkykyä ylläpitävää toimintaa, ja eri tukiorganisaatiot kuten työterveyshuolto ja työsuojelutoimikunta, tukevat sitä. Yksilöllä on mahdollisuus osallistua oman työnsä ja työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseen. (Työkyky 2016)

Yksilöön ja yksilön työkykyyn vaikuttavat myös erilaiset verkostot. Työkykytaloa ja yksilöä ympäröi perhe ja ystävät. Yksilön työkykyyn vaikuttaa myös yhteiskunnan rakenteet ja säännöt. Todellisuudessa vastuu yksilön työkyvystä jakaantuu siis yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan kesken. (Työkyky 2016)

Työkykyyn vaikuttaa suuresti johtaminen. Avainasemassa johtajuudessa on yksilöiden väliset suhteet. Johtajan tulee olla kiinnostunut siitä, mitä yksilöt tekevät ja johtajan tulee keskittyä siihen, kuinka hän voisi auttaa yksilöitä ja alaisiaan kehittymään. Johtajan kehittymisen keinoja ovat mm. itsereflektio, omien kokemusten ja tunteiden tarkastelu. Johtajuus tukee alaisia, jotka toimivat tavoitteidensa mukaisesti. (Aaltio 2008, 9)

Työelämä muuttuu ja globalisoituu ja organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa. Organisaatiot laajenevat ja erikoistuvat ja yhä kasvavien fuusioiden lisääntyminen vaatii monien kulttuurien ja arvojen ymmärtämistä. Johtajan haasteena on yhdistää erilaisia persoonallisuuksia ja organisaatioita yhteen, jotta ne toimisivat hyvin yhdessä. (Aaltio 2008, 13)

Tavoitteena työssä on se, että yksilöllä on kyky tehdä kyseistä työtä ja suoriutua tämän työn asettamista vaatimuksista. Yksilö hankkii perinnöllisten ominaisuuks-

sien lisäksi koulutuksella ja työkokemuksella valmiuksia työelämässä menestymiseen. Työkyvyn perusta on yksilön fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen kasvu, kehitys sekä virheiden kautta oppiminen. Työsuoritukseen ja -tulokseen vaikuttaa kuitenkin myös yksilön motivaatio ja työhalukkuus. Toimintakykypainotteisessa näkökulmassa työkyvyssä on kysymys yksilön toimintaedellytysten ja työn luomien vaatimusten välisestä vastaavuudesta. (Matikainen et al. toimituskunta 1995, 31)

Työstä suoriutumiseen vaikuttaa työn sisältö sekä työn fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen ympäristö. Elintavat vaikuttavat myös yksilön kykyyn tehdä työtä luomalla tai kuluttamalla yksilön voimavaroja. Työkykyä on siis hyvä tarkastella laajasta näkökulmasta, sillä siihen vaikuttaa työ, työympäristö, elintavat ja ikääntyminen. (Matikainen et al. toimituskunta 1995, 31) Työkykyindeksi toimii apuvälineenä yksilöiden työkyvyn edistämiseksi (Matikainen et al. toimituskunta 1995, 83).

Työkyvyn ylläpidon tavoitteena on yksilöiden ja työyhteisöjen hyvinvoinnin ja toimintakyvyn parantaminen. Tavoitteena on, että yksilöt pystyvät kehittämään itseään ja ympäristössään olevia voimavaroja oman työkyvyn ylläpitämiseksi. Tavoitteena on myös, että työyhteisöt kykenevät kehittämään terveyteen ja työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Tavoitteiden saavuttaminen johtaa siihen, että yrityksen toimivuus ja tuottavuus paranevat sekä henkilöstökulut vähenevät. (Matikainen et al. toimituskunta 1995, 51)

Taloudelliset vaikutukset saavutetaan henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisen kautta. Toiminta on tuloksellista silloin, kun yksilöt aktiivisesti edistävät omia toimintaedellytyksiään ja panostavat omaan terveyteensä, hyvinvointiinsa ja toimintakykyynsä. (Matikainen et al. toimituskunta 1995, 51)

3.2 Työkyvyn tukeminen työpaikoilla

Yksilöiden työkykyä tuetaan työpaikoilla monin tavoin. Terveysongelmien paras ehkäisy on työhyvinvoinnin edistäminen työssä käyvillä yksilöillä. Riskiryhmille tulisi kohdentaa ennalta ehkäisevää toimintaa. (Ahola 2011, 8)

Henkiseen hyvinvointiin ja mielenterveyteen liittyvät ongelmat työpaikoilla saateen kokea vaikeiksi ja pelottaviksi. Mielenterveyteen liittyy runsaasti ennakkoluuloja, jotka vain lisäävät välttelevää käyttäytymistä, joka taas vaikeuttaa käytännön asioiden hoitamista. (Ahola 2011, 9)

Työhyvinvoinnin edistämistä ei opita pelkästään lukemalla. Siinä harjaannutaan vain tekemällä. Työkykyjohtamisessa on ymmärrettävä masennuksen käsite, sillä masennus on työkäisillä melko yleistä ja valtaosa masentuneista on työelämässä. Masennus on toimintakykyä ja elämänlaatua heikentävä sairaus. Hyvä työ ja työhönpaluun tukeminen edistävät toipumista. (Ahola 2011, 12)

Työolot ja itse työ voivat edistää tai heikentää yksilön terveyttä. Työolot vaikuttavat oleellisesti siihen, miten työstä selviää yksilön sen hetkisillä voimavaroilla. Työkykyä tukevat oleellisesti yksilöiden tasapuolinen ja reilu kohtelu työyhteisössä, työn voimavarojen vahvistaminen ja toimintatapojen kehittäminen sekä ratkaisuihin pyrkiminen ongelmatilanteissa. Esimiehen tulee huolehtia omasta hyvinvoinnistaan, jolloin esimies samalla edistää myös alaistensa työhyvinvointia. Hyvin jaksava esimies onnistuu paremmin johtamisessaan. (Ahola 2011, 13)

Yleisimmät syyt hakea kuntoutusta liittyvät tuki- ja liikuntaelinoireisiin ja psyykkisiin tai psykososiaalisiin ongelmiin liittyen työssä jaksamiseen. Yksilön elämäntapa ja -tilanne vaikuttavat myös kuntoutukseen ja sen onnistumiseen. Kuntoutusjakson aikana yksilöt kokevat enemmän positiivisia muutoksia ja vähemmän negatiivisia muutoksia kuin kuntoutukseen osallistumattoman yksilöt. (Ilmarinen & Lehtinen 2001)

Työn ollessa mielekästä ja sujuvaa, on työhyvinvointikin hyvällä tasolla. Työhyvinvointi edistää yksilöiden terveyttä ja hillitsee heikentyvästä terveydestä ja työkyvyttömyydestä aiheutuvia kuluja. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on myös osa työkyvyn edellytyksistä huolehtimista. (Ahola 2011, 113)

Tuloksellisuuden maksimointi kannattaa vain lyhyellä aikavälillä, jos samanaikaisesti ei huolehdita työhyvinvoinnista. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus eivät ole ristiriidassa keskenään. Kestävälle ratkaisulle on yhteistä se, että on tavoiteltu mahdollisimman hyviä olosuhteita työn tekemiselle. (Ahola 2011, 113)

Työhyvinvointi on yhteydessä tuottavuuteen, ja työhyvinvoinnista huolehtiminen on osa kulujen hallintaa. Työn sujuessa hyvin, on jälki laadukasta ja toiminta tuloksellista. Asiat jotka vaikuttavat töiden sujumiseen, edistävät myös terveyttä ja säästävät näin ollen sairauspoissaoloja ja siitä aiheutuvia kuluja. (Ahola 2011, 119)

Lyhyet sairauspoissaolot ja niiden kulut jäävät maksettavaksi työnantajalle. Usein lyhyet sairauspoissaolot saattavat olla osaksi ilmentymää tyytymättömyydestä ja kuormittuneisuudesta. Pitkistä lääkärin kirjoittamista poissaoloista jää työnantajalle myös kymmenen päivän mittainen omavastuuosuus. Sairauspoissaolopäivän kokonaishinta on arviolta kolminkertainen päiväpalkkaan verrattuna. Tämä johtuu siitä, että poissaolosta palkkakulujen lisäksi työnantajalle aiheutuu epäsuoria kuluja, kuten tuotannon menetys ja esim. sijaisen koulutus. (Ahola 2011, 121)

Työn vaatimuksista saattaa muodostua negatiivisia kuormitustekijöitä, jos työ vaatii huomattavia ponnisteluja töistä suoriutumiseksi, ja jos aikaa ei jää riittävälle palautumiselle. Sopiva määrä haasteita pitää kuitenkin työn mielekkäänä ja motivoi yksilöitä. (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 7)

Työyhteisön ilmapiiri syntyy osana jokapäiväistä toimintaa. Jokainen yksilö vaikuttaa omalta osaltaan ilmapiirin syntymiseen. Työilmapiiriin vaikuttaa se, minkälaista yksilöiden välinen vuorovaikutus ja yhteistyö organisaatiossa on. Myönteisen työilmapiirin merkkejä ovat esim. varmuus tulevasta, selkeät työtehtävät ja vastuualueet, oppiva työyhteisö, pelisäännöt ja toimintatavat sekä lisäksi yksilöiden osaamisen ja ominaisuuksien hyödyntäminen ja niiden käyttöön ottaminen. (Lönqvist, Kujansivu & Antola 2005, 44)

Vartia (2001) on tutkinut työpaikkakiusaamisen seurauksia yksilöissä. Yksilöt, jotka kokivat työpaikkakiusaamista, kokivat enemmän stressiä ja mielenterveydellisiä häiriöitä, kuin yksilöt, jotka työskentelivät työyhteisössä, jossa ei ollut kiusaamista. Työpaikkakiusatut kokivat myös itsetunnon heikentyneen. Kiusaamisen lisäksi yksilön työmpiirteet, erityisesti kiire, vaikeat tehtävät ja epäselvät tavoitteet, ennustivat stressin merkkien lisääntymistä. (Vartia 2001)

Yksilön työn arvioiminen epäoikeudenmukaisesti tai loukkaavin tavoin, yksilön mahdollisuuksien rajoittaminen mielipiteidensä ilmaisussa ja yksilön henkilökohtaisen elämän loukkaaminen yhdistetään stressioireiden syntymiseen ja lisääntymi-

seen. Vartian tutkimus osoitti, että työpaikkakiusatut eivät ole ainoita, jotka kärsivät kiusaamisesta työyhteisössä. Työyhteisön sivulliset yksilöt, jotka näkevät vierestä kiusaamista, kärsivät myös. Kiusaaminen on näin ollen koko työyhteisön ongelma, eikä ainoastaan kiusatun kohteen murhe. (Vartia 2001)

Myönteinen ilmapiiri tukee yksilöiden hyvinvointia. Työpaikan ilmapiirillä on havaittu olevan vaikutusta myös sairauspoissaolojen määrään. Poissaoloja ei ole niin paljon, kun yksilöt pääsevät itse vaikuttamaan työhönsä. (Lönngqvist et al. 2005, 44)

Kielteiseen työilmapiiriin vaikuttavat esim. kun tieto ei kulje, pelisäännöt ovat epäselviä, johtajuus on hämartyntynyt ja poissaolojen määrä on suuri. Sisäiset kitkatekijät kuluttavat yksilöiden voimavaroja, joka vähentää työmotivaatiota ja työhyvinvointia. (Lönngqvist et al. 2005, 44)

Työhyvinvoinnin lisääminen työelämässä on tärkeää, jonka johdosta sairauspoissaolojen hallinnan ja ennaltaehkäisemisen merkitys työpaikoilla on korostunut. Työnantaja on huolestunut lyhyistä ja toistuvista sairauspoissaoloista, joiden perustellusti epäillään aiheutuvan muusta kuin sairaudesta, joka heikentää työkykyä. (Kess & Seppänen 2011, 66)

Jatkuvien poissaolojen vuoksi työyhteisö alkaa reagoida ja kokee epäoikeudenmukaisuutta työn kuormittuvuuden jakaantumisessa. Pahimmillaan palkallisen sairauspoissaolon käyttäminen muulla kuin työkyvyttömyyden perusteella leviää työyhteisön tavaksi, johon on työlästä puuttua. (Kess & Seppänen 2011, 66)

Toinen työelämän arjen huolenaihe on työn epätasaisen jakaantuminen yksilöiden kesken työyhteisössä, joka johtaa lopulta pitkittyneisiin sairauspoissaoloihin. Sitoutuneet ja sinnittelevät yksilöt ottavat herkästi työkuormasta niidenkin osan, jotka käyttävät väärin esimerkiksi oikeutta palkalliseen sairauspoissaoloon. (Kess & Seppänen 2011, 68)

Yksilön halulle poistua työelämästä lyhyt- tai pitkäaikaisesti on monia syitä. Yhteiskunnan sosiaalivakuutusjärjestelmä on sitä varten, että jos yksilö sairastuu eikä enää sairautensa takia pysty tekemään työtä, sairastunut saa riittävän taloudelli-

sen turvan elämänsä ja perheensä elämän jatkamiseen. (Seuri & Suominen 2009, 76)

Sosiaaliturvajärjestelmän tarkoituksena ei ole rahoittaa muusta syystä tapahtuvaa työelämästä irtautumista. Pako -sanalla Seuri ja Suominen (2009) kuvaavat muusta kuin sairaudesta johtuvaa tarvetta työelämästä irtautumiseen. Pakenemisen tarve voi olla lyhytaikainen tai pysyvä. Työelämästä voi olla työntöä pois tai vapaa-ajalla on niin voimakas veto, ettei siedettäväkään työ kiinnosta. (Seuri & Suominen 2009, 76)

Lyhytaikaisia pakenemisen syitä, joissa vapaa-aika vetää työntekijää pois töistä ovat mm. sukujuhlat, lomamatkat, harrastukset, lapsen tai omaisen sairastuminen, ongelmat parisuhteessa, lasten hoidolliset ongelmat ja kodin remontit. Lyhytaikaisia pois työelämästä työntäviä syitä ovat mm. epämukava työtehtävä, tilapäinen työkuormituksen kasvu, työtilan remontista johtuva epämukavuus, ja huonoksi koettu kohtelu työpaikalla. (Seuri & Suominen 2009, 77)

Pitkäaikaisia pakenemisen syitä, joissa vapaa-aika vetää työntekijää pois töistä on mm. aviopuolison eläkkeelle jäänti, lasten tai lastenlasten hoito, tarve toimia omaishoitajana ja mielenkiintoinen harrastus. Pitkäaikaisia työelämästä pois työntäviä syitä ovat mm. pitkäaikaiset osaamisvaikeudet, sisäilmaongelmat ja muut pitkäaikaiset työympäristön ongelmat, huono työ ja yrityksen saneeraustarve. (Seuri & Suominen 2009, 77)

Kun tarve työelämästä poistumiselle syntyy, olemassa olevat sairaudet saavat erilaisen tulkinnan. Vaivat, joiden kanssa on tultu vuosia kohtalaisen hyvin toimeen, alkavat haitata työntekoa. Tämä voi olla tietoinen tai tiedostamaton prosessi. Toisaalta vahva veto työelämään voi voittaa hankalankin sairauden. (Seuri & Suominen 2009, 77)

3.3 Esimiehen ja johtamisen rooli työhyvinvoinnin edistämisessä

Suuri joukko työssäkäyviä ihmisiä kokee hyvinvoinnin tavoittelemisen arvona tärkeäksi. Tulevaisuuden keskeinen menestystekijä tulee olemaan se, miten johtamisessa onnistutaan vastaamaan ihmisten muuttuvaan arvomaailmaan. Haasteena on, miten huomioidaan kaikki hyvinvointiin vaikuttavat tekijät ja rakennetaan niistä yksilö- ja yritystasolla monimuotoisuuden huomioiva tuloksellinen hyvinvointiohjelma. (Leskinen & Hult 2010, 22 - 23)

Huono esimiestyö vaikuttaa sairauspoissaolojen lisääntymiseen. Poissaolot lisäävät kustannuksia ja heikentävät kilpailukykyä kustannustehokkuuden kannalta. Huono johtaminen vie ihmisten motivaation ja heikentää sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja yritykseen. Parhaat lähtevät ja jäljellejäävät yksilöt alkavat tehdä asioita vain omasta näkökulmasta lähtöisin, ja yhteinen etu unohtuu, joka johtaa nopeasti kilpailukyvyn laskuun. (Ojala & Ahonen 2005, 95)

Huonon johtamisen tuloksena työntekijöiden psyykkinen terveys heikkenee ja osaaminen ei pääse kehittymään toivotulla tavalla. Osaamista ei jaeta, jos yhteinen tavoite on epäselvä. Rakennepääoma ja henkilöpääoma ei kohtaa eikä organisaation osaaminen kehity. Heikko johtaminen heikentää rakennepääoma ja suhdempääomaa. (Ojala & Ahonen 2005, 95)

Huonosti motivoitunut henkilöstö ei jaksaa tuottaa tyytyväisiä asiakkaita. Asiakas- ja yhteistyösuhteet kärsivät ja brändi ei kehity. Kun tuotteita ja palveluita ei voida hinnoitella kunnolla, niin heikkenee myös kestävä tuloskehitys. (Ojala & Ahonen 2005, 95)

Hyvä johtaminen alkaa itsensä johtamisesta. Kun osaa johtaa itseään, voi siirtyä johtamaan muita. Hyvä itsensä johtaminen on johtamisen ydin. Itsensä johtamisessa on keskeistä itsensä kuunteleminen, toteuttaminen ja hyvinvointi. Hyvinvoiva yksilö onnistuu työssään ja pystyy vastaamaan haasteisiin. Hyvä elämä muodostuu yksilöiden tunteista, ajatuksista ja konkreettisista teoista. (Suonsivu 2014, 46)

Työn ja oman elämän hallintaa helpottaa, kun yksilö tuntee omat voimavaransa ja tunteensa. Itsensä johtaminen lisää omaan työhön vaikuttamismahdollisuuksia.

Omaan työhön vaikuttaminen taas lisää motivaatiota ja positiivisia kokemuksia työtä kohtaan. Itsensä johtaminen perustuu itsetuntemukseen, omien rajojen tunnistamiseen, tehokkaaseen ajankäyttöön sekä työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen. (Suonsivu 2014, 47 - 48)

Itsensä johtamisen elementtejä ovat esimerkiksi oman persoonan ja vahvuuksien tunnistaminen, oppimisen esteiden ja edistävien tekijöiden tunnistaminen, tunteiden kehittäminen, vastuullisuus, tiimiosaaminen ja itsensä kuunteleminen. (Suonsivu 2014, 48)

Esimiehillä on laaja ja moninainen tehtäväkenttä, ja lisäksi heillä on muita rooleja ja työtehtäviä. Oman tehtäväkentän selkiyttäminen ja ajankäytön suunnittelu nousee tärkeään asemaan. Esimiehen tehtäviä ovat mm. suunnan näyttäjä, viestin välittäjä ja päätösten tekijänä toimiminen sekä motivaation ja yhteisöllisyyden edistäjänä toimiminen. Työn tuottavuudesta huolehtimista ei myöskään saa unohtaa. (Manka et al 2011, 29)

Esimies luo johtamistavallaan puitteet työhyvinvoinnille, joita yksilöt omalla käyttäytymisellään vahvistavat. Työhyvinvoinnin toteutuminen edellyttää työyhteisötaitojen osaamista. Työntekijän ja esimiehen tulee siis suhtautua rakentavasti toisiinsa ja työkavereihinsa sekä työn tekemiseen ja heidän tulee toimia työyhteisön edun mukaisesti. (Manka et al 2011, 30)

Työyhteisötaitoihin kuuluu reiluus, kohteliaisuus, tervehtiminen, auttaminen, kiinnostus toisen työstä, osallistuminen työyhteisön toimintaan, työpaikan viihtyvyydestä ja resurssien käytöstä huolehtiminen, yhteistyö, kysytään jos ei tiedetä, pyydetään palautetta, työkavereiden arvostaminen, luottamuksellisuus, mielipiteiden ilmaiseminen ja vuorovaikutteiset asioiden ratkaisu- ja kehittämistaidot. (Manka et al 2011, 30)

Aikaisemmat tutkimukset Yhdysvaltojen työorganisaatioissa ovat tukeneet mallia, joka on johdettu itseohjautuvuusteoriasta. Teoriassa autonomiaa tukeva työilmasto ennustaa tyytyväisyyttä yksilön sisäisiä tarpeita kohtaan. Yksilön kompetenssit ja autonomia ennustavat tehtävämotivoituneisuutta työtä kohtaan. (Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov & Kornazheva 2001)

Deci (2001) kumppaneineen testasi aikaisempien tutkimuksien tuloksia tutkiakseen sitä kulttuurillisten rajojen yli. He tutkivat työntekijöitä valtio-omisteisissa yrityksissä Bulgariassa, maassa, jossa on perinteisesti ollut keskitetty suunnittelutalous, totalitääriäinen poliittinen järjestelmä ja kollektiiviset arvot. Yksityisomistuksessa olevaa amerikkalaisesta yrityksestä otettua näytettä käytettiin vertailutarkoitukseen tutkimuksessa. Tuloksia saatiin käyttämällä rakenneyhtälömallinnusta, ja tulokset osoittivat, että malli sopi saatuun dataan yrityksistä. Konstruktiot olivat vastaavia yli organisaatioiden. (Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov & Kornazheva 2001)

Motivaatio ja sitoutuminen työtä kohtaan eivät kuitenkaan synny itsestään yksilöissä. Motivaatio, työn tekemisen ilo ja hyvä työilmapiiri rakentuvat hyvästä johtamisesta, yksilön vastuun ottamisesta ja hyvistä vuorovaikutustaidoista. Hyvällä dialogilla ja ratkaisukeskeisellä toimintatavalla on myös keskeinen osa kehittämisessä ja ongelmatilanteissa. Dialogin tulee olla vuorovaikutteista ja toista arvostavaa. (Manka et al 2011, 34)

Työyhteisön ongelmista 90 prosenttia johtuu siitä, että perustehtävä ja perusrakenne ei ole selvillä työyhteisössä, toisin sanoen johtaminen ei toimi. Organisaation tulisi olla työntekoa tukeva, ja samoin johtamisenkin tulisi palvella työntekoa. Työyhteisöön tarvitaan selkeää järjestystä ja toimintatapasääntöjä sekä avointa keskustelua ja toiminnan arviointia säännöllisesti. (Manka et al 2011, 37)

Työntekijät kokevat, että heitä arvostetaan, kun johtamistapa on oikeudenmukainen. Oikeudenmukaisessa johtamistavassa päätökset perustellaan yksilöille ja heille annetaan mahdollisuus tulla kuulluksi. Yksilöiden kohtelu samojen periaatteiden mukaisesti on oikeudenmukaista johtamista. Kannustava esimies saa yksilöt paremmin innostumaan työstään. Esimiehen tulee pystyä myös perustelemaan omia näkemyksiään, ja niitä on pystyttävä myös muuttamaan. Oikeudenmukainen johtaminen myös vähentää psyykkisiä rasitusoireita. (Manka et al 2011, 40)

Kivimäki (2003) kumppaneineen ovat tutkineet oikeudenmukaisuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin yhteyttä. Oikeudenmukaisuus on yksilöiden tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua sekä päätöksenteon prosessien oikeudenmukaisuutta. Tutkimus osoittaa, että se missä määrin yksilöitä kohdellaan oikeudenmukai-

sesti työyhteisössä, riippumatta muista tekijöistä ennustaa heidän terveyttään ja hyvinvointiaan työyhteisössä. (Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Ferrie 2003)

Epäoikeudenmukainen kohtelu päätöksenteon prosesseissa voi Kivimäen ja kuppaneiden tutkimuksen mukaan nostaa sairauspoissaolojen riskin kasvamista miehillä 41 % ja naisilla 12 %. Yksilöiden kohtelussa epäoikeudenmukaisuus nosti riskiä sairauspoissaolojen kasvamiseen miehillä ja naisilla yhtä paljon. (Kivimäki et al. 2003)

Esimies omalla käytöksellään toimii esimerkkinä työntekijöilleen. Hänen toimintansa näyttää sen, millainen käyttäytyminen työyhteisössä on suotavaa. Hyvässä johtamisessa esimies tuntee alaisensa ja tuntee heidän osaamisensa ja kehittymistarpeet. Hyvää johtamista on sellainen, jossa esimies johtaa alaisiaan yksilöinä, ja kuuntelee avoimesti ehdotuksia sekä huomioi niitä toiminnassa. (Manka et al 2011, 41)

Johtamisessa tulee varmistaa, että jokainen yksilö työyhteisössä tunnistaa omat roolinsa ja vastualueensa. Hyvässä johtamisessa valmennetaan yksilöitä ja osallistetaan työyhteisöä toimintaan. Päivittäinen johtaminen työyhteisössä tulisi olla yksilöiden ohjaamista, tukemista, palautteen antamista, delegointia ja yhdessä tekemistä. Esimiehen vastuulla on myös se, että työyhteisön tavoitteet, tehtävät ja henkilöstön mitoitus ovat tasapainossa. (Manka et al 2011, 42)

Työyhteisö, jossa hyvinvointi on hyvällä tasolla, rohkeasti annetaan ja vastaanotetaan palautetta. Palautteen avulla voidaan työyhteisössä kehittyä. Hyvä palaute on rakentavalla tavalla annettua palautetta sisällöstä riippumatta. Työntekijän motivaatio ja sitoutuminen kasvavat, kun onnistumisista annetaan palautetta. Vuorovaikutustaidot ovat avainasemassa annettaessa korjaavaa palautetta. Palautteen vastaanottoja saa myös kertoa omat mielipiteensä ja näkemyksensä. (Manka et al 2011, 42 - 43)

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen edellyttää, että osaaminen vastaa työn vaatimuksia. Jatkuva oppiminen ja kehittyminen ovat varautumista muutoksiin ja tulevaisuuteen, jotta osaamistarpeisiin osataan varautua tulevaisuudessakin. Oppimalla hankitaan uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja verkostoja. Aineettoman pääoman voikin sanoa olevan organisaation tärkein voimavara. Menestymiseen ei riitä kui-

tenkaan ainoastaan yksilön oppiminen, vaan siihen tarvitaan myös työyhteisön oppimista. (Manka et al 2011, 45)

Osaamisen kehittäminen on työssä oppimista. Yksilön osaaminen kehittyy myös, kun yksilöiden välillä siirtyy hiljaista tietoa ja kun yksilöt luovat verkostoja keskenään. Osaamista voidaan kehittää yksinkertaisesti työssäoppimalla ja työkiertojen avulla työyhteisössä. Työtehtävien uudelleenorganisointi ja koulutukset kehittävät myös yksilön osaamista. Organisaatiossa pidettävät kehityskeskustelut esimiehen ja työntekijän välillä ovat tilaisuus suunnata oppimista ja kehittymistä. (Manka et al 2011, 46 - 47)

Kiire on usein viesti siitä, että töitä on kasaantunut paljon ja työtehtävät tulisi organisoida paremmin. Ajanhallinnan taidon merkitys korostuu, ja tärkeää on myös selkiyttää työnkuvia, ja sitä kenelle kuuluu mitäkin vastuita sekä organisoida työtä uudella tavalla. (Manka et al 2011, 49)

Hyvää työkykyä ja työhyvinvointia edistää vuorovaikutuksellinen esimies-alaissuhde, ja esimiehen johtaminen, joka tulisi olla oikeudenmukaista ja tasapuolista. Johdon on tärkeää huolehtia, että esimiehillä on tarvittavaa johtamis- ja ihmissuhdetaitoa, eli ovat ammattitaitoisia tehtävänsä. Johtamisen merkitys yksilöiden hyvinvoinnille työyhteisössä on merkittävä. (Rauramo 2008, 145 - 146)

Kaikkien työyhteisön jäsenien tehtävänä on työhyvinvoinnin edistäminen, mutta lopullisessa vastuussa siitä on organisaation johto. Oleellisesti yksilöiden työhyvinvointiin vaikuttaa oma lähiesimies. Hyvinvoinnin johtaminen on osa kokonaisjohtamista ja henkilöstöjohtamista. Hyvinvoinnin kehittämistä ohjaavat eettiset periaatteet ja moraaliset käytännöt. (Rauramo 2008, 146)

Työntekijän jaksamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus ovat tärkeitä asioita. Hyvä johtaminen on sitä, että kaikkia kohdellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti ja lisäksi huolehditaan, että kaikilla on osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. (Rauramo 2008, 146 - 147)

Johtamisessa on tärkeää huomioida, että yksilöiden kuormittuminen työssä on jokaiselle yksilölle sopivaa. Kuormittumisen ennaltaehkäisemisessä esimiehellä on myös tärkeä rooli. Esimiehenkin tulee tunnistaa kuormitustekijöitä ja puuttua välit-

tömästi tilanteeseen semmoisia havaitessaan. Esimiehillä pitää olla kykyä vuoro-vaikutukselliseen ihmisten johtamiseen. (Rauramo 2008, 146 - 147)

Työelämän muutospaineet vaikuttavat väistämättä työntekijöihin. Muutospaineiden vaikutuksia tulisi minimoida, ja tässä työssä tarvitaan yhteistyötä yksilöiden, esimiesten, työsuojeluorganisaation ja työterveyshuollon kanssa. Työyhteisön ongelmiin on tärkeää puuttua varhaisessa vaiheessa. Tulehtuneet ihmissuhteet aiheuttavat vakavia sairauksia ja kärsimyksiä, ja heijastuvat yksityiselämään. Kun taakka kasvaa liian suureksi, on riski työuupumuksen syntymiselle. (Rauramo 2008, 147)

Esimiehillä on vastuu työpaikan terveellisyydestä, turvallisuudesta ja työolojen kehittamisestä. Kehittämismahdollisuuksien löytyminen voi olla hankalaa, ja esimies tarvitsee työyhteisön tukea tässä asiassa. Esimies voi kehittyä hyvän työyhteisön avulla. Esimiehen ei pidä eristäytyä työyhteisöstä eikä vastaavasti työyhteisö saa jättää häntä yksin. Esimiehen jaksaminen heijastuu työyhteisöön. Ylimmän johdon arvostus ja vertaistuki auttavat esimiestä työssään. (Rauramo 2008, 147)

Työyksikön toiminnan kehittämisestä, henkilöstön hyvinvoinnista ja oman johtamisen kehittämisestä kiinnostuneet esimiehet ovat onnistuneet paremmin työhyvinvoinnin johtamisessa. Tällaisilla esimiehillä on kykyä arvioida kokonaistilannetta, rohkeutta kriittiseen arviointiin omassa toiminnassaan ja valmius kohdata myönteistä sekä negatiivista palautetta. Esimiehillä tulee olla tahtoa edistää työhyvinvointia yhdessä muiden työyhteisön jäsenten kanssa. (Rauramo 2008, 147-148)

Tunneälyllä on tärkeä merkitys esimiestyössä ja työhyvinvoinnissa. Työhyvinvoinnin rakennusaineita ovat oikeudenmukaisuus, oman työn merkityksellisyys ja vaikutusmahdollisuudet omaat työhön. Ongelmat työyhteisössä usein johtuvat ilmapiiristä tai siitä, että yksilöt eivät tule keskenään toimeen. Näihin voidaan vaikuttaa yksilöiden tunteita ymmärtämällä ja asettumalla toisen saappaisiin. (Rauramo 2008, 148)

Tunteilla on tärkeä rooli johtamisen prosesseissa. Tunneälyn avulla voidaan ymmärtää ja johtaa muiden mielialoja ja tunteita, ja tunneälyn käyttäminen johtaa tehokkaampaan johtamiseen organisaatioissa. (George 2000)

Kun ihmiset pitää saada johtamaan itse itseään, innostumaan yhä uudelleen jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa, toimimaan kiireessä ja tiukoilla aikatauluilla, tarvitaan johtamisessa tunnetaitoja. Tunneäly on tärkeä ominaisuus johtajilla. Ilman tunneälyä saatetaan kokea muiden yksilöiden tunnetilat helposti uhkaavina tai asiankuulumattomina. Jos tunneälyä ei ole, niin tällöin helposti johtaja pyrkii ohjaamaan tilanteita rationaalisesti. (Ojala & Ahonen 2005, 126)

Tunneälyä omaavat johtajat sallivat tunteet työyhteisössä ja hyödyntää niitä johtamisessaan. Jos yksilöiden tavoitteissa on mukana tunteisiin vetoava osa, sitoutuu yksilö niihin paremmin. Tunneäly auttaa vuorovaikutustilanteissa, ongelmanratkaisussa, yhdessä oppimisessa ja jatkuvissa muutoksissa. Tunneällyn avulla voidaan luoda yritykseen sisäistä sosiaalista pääomaa, ja se heijastuu myös ulkopuolisiin verkostoihin. (Ojala & Ahonen 2005, 126)

Johtaminen oli aikaisemmin työmääräysten jakamista ja työn valvontaa. Nykyään johtamisen pitäisi olla enemmän yksilöiden motivoimista ja innostamista sekä vuorovaikutteista toimintaa. Tulevaisuudessa johtaminen on visioimista ja yksilöiden sitouttamista työhön sekä muutoksen johtamista. Työhyvinvoinnin johtaminen tulee sisältyä prosesseihin, työyhteisön toimintaan, työympäristöön sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Johtajuus on yhä enemmän yhteistoimintaa eikä käskyttöskulttuuria. (Rauramo 2008, 148 - 149)

Visiosta, tavoitteista ja strategiasta tulee käydä keskustelua esimiehen ja henkilöstön kesken, jotta kaikilla on ymmärrys siitä, mitä heiltä odotetaan ja voivat vaikuttaa toimintansa suunnitteluun. Realistinen tavoiteasettelu vähentää stressiä, lisää sitoutumista ja mahdollistaa onnistumisen. Arvostuksen kokemusta lisää osallistaminen ja kuunteleminen. Työtyytyväisyystutkimukset ja työstressikyselyt mittaavat esimies-alaisuus-suhteiden toimivuutta, ja niiden tulokset tulisi käsitellä avoimesti ja rakentavasti. (Rauramo 2008, 149)

Esimies-alaisuus-suhte on vuorovaikutussuhde, jossa on uskallettava ottaa kantaa. Johtajuus ei voi kehittyä ilman avointa vuorovaikutusta. Tärkeää on myös tiedostaa, että kaikista ei ole hyviksi esimieheksi. Organisaatiossa tulee olla siis muitakin keinoja uralla etenemiseen kuin esimiestyön kautta. Ei ole tarkoituksenmukaista,

että huippuosaajan työajasta suurin osa menee esimiestyön toteuttamiseen, kun samalla luovuus, tuloksellisuus ja hyvinvointi kärsivät. (Rauramo 2008, 149 - 150)

3.4 Työntekijät – ainutlaatuisia yksilöitä ja voimavaroja organisaatiolle

Työn merkitys kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin osana on yksilöille erilainen. Hyvinvointi työssä vaikuttaa kuitenkin yksilöiden elämään. Arkipäivä jakautuu keskimäärin kahdeksan tunnin viipaleisiin. Yksi viipale on varattu työlle, yksi vapaa-ajalle ja yksi levolle. Työ vie noin kolmanneksen vuorokaudesta, joten se ei voi olla jättämättä jälkiä yksilöihin. (Leskinen & Hult 2010, 81)

Yksilöt ovat kaikki erilaisia. Yksilöiden asenteet, arvot, menneisyys ja nykyisyys eroavat toisistaan. Yksilön valintoihin vaikuttavat suuresti elämäntilanne ja kokemukset. Johtamisessa täytyy pyrkiä huomioimaan tämä yksilöllisyys, jotta hyvinvointi työssä toteutuisi. Johtamisessa tulisi kuunnella yksilöitä, ja sitä mikä on heille ensisijaisen tärkeää ja tavoiteltavaa. Tällöin hyvinvoinnin kehittäminen saa uudenlaista motivaatiota alleen, ja näin myös hyvinvointiin sijoitetut raha-, aika- ja henkilöstöresurssit saadaan kohdennettua tehokkaammin ja oikein. (Leskinen & Hult 2010, 82)

Diener (2003) kumppaneineen ovat tutkineet yksilöiden subjektiivista hyvinvointia. Yksilöiden persoonallisuus ja luonteen laatu vaikuttavat subjektiiviseen hyvinvointiin sekä yksilöiden erilaiset elämäntilanteet. Kulttuurilliset erilaisuudet selittävät myös subjektiivisia eroja hyvinvoinnissa. (Diener, Oishi & Lucas 2003)

Yrityksen ei ole kannattavaa tarjota koko henkilöstölle kunto-ohjelmia, koska se ei välttämättä ole kaikille ajankohtaisin kehityskohde juuri sillä hetkellä. On myös mahdollista, että osa henkilöstöstä on jo vapaa-ajallaan panostanut tähän osaluueeseen tarpeeksi. (Leskinen & Hult 2010, 82)

Thoits ja Hewitt (2001) ovat tutkineet vapaaehtoistyötä ja työhyvinvointia. He tutkivat vapaaehtoistyötä yhteisössä ja sen suhdetta kuuteen näkökohtaan hyvinvoinnissa, jotka olivat onnellisuus, tyytyväisyys elämään, itsetunto, elämänhallinnan tunne, fyysinen terveys ja masennus. (Thoits & Hewitt 2001)

Yksilöt, joilla on suuremmat persoonallisuusresurssit ja parempi fyysinen ja psyykinen terveys, etsivät todennäköisemmin vapaaehtoistyötä. Thoits ja Hewitt tutki sekä valintaa että sosiaalisen syyn vaikutusta vapaaehtoistyöhön osallistumiseen. Tulokset osoittivat, että vapaaehtoistyö parantaa kaikkia kuutta näkökulmaa hyvinvoinnissa, ja yksilöt, joilla on parempi hyvinvointi investoivat enemmän aikaa vapaaehtoistyöhön. (Thoits & Hewitt 2001)

Vapaaehtoistyön on laajasti uskottu olevan suotuisaa yhteisölle ja yksilöille, jotka sitä suorittavat. Kuitenkin yllättävän vähän on annettu huomiota varsinaisille vaikutuksille vapaaehtoistyöstä, ja siitä miten se vaikuttaa yksilöiden fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. (Thoits & Hewitt 2001)

Boström (2016) kumppaneineen ovat tutkineet nuorten työntekijöiden työkykyä. Tutkimuksessaan he tulivat siihen tulokseen, että nuorilla miehillä, joilla on vaihteleva työ, on erinomainen työkyky. Nuorten miesten korkeat työvaatimukset ja mahdollisuus päättää milloin suorittaa työtään, johtaa parempaan työkykyyn. (Boström, Sluiter, Hagberg & Grimby-Ekman 2016)

Nuorilla naisilla, joilla on korkeat työvaatimukset ja mahdollisuus vaikuttaa työtunteihinsa, johtaa myös heillä parempaan työkykyyn. Työnantajat voivat käyttää näitä mahdollisuuksia edistääkseen työkykyä nuorten työntekijöiden keskuudessa. Nuoret aikuiset tarvitsevat hyvää työkykyä ylläpitääkseen pitkää työuraansa, kun he korvaavat ikääntyvää väestöä. (Boström et al 2016)

Joustavilla työoloilla on vaikutuksia yksilön terveyteen ja hyvinvointiin. Joustavalla työajalla on vaikutusta esimerkiksi työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen. Mahdollisuus pitää taukoja työssä ja päättää työajoistaan on positiivisia vaikutuksia mm. työperäiseen väsymykseen ja uneen. Lepotauoilla on myös positiivista vaikutusta suoritukseen ja tuottavuuteen. (Boström et al 2016)

Erityisesti nuorilla naisilla, joilla on raskas työ ja kokevat väsymystä työssään, tulisi olla päivän aikana lepotaukoja, joka mahdollisesti edistää parampaa työkykyä. Nuoret työntekijät, joilla on vähemmän mahdollisuuksia päättää, milloin työnsä tekee ja joilla on monotonista työtä, ja sisältää vähemmän palautumismahdollisuuksia, on korkeampi tarve työstä palautumiseen. (Boström et al 2016)

Hyvässä johtamisessa tulee huomioida yksilöllisyys, yksilölliset tilanteet, tarpeet ja odotukset. Tällöin johtamisessa kunnioitetaan yksilöllisyyttä ja mahdollistetaan kaikille osallistuminen sekä kehittyminen omista lähtökohdista lähtien. Yksilöllisyyden toteuttaminen saattaa vaikuttaa haasteelliselta erityisesti isoissa yrityksissä. Kiristyvät tulosodotukset työn laadussa ja kova kilpailu osaavista työntekijöistä edellyttää kuitenkin yrityksiltä panostusta ja aitoja tekoja. (Leskinen & Hult 2010, 82 - 83)

Yrityksen johtavaa asemaa markkinoilla ei voida saavuttaa tai varsinkaan ylläpitää loppuun ajatellu henkilöstöllä. Johtava asema markkinoilla vaatii jatkuvaa reagoimista muutoksiin, joka vaatii energiaa ja luovuutta. Tämä vaatii paljon henkilöstöltä, ja siksi hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää. Henkilöstö on yrityksen tärkeimpiä voimavaroja. (Leskinen & Hult 2010, 85)

Subramaniam ja Youndt (2005) ovat tutkineet aineetonta pääomaa ja sen vaikutusta organisaation innovaatiokyvykkyyteen. Heidän tutkimus osoitti, että inhimillinen, organisatorinen ja sosiaalinen pääoma sekä näiden väliset suhteet vaikuttavat innovatiiviseen kyvykkyyteen. (Subramaniam ja Youndt 2005)

Organisationaalinen pääoma vaikuttaa vähitellen positiivisesti innovatiivisuuteen. Inhimillinen pääoma yhdessä sosiaalisen pääoman kanssa taas vaikuttavat radikaalisti innovaatiokyvykkyyteen. Sosiaalinen pääoma on tärkeässä asemassa niin vähittäin kuin radikaalisti tapahtuvassa innovaatiotoiminnassa. (Subramaniam ja Youndt 2005)

Yksilöiden persoonallisuus vaikuttaa heidän käyttäytymiseen työyhteisössä ja toisiaan kohtaan. Persoonallisuuksien oikeanlainen yhdisteleminen on tärkeää yksilöiden suorituskyvyn kasvattamiseksi, joka olisi tärkeää myös johtamisessa huomioida. Toiset ovat hiljaisia ja passiivisia, ja toiset taas äänekkäitä ja aggressiivisiä. (Robbins 2005, 34)

Ihmisillä on erilaisia asennepreferenssejä. Toiset saavat energiaa ulkomaailmasta ja toiset sisäisestä maailmasta, jolloin puhutaan ekstravertista ja introvertista. Mentaalista dimensiota kuvaavat preferenssiparit tosiasiallinen-intuitiivinen ja ajatteleva-tunteva. Tosiasiallinen ja intuitiivinen kuvaa tapaa havainnoida maailmaa. (Brandt 2011, 17-18)

Ajatteleva ja tunteva preferenssipari kertoo yksilön tavasta tehdä päätöksiä. Elämäntyylillä kuvaavasta dimensiosta kertoo preferenssipari järjestelmällinen-spontaani. Yksilö käyttää toista preferenssiparia aina paremmin kuin toista. Näistä paremmin käytetyistä preferenssipareista muodostuu yksilön persoonallisuustyyppi. (Brandt 2011, 17-18)

Persoonallisuus vaikuttaa siihen, miten yksilö näkee itsensä. Persoonallisuus vaikuttaa siihenkin minkälaisen kuvan yksilöt antavat itsestään muille. Persoonallisuus on yksilön synnynäisiä ominaisuuksia. Persoonallisuus esimerkiksi määrää tavan, jolla yksilö suhtautuu sisäiseen ja ulkoiseen maailmaan, ja värittää vuorovaikutuksen luonteen ja laadun. Persoonallisuus vaikuttaa tapaan, jolla yksilö pyrkii päämääriinsä, ja muokkaa ajatuksia ja arvoja. Persoonallisuus vaikuttaa myös yksilön moraalisiin, eettisyyteen ja motivaatioon. (Kets de Vries 2007, 70 – 71)

Organisaation rakenteet pyrkivät joustamaan, ja työ on kertakäyttöistymässä projektien ja tiimien tullessa osaksi työelämää. Auktoriteetti hajautuu yhä enemmän työyhteisössä, jonka vuoksi jaettu johtajuus alkaa ottaa sijaa työyhteisöissä ja organisaatioissa. Jaettu johtajuus on sitä, että virallisen auktoriteetin sijaan organisaatiossa seurataan niitä ihmisiä, joilla on eniten tietoa kyseessä olevasta tilanteesta. (Parviainen 2006, 121)

Tietoyhteiskunnassa aivotyö ja älykkyys ovat keskeisessä asemassa. Aivotyö on epämääräistä ja näkymätöntä, ja sen vuoksi uhka auktoriteetille ja ennalta asetetuille rajoille. Aivotyö ei ole johdonmukaista ja siinä on keskeisessä asemassa kollektiivinen eli yleinen äly. Tärkeää on kyky tietää, oppia, levittää ja jakaa tietoa. (Parviainen 2006, 102)

Erityisesti tietotyössä tärkein tuotantokone on yksilön aivot. Aivot ovat keskeisessä osassa tarkasteltaessa henkilöpääomaa. Aivojen hyvinvoinnin yhteydessä korostuu psyykinen hyvinvointi. Fyysisellä kunnolla on myös yhteys älylliseen tehokkuuteen. Oma motivaatio ja arvomaailma ovat keskeisiä aivojen käytön tehostajia. (Ojala & Ahonen 2005, 100)

Johtamiskäsitysten ja hierarkkisten toimintamallien kyseenalaistaminen on arkipäivää. Asiantuntijaorganisaatioissa valta- ja kontrollisuhteita rakennetaan arkipäivän käytännöissä uudelleen. Jaetussa johtajuudessa ominaista on, että virallinen ja

epävirallinen organisaatio tunnustavat toistensa olemassa olon. (Parviainen 2006, 122)

Johtajuudessa avainasemassa on yksilöiden väliset suhteet. Johtajan tulee johtamisessaan olla kiinnostunut siitä, mitä yksilöt tekevät ja johtajan tulee keskittyä siihen, kuinka hän voisi auttaa yksilöitä kehittymään. Johtajan kehittymisen keinoja ovat mm. itsereflektio, omien kokemusten ja tunteiden tarkastelu. (Aaltio 2008, 9)

Johtajan tulee johtamisessa olla oman alansa asiantuntija. Johtajan on osattava hakea ja yhdistää yksilöiden osaamista työyhteisön sisällä. Johtaja tarvitsee yhteisöä rakentavia sosiaalisia taitoja, ja nykypäivän verkostoituminen vaatii uudenlaisia toimintamalleja. Johtajilta edellytetään joustavuutta ja laaja-alaisuutta, ja työsuhteet ovat nykypäivänä ja tulevaisuudessa yhä monimuotoisempia ja projektiluonteisia. (Aaltio 2008, 115)

Organisaatiokulttuuria sitoo yhteen keskinäinen luottamus, joka myös edistää yksilöiden sitoutumista organisaatioon. Luottamuksen tärkeys nousee esiin erityisesti kriisien ja muutosten aikana ja aloitettaessa yhteistyötä eri osapuolien välillä. Luottamus kehittyy yhteistyössä, kun yksilöt ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Toiminnan tulee olla avointa ja ideoiden tulee liikkua vapaasti. (Aaltio 2008, 133 – 134)

Luottamus voidaan nähdä koostuvan viidestä osa-alueesta: eheys, pätevyys, johdonmukaisuus, lojaalisuus ja avoimuus. Eheys viittaa rehellisyyteen ja totuudenmukaisuuteen. Eheys –osa-alue on kaikista kriittisin viidestä osa-alueesta, kun yksilö arvioi toisen luotettavuutta. Pätevyys kattaa yksilön teknisen ja henkilökohtaiset tiedot ja taidot. Yksilö, joka kunnioittaa toisen kykyjä, kuuntelee myös tällöin toista tosissaan ja paremmin. (Robbins 2005, 171 – 172)

Johdonmukaisuus liittyy yksilön luotettavuuteen, ennustettavuuteen ja hyvään tilanteiden hallintaan ja arviointiin. Jos sanat ja teot eivät ole samassa linjassa, ei luottamusta synny. Tämä osa-alue on relevantti erityisesti johtajien työssä. Lojaalisuus voidaan nähdä mm. halukkuutena suojella toisen kasvoja. Avoimuus tarkoittaa sitä, että yksilö pystyy kertomaan koko totuuden. (Robbins 2005, 171 – 172)

Vanhala (2011) kumppaneineen ovat tutkineet organisationaalista luottamusta. Heidän mukaansa modernit organisaatiot kohtaavat lisääntyvää tarvetta luottamukselle, ja organisationaalinen luottamus on kriittinen tekijä nykyorganisaatioissa. Tutkimuksen mukaan organisationaalinen luottamus organisaatioissa koostuu kahdesta dimensiosta, jotka ovat kyvykkyyset ja oikeudenmukaisuus. (Vanhala, Puumalainen & Blomqvist 2011)

Organisaatioilla on kasvava tarve edistää luottamusta, mutta mahdollisuuksia siihen on vähemmän. Vanhala ja Ahteela (2011) ovat tutkineet erilaisten HRM -käytäntöjen vaikutuksia organisationaaliseen luottamukseen. HRM -käytäntöjä käytetään kaikkialla organisaatiossa. Vanhalan ja Ahteelan mukaan yksilöiden luottamus organisaatiossa liittyy näkemyksiin ja kokemuksiin oikeudenmukaisuudesta ja HRM -käytäntöjen toimivuudesta. Oikeudenmukaisesti toimivia HRM -käytäntöjä voi käyttää rakentaakseen organisationaalista luottamusta. (Vanhala & Ahteela 2011)

Kun yksilö uskaltaa ja antaa itselleen luvan luottaa johtajaan, hän samalla muuttuu haavoittuvaiseksi. Yksilö luottaa, ettei hänen oikeuksiaan väärinkäytetä. Yksilöt eivät seuraa johtajaa, joka on epärehellinen tai joka pyrkii vain hyötymään työntekijöistään. Rehellisyys on yksi tärkeimpiä asioita, joita yksilöt arvostavat johtajassa, ja yksilöt haluavat, että johtaja on heidän luottamuksensa arvoinen. (Robbins 2005, 172)

Luottamusta pystyy kasvattamaan monella tavalla, ja avoimuutta pystyy opettelemaan. Johtajan on omassa toiminnassaan tärkeää pitää työyhteisö informoituna ja selittää päätökset, joita tekee. Tämä on yksi tapa osoittaa avoimuutta. Johtajan tulee olla reilu, ja puhua tunteistaan. (Robbins 2005, 174 – 175)

Työyhteisön jäsenet kokevat johtajan, joka puhuu vain faktoista, kylmäksi ja etäiseksi. Tunteita jakamalla, johtaja osoittaa olevansa inhimillinen. Tunteita osoittamalla, yksilöt oppivat tuntemaan johtajan paremmin ja kunnioitus johtajaa kohtaan kasvaa. Luottamus edellyttää, että yksilöt uskovat toisen olevan luotettava. On siis tärkeää pitää sanansa ja lupauksensa. (Robbins 2005, 174 – 175)

Työpaikan ihmissuhteiden toimivuudella on merkitystä työssä jaksamisen kannalta. Keskeinen voimavara työssä yksilöille on hyvät ihmissuhteet ja sosiaalinen tuki.

Yksilöiden väliset suhteet ja esimies-alaisuus suhteet osaltaan määrittävät, miten työhyvinvointi koetaan työyhteisössä. (Matikainen et al. toim. 1995, 395)

Ihmissuhdekonfliktit työyhteisössä vievät kaikkien energiaa, ja johtavat uupumukseen sekä työtyytyväisyyden vähenemiseen. Pahimmassa tapauksessa ihmissuhdekonfliktit voivat johtaa henkiseen väkivaltaan, jonka seurauksena syntyy pitkiä sairauslomia, työkyvyn heikkenemistä, työkyvyttömyyttä ja jopa ennen aikaiseen eläkkeelle siirtymiseen. (Matikainen et al. toim. 1995, 395)

Ihmissuhdekonflikteissa työyhteisön työkyky heikkenee. Konflikteihin johtaneet syyt ovat usein puutteellinen vuorovaikutus, tieto ei kulje ja yhteistyö ei toimi. Tämä johtaa lopulta muutosvastarintaan työyhteisössä, ja yksilöt erkaantuvat toisistaan. Ennen pitkää yksilöiden sitoutuminen ja lojaalisuus organisaatiota kohtaan loppuu. Vuorovaikutus yksilöiden välillä on monimutkaista, jonka vuoksi syyt ihmissuhdekonfliktien syntymiseen ovat moninaisia. (Matikainen et al. toim. 1995, 395-396)

Työyhteisön jäsenenä toimiminen edellyttää taitoja vaikuttaa ja ilmaista itseään rakentavalla tavalla. Työyhteisötaidot ilmenevät hyvinä tekoina ja käyttäytymisenä sekä myönteisenä asennoitumisena työhön, esimiestä ja muita kohtaan. Työyhteisössä toimiminen vaatii taitoa kuunnella ja tahdikkuutta kertoa mielipiteitä. Kaikki tarvitsevat työyhteisötaitoja elämässään ja urallaan, ja ne tekevät työn tekemisestä mukavaa ja sujuvaa. (TTK 2017)

Vastuullisuus on osa työyhteisötaitoja eli keskitytään olennaiseen ja käytetään vastuullisesti annettuja resursseja sekä sovelletaan asioita ennakkoluulottomasti käytäntöön ja osoitetaan aitoa kiinnostusta työpaikan kehitystyötä kohtaan. Jokaisen työyhteisön jäsenen tehtävänä on rakentaa myönteistä organisaatiokuvaa ja se on samalla huolehtimista oman työn jatkuvuudesta. Oman ja toisten roolien ymmärtäminen on perusta työyhteisötaidoille. Työyhteisötaidot ovat myös perusta itsensä johtamisen taidoille. (TTK 2017)

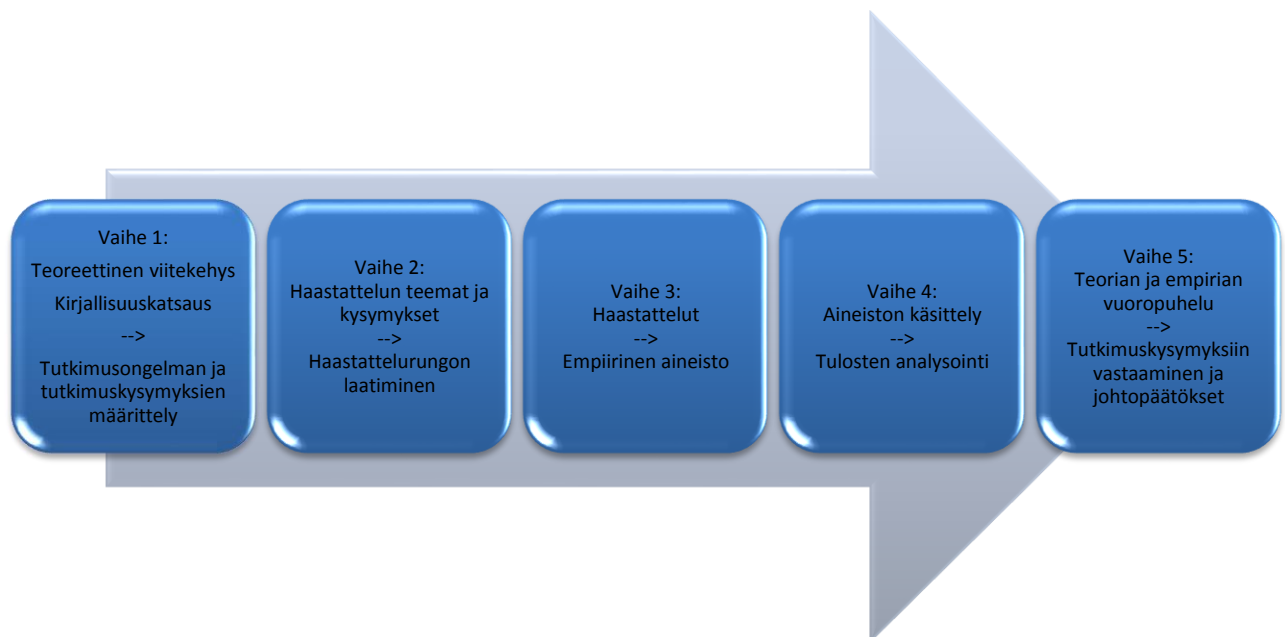
4. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää. Luvussa esitellään tutkimusstrategiaa sekä aineiston keruuta ja analyysiä. Tässä luvussa käsitellään myös tutkimukseni luotettavuutta.

Tutkimukseni tekemisessä oli kaiken kaikkiaan viisi vaihetta. Tutkimukseni vaiheet olen esitellyt kuviossa 3. Ensimmäisessä vaiheessa eli tutkimuksen alussa mietin tutkimukseni teoreettista viitekehystä ja tein kirjallisuuskatsausta työhyvinvointiin liittyvissä aiheissa. Tässä vaiheessa minulla oli tarkoituksena määrittää tutkimukseni tutkimusongelmaa ja johtaa siitä tutkimuskysymykset työni rajauksen mukaisesti.

Toinen vaihe sisälsi tutkimuksessa suoritettavien haastatteluiden pääteemojen mietintää sekä itse puolistrukturoitujen haastattelukysymysten mietintää. Kysymysten määrittelyssä otin huomioon sen, että ne ovat sellaisia, jotka keräävät oleellista ja tarvittavaa aineistoa tutkittavaa ongelmaa varten.

Vaiheessa kolme suoritin haastattelut empiirisen materiaalin keräämiseksi, ja vaiheessa neljä tapahtui kerätyn tutkimusaineiston käsittely. Vaihe neljä sisälsi siis tutkimustulosten analysoinnin. Viides eli viimeinen vaihe tutkimuksessani sisälsi tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin vastaamisen, pohdinnan ja johtopäätökset.



Kuvio 3. Tutkimuksen eteneminen vaiheittain

4.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmien kokonaisuutta. Tutkimusstrategian valinta riippuu tutkimuksen ongelmasta. Tutkimusstrategiat voidaan jakaa kolmeen erilaiseen luokkaan, eli kokeelliseen tutkimukseen, survey-tutkimukseen ja tapaustutkimukseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 123;125)

Kokeellisessa tutkimuksessa tutkitaan käsillä olevan muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan. Survey-tutkimus kerää tietoa joukolta yksilöitä, ja tieto on standardoidussa muodossa. Tapaustutkimus on yksityiskohtaista tiedon keräämistä yksittäisestä tapauksesta tai joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 125)

Tutkimukseni on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimusstrategiana työssäni käytettiin tapaustutkimusta. Tapaustutkimus tutkii nykyistä tapahtumaa tai yksilöä tietyssä ympäristössä. Tässä työssä tutkitaan siis yksilöä eli työntekijää omassa työyhteisössään. (Metsämuuronen 2006, 91 - 92)

Tapaustutkimuksessa on pyrkimyksenä kerätä monipuolisesti tietoa, ja ymmärtää käsillä olevaa ilmiötä syvällisemmin. Tapaustutkimus on keskeinen kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategia. (Metsämuuronen 2006, 91 - 92)

Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksessa pyrittiin saamaan selville, mitkä tekijät edistävät yksilön työhyvinvointia ja mikä motivoi yksilöä työssä jaksamiseen. Kiinnostuksen kohteena oli selvittää, millainen johtaminen edistää yksilön työhyvinvointia. Tutkimukseni aiheita ja tutkimusongelmaa lähdin lähestymään laadullisen tutkimuksen keinoin.

Tapaustutkimus tässä kohtaa mahdollistaa parhaiten yksityiskohtaisen tiedon keräämisen tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tapaustutkimuksen valitseminen tutkimusstrategiaksi auttaa myös saamaan syvällisempää tietoa tutkittavasta aiheesta, ja näin voidaan ymmärtää paremmin yksilöitä ja sitä mikä heidän työhyvinvointiin vaikuttaa.

Tapaustutkimuksessa pyritään kokoamaan monipuolisesti tietoa, ja tavoitteena onkin ymmärtää tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin. Tapaustutkimus on keskeinen kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategia. (Metsämuuronen 2006, 91 - 92)

Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena kuvata todellista elämää, ja pyrkiä ymmärtämään paremmin tutkimuskohdetta, eli tässä tutkimuksessa yksilöä omassa työympäristössään. Arvot myös vaikuttavat siihen, miten tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään. Tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena ymmärtää syvällisemmin ja kokonaisvaltaisemmin yksilöitä, ja sitä mitä he arvostavat työhyvinvoinnissa (Hirsjärvi et al. 2006, 152)

Tarkoituksena on pyrkiä selittämään tutkittavan kohteen käyttäytymistä ja päätösten syitä, ja kuvata tutkittavaa asiaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan pientä määrää tapauksia, ja ne analysoidaan mahdollisimman tarkasti. (Heikkilä 2008, 16)

Laadullisen tutkimuksen avulla saadaan selvitettyä yksilöiden arvoja, asenteita, tarpeita ja odotuksia. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan ymmärtää yksilöä paremmin, ja laadullinen tutkimus sopii hyvin esimerkiksi toiminnan kehittämiseen. (Heikkilä 2008, 16)

Aineistonkeruumenetelmä

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavat yksilöt valitaan tutkimukseen harkinnanvaraisesti, ja laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus pyrkiä yleistyksiin. Aineistoa kerätään siis vähemmän strukturoidusti, ja aineisto on usein tekstimuotoista. Selvää rajaa aineistonkeruutavoissa laadullisen (kvalitatiivinen tutkimus) ja määrällisen tutkimuksen (kvantitatiivinen tutkimus) välillä ei voida tehdä. (Heikkilä 2008, 16 - 17)

Yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Hirsjärvi et al. 2006, 180 – 181). Tutkimuksessani käytin aineistonkeruumenetelmänä haastattelua. Laadullisessa tutkimuksessa on oleellista, että valitut yksilöt tietävät tutkittavasta asiasta, ja että heillä on kokemusta asian tiimoilta (Hirsjärvi et al. 2015, 204).

Aineistonhankintamenetelmänä tutkimuksessa toimi puolistrukturoitu teema-haastattelu. Puolistrukturoitu teemahaastattelu sopii tilanteisiin, joissa käsitellään arkoja aiheita. Se sopii erityisesti tilanteisiin, joissa halutaan tutkia arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. Haastattelussa on valittu teema, mutta kysymysten muotoa ja järjestystä ei ole tarkasti määriteltä. (Metsämuuronen 2006, 115)

Haastattelun avulla ajattelin saavani parhaiten tietoa yksilöiden kokemuksista työelämässä sekä näkökulmia ja pohdintoja työelämän haasteisiin ja epäkohtiin. Haastattelussa on myös etuna sen joustavuus (Hirsjärvi et al. 2015, 204). Haastattelu on vuorovaikutustilanne haastateltavan ja haastattelijan välillä. Haastattelijana pystyin tarkentamaan kysymyksiäni tarvittaessa ja pyytämään lisäselvitystä asioihin.

Haastattelussa on etuna se, että tutkijana olen voinut valita haastatteluihin ne, keillä on kokemusta tutkittavasta asiasta (Hirsjärvi et al. 2006, 194). Pysin

valitsemaan tutkimukseeni yksilöitä työelämästä mahdollisimman eri toimialoilta erilaisten näkemysten ja kokemusten saamiseksi.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun yhdistelmä. Haastattelua ohjaa valitut teemat, ja kysymysten järjestys ja muoto voivat vaihdella. Tutkimuksen haastattelurunko on laadittu tutkimusongelman ja teoreettisen viitekehyksen perusteella. Haastattelussa annetaan mahdollisuus yksilölle antaa kaikkea tietoa, jota haastateltavalla aiheesta on. (Hirsjärvi et al. 2006, 197)

Tutkimukseni otantatapana toimi lumipallo-otanta. Lumipallo-otannassa yksilöiden mukaan saaminen alkaa yhden yksilön kautta, joka suosittelee mukaan lisää yksilöitä, jotka taas edelleen vievät tietoa eteenpäin. Lumipallo-otanta sopii arkaluontoisten tai vaikeasti saavutettavien ryhmien mukaan saamiseksi. Lumipallo-otannassa otos kertyy samoin kuin lumipallo kerää itseensä massaa pyöriessään alas mäen rinnettä. (Metsämuuronen 2006, 47)

Tarkoituksena minulla oli tutkimuksessani saada käsitystä, millä tavoin yksilöt toivoisivat työhyvinvoinnin huomioitavan työyhteisössä. Tärkeintä oli saada selville, millä tavoin työhyvinvointi paranisi. Panostetaanko yrityksissä väärin asioihin, ja pitäisikö työkykyjohtamisen olla enemmän yksilön tarpeista lähtevää, kun sairauspoissaolojen määrä Suomessa työikäisten joukossa on kuitenkin niin suuri.

Koska tutkin työhyvinvointia, tutustuin työni teoriaosassa siihen, mistä kaikesta työhyvinvointi koostuu, ja mitkä asiat siihen voivat vaikuttaa. Tutkimukseni myötä sain laajempaa käsitystä siitä, mitä työntekijätaso toivoisi työelämässä huomioitavan, jotta työnteko olisi mielekästä ja hyvinvointi työelämässä lisääntyisi.

4.2 Aineiston keruu

Tutkimukseni aineistonkeruu suoritettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Päädyin puolistrukturoituun teemahaastatteluun, koska tutkimusaihe on sellainen, josta saa paremmin yksilöiden ääntä kuuluville kasvotusten tapahtuvalla vuorovaikutuksella. Haastattelun avulla pystyin tarkemmin kyselemään ja pyytämään

täsmennystä haastateltavien vastauksiin saaden näin kattavampaa tietoa tutkittavasta aiheesta. Puolistrukturoidun teemahaastattelun runko on liitteessä 1 nähtävissä.

Haastattelutilanteessa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelussa voidaan myös säädellä aineiston keruuta joustavasti. Yksilöt tulee nähdä tutkimustilanteessa subjektina sekä merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena. (Hirsjärvi et al. 2006, 193)

Moninkertaiset tulkinnat ovat mahdollisia haastattelutilanteessa. Tutkija ja tutkittava ovat molemmat yksilöitä, jotka tulkitsevat tutkimusta ja sen tilanteita omalla tavallaan, eikä tulkinnat välttämättä täydellisesti yhdy. Yksilöt eivät havaitse asioita samalla tavalla. Tulkinnat ovatkin osa tutkimuksen pätevyyden pohdintaa. (Hirsjärvi et al. 2006, 214)

Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan saturaatio -käsitteestä. Saturaatiosta puhuttaessa tarkoitetaan tutkimusaineiston riittävyttä. Tutkimusaineiston riittävydellä tarkoitetaan sitä, että tutkija kerää aineistoa päättämättä etukäteen, miten monta tapausta hän tutkii. Aineisto on riittävä, kun samat asiat kertautuvat haastatteluissa. (Hirsjärvi et al. 2015, 182)

Tutkimukseni aineiston keräsin haastattelemalla neljäätoista työssäkäyvää yksilöä eri toimialoilta. Haastattelut toteutettiin helmi- ja maaliskuun aikana 2017. Haastateltavien ikäjakauma oli 17 – 52 -vuotta. Haastateltavista naisia oli 10 kappaletta ja miehiä 4 kappaletta. Kaikki haastateltavista olivat suomalaisia. Yksilöt olivat tässä kohtaa riittävät, sillä aineistosta nousi samoja asioita esille, joiden perusteella saatiin tietoa tutkittavasta asiasta.

Haastateltavat saivat haastattelurungon nähtäväksi viikkoa ennen haastattelua. Haastateltaville myös selvennettiin tutkimuksen olevan luottamuksellinen, ja kerrottiin tutkimuksen tavoitteista ja tarkoituksesta. Haastateltavia henkilöitä kertyi lumipallo-otannalla kiitettävästi.

Puolistrukturoidun teemahaastattelun teemat olivat työhyvinvointi, työssä jaksaminen ja johtaminen. Työhyvinvointi -teeman tarkoituksena oli kartoittaa yksilöiden

käsityksiä työhyvinvoinnista ja siitä, mistä se heidän mielestään koostuu sekä sitä, mitkä asiat työhyvinvoinnissa he kokevat itselleen tärkeimmiksi tekijöiksi.

Toisena pääteemana oli työssä jaksaminen, jota kartoitin tutkimalla, olivatko haastateltavat kokeneet työssä jaksamisessa tai selviytymisessä ongelmia, jotka liittyvät terveyteen ja toimintakykyyn, koulutukseen tai osaamiseen, työympäristöön tai työn fyysiseen kuormitukseen, työyhteisön tai työn henkiseen kuormitukseen, työmotivaatioon tai työhalujen vähenemiseen tai työn ulkopuolisiin vaikeuksiin. Työssä jaksamisen teemassa kartoitin myös haastateltavien käsitystä siitä, mistä heidän mielestään lisääntyneet sairauspoissaolot työpaikoilla johtuvat.

Kolmantena teemana tutkimuksessani oli johtaminen. Johtamisen teemakysymyksissä kartoitin sitä, millainen palkitsemisjärjestelmä saa yksilöt motivoitumaan ja jaksamaan paremmin työssä, millainen johtaja ja johtajan toimintatavat motivoivat yksilöä sekä mitä yksilöt toivovat työkyvyn tukemisessa ja työhyvinvoinnin johtamisessa huomioitavan. Kuviossa 4 on kuvattu tutkimuksen pääteemat.



Kuvio 4. Tutkimusaineiston teemat

Haastattelut pyrin pitämään luontevina, joten haastattelun kysymysten esittämisjärjestys saattoi vaihdella tilanteiden mukaan. Esitin tarkentavia kysymyksiä sen mukaan, miten yksilöt kertoivat asioita.

4.3 Tutkimusaineiston analyysi

Laadullisella analyysillä ja päättelyllä pyritään ymmärtämään tutkittava ilmiö paremmin. Tärkeää on valita sopiva analyysitapa tutkimusongelmaan nähden. (Hirsijärvi et al. 2015, 224) Analyysin perustana toimii aineiston kuvailu, jolla karotetaan tapahtumien ominaisuuksia. Kuvailun taso ei vielä ole kuitenkaan riittävää aineiston tulkintaa. (Hirsijärvi & Hurme 2014, 145-152)

Tärkeä osa analyysiä on aineiston luokittelu, jonka pohjalta aineistoa voidaan myöhemmin tiivistää, tulkita ja vertailla keskenään. Aineiston yhdistelyllä etsitään samankaltaisuuksia. Kvalitatiivisessa analyysissä tarkoituksena on päätyä hyviin tulkintoihin. Tulkinta on onnistunut, jos muutkin kuin tutkija pystyvät päätyään samaan johtopäätökseen lukemalla aineiston. (Hirsijärvi & Hurme 2014, 145-152)

Tuloksia kirjatessa on tarkistettava, että jokaiseen tutkimusongelmaan on saatu vastaus. Jokainen tutkimuskysymys käsitellään ja pyritään vastaamaan niihin. (Hirsijärvi et al. 2015, 262) Tutkimuksessa verrataan olemassa olevan teorian sopivuutta ja selittävyttä tutkimuksen empiriaosaan. Lopuksi laaditaan synteetit tuloksista. Niissä kootaan yhteen pääasiat ja vastataan tutkimuksen ongelmiin. Synteetien pohjalta tehdään tutkimuksen johtopäätökset. (Hirsijärvi et al. 2015, 230)

Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset ovat keskeinen ja tärkeä osa tutkimusta. Analyysivaiheessa nousee esiin vastauksia tutkimuksen alussa esittämiin tutkimuskysymyksiin. (Hirsijärvi et al. 2006, 209)

Analyysivaiheessa pyritään selittämään ja ymmärtämään tutkittavaa asiaa. Analysoitavat tulokset tulee myös selittää ja tulkita ymmärrettävästi. Tulkinta on merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. Merkityksellistä on esimerkiksi miettiä, mitä haastateltavien kielelliset ilmaukset ovat voineet merkitä haastattelutilanteissa. (Hirsijärvi et al. 2006, 212 - 214)

Yhtä paljon myös tutkijan oma kielenkäyttö on voinut vaikuttaa haastattelutilanteissa haastateltaviin, ja näin vaikuttaa tuloksiin. Myös haastateltavien ymmärrys tutkittavaan asiaan ja esitettyihin kysymyksiin vaikuttaa saatuihin tuloksiin sekä

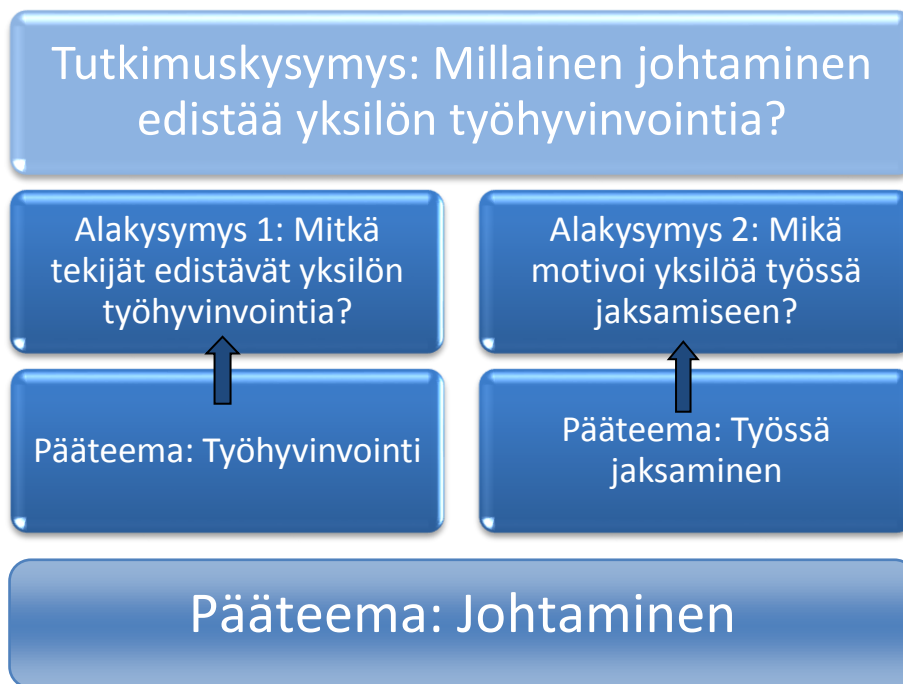
myös se, kuinka tutkija itse ymmärtää haastateltavia ja heidän vastauksiaan. (Hirsjärvi et al. 2006, 212 - 214)

Tulosten pohjalta laaditaan synteesejä. Ne kokoavat yhteen tutkimuksen pääseikat ja antavat vastauksen tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen johtopäätökset perustuvat näihin synteeseihin. Tärkeää on pohtia saatujen tulosten merkitystä, ja sitä, mikä laajempi merkitys tuloksilla voi olla. (Hirsjärvi et al. 2006, 214 - 215)

Tutkimukseni analyysimenetelmänä toimi fenomenografinen analyysi. Fenomenografiassa tutkitaan yksilöiden erilaisia tapoja ja käsityksiä kokea asioita. Yksilöillä on erilaisia käsityksiä tutkittavasta asiasta ja erilaisia tapoja ajatella jotain asiaa. (Koppa 2017)

Fenomenografiassa siis tutkitaan yksilöiden käsityksiä tutkittavasta asiasta. Yksilöiden käsitykset samasta asiasta saattavat usein olla hyvinkin erilaisia riippuen yksilön taustatekijöistä, kuten iästä, koulutuksesta, kokemuksista ja sukupuolesta. (Metsämuuronen 2006, 108)

Tutkimuksen aineiston analyysi pohjautui teoreettiseen viitekehykseen ja sen teemoihin, jotka olivat työhyvinvointi, työssä jaksaminen ja johtaminen. Analyysin tarkoitus oli laaja-alaisen tiedon saaminen yksilöiden mielipiteistä ja toiveista työhyvinvointia ja sen johtamista kohtaan. Jakoa suorittavan työn eli ruumiillisen työn ja toimistotyön välillä ei pidetty määräävänä asiana analyysissä. Kuviossa 5 olen kuvannut tutkimuskysymysten suhdetta tutkimuksen pääteemoihin.



Kuvio 5. Tutkimuksen analysointi

Analysointi perustui teoriaohjaavaan analyysiin, ja tutkimuksessa teoreettinen viitekehys ohjasi analyysiä. Analyysissä aiempi teoria vaikuttaa analyysiin, mutta yhdistelemällä teoriaa ja empiriaa voidaan saavuttaa uuttakin tietoa.

Tutkimuksen sisällönanalyysi tapahtui teemoittelemalla aineisto. Teemoittelu on saadun aineiston ryhmittelyä eri aihepiirien mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009) Teemoittelu sopii hyvin teemahaastattelulla kerätyn aineiston analyysiin. Haastatteluun valitut teemat muodostavat jäsenyyksen aineistoon. (Eskola & Suoranta 1999)

Tutkimuksen teoria toimii apuna analyysissä. Aikaisemmat ilmiöt vaikuttavat analyysin tekemiseen, mutta ne mahdollistavat myös uusia näkökulmia. Teoriaohjaavassa analyysissä puhutaan usein abduktiivisesta päättelystä. Se on tieteellisen päättelyn logiikkaa, joka tarkoittaa sitä, että teorianmuodostus on mahdollista, kun havaintojen tekoon liittyy jonkinlainen johtoajatus. (Tuomi & Sarajärvi 2009) Laadullisessa tutkimuksessa ei yleistetä tuloksia, mutta yksittäistä tapausta syvällisesti tutkimalla, voidaan saada näkyviin se, mikä ilmiössä on merkittävää. (Hirsjärvi et al. 2006)

Tutkimuksessa oli tarkoituksena saavuttaa laadullisia tuloksia. Tässä tutkimuksessa ei tutkimusaineistoa kvantifioitu eli ei laskettu kuinka usein jokin asia tai ilmiö mainitaan. Tutkimuksessa ei ollut siis tarkoituksena tuottaa määrällisiä tuloksia. Tutkittavien yksilöiden määrä oli pieni, joten kvantifiointi ei tämänkään vuoksi ollut tarkoituksenmukaista.

Tutkimuksesta saatu aineisto luettiin useaan kertaan läpi, ja tarkoituksena oli syventyä aineistoon syvällisen ymmärtämisen saavuttamiseksi sekä muistiinpanojen laatimiseksi. Aineistosta kerättiin esille nousevia tekijöitä työhyvinvointiin liittyen. Aineistoa luokiteltiin teemoittain, ja sieltä etsittiin yhteneviä asioita työhyvinvointiin liittyen. Analysivaiheessa oli tarkoituksena löytää tutkimuksen kannalta oleelliset ilmiöt ja havainnot.

4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi – reliabelius ja validius

Tutkimuksen luotettavuutta mitataan reliabiliteetilla ja validiteetilla. Luotettavuustarkastelut ovat oleellinen osa tutkimusta. (Metsämuuronen 2006, 56) Reliabelius kuvaa tutkimuksen toistettavuutta. Tutkimuksen toistettavuus tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius tarkoittaa taas sitä, että tutkimus mittaa juuri sitä, mitä olikin tarkoitus mitata. (Hirsjärvi et al. 2006, 216)

Validius liittyy tutkimuksen teoriaan ja sen käsitteisiin. Sisäinen validiteetti on sitä, että tutkimustulokset vastaavat teoriaosassa esitettyjä käsitteitä. Ulkoinen validiteetti on sitä, että myös muut tutkijat tulkitsevat tutkimustulokset samalla tavoin. Validiutta on vaikea jälkikäteen tutkia. (Heikkilä 2008, 186)

Sisäinen reliabiliteetti todetaan suorittamalla tutkimus useaan otteeseen. Ulkoinen reliabiliteetti on sitä, että tutkimustulokset ovat toistettavissa myös muissa vastaavissa tutkimuksissa ja tilanteissa. (Heikkilä 2008, 186 – 187)

Tutkimuksen reliabeliuden voi testata esim. toistomittauksella, mutta se on tapana arveluttava, sillä yksilö voi muuttua mittausten välillä. Mittausten välillä myös itse ilmiö voi muuttua. (Metsämuuronen 2006, 58) Tutkimukseni reliabiliteetin pyrin

vahvistamaan huolella laaditulla haastattelurungolla. Pyrin myös valitsemaan haastateltavat mahdollisimman edustavasti eri toimialoilta.

Tutkimukseni tutki yksilöiden mielipiteitä siitä, millaisia asioita he toivovat johtamiselta työhyvinvoinnin huomioimisessa ja millainen johtaminen edistää työhyvinvointia, joten tutkimustulokset perustuvat jokaisen yksilön omiin mielipiteisiin ja asioihin, jotka he kokevat tärkeänä ja arvokkaana.

Tutkimukseni validiutta vahvistin huolellisella teoriaan tutustumisella. Pyrin laatimaan haastattelurungon kattavasti, ja miettimään syventäviä kysymyksiä. Validiteetin vahvistamiseksi, lähetin myös haastattelukysymykset haastateltaville yksilöille etukäteen. Tutkimukseni validiteettia pyrin parantamaan myös aineiston huolellisella analyysillä ja raportoinnilla.

Tutkimuksen validiuteen vaikuttaa se, kuinka hyvin haastateltavat ovat ymmärtäneet haastattelussa esitellyt kysymykset, sekä se, kuinka rehellisesti he ovat kysymyksiin vastanneet. Validiuteen vaikuttaa myös se, kuinka kattavasti haastateltavia haastattelin, eli kuinka kattavasti haastattelurunko oli laadittu, ja kuinka hyvin olin pitäytynyt siinä sekä se kuinka tarkasti tutkijana olen kysynyt täsmentäviä kysymyksiä.

Validiuden kannalta on tärkeää tutkijan asemassa miettiä, millä tavoin haastateltavat ovat tulkinneet kysymykset. Tämän vuoksi olin pyrkinyt haastattelujen kysymykset laatimaan ymmärrettäväksi, jotta niiden tulkinnan mahdollisuus pienenee sekä kysymään haastateltavilta, jos he eivät tunnu mielestäni ymmärtävän aihetta ja tällöin täsmensin tutkittavaa kysymystä.

Olen tutkijana tulosten analysoinnissa pyrkinyt tulkisemaan tuloksia puolueettomasti, jotta en tutkijana tulkitsisi tuloksia omista lähtökohdista tai ennakkoletuksista katsoen. Näin ollen olen pyrkinyt analysoimaan tutkimustuloksia neutraalisti.

Riskinä tutkimukseni tuloksissa oli myös se, että luottavatko haastateltavat tutkimukseeni uskaltuen vastata siihen avoimesti ja rehellisesti. Vastaajat saattavat pelätä, että heidän vastauksensa ovat tunnistettavissa, jolloin haastateltavat eivät välttämättä uskalla ääneen lausua mielipiteitään. Haastattelutilanteen alussa

korostin tutkimuksen luottamuksellisuutta, ja sitä, että vastaukset eivät ole kenenkään muun saatavissa.

Tutkittava aihe on arkaluontoinen, kun on kyse työyhteisön ja yksilön työhyvinvoinnista ja hyvinvointiasioista, jonka vuoksi haastattelussa olin pyrkinyt hienovaraisuuteen myös työhyvinvointiin liittyvien kysymyksien esittämisessä haastateltaville.

5. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa kerrotaan empiirisen aineiston myötä saaduista tuloksista. Tulokset käydään läpi haastatteluiden pääteemojen mukaisesti, jotka olivat työhyvinvointi, työssä jaksaminen ja johtaminen. Analyysin perusteella tehtyjen havaintojen mukaisesti olen poiminut lainauksia haastateltavien vastauksista, mutta anonymiteetin vuoksi niissä ei ole lähdemerkintöjä.

5.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimukseni toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna helmi- ja maaliskuussa 2017. Valitsin haastatteluun 14 työssäkäyvää haastateltavaa, jotka olivat hieman eri toimialoilta saadakseni laajempaa näkemystä siitä, mitä yksilöt arvostavat työhyvinvoinnin huomioimisessa, jotta hyvinvointi työssä lisääntyisi. Haastattelujen avulla tutkin, millaisia asioita yksilöt työhyvinvoinnin johtamisessa arvostavat ja millainen johtaminen edistää työhyvinvointia. Taulukossa 1 on esitetty haastateltavat ja heidän edustamansa toimialat.

Taulukko 1. Tutkimuksen haastateltavat

Haastateltava	Toimiala
H1	Koneurakointi
H2	Opetustoimi
H3	Teknolohiateollisuus HR
H4	Putkistosaneeraus
H5	Tukku- ja vähittäiskauppa
H6	LVI -asennus
H7	Julkinen sektori
H8	Tukku- ja vähittäiskauppa
H9	Ravitsemus (baari)
H10	Rakennusala
H11	Hotelli, ravintola-catering ala (kokki)
H12	Hoitoala

H13	Pankkiala
H14	Pankkiala

Ikähaarukka haastateltavissa oli 17 – 52 vuotta. Haastateltavista naisia oli 10 kappaletta ja miehiä 4 kappaletta. Kaikki haastateltavista olivat suomalaisia. Taulukossa 2 on esitetty haastattelurungon taustakysymykset haastateltaville yksilöille.

Taulukko 2. Taustatekijät

Aihe	Analyysikysymykset
Taustatiedot	Sukupuoli
	Ikä
	Toimiala

Puolistrukturoituun teemahaastattelurunkoon olin valinnut kolme pääteemaa, joiden kautta tutkin työhyvinvointiasioita ja sitä mitä yksilöt työhyvinvoinnissa arvostavat sekä mitä he työhyvinvoinnin osalta toivovat. Pääteemoina haastattelussani toimivat työhyvinvointi, työssä jaksaminen ja johtaminen. Haastattelun alussa kartoitin yksilöiden käsitystä työhyvinvoinnista ja siitä, mistä se heidän mielestään koostuu sekä sitä, mitkä asiat työhyvinvoinnissa he kokevat itselleen tärkeimmiksi tekijöiksi. Taulukossa 3 on esitetty työhyvinvointiin liittyvät haastattelukysymykset.

Taulukko 3. Työhyvinvointi -teema kysymykset

Pääteema	Analyysikysymykset
Työhyvinvointi	Mistä asioista työhyvinvointi mielestäsi koostuu?
	Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi eniten omaan työhyvinvointiisi? Valitse 5 tärkeintä työssä jaksamiseesi ja työhyvinvointiin liittyvää tekijää. Perustele valintasi.
	Mitä työhyvinvointi sinulle merkitsee?
	Mikä motivoi sinua työssäsi? Mitkä asiat lisäävät voimavarojasi työssä ja vapaa-ajalla?
	Kuvaile työyhteisöä, jossa mielelläsi työskentelisit? Ihannetyö ja -työolot.
	Jos mietit omaa työtäsi ja työolojasi, niin mitkä asiat saisivat sinut voimaan työssäsi entistä paremmin ja nostamaan motivaatiotasi ja tehokkuuttasi?

Toisena pääteemana oli työssä jaksaminen. Työssä jaksamista kartoitin tutkimalla, olivatko haastateltavat kokeneet työssä jaksamisessa tai selviytymisessä ongelmia, jotka liittyvät terveyteen ja toimintakykyyn, koulutukseen tai osaamiseen, työympäristöön tai työn fyysiseen kuormitukseen, työyhteisön tai työn henkiseen kuormitukseen, työmotivaatioon tai työhalujen vähenemiseen tai työn ulkopuolisiin vaikeuksiin. Työssä jaksamisen teemassa kartoitin myös haastateltavien käsitystä siitä, mistä heidän mielestään lisääntyneet sairauspoissaolot työpaikoilla johtuvat. Taulukossa 4 on kuvattuna työssä jaksamisen teeman haastattelukysymyksiä.

Taulukko 4. Työssä jaksaminen -teema kysymykset

Pääteema	Analyysikysymykset
Työssä jaksaminen	Haittaavatko seuraavat asiat jaksamistasi tai selviytymistäsi työssä? -terveyteen ja toimintakykyyn liittyvät ongelmat? -koulutukseen tai osaamiseen liittyvät ongelmat? -työympäristön tai työn fyysisen kuormituksen ongelmat? -työyhteisön tai työn henkisen kuormituksen ongelmat? -työmotivaation tai työhalujen väheneminen? -työn ulkopuoliset vaikeudet (esim. perheessä, taloudessa)?
	Jos vastasit edellä olevista johonkin kyllä, niin miten ko. asiaa voisi mielestäsi parantaa?
	Mitkä syyt näet lisäävän sairauspoissaoloja?

Kolmantena teemana tutkimuksessani oli johtaminen. Johtamisen teemakysymyksissä kartoitin sitä, millainen palkitsemisjärjestelmä saa yksilöt motivoitumaan ja jaksamaan paremmin työssä, millainen johtaja ja johtajay toimintatavat motivoivat yksilöä sekä mitä yksilöt toivovat työkyvyn tukemisessa ja työhyvinvoinnin johtamisessa huomioitavan. Kuvissa 5 on esitetty johtamiseen liittyvät haastattelukysymykset.

Taulukko 5. Johtaminen -teema kysymykset

Pääteema	Analyysikysymykset
Johtaminen	Millainen palkitsemisjärjestelmä saa sinut motivoitumaan ja jaksamaan työssäsi?
	Millainen johtaja ja johtajan toimintatavat motivoivat sinua ja edistävät jaksamista työssä?
	Mitä toivoisit työkyvyn tukemisessa ja työhyvinvoinnin johtamisessa esimiehen huomioivan?
	Millaisilla konkreettisilla toimenpiteillä edellä mainittuihin asioihin päästään?

5.2 Tutkimuksen tulokset

Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin teemassa kartoitin haastateltavien mielipiteitä siitä, mistä työhyvinvointi heidän mielestään koostuu, mitkä tekijät vaikuttavat haastateltavien omaan työhyvinvointiin, mitä työhyvinvointi heille ylipäätään merkitsee ja mikä motivoi heitä työssä.

Haastateltavat kokivat työhyvinvoinnin koostuvan työntekijän omasta terveydestä, jaksamisesta, turvallisuudesta ja hyvästä työilmapiiristä. Työkaverit, työympäristö ja reilu, tasapuolinen sekä arvostava toimintakulttuuri koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin. Työhyvinvointi koostuu monen haastateltavan mielestä hyvästä johtajuudesta ja mielekkästä työstä. Toisaalta työhyvinvointi koostuu haastattelujen perusteella yksilöiden omista heille tärkeistä asioista, sillä jokainen arvostaa eri tavalla eri asioita riippuen omasta elämäntilanteestaan.

H3: ” *Se on tosi monipuolinen asia...siinä ei voi sanoa, että se koohtuisi yhdestä tietystä jutusta...siihen vaikuttaa monia asia niin organisaation sisältä ja ulkoa.*” – nainen 27 -vuotias.

Haastateltavien kokemukset työhyvinvoinnin koostumisesta hyvästä johtajuudesta ja mielekkästä työstä tukevat Leskisen ja Hultin (2010) ajatusta siitä, että tulevaisuudessa johtamisessa korostuu ihmisosaaminen ja kyky ymmärtää yksilöitä sekä heidän käyttäytymistään. (Leskinen & Hult 2010, 103) Mielekäs työ syntyy siitä, että esimieskin osaa johtamisessaan tunnistaa yksilöiden kehittymistarpeet ja etenemishalut, jotta yksilö voi kokea työnsä sopivan haastavaksi ja näin myös mielekkääksi.

Toisaalta työhyvinvoinnin nähtiin koostuvan myös siitä, että tekemässään työssä on tarvittavat työskentelyvälineet ja työssä ei koettaisi stressiä. Esille nousi myös innostava ja motivoiva työympäristö sekä se, että palkka koetaan reiluna ja sopivana korvauksena tehdystä työstä. Työn ja perhe -elämän yhteensovittaminen nähtiin myös tärkeänä osana hyvää työhyvinvointia.

H8: ”*Työhyvinvointi on mielestäni työarjessa jaksamista ja työn turvallisuutta. Arjessa liiallinen työkuorma, jatkuva kiire ja paine kuluttavat ihmistä ja työhyvinvointi kärsii. Työn tuottavuus laskee, kun ei jaksa. Työnturvallisuudella tarkoitan kunnollisia työvarusteita, työvälineitä ja työympäristöä.*” – nainen 26 -vuotias.

H11: ”*Mielestäni työhyvinvointi koostuu hyvästä työporukasta, mielenkiintoisista työtehtävistä ja joustavasta esimiehestä, joka on kiinnostunut työntekijöidensä hyvinvoinnista ja tarpeista.*” – nainen 17 -vuotias.

Haastattelujen mukaan innostava ja motivoiva työympäristö lisää yksilöiden työhyvinvointia, joka tulee Lönnqvistin (2005) ja kumppaneiden ajatuksia siitä, että myönteinen ilmapiiri tukee yksilöiden hyvinvointia ja vähentää sairauspoissaoloja. (Lönnqvist et al. 2005, 44)

Tekijät, jotka haastateltavien mielestä vaikuttivat eniten heidän omaan työhyvinvointiinsa, olivat esimiehen tuki ja apu, esimiehen kannustaminen uralla etenemiseen, esimiehen ja alaisen välinen suhde ja luottamus sekä avoin ja rehellinen

keskustelu myös epäkohdista työpaikalla. Tärkeäksi koettiin, että pystyy puhumaan avoimesti kaikista asioista, ja että esimies luottaa työntekijän työn jälkeen.

Omaan työhyvinvointiin koettiin vaikuttavan myös sosiaaliset suhteet ja se, että ilmapiiri on kannustava ja johtaminen mahdollistavaa, mutta tietyissä rajoissa. Esiin nousi myös kehittymisen mahdollisuus. Haastateltavat kokivat, että työhyvinvointi on paremmalla tasolla, jos työssä on mahdollisuus kehittymiseen.

H3: ” *Kehittyminen...nuorena ihmisenä ajattelen pidemmälle ja siitä saa sitä motivaatiota ja jaksaa tehdä sitä työtä...ja saa uudenlaista vastuuta ja sulle uskotaan uudenlaisia tehtäviä ja pääsee näyttämään omia taitojaan...ihmisillä on taipumus ja halu menestyä ja suoriutua.*” – nainen 27 -vuotias.

Haastatteluissa tuli ilmi, että esimiehellä ja hänen johtamisellaan on suuri vaikutus yksilöiden työhyvinvointiin, joka tukee Mankan (2011) ja kumppaneiden tuloksia siitä, että esimies luo johtamistavallaan puitteet työhyvinvoinnille. (Manka et al 2011, 30)

Työhyvinvointi koettiin tutkimuksen mukaan paremmaksi, kun yksilöillä oli mahdollisuus kehittymiseen työssään, joka tukee Suonsivun (2014) kirjoittamaa, että työhyvinvoinnin johtamisessa keskeisessä asemassa on yksilöiden osaaminen edistäminen. Jos yksilö ei ole koulutustaan vastaavassa työssä, seuraa siitä lopulta turhautumista ja ahdistuneisuutta. (Suonsivu 2014, 165)

Omaan hyvinvointiin haastateltavat kokivat vaikuttavan merkittävästi tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä. Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä koettiin auttavan työssä jaksamiseen. Hyvä työ antaa puhtia vapaa-aikaan ja perhe-elämään.

H11: ”*Mielestäni erittäin tärkeää on erottaa oma henkilökohtainen vapaa-aika ja työ toisistaan. Jos joutuu vielä kotonakin työskentelemään ja miettimään työpaikan asioita pitäisi siitä saada palkkaa! Jotta pystyy töissä antamaan kaikkensa pitää olla selkeät rajat jaksamisen takia.*” – nainen 17 -vuotias.

H5: ”*Työt ovat töitä, ne tehdään töissä ja sinne ne jätetään. Tietysti joskus tulee tilanteita, jolloin työasioita pitää pohtia myös vapaa-ajalla, mutta pääsääntöisesti eron pitäisi olla selvä. Jos tasapainoa ei löydy, on työntekijä jatkuvan stressin ja painostuksen alaisena, joka voi johtaa työmoraalin lopahtamiseen ja puoliteholla*

juoksemiseen. Siksi vapaa-aika on tärkeää pitää vapaa-aikana, ettei tule loppuun kulumisia.” - nainen 23 -vuotias.

Yksilöiden vaaliminen tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä tukee Leskisen ja Hultin (2010) tuloksia siitä, että yksilöiden valintoihin elämässä vaikuttavat elämäntilanne ja kokemukset, jonka vuoksi johtamisessa tulee huomioida tämä yksilöllisyys ja erilaisuus. (Leskinen & Hult 2010, 82)

Työyhteisön rakenteessa koettiin olevan suurta heikkoutta, jos työpaikalla ei kyetä keskustelemaan asioista niin kuin ne oikeasti ovat. Kommunikointi niin positiivisissa kuin negatiivisissa asioissa koettiin tärkeäksi, jotta yritystä pystytään kehittämään ja tekemään siitä tuottavamman. Koettiin, että rehellisen keskustelun seurauksia ei pidä työyhteisössä pelätä, ja jokaisella työntekijällä kuuluisi olla oikeus ja velvollisuus ”nostaa kissa pöydälle”, jos huomaa epäkohdan työssä tai työyhteisössä.

H5: ”Myös työntekijöiden on pystyttävä tarttumaan ongelmakohtiin. Kuinka muuten pidettäisiin työhyvinvointia yllä, jos ei kuulla mitään henkilöillä, jotka tekevät sitä työtä, on sanottavana. Esimies ei välttämättä tiedä, minkälaista on työskennellä esimerkiksi hänen johtamassaan varastossa, kun hän itse viettää päivänsä toimistossa. Tällöin on tärkeää antaa työntekijöille suun vuoro. Tämä ei onnistu, jos kukaan ei uskalla ottaa asiaa puheeksi. Esimiehen ei tule suuttua, jos joku ehdottaa muutosta. Sellainen kiristää vain työilmapiiriä työpaikalla, joka voi mahdollisesti myös johtaa työpaikan vaihdokseen.” – nainen 23 -vuotias.

Avoin vuoropuhelu ja viestintä työyhteisöä koskettavista asioista, kuten muutoksista koettiin tärkeäksi, sillä muuten voi syntyä kapinointia ja huhupuheita, joilta on hyvä katkoa siivet jo heti alkujaan.

H4: ”Ei työyhteisö ainakaan tietoa pimittämällä kehity. Itse ainakin haluan vaikuttaa, jos mahdollisuus annetaan.” – mies 27 -vuotias.

Avoimen vuoropuhelun ja viestinnän arvostaminen tukevat Tarkkosen (2012) kertomaa siitä, että hyvässä johtamisessa kuunnellaan yksilöitä ja osoitetaan, että johdettavien mielipiteillä ja kokemuksilla on väliä. (Tarkkonen 2012, 87 - 89)

Omaan työhyvinvointiin koettiin vaikuttavan yksilöllisten ja henkilökohtaisten menojen huomioiminen työvuorojen suunnittelussa sekä oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu johtamiskäytännöissä. Osa haastateltavista koki jopa huolestuttavaksi sen, jos esimies kohtelee alaisiaan huomattavasti eri tavalla. Totta kai ymmärrettiin se, että joidenkin ihmisten kanssa tulee paremmin toimeen kuin toisten, mutta kaikessa pitää olla reiluus mukana.

H5: *Kaikilla on menoja, sehän on selvää. Tämä omalla kohdalla viittaa hieman tuohon tasapainoon, mutta myös elämänlaatuun. Elämän ei pidä olla pelkkää työtä. Me teemme töitä, jotta voimme elää eikä toisinpäin. Elämiseen kuuluu erilaiset menot ja tarpeet, jotka eivät aina mene yksiin töiden kanssa. Tällöin ne pitäisi ottaa huomioon työvuoroissa, että työntekijä pääsisi välillä irtautumaan arjesta ja huolehtimaan omasta itsestään.* – nainen 23 -vuotias.

H12: *Työssä jaksaa paremmin, kun pystyy itse vaikuttamaan omaan työhönsä ja se motivoi paremmin...pystyy sitoutumaan työhön paremmin, kun voi itse vaikuttaa työhön.* – nainen 50 -vuotias.

Oikeudenmukaisen ja tasapuolisen kohtelun vaikuttaminen työhyvinvointiin tukee Mankan (2011) ajatusta siitä, että onnistunut esimiestyö on yksilöiden ja toiminnan johtamista oikeudenmukaisesti. (Manka et al. 2011)

Haastateltavat kokivat, että työssä motivoi se, että saa tehdä sellaista työtä, josta pitää ja hyvä työ palkitaan. Monipuolinen työ koettiin lisäävän voimavaroja työssä ja vapaa-ajalla. Työhyvinvointi merkitsee haastateltavien mukaan mm. sitä, että saa aikaiseksi asioita, on innostunut ja innostava. Työhyvinvointi merkitsee monella haastateltavalla sitä, että voi hyvin ja viihtyy työssään. Motivaatiota työssä lisää positiivinen palaute. Koettiin myös, että huumoria ja nauruakin tarvitaan työyhteisöön välillä.

Työtyytyväisyys on hyvällä tasolla, kun yksilö saa tehdä työtä, joka on monipuolista ja josta pitää, joka tukee Weissin (2002) ajatusta siitä, että työtyytyväisyyteen vaikuttaa se, millaiseksi yksilö oman työnsä kokee ja mitä siitä ajattelee. (Weiss 2002)

Työyhteisö, jossa yksilöt mielellään työskentelisivät olisi osallistava, innovatiivinen, motivoitunut, ahkera, tasavertainen, toisiaan kunnioittava ja kuunteleva. Työ, jossa mielellään viihtyy, oli monen haastateltavan mielestä sellainen, jossa näkee ihmisiä ja pystyy ideoimaan muiden kanssa sekä saa muilta intoa ja uusia ideoita omaan työhön. Tärkeäksi koettiin se, että saa tehdä tärkeitä tehtäviä rauhassa ilman suurempia keskeytyksiä ja esimies on läsnä ja tavoitettavissa.

H4: *"Työyhteisö olisi innostava ja motivoiva."* -mies 27 -vuotias.

H11: *"Ihanne työyhteisössä saisi olla avoin ja kannustava ilmapiiri. Jokainen saisi edetä ja työskennellä omien voimavarojensa tahtiin. Esimies kuuntelisi ja olisi heti valmis tarttumaan epäkohtiin. Myös mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoaan tuetusti olisi mielestäni tärkeää."* -nainen 17-vuotias.

Ihannetyöyhteisössä koettiin esimiehen olevan kannustava, tavoitettavissa ja antavan palautetta sekä mahdollistetaan, että myös työntekijä saa antaa palautetta esimiehen suuntaan ja se sallitaan työyhteisössä. Palaute koettiin esimieheltä tärkeäksi, sillä ilman sitä ei työntekijä tiedä mitä omassa työssä pitäisi parantaa.

Monet kokivat ihannetyöyhteisössä olevan joustavat työajat, ja ylipäätään joustavuus olisi puolin ja toisin sekä henkilökohtaiset menot ymmärrettäisiin. Tärkeäksi koettiin, että työyhteisössä kaikki tulisi toimeen keskenään, eikä olisi selän takana puhumista tai kuppikuntia. Erilaisuus sallittaisiin ja moninaiset työyhteisöt rikastuttaisivat organisaatiota. Ihannetyöyhteisössä olisi myös realistiset tavoitteet työntekijöille.

H7: *"...realistiset ja saavutettavissa olevat tavoitteet...toimiva työjohto..."* -nainen 49 -vuotias.

Kunnollisten taukotilojen tärkeys nousi haastatteluissa myös esiin. Ihannetyöoloihin kuuluisi myös päätösvallan antamista työntekijöillekin niin, ettei esimies koko ajan hengittäisi niskaan eikä aina uskoisi vain asiakkaiden versioita tapahtumien kuluista tai valituksista.

Haastatteluissa ilmeni, että motivaatiota lisäisi työyhteisön yhteen hiileen puhaltaminen ja yhteistyö sekä ylipäätään se, että jokainen olisi innostunut siitä työstä

mitä tekee. Motivaatiota lisää myös toimiva työhuone ja asianmukaiset laitteet sekä se, että omaa ajankäyttöään pystyy suunnittelemaan ja hallitsemaan.

Työhyvinvointi merkitsi monelle sitä, että on mukava tulla töihin. Työhyvinvoinnin koettiin määrittävän sen, kuinka hyvin yksilö jaksaa työtään tehdä ja haluaako olla organisaatiossa töissä vai vaihtaako muualle. Osa haastateltavista nosti esille myös sen, että menestystä ei ole ilman työhyvinvointia. Huonosti voivat työntekijät eivät tee hyvää tulosta, ja nykypäivänä sekä tulevaisuudessa sen merkityksen koettiin vielä korostuvan entisestään.

H7: *”...aamulla on mukava lähteä töihin...”* -nainen 49 -vuotias.

H8: *” Työhyvinvointi merkitsee minulle sitä, että töissä on suhteellisen hyvä olla. Töissä ollaan kuitenkin iso osa päivästä ja viikosta. On ikävää, jos se tuntuu kituuttamiselta tai työtehtävissä joutuu ottamaan riskejä oman kehon kustannuksella.”* -nainen 26 -vuotias.

H11: *”Jos joka päivä tuntuu siltä, että olisi parempi jäädä kotiin on jossain ongelma. Töissä vietetään kuitenkin suuri osa päivästä ja jos se tuntuu pakkopullalta niin se alkaa myös näkyä työnlaadussa.”* -nainen 17 -vuotias.

Työhyvinvoinnin vaikuttaminen yrityksen menestykseen tukee Mankan (2011) ja kumppaneiden sanomaa siitä, että aineeton pääoma on yksi yrityksen menestystekijä, jolloin yksilöiden osaaminen ja hyvinvointi vaikuttaa koko organisaation kilpailukykyyn (Manka et al. 2011, 14).

Kehittyminen, vastuun lisääminen ja kannustavat kollegat ja vapaaliikkuvuus myös koettiin lisäävän motivaatiota työssä. Haastatteluissa nousi esille, että myös perheen tuki oli tärkeää. Kun kotona on asiat hyvin, niin töissäkin menee paremmin. Näin ollen koettiin, että työn ja vapaa-ajan tasapaino on hyvin tärkeää ja lisäksi perustarpeet kuten liikunta ja ravinto vaikuttavat siihen kokonaisuuteen ja hyvinvoinnin tasoon.

Onnistumisen tunteet ja oman käden jäljen näkeminen lisäsivät myös motivaatiota työssä. Se, että myös muut arvostavat sitä mitä tekee, koettiin palkitsevaksi ja motivoivaksi. Lisäksi se, että esimies ja johto tiedostavat työntekijän työn tärkeyden ja sen, miten hyvin työntekijä sen tekee, koettiin positiiviseksi. Asiakaspalvelussa

työskentelevät kokivat motivoivaksi myös asiakkailta saadun positiivisen palautteen.

H5: ” *Positiivista palautetta pitäisi saada useammin kuin kerran vuodessa, sillä negatiivisen sävytteistä tulee lähes joka viestissä, vaikkei kyseessä olisikaan meidän virhe.* ” -nainen 23 -vuotias.

H8: ” *Työni arvostus ja luottamus siitä, että oikeasti tiedän mitä teen. Minulla on paljon vastuuta ja työtehtäviä, mutta tekemisiäni kyseenalaistetaan niin paljon, ettei minua enää oikeastaan kiinnosta. Arvostus työtäni kohtaan tulee itseasiassa tavarantoimittajiltamme ja mainostoimistoltamme.* ” -nainen 26 -vuotias.

Työhyvinvointi merkitsi kaiken kaikkiaan monelle työssä viihtymistä, jaksamista, itsensä hyvinvointia, mahdollisuutta toteuttaa itseään, onnistumisen tunnetta ja terveyttä sekä laajemmin ajateltuna hyvää elämänhallintaa. Tärkeänä korostui myös se, että sovitusta asioista pidetään kiinni.

H11: ” *Minua motivoi se, ettei asiakaspalvelu työssä mikään päivä ole samanlainen. Myös mahdollisuus kehittää itseäni sekä saada uusia kokemuksia on motivoiva. Töissä voimavaroja lisääviä tekijöitä ovat asiakkaiden positiivinen palaute. Vapaa-ajalla kaikki missä ei tarvitse miettiä töitä on voimavaroja lisäävää sekä tietysti lepo.* ” -nainen 17 -vuotias.

Taulukossa 6 on kuvattuna työhyvinvointiin tutkimuksen perusteella keskeisesti vaikuttavat tekijät.

Taulukko 6. Työhyvinvointiin vaikuttavat asiat

Pääteema	Keskeiset tekijät
Työhyvinvointi	Oma terveys ja jaksaminen
	Hyvä ja turvallinen työympäristö
	Työkaverit ja sosiaaliset suhteet
	Reilu, tasapuolinen ja arvostava toimintakulttuuri sekä innostava ja motivoiva työympäristö
	Hyvä johtajuus
	Mielekäs työ
	Yksilöille tärkeiden asioiden arvostaminen johtamisessa
	Oikeanlaiset työvälineet
	Reilu palkkaus
	Työn ja perhe -elämän yhteensovittaminen
	Esimiehen tuki ja apu, kannustaminen uralla etenemiseen sekä esimiehen alaisen välinen suhde ja luottamus
	Oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu
	Stressi
	Avoin ja rehellinen keskustelu myös epäkohdista
	kannustava ja mahdollistava johtaminen
	Kehittyminen
Positiivinen palaute	

Työssä jaksaminen

Kartoitin toisena teemana haastatteluissa yksilöiden työssä jaksamista. Kartoitin sitä, onko haastateltavilla ollut ongelmia liittyen terveyteen ja toimintakykyyn, koulutukseen tai osaamiseen, työympäristöön tai työn fyysiseen kuormitukseen, työyhteisöön tai työn henkiseen kuormitukseen, työmotivaatioon ja työhalujen vähenemistä tai työn ulkopuolisia vaikeuksia. Mikäli ongelmia näillä alueilla oli, haastateltavat miettivät miten ko. asiaa voisi parantaa. Työssä jaksamisen teemassa kartoitin myös haastateltavien näkemystä siitä, mikä syy heidän mielestään voisi lisätä työpaikalla sairauspoissaoloja.

Lähes kaikki haastateltavista ovat kokeneet tai tällä hetkellä kokevat ongelmia työmotivaatiossa ja työhalut ovat vähentyneet. Työmotivaation ja työhalujen vähentymisen syyksi koettiin mm. etenemismahdollisuuksien vähyyys ja pitkään jatkuva rutiinityö ilman muutoksia. Ratkaisuksi tässä nähtiin työn ohessa kouluttautuminen ja muut mahdolliset kurssit, joita yritys voisi työntekijälle tarjota esim. työeläkevakuutusyhtiöiden tarjoamat koulutukset.

Työmotivaatio ja sen kautta työhyvinvointi laskee pitkään jatkuneessa rutiinityössä ja etenemismahdollisuuksien vähyyden myötä, joka tukee Suonsivun (2014) ajatusta siitä, että yksilöillä tulee olla mahdollisuus suunnitella omaa työtään. Yksilöiden osaaminen tulee vastata työtä, jota tekee, ja työn tulisikin olla vaihtelevaa motivaation ylläpitämiseksi. (Suonsivu 2014, 164-165)

Muutama haastateltavista koki, että ratkaisu työmotivaation ja työhalujen vähentymiseen on yksinkertaisesti uuden työpaikan etsiminen. Osa haastateltavista koki, että kehuminen ja palkitseminen hyvästä työstä nostaisi motivaatiota ja työhaluja, eikä esimiehen aina pitäisi etsiä vain niitä negatiivisia asioita joka asiasta. Koettiin, että välillä etsimällä etsitään joka asiasta ainoastaan negatiivinen puoli, ja se ei innosta ketään työntekoon.

Haastatteluista nousi esiin, että monet kokivat tärkeäksi sen, että esimiesten ja ylemmän johdon pitäisi kuunnella työntekijöiltä tulevia parannusehdotuksia. Jos niitä ei kuunnella tai ei muuten vaan halua toteuttaa, niin työmotivaatio kärsii.

H11: *”Olen asiakaspalvelu työssä ja jos jokin on asiakkailta huonosti, saamme me kuulla siitä, mutta välttämättä monessakin asiassa työntekijöillä ei ole resursseja korjata asiaa. Ja kun asiasta ilmoittaa eteenpäin eikä sitä kuunnella tai paranneta syntyy kierre, joka on jatkuva. Silloin ainoa, joka kärsii ovat työntekijät!”* – nainen 17 -vuotias.

Haastateltavat, jotka kokivat ongelmia koulutuksen ja osaamisen kanssa, kokivat lähinnä ongelmia sen suhteen, että heillä oli halua edetä ja kehittää itseään, mutta siihen ei ollut mahdollisuutta organisaatiossa. Tässä koettiin ratkaisuna työnkuvan laajentamista esim. erilaisilla projekteilla ja hankkeilla sekä vastuutehtävillä.

H3: ”*Välillä tietää, että kykenis paljon enemmän, mutta omalla kohdalla on niin rajatut etenismahdollisuudet.*” – nainen 27 -vuotias.

Työyhteisön ja työn henkisen kuormituksen ongelmia kokeneet kokivat, että kaikesta ei uskalleta puhua ja asioista vaietaan. Ratkaisuna nähtiin, että esimerkiksi erilaiset kyselyt, joihin voisi antaa nimettömästi palautetta madaltaisi kynnystä antaa palautetta. Työyhteisön pitäisi kuitenkin sallia avoin keskustelu, jotta nimettömiä palautteita ei tarvittaisi.

H14: ”*...ei asiat muutu, jos niistä ei puhuta suoraan...*” -nainen 52 -vuotias.

Työn ulkopuolisia asioita miettivät kokivat, että talousasioita totta kai miettii, koska työtä on tehtävä myös talouden vuoksi, ja tämän vuoksi olisi tärkeää, että työ on sellainen jossa voi hyvin ja sinne on kiva mennä.

Työn kuormittavuutta kokevat haastateltavat totesivat, että työn kuormittavuutta on vaikea säädellä, mutta jokaisen tulisi tuntea omat rajansa ja ottaa asia puheeksi, jos työ kuormittaa liikaa. Esimerkiksi varastotyötä tekevät kokivat, että varasto pitäisi olla suunniteltu esteettömäksi ja olla vaaditun mukainen.

H5: ”*...tilat ovat pienet, täynnä laatikoita ja säädösten vastaisesti tavaraa on paikoissa, joihin joutuu kurottamaan, venymään ja kumartamaan. Kyseessä on vielä painavat laatikot, jotka tuhoavat selän väärin nostettuina. Tästä onkin jouduttu jo fysioterapialle selkäkipujen takia. Tästä syystä tarvittaisiin nostimia.*” -nainen 23 -vuotias.

Haastateltavat, jotka kokivat työyhteisön ja työn henkisen kuormituksen ongelmia kokivat, että työmäärää ja työvuoroja pitäisi jakaa tasaisemmin ja työtä pitäisi pystyä organisoimaan ja priorisoimaan paremmin. Viikonloppuvapaita pitäisi olla useammin kuin kerran kuukaudessa, eli koettiin vääräytänä, kun työehtosopimuksia ei noudatettu.

Työyhteisöongelmia kokeneista haastateltavista osa koki, että esimies syytti kaikesta työntekijöitä ja koettiin myös, että organisaatioon tarvitaan tuuraajia, ettei tarvitsisi tulla kipeänä töihin, kun ei ole muita tekijöitä saatavilla. Haastateltavat, jotka olivat tehneet ylitöitä ja viikonloppuja usean viikon ajan, eivät kokeneet huumoria esimiehen suunnalta asiallisena.

H8: ”...kun olet tehnyt ylitöitä ja viikonloppuja usean viikon ajan ja pomo kysyy ”pitäisiköhän pidentää päivää”, niin tekee mieli ottaa lopputili.” -nainen 26 -vuotias.

Työmäärän epätasaisen jakaantumisen seurauksena työssä jaksaminen heikenee, joka tukee Kessin ja Seppäsen (2011) ajatusta siitä, että työn epätasainen jakaantuminen yksilöiden kesken johtaa lopulta pitkittyneisiin sairauspoissaoloihin. (Kess & Seppänen 2011, 68)

Sairauspoissaolojen lisääntymiseen nähtiin vaikuttavan useamman haastateltavan mielestä motivaation puute ja jos työilmapiiri työpaikalla on huono. Työyhteisön ja esimiesten huonot motivointipuheet ja tavat tai motivoinnin puuttuminen kokonaan nähtiin myös vaikuttavan siihen, että yksilön motivaatio laskee ja näin saattaa heijastua sairauspoissaoloihin.

Tyytymättömyys työtehtäviin ja esimiesten tapaan toimia nähtiin myös vaikuttavan motivaatioon. Haastatteluissa tuli myös esiin se, että sairauspoissaoloihin pitäisi puuttua ja esimiesten huomata, että työyhteisössä ei kaikki ole hyvin, ja pyrkiä muuttamaan tilannetta.

Tyytymättömyys työtehtäviin lisää sairauspoissaoloja, joka tukee Van Dierendonckin (2004) ja kumppaneiden tutkimustuloksia siitä, että työyhteisön ja työn epäkohdat vaikuttavat yksilöiden hyvinvointiin ja henkiseen terveyteen. Epäkohdistta seuraa esimerkiksi suurta vaihtuvuutta henkilökunnassa ja sitoutumisen vähentymistä. (Van Dierendonck, Haynes, Borrill & Stride 2004)

H11: ”Yrityksessä pitäisi huomioida, jos sairauspoissaolot lisääntyvät ja mahdollisesti puuttua niihin esimerkiksi keskustelemalla.” – nainen 17 -vuotias.

Haastattelujen perusteella sairauspoissaoloihin vaikuttaa kovasti myös se, jos työpaikalle ei löydy tuuraajia, ja joudutaan tämän vuoksi tulemaan itse kipeänä tai puolikuntoisena töihin ja tehdään tuplavuoroja. Työ muuttuu henkisesti ja fyysisesti raskaaksi pitkien työvuorojen vuoksi, jos tämä jatkuu viikosta toiseen ilman hengähdystaukoja.

Työyhteisön huonosta työhyvinvoinnoista seuraa se, että yksilöt työskentelevät sairaana, jonka myös Manka (2011) kumppaneineen on todennut lisäävän sai-

rauspoissaoloja entisestään työyhteisössä. Yksilön palautumiselle työstä on oltava riittävästi aikaa, jottei työ muutu henkisesti raskaaksi. (Manka et al. 2011)

Huonon johtamisen nähtiin myös vaikuttavan sairauspoissaoloihin. Esimiehen liiallisen paineen luominen ja arvostuksen puute työyhteisössä sekä riittämättömyyden tunne nousivat mahdollisiksi syiksi sairauspoissaoloihin haastattelujen perusteella. Stressillä nähtiin myös olevan vaikutusta.

Huonon johtamisen vaikuttaminen sairauspoissaoloihin tukee Kuoppalan (2008) ja kumppaneiden ajatusta siitä, että johtaminen vaikuttaa oleellisesti työhyvinvointiin, sairauspoissaoloihin ja työkyvyttömyyseläkepäätöksiin. (Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio 2008)

Esimiehen liiallisen painostuksen vaikuttaminen työhyvinvointiin tukee Viitalan (2009) ajatusta siitä, että tehokkuuden ja joustavuuden vaatimukset lisäävät yksilöiden paineita, ja tämän vuoksi tasapaino tehokkuusvaatimusten ja yksilöiden hyvinvoinnin välille tulee löytyä. (Viitala 2009, 212)

Yksinkertaisesti myös huono terveys ja työn liika kuormittavuus nähtiin lisäävän sairauspoissaoloja ja jos työntekijöillä on omia henkilökohtaisia ongelmia. Myös huonot suojarustukset fyysisessä työssä tai huonot työkalut työn tekemisessä eivät ainakaan lisää motivaatiota työn tekoon haastattelujen perusteella. Hyvästä työstä ehdotettiin, että voisi saada ns. ”hyvän miehen lisää”, joka auttaisi työssä jaksamisessa ja lisäisi motivaatiota.

H2: *”Hyvästä ja onnistuneesta työstä voisi saada erillistä korvausta ns. hyvän miehen lisää.”* -nainen 52 -vuotias.

Sairauspoissaoloihin nähtiin myös vaikuttavan sosiaalisten kontaktien puute työyhteisössä, joka johtaa siihen, että etenemismahdollisuudet saattavat olla niukat, josta taas seuraa huono työmotivaatio ja alkaa tuntua, että junnaa paikallaan. Omassa työssä pitäisi olla haasteita ja muutoksia, jotta motivaatio ja innostus työhön säilyy.

H13: *”Jos kohdellaan huonosti ja ei ole etenemismahdollisuuksia, vaikka tekee työnsä hyvin, eikä silti pääse etenemään...ei enään välttämättä kiinnosta tehdä työtä enää kunnolla, kun ei saa kiitosta mistään...niin ehkä herkemmin saattaa*

sitten käydä niin, että kynnyksensä jäädä sairauslomalle madaltuu pienistäkin flunssista.” – nainen 27 -vuotias.

Taulukossa 7 on kuvattuna työssä jaksamiseen tutkimuksen perusteella keskeisesti vaikuttavat tekijät ja niiden seuraukset sekä mahdollisia ratkaisuja.

Taulukko 7. Työssä jaksamiseen vaikuttavat asiat

Pääteema	Keskeiset tekijät	Seuraukset	Ratkaisu
Työssä jaksaminen	Etenemismahdollisuuksien vähyys	Motivaation ja sitoutumisen väheneminen	Kouluttautuminen työn ohessa
	Pitkään jatkuva rutiinityö	Motivaation väheneminen	Työkierto tai työn laajentaminen
	Kehuminen ja palkitseminen	Motivaatio paranee, hyvä mieli	Rakentavan palautteen lisääminen
	Alaisten kuunteleminen parannusehdotuksissa	Alaiset mukana päätöksenteossa, sitoutuminen lisääntyy	Avoin vuorovaikutus
	Henkinen kuormitus. Huono terveys. Henkilökohtaiset ongelmat elämässä.	Asioista ei uskalleta puhua	Avoin ja salliva vuorovaikutus. Työmäärän ja työvuorojen jakaminen tasaisesti. Työn organisointi.
	Työn muuttuminen henkisesti/fyysisesti raskaaksi. Huono työilmapiiri. Huono johtaminen. Arvostuksen puute ja riittämättömyyden tunteet.	Sairauspoissaolojen kasvu	Lisääntyneisiin sairauspoissaoloihin puuttuminen ajoissa. Johtamiseen panostaminen.
	Hyvästä työstä palkitseminen	Motivaatio lisääntyy	Yksilöiden arvostaminen johtamisessa, ja palkitseminen.
	Sosiaalisten kontaktien puute	Etenemismahdollisuudet niukat ja huono työmotivaatio	Omaan työhön lisää haastetta ja muutoksia.

Johtaminen

Kartoitin johtamisen teemassa palkitsemisjärjestelmää, joka motivoisi ja auttaisi yksilöitä jaksamaan töissä. Haastateltavat kokivat, että hyvästä ja onnistuneesta työstä olisi reilua saada lisäpalkkaa tai esimerkiksi hankalampien projektien onnistuminen ja läpivienti voitaisiin palkita lisäkorvauksella. Esille nousi myös eroja siinä, millaisessa elämäntilanteessa yksilöt olivat. Jos taloudessa oli pieniä lapsia ja talous tiukemmalla, niin tässä kohtaa nousi esille juuri rahallinen palkitseminen, koska se auttaisi taloudellisesti.

Tulospalkkiojärjestelmä nousi myös esille. Tässä kohtaa esille nousi se, että tulospalkkiojärjestelmän ei pitäisi olla vain myyjille, jotka tekevät hyvää tulosta, vaan sitä pitäisi saada kaikkien muidenkin, koska kaikki tuovat oman kortensa kekkoon yhteisen tuloksen saamiseksi, vaikka kaikki eivät suoraan myyntipisteessä toimiikaan.

Haastateltavat kokivat myös, että sovittu kuukausipalkka riittää, mutta siinä on tärkeää, että kuukausipalkka on oikeassa suhteessa työhön ja työnmäärään nähden. Työpanoksen mukaan pitäisi palkkaa maksaa ja erityisosaaminen huomioida.

Monelle haastateltavalla kehuminen ja kiitoksen saaminen hyvästä työstä oli tärkeää. Monelle oli tärkeää, että hyvin tehty työ huomataan ja siitä kiitetään esimiehen taholta. Se koettiin myös motivoivaksi, kun esimies tulee henkilökohtaisesti kiittämään hyvästä työstä.

Kehuminen ja kiitoksen saaminen esimieheltä hyvästä työstä tukee Suonsivun (2014) ajatusta siitä, että hyvinvoivassa työyhteisössä yksilöä arvostetaan ja työyhteisössä vallitsee tasa-arvo (Suonsivu 2014, 168).

Asiakkailta saama kehu koettiin mukavaksi, mutta positiivista palautetta moni toivoi myös omalta esimieheltään. Palkankorotukset, kehut hyvästä työstä, ansaitut lomamat ja vapaat koettiin lisäävän motivaatiota omassa työssään. Yleisesti ottaen hyvän palkitsemisjärjestelmän mietittiin olevan sellainen, joka lisää halua sitoutua yritykseen.

Kartoitin johtamisen teemassa myös sitä, millainen johtaja ja johtajan toimintatavat motivoivat yksilöitä ja edistävät heidän jaksamistaan työssä. Esille nousi asioita

kuten työntekijöiden mielipiteiden kuuntelun tärkeys ja ylipäättään alaisten kuunteleminen. Koettiin myös, että esimiehen pitäisi olla asiallinen, napakka ja oikeudenmukainen sekä rehellisyys ja työntekijöiden kunnioittaminen ovat tärkeitä. Tällainen johtaja ja johtaminen sai monet tukemaan johtajan johtajuutta ja noudattamaan sekä kunnioittamaan johtajan päätöksiä.

Johtaja, joka on esimerkillinen ja läsnä, rento ja avoin koettiin motivoivaksi. Tärkeäksi koettiin myös se, että johtaja on selvillä siitä mitä työ käytännössä ruohonjuuritasolla on. Motivoivaa johtajaa kuvailtiin jämäkäksi ja oikeudenmukaiseksi. Johtaja, joka ei salaa olennaisia tietoja työntekijöiltään ja johon työntekijä voi luottaa.

Johtajan ymmärrys siitä, mitä johdettava työ ruohonjuuritasolla on, tukee Tarkkosen (2012) ajatusta siitä, että hyvä johtaminen on palvelua, huolenpitoa ja vuorovaikutusta. (Tarkkonen 2012, 86-87) Johtaja pystyy auttamaan alaisiaan kehittymään ja menestymään paremmin, kun hän tietää mitä yksilöiden työ oikeasti sisältää.

Haastateltavat kokivat, että johtajan pitäisi olla sellainen, jolle pystyy puhumaan ongelmakohtista. Esimies, joka motivoi ja auttaa jaksamaan työssä, on positiivinen ja työstään tykkäävä esimies. Esimies, joka tekee myös itse eikä vain komena alaisiaan on monen haastateltavan mielestä hyvä esikuva.

Työstään tykkäävä esimies motivoi myös omia alaisiaan. Tämä tukee Suonsivun (2014) ajatusta siitä, että hyvä johtaminen alkaa itsensä johtamisesta ja siitä, että nauttii omasta työstään. Kun osaa johtaa itseään, osaa johtaa muita. (Suonsivu 2014, 46)

H5: *”...osallistuu työntekoon tavalla tai toisella, eikä istu toimistossaan odottamassa valmista...”* -nainen 23 -vuotias.

Haastateltavat kokivat, että johtajan pitäisi toiminnassaan tarjota työntekijöille kehittymisen mahdollisuuksia ja antaa positiivista ja kehittävää palautetta. Motivoiva johtaja ei toiminnassaan arvostelee tai syyttele ketään ja sallii virheitä työyhteisössä.

Tarkkosen (2012) mukaan hyvässä johtamisessa esimieskin pystyy myöntämään omat virheensä ja oppii niistä, joten johtamisessa tulisi muistaa, ettei alaisia arvos-

teltaisi ja syyteltäisi heidän virheistä. (Tarkkonen 2012, 89 - 90) Virheitä sattuu, eikä kukaan tee niitä tahallaan. Virheet kertovat siitä, että yksilö on yrittänyt tehdä työtään.

H6: *”Motivoiva, jolla itsellään ei ole mitään yli ampuvia päämääriä vaan pysytään realistisissa aikatauluissa ja ideoissa... silloin tällöin kehuminen, jos työ on sen arvoisesti tehty.”* – mies 24 -vuotias.

H8: *”Sellainen, joka tiedostaa mitä päästää suustaan, arvostaa työntekijöitään, on oikeudenmukainen...saa olla siis tiukkakin...On pätevä työhönsä, eikä johda kuin olisi yksin tornissa...”* -nainen 26 -vuotias.

Esimiehen pitäisi toiminnassaan olla kannustava, antaa palautetta ja tuntea alaisensa. Haastateltavat kokivat tärkeäksi vuorovaikutuksen esimiehen ja alaisten välillä niin, että pystytään puhumaan puolin ja toisin.

H11: *”Tee niin kuin tahtoisit itsellesi tehtävän, toimii tässä tilanteessa hyvin. Mielestäni hyvän johtajan pitää kyetä katsomaan työntekijän silmin asioita ja osata yhdistää oma näkemys sekä työntekijöiden näkemys. Painotan edelleen sanaa kuunteleminen ja jatkuva yritys tehdä työpaikasta parempi niin asiakkaille kuin työntekijöille.”* -nainen 17-vuotias.

Motivoiva johtaja koettiin olevan toiminnassaan joustava, esimerkiksi antaa mahdollisuuden tehdä välillä etäpäiviä ja on kiinnostunut alaisistaan sekä huomaa alaisensa osaamisalueet ja tarjoaa sen mukaan mahdollisuuksia kehittää itseään. Motivoiva johtaja toiminnassaan antaa vapautta tehdä työtä ja ideoita, eikä anna valmiita raameja, joissa pitää pysyä, eli sallii innovatiivisuuden.

Joustavuus johtamisessa työhyvinvoinnin edistäjänä tukee Boströmin (2016) ja kumppaneiden ajatusta esimerkiksi siitä, että joustavalla työajalla on vaikutusta työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen. Joustavuudella on positiivisia vaikutuksia työpäpäisen väsymyksen vähentämisessä. (Boström et al 2016)

Johtamisen teeman osiossa kartoitin myös sitä, mitä yksilöt toivovat työkyvyn tukemisessa ja työhyvinvoinnin johtamisessa esimiehen huomioivan. Haastatteluista nousi esiin se, että esimiehiltä toivottiin heidän huomioivan ja tarkkailevan työyhteis-

söä ja olevan valmis auttamaan havaitessaan ongelmia. Yhteisiä kahvittelemahetkiä toivottiin myös työyhteisöihin kiireen keskelle.

H2: *”Kyllä johtajan pitää olla tuntosarvet kohollaan ja haisteltava ja kuulosteltava työyhteisön ilmapiiriä. Hänen pitää olla jatkuvasti valmiina kuuntelemaan tai auttamaan, jos työntekijällä on hetkellisesti heikko hetki.”* -nainen 52-vuotias.

Työhyvinvoinnin johtamisessa toivotaan huomioitavan se, ettei kuormitettaisi työntekijöitä liikaa, ja otettaisiin mukaan keskusteluihin sekä annettaisiin mahdollisuus vaikuttaa päätöksen tekoon koskien työhyvinvointia. Osa haastateltavista toivoi virkistyspäiviä säännöllisesti, esim. kerran kuukaudessa. Työhyvinvoinnin johtamisessa toivottiin myös huomioitavan yksilölliset tarpeet ja työn esteettömyys sekä toivottiin tasapuolista kohtelua kaikille.

Töiden epätasainen jakaantuminen lisää yksilöiden kuormitusta, joka lisää sairauspoissaoloja. Tämä tukee Kessin ja Seppäsenkin (2011) ajatusta siitä, että jatkuvat poissaolot lisäävät yksilöiden kokemuksia epäoikeudenmukaisuudesta ja töiden kasaantumisesta tietyille yksilöille, joka lisää kuormitusta, ja johtaa ennen pitkää poissaolojen lisääntymiseen. (Kess & Seppänen 2011, 66) Seuri ja Suominen (2009) korostavat, että sosiaaliturvajärjestelmän tarkoituksena ei ole rahoittaa muusta syystä tapahtuvaa työelämästä irtautumista. (Seuri & Suominen 2009, 76)

Haastateltavat kokivat, että esimiestenkin tulisi ymmärtää, että työntekijöilläkin on henkilökohtaisia menoja, ei vain esimiehellä. Haastateltavat toivoivat esimiesten jättävän asenteen ”töitä tehdään silloin, kun ne määrätään”, ja toivottiin sen sijaan enemmän yhteistä sopimista lomista ja vapaista, muutenkin kuin työntekijöiden kesken vuoroja vaihtamalla.

Henkilökohtaisten menojen ymmärtäminen tukee Leskisen ja Hultin (2010) ajatusta siitä, että hyvässä johtamisessa huomioidaan yksilöllisyys, yksilölliset tilanteet, tarpeet ja odotukset. Tällöin johtaminen on yksilöllisyyttä kunnioittavaa. (Leskinen & Hult 2010, 82 - 83)

H11: *”Jokaista työntekijää ei voi purkittaa saman muotoiseen purkkiin, sillä kaikki eivät ole samanlaisia.”* -nainen 17-vuotias.

H12: *”Työ ei saa olla ainut asia maailmassa.”* -nainen 50 -vuotias.

Esimiehen ei haastattelujen perusteella pitäisi painostaa liikaa tekemään enemmän ja enemmän koko ajan, etenkin kun nopeus ja laatu ovat jo hyvällä tasolla. Esimiehen pitäisi arvostaa kaikkien tekemistä eikä ainoastaan joidenkin tiettyjen henkilöiden. Ja ennen kaikkea esimiehen tulisi antaa jokaisella oikeus sairastaa rauhassa, sillä kenelläkään ei ole velvollisuutta tulla töihin puolikuntoisena.

Työhyvinvoinnin huomioimisessa ja työkyvyn tukemisessa toivottiin esimiehiltä asennetta, että kaikkea ei tarvitse heti osata, hallita, tietää ja taitaa. Ja toivottiin, että esimies antaisi yksilöiden tehdä työnsä, johon heidät on palkattu, eikä itse koko ajan turhaan sävellä väliin joka asiassa. Tärkeäksi koettiin myös, että työvälineet tulee olla asianmukaiset, jotta työtä on hyvä tehdä.

Johtamisen teemassa tutkin myös haastateltavien mielipiteitä siitä, millaisilla konkreettisilla toimenpiteillä parempaan työhyvinvointiin johtamisessa ja työkyvyn tukemisessa päästään. Suurin osa haastateltavista koki, että asioihin pitää tarttua ja laittaa asioita käytäntöön, mutta monesti työhyvinvointiin liittyviä asioita ei saada hoidettua, koska moni muu asia menee työhyvinvointiasioden edelle. Esimiehen pitää uskaltaa puuttua asioihin heti, kun jotain ilmenee, eikä katsoa asioita läpi sormien ja kuunnella kaikkia ennakkoluulottomasti.

Haastatteluissa nousi esille, että esimiehen pitää muuttaa asennettaan työntekijöihin ja ymmärtää, että vaikka hän on johtaja, hän ei omista työntekijöitään ja työehtosopimuksia on noudatettava. Haastateltavat kokivat, että esimiehen tulee näyttää suuntaa luomalla hyvää ilmapiiriä työyhteisöön.

H14: *”Tykypäivä ei korvaa työhyvinvointiin panostamista.”* -nainen 52 -vuotias.

Esille nousi myös ehdotus, että toimitusjohtaja pitäisi laittaa kokeilemaan suorittavaa työtä ja olla siinä säännöllisesti mukana. Näin johto tietäisi, mitä työ oikeasti on kentällä, ja miten esimiesten päätökset ja ratkaisut siihen vaikuttavat.

H8: *”...pitäisi olla säännöllisesti mukana, niin tietäisi, mitä se työ oikeasti on ja miten hänen ratkaisunsa ja päätöksensä hankaloittavat sitä. Tosin en halua olla siten siivoamassa niitä jälkiä...”* -nainen 26 -vuotias.

Haastatteluissa ilmeni, että toivottiin lisää keskustelua ja esimiehen kiinnostusta työntekijöiden työhyvinvointiin. Koettiin, että se on jokaisen etu, jos työntekijä voi

hyvin, sillä silloin myös yrityksellä on mahdollisuus tehdä tuottoa ja voida hyvin. Toivottiin myös useammin kehityskeskusteluita kuin vain kerran vuodessa. Kehityskeskusteluissa toivottiin lisää keskustelua siitä, mitä työntekijä toivoo ja konkreettisia ratkaisuehdotuksia tavoitteisiin pääsyksi. Toivottiin myös, että työntekijän innokkuus kanavoitaisiin oikeisiin asioihin ja annettaisiin sen mukaisesti vastuuta ja projekteja, sillä se kasvattaa työntekijän motivaatiota.

Vuorovaikutuksen tärkeys ja esimiehen kiinnostus alaisia kohtaan tukee Rauramon (2008) ajatusta siitä, että esimiehillä tulee olla kykyä vuorovaikutukselliseen yksilöiden johtamiseen työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Rauramo 2008, 146 - 147)

Taulukossa 8 on kuvattuna sitä, millainen johtaminen tutkimuksen mukaan edistää työhyvinvointia. Taulukossa on myös kuvattuna johtamisen tai johtamistapojen seurauksia.

Taulukko 8. Työhyvinvointia edistävä johtaminen

Pääteema	Keskeiset tekijät	Seuraukset
Johtaminen	Tulospalkkiojärjestelmä, reilu palkkaus. Vastuun antaminen.	Sitoutuminen yritykseen lisääntyy.
	Alaisten kuunteleminen.	Avoin vuorovaikutus.
	Asiallinen, napakka, oikeudenmukainen johtaminen. Rehellisyys ja työntekijöiden kunnioittaminen.	Alaisten kunnioitus johtajaan kasvaa. Johtajan päätöksien tukeminen, noudattaminen ja kunnioittaminen.
	Esimies: esimerkillinen, läsnä, rento, avoin, jämäkkä, ei panttaa tietoa, positiivinen, työstään tykkäävä, heittäytyy mukaan, kannustava, joustava.	Motivoiva johtaja. Työntekijä luottaa esimieheensä.
	Yhteistä aikaa työyhteisön jäsenten kesken. Esimies on suunnannäyttäjä.	Positiivinen ilmapiiri lisääntyy.
	Johtajan toimintavat: kehittymisen mahdollisuuksien tarjoaminen, positiivisen ja kehittävän palautteen antaminen, ei arvostele tai syyttele, sallii virheitä, kuuntelee ennakkoluulottomasti.	Yksilöä motivoivaa johtamista.
	Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus.	Johtaja tuntee alaisensa, on kiinnostunut alaisistaan, tarjoaa kehittymismahdollisuuksia.
	Työn kuormittavuuden huomioiminen. Alaisten vaikuttamismahdollisuus päätöksentekoon työhyvinvointiin liittyen.	Työkyvyn ylläpitäminen.
	Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen, työn esteettömyys, tasapuolinen kohtelu.	Työnteon mielekkyys kasvaa.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät edistävät yksilön työhyvinvointia, mikä motivoi yksilöä työssä jaksamiseen ja millainen johtaminen edistää yksilön työhyvinvointia. Tässä luvussa peilataan empiriaosassa saatuja tuloksia teoriaan ja aiempaan tutkimukseen. Luvussa esitetään myös yhteenveto tutkimuksessa saaduista tuloksista, ja päivitetty viitekehys tutkimustulosten mukaisesti. Tässä luvussa esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin, ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa kartoitin yksilöiden käsityksiä siitä, mistä työhyvinvointi heidän mielestään koostuu, mitä se heille merkitsee, ja mitkä tekijät eniten vaikuttavat heidän omaan työhyvinvointiin. Kartoitin työssä jaksamista, ja käsityksiä siitä, mikä yksilöiden mielestä mahdollisesti voisi lisätä sairauspoissaoloja työpaikoilla. Lisäksi kartoitin sitä, miten työkyvyn tukeminen ja työhyvinvointi pitäisi yksilöiden mielestä huomioida johtamisessa. Selvitin myös, millainen palkitsemisjärjestelmä mahdollisesti saisi yksilöt motivoitumaan ja jaksamaan paremmin töissä. Kartoitin myös, millainen johtaja ja johtajan toimintatavat motivoivat yksilöä työssään.

Teoriaosuudessa olen määritellyt työhyvinvointia, ja asioita, jotka työhyvinvointiin vaikuttavat tutustumalla työhyvinvointia käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Empiirisen tutkimuksen suoritin haastattelemalla neljäätoista työssäkäyvää yksilöä eri toimialoilta.

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää, millainen johtaminen edistää yksilöiden työhyvinvointia ja mikä motivoi yksilöitä työssä jaksamiseen, sekä mitkä tekijät edistävät yksilöiden työhyvinvointia. Tutkimukseni alussa määrittelin alatutkimuskysymykset ja päätutkimuskysymyksen. Alatutkimuskysymyksien avulla johdan vastauksen työni päätutkimuskysymykseen.

Keskeiset tutkimustulokset

Työhyvinvointi

Keskeisimpiä tutkimustuloksia työssäni olivat se, että työhyvinvoinnin miellettiin koostuvan yksilöiden omasta terveydestä, jaksamisesta, turvallisuudesta ja hyvästä työilmapiiristä työyhteisössä. Työhyvinvointiin nähtiin vaikuttavan innostava ja motivoiva työympäristö.

Keskeistä oli myös se, että yksilöiden työhyvinvointiin vaikuttaa yksilöiden omat itselle tärkeäksi kokemat asiat, sillä jokainen arvostaa eri tavalla eri asioita riippuen omasta elämäntilanteesta. Yksilöllisyyden huomioiminen on siis tärkeää työhyvinvoinnin huomioimisessa.

Työhyvinvointi koostuu hyvästä johtajuudesta ja mielekkästä työstä sekä siitä, että työssä on tarvittavat ja asianmukaiset työvälineet työn suorittamiseksi. Jotta työhyvinvointi olisi hyvällä tasolla, ei stressiä tulisi kokea liikaa työssä.

Sopiva määrä stressiä parantaa suorituskykyä, mutta pitkään jatkuva stressi johtaa lopulta työuupumukseen. Tämä tukee myös Mankan (2011) ja kumppaneiden ajatusta pitkäaikaisen stressin muuttumisesta työuupumukseksi. Sosiaalinen tuki työyhteisössä on tärkeää, koska sillä on negatiivista stressiä vähentävä vaikutus. (Manka et al. 2011, 18)

Innostava ja motivoiva työympäristö edistää työhyvinvointia sekä mahdollisuus työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen. Myönteinen ilmapiiri tukee Lönnqvistin (2005) ja kumppaneiden mukaan yksilöiden hyvinvointia. Työpaikan ilmapiirillä on vaikutusta myös sairauspoissaolojen määrään. (Lönnqvist et al. 2005, 44)

Työhyvinvointiin vaikuttaa esimiehen tuki ja kannustaminen uralla etenemiseen sekä esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen laatu. Luottamus näyttelee tärkeää roolia työhyvinvoinnin kokemisessa sekä avoimuus ja rehellinen keskustelu myös työyhteisän epäkohdista.

Robbinsin (2005) mukaan luottamusta voi kasvattaa esimerkiksi niin, että johtaja pitää alaisensa informoituina ja selittää alaisilleen päätökset, joita tekee. Tämä

osoittaa samalla avoimuutta. Johtaja, joka on reilu ja puhuu tunteistaan, lisää luottamusta ja avoimuutta. (Robbins 2005, 174 – 175)

Työhyvinvointia edistää mahdollistava johtaminen ja vastuun antaminen yksilöille sekä kehittymismahdollisuudet. Ylipäätään sosiaaliset suhteet määrittävät myös yksilön hyvinvointia työyhteisössä.

Yksilön työhyvinvointiin vaikuttaa joustavuus johtamisessa ja yksilöllisyyden huomioiminen. Työhyvinvointiin vaikuttaa oleellisesti tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä. Oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu johtamiskäytännöissä on tärkeää työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Yksilöllisyyden huomioiminen johtamisessa on Leskisen ja Hultin (2010) mukaan tärkeää. Johtajan on tärkeää ymmärtää, että yksilöiden asenteet, arvot, menneisyys ja nykyisyys eroavat toisistaan. Yksilön valintoihin vaikuttavat suuresti elämäntilanne ja kokemukset. Johtamisessa täytyy pyrkiä huomioimaan tämä yksilöllisyys. (Leskinen & Hult 2010, 82)

Työhyvinvointi on ylipäätään sitä, että on mukava lähteä töihin. Se on työssä viihtymistä, jaksamista, itsensä hyvinvointia, mahdollisuutta totettaa itseään, onnistumisen tunnetta ja terveyttä sekä laajemmin ajateltuna hyvää elämänhallintaa.

Työssä jaksaminen

Työssä jaksamiseen vaikuttaa oleellisesti ongelmat työmotivaation ja työhalujen kanssa. Työmotivaation vähenemiseen vaikuttaa esimerkiksi yksilön etenemismahdollisuuksien vähyyys ja pitkään jatkunut rutiinityö. Tässä kohtaa johdon olisi tärkeää tunnistaa organisaation avaintyöntekijät, ja tarjota yksilöille koulututtamismahdollisuuksia, jotta ei käy niin, että työhyvinvointi alkaa kärsiä ja laskea ja lopulta yksilöt vaihtavat työpaikkaa.

Organisaatioissa tulee ylipäätään huomioida työntekijöiden halua edetä ja kehittää itseään ja tarjota siihen mahdollisuuksia esim. työnkuvaa laajentamalla. Jos kehittymismahdollisuuksia ei tarjota ja ura ei etene, niin hyvät työntekijät etsivät niitä nopeasti muualta.

Yksinkertaisesti esimieheltä tuleva kehuminen ja palkitseminen hyvästä työstä myös nostaa motivaatiota ja työhaluja. Motivaatioon ja työhaluihin vaikuttaa myös esimiesten ja ylemmän johdon kuuntelemisen tärkeys alaisilta tulevia parannusehdotuksia kohtaan.

Rauramon (2008) mukaan esimies-alaissuhde on vuorovaikutussuhde, jossa on uskallettava ottaa kantaa. Johtajuus ei voi kehittyä ilman avointa vuorovaikutusta. (Rauramo 2008, 149 - 150)

Suurimmat syyt sairauspoissaolojen lisääntymiseen ovat motivaation puute, huono työilmapiiri, tyytymättömyys työtehtäviin ja esimiehen tapaan toimia, jatkuvat ylityöt, huono johtaminen, esimiehen luoma liiallinen paine ja arvostuksen puute, stressi, sosiaalisten kontaktien puute ja huonot työkalut oman työn tekemisessä.

Sairauspoissaoloihin on tärkeää puuttua organisaatiossa välittömästi, ja esimiehen tulee huomata, että työyhteisössä ei ole kaikki hyvin ja puuttua tilanteeseen mahdollisimman nopeasti. Sairauspoissaolojen radikaali lisääntyminen työyhteisössä johtuu työyhteisön epäkohdista ja ongelmista.

Työpaikan ihmissuhteiden toimivuus vaikuttaa yksilöiden työssä jaksamiseen, ja ihmissuhteet toimivat keskeisenä voimavarana yksilöille. Ihmissuhdekonfliktit työyhteisössä vievät kaikkien energiaa, ja johtavat uupumukseen sekä työtyytyväisyyden vähenemiseen. Vuorovaikutus yksilöiden välillä on monimutkaista, jonka vuoksi syyt ihmissuhdekonfliktien syntymiseen ovat moninaisia. (Matikainen et al. toim. 1995, 395)

Työyhteisöissä tulee puhua avoimesti asioista. Usein työyhteisön ja työn henkisen kuormituksen ongelmista vaietaan. Saatetaan ajatella, että se on oman heikkouden näyttämistä, jos yksilö kokee henkistä kuormitusta omassa työssään. Tärkeää työyhteisössä on huomioida, että työmäärä jakaantuu tasaisesti kaikkien kesken, ja että työtä pystyisi organisoimaan.

Johtaminen

Esimiehen huomioidessa yksilölliset tarpeet, hän osoittaa alaisilleen välittävän heistä ja edistää näin ollen myös luottamusta. Kannustava johtaja saa alaisensa syvemmin luottamaan itseensä. Alaisten arvostukseen johtajaa johtaan vaikuttaa johtajan toimintavat. (Gillespie & Mann 2004)

Työhyvinvointi koostuu tasapuolisesta ja arvostavasta toimintakulttuurista sekä hyvästä johtajuudesta. Esimiehellä on myös keskeinen rooli työyhteisön jäsenenä. Jos esimies ei arvosta yhtä työntekijää työyhteisössä, sen huomaavat nopeasti muutkin työntekijät. Tilanne voi johtaa siihen, että muutkin työntekijät alkavat karttaa ei-arvostetun työntekijän seuraa peläten joutuvansa itse huonoon valoon. Kyseenomaisen yksilön työhyvinvointi kärsii tilanteessa. Olisi erittäin tärkeää, että esimies kohtelee kaikkia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti työyhteisössä.

Kivimäen (2003) ja kumppaneiden mukaan oikeudenmukaisuus on yksilöiden tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua sekä päätöksenteon prosessien oikeudenmukaisuutta. Se missä määrin yksilöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti työyhteisössä, riippumatta muista tekijöistä ennustaa heidän terveyttään ja hyvinvointiaan työyhteisössä. (Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Ferrie 2003)

Työyhteisöistä löytyy hyviä ja myös valitettavasti huonoja johtajia. Joskus voi olla, että johtajat eivät halua nähdä työyhteisön ongelmia ja ajattelevat, että ne ovat työntekijöiden omia ongelmia. Erityisesti jos on mahdollisesti kyse työn henkisen kuormituksen ongelmista, niin esimiehet voivat kokea aiheen arkaluontoiseksi eivätkä osaa edes puuttua näihin ongelmiin. Mutta voi myös olla, että esimiehet eivät halua nähdä esimerkiksi puutteita omassa johtamisessaan ja johtamistavoissaan. Monen työntekijän irtisanoutumispäätös voi johtua esimies-alaisuudesta, sillä yksilön omaan hyvinvointiin työyhteisössä vaikuttaa oleellisesti suhde omaan esimieheen.

Työmarkkinoilla on tällä hetkellä hyvä tilanne organisaatioiden kannalta, sillä työvoimaa löytyy, mutta työntekijöiden näkökulmasta työpaikkoja ei ole tarpeeksi tarjolla. Organisaatioilla on siis tällä hetkellä vara valita. Ongelmana on myös se, että yksilöille ei välttämättä ole tarjolla oman koulutuksensa vastaavaa työtä, on siis otettava vastaan sitä työtä mitä löytyy.

Koska työtä ei ole helppo vaihtaa tai saada, niin ongelmana saattaa työyhteisöissä olla se, että työntekijät eivät uskalla kertoa työyhteisön epäkohdista peläten esimerkiksi sitä, että heidät irtisanotaan sanomisiensa vuoksi tai joutuvat työyhteisön silmätikuksi. Näin ollen asiat eivät koskaan tule ääneen lausutuksi, ja niistä vaivataan.

Taulukko 9. Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimustuloksien yhteenveto		
<i>Työhyvinvointi: keskeiset tekijät</i>	<i>Työssä jaksaminen: keskeiset tekijät</i>	<i>Johtaminen: keskeiset tekijät</i>
Oma terveys ja jaksaminen.	Sairauspoissaoloihin puuttuminen ajoissa. Työkyvyn ylläpitäminen. Työn henkinen /fyysinen kuormittavuus. Omasta itsestä huolehtiminen.	Esimies: esimerkillinen, läsnä, rento, avoin, jämäkkä, ei panttaa tietoa, positiivinen, työstään tykkäävä, heittäytyy mukaan, kannustava, joustava.
Työkaverit ja sosiaaliset suhteet.	Sosiaalisten kontaktien tärkeys hyvinvointiin.	Yhteistä aikaa työyhteisön jäsenten kesken. Esimies on suunnannäyttäjä.
Reilu, tasapuolinen ja arvostava toimintakulttuuri sekä innostava ja motivoiva työympäristö. Kehittyminen.	Kouluttautuminen työn ohessa, työkierto, työn laajentaminen, etenemismahdollisuudet. Hyvä johtaminen. Hyvä työilmapiiri.	Tulospalkkiojärjestelmä, reilu palkkaus. Vastuun antaminen.
Hyvä johtajuus. Positiivinen palaute.	Työntekijöiden kehuminen ja palkitseminen.	Asiallinen, napakka, oikeudenmukainen johtaminen.
Mielekäs työ. Hyvä ja turvallinen työympäristö. Oikeanlaiset työvälineet.	Sopiva määrä haasteita työssä. Rutiinityön vähentäminen.	Työn kuormittavuuden huomioiminen.
Työn ja perhe -elämän yhteensovittaminen. Yksilöille tärkeiden asioiden arvostaminen johtamisessa.	Työmäärän ja työvuorojen jakaminen tasaisesti, työn organisointi.	Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen, työn esteettömyys, tasapuolinen kohtelu.
Esimiehen tuki ja apu, kannustaminen uralla etenemiseen sekä esimiehen alaisen välinen suhde ja luottamus. Kannustava ja mahdollistava johtaminen.	Työntekijöiden arvostaminen johtamisessa. Hyvästä työstä palkitseminen.	Johtajan toimintavat: kehittämisen mahdollisuuksien tarjoaminen, positiivisen ja kehittävän palautteen antaminen, ei arvostele tai syyttele, sallii virheitä, kuuntelee ennakkoluulottomasti.
Oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu.	Alaiset mukaan päätöksentekoon.	Rehellisyys ja työntekijöiden kunnioittaminen.
Stressi.	Alaisten kuunteleminen parannusehdotuksissa.	Alaisten vaikuttamismahdollisuus päätöksentekoon työhyvinvointiin liittyen.

Avoin ja rehellinen keskustelu myös epäkohdista.	Avoin ja salliva vuorovaikutus. Rakentava palaute.	Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus.
--	---	---

Tutkimuskysymykset

Alatutkimuskysymyksinä työssäni olivat: ”Mitkä tekijät edistävät yksilön työhyvinvointia?” ja ”Mikä motivoi yksilöä työssä jaksamiseen?”

”Mitkä tekijät edistävät yksilön työhyvinvointia?”

Tutkimuksessani suorittamien haastattelujen ja työhyvinvoinnin teoriaan tutustumisen perusteella voidaan todeta, että esimiehen tuki ja apu, esimiehen kannustaminen uralla etenemiseen, esimiehen ja alaisen välinen suhde ja luottamus sekä avoin ja rehellinen keskustelu epäkohdista työpaikalla, arvostus, oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu johtamiskäytännöissä edistävät yksilön työhyvinvointia. Erityisesti työssä jaksamista edistää tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä. Sosiaaliset suhteet, mahdollistava johtaminen ja mahdollisuus kehittymiseen edistävät myös yksilön työhyvinvointia.

Mankan (2011) ja kumppaneiden mukaan onnistunut johtaminen ja esimiestyö on yksilöiden ja toiminnan johtamista oikeudenmukaisesti. Hyvä ilmapiiri työyhteisöön syntyy yksilöiden keskinäisen luottamuksen kautta. Avoin vuorovaikutus ja työyhteisötaidot edistävät yksilöiden halua tukea myös muita työyhteisön jäseniä. (Manka et al. 2011, 8)

Avoimuus ja kommunikointi niin positiivisissa kuin negatiivisissa asioissa edistää myös yksilöiden työhyvinvointia. Asioista pitää puhua suoraan ja osallistaa koko työyhteisöä päätöksentekoon sekä pitää työyhteisö ajan tasalla sitä koskevista asioista.

Tarkkosen (2012) mukaan hyvä johtaja mahdollistaa suoran vuorovaikutuksen sekä sanojen ja tekojen välisestä yhtäläisyydestä pidetään kiinni. Sanojen ja tekojen välinen yhtäläisyys kasvattaa myös yksilöiden luottamusta. (Tarkkonen 2012,

87 - 89) Työyhteisön ilmapiiri syntyy osana jokapäiväistä toimintaa ja jokainen yksilö vaikuttaa omalta osaltaan ilmapiirin syntymiseen. (Lönngqvist et al. 2005, 44)

Työyhteisö, joka edistää yksilöiden työhyvinvointia on osallistava, innovatiivinen, motivoitunut, ahkera, tasavertainen, toisiaan kunnioittava ja kuunteleva. Työyhteisö, joka edistää työhyvinvointia sallii joustavat työajat ja on joustava puolin ja toisin ja siellä ymmärretään yksilöiden henkilökohtaisia menoja. Työhyvinvointia edistävässä työyhteisössä kaikki tulevat keskenään toimeen, erilaisuus sallitaan ja tavoitteet ovat asetettu realistisiksi. Työhyvinvointia edistävässä työyhteisössä annetaan päätösvaltaa myös työntekijöille.

Yksilöt ovat kaikki erilaisia, ja heidän valintoihin vaikuttavat elämäntilanne ja kokemukset. Johtamisessa on huomioitava tämä yksilöllisyys, jotta kaikkien olisi hyvä olla työyhteisössä ja tehdä työtä. (Leskinen & Hult 2010, 82)

Organisaatio ei menesty ilman työhyvinvointia. Työntekijät, jotka voivat huonosti, eivät pysty tekemään hyvää tulosta ja jaksaminen työssä kärsii. Mankan (2011) ja kumppaneiden mukaan yksilöiden motivaatio ja sitoutuminen eivät synny itsestään. Työn tekemisen ilo rakentuu hyvästä johtamisesta, yksilön vastuun ottamisesta ja hyvistä vuorovaikutustaidoista. (Manka et al 2011, 34)

Jokaisella pitäisi olla tunne, että töihin on mukava lähteä. Jos jo töihin lähteminen tuntuu raskaalta ja pakkopullalta, ei työhyvinvointi voi olla kovin hyvällä tasolla. Työhyvinvointi on ennen kaikkea työssä viihtymistä, itsensä toteuttamista, onnistumisia ja elämänhallintaa.

”Mikä motivoi yksilöä työssä jaksamiseen?”

Tutkimuksessani suorittamien haastattelujen ja työhyvinvoinnin teoriaan tutustumisen perusteella voidaan todeta, että yksilöitä motivoi työssä jaksamiseen se, että esimiehet oikeasti tarttuvat toimeen ja alkavat laittaa asioita käytäntöön työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Työhyvinvoinnin edistämiseen ja työssä jaksamiseen liittyvät asiat jäävät helpommin huomioimatta, kun moni muu asia menee työhyvinvoinnin edelle. Organisaatioiden tulisikin ymmärtää, että panostus työntekijöiden työhyvinvointiin, on myös samalla panostus organisaation kannattavuuteen ja tuot-

tavuuteen. Henkilöstö on keskeisessä roolissa organisaation tuloksen tekemisessä.

Otalan ja Ahosen (2005) mukaan huono esimiestyö vaikuttaa sairauspoissaolojen lisääntymiseen. Poissaolot lisäävät kustannuksia ja heikentävät kilpailukykyä kustannustehokkuuden kannalta. Huono johtaminen vie ihmisten motivaation ja heikentää sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja yritykseen. (Ojala & Ahonen 2005, 95)

Työssä jaksamisen edistämiseksi esimiehen tulee puuttua asioihin heti, kun epäkohtia työyhteisössä ilmenee, ennen kuin asiat pahenevat. Esimiehen pitää kuunnella kaikkia työyhteisön jäseniä ennakkoluulottomasti, ja näyttää suuntaa luomalla hyvää ilmapiiriä työyhteisöön. Esimiehen pitää arvostaa jokaista työyhteisön työntekijää omana yksilönään.

Työssä jaksamiseen motivoi esimiesten kiinnostuneisuus työntekijöistään ja heidän hyvinvoinnistaan. Tarpeeksi usein on keskusteltava työntekijöiden toiveista ja tavoitteista organisaatiossa sekä mietittävä konkreettisia keinoja niihin pääsemiseksi. Työntekijöiden innokkuutta tulee arvostaa ja kanavoida se oikeisiin asioihin motivaation kasvattamiseksi ja työssä jaksamisen edistämiseksi.

Yksilöt kokevat hyvinvoinnin tavoittelemisen arvona tärkeäksi asiaksi. Tulevaisuudessa keskeistä tulee olemaan se, miten johtamisessa onnistutaa vastaamaan näihin yksilöiden suosimiin arvoihin. (Leskinen & Hult 2010, 22 - 23)

Työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistämässä tulisi huomioida se, että työntekijät otettaisiin mukaan keskusteluihin ja annettaisiin mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin koskien työhyvinvointia ja sen edistämistä.

Päätutkimuskysymyksenä työssäni oli: *”Millainen johtaminen edistää työhyvinvointia?”*

Tutkimustyössä suorittamieni haastatteluiden ja työhyvinvoinnin teoriaan tutustumisen perusteella voidaan todeta, että osallistava ja osallistuva sekä oikeudenmukainen johtaminen edistää työhyvinvointia. Kahdensuuntainen vuorovaikutus on siis avainasemassa. Esimies-alaisuhde on vuorovaikutussuhde, jossa on uskal-

lettava ottaa kantaa ja johtajuus voi kehittyä avoimen vuorovaikutuksen avulla. (Rauramo 2008, 149 – 150).

Mankan (2011) ja kumppaneiden mukaan yksilöt kokevat, että heitä arvostetaan, kun johtamistapa ja -käytännöt ovat oikeudenmukaisia. Oikeudenmukaisessa johtamisessa yksilöitä kuunnellaan ja kaikkia yksilöitä kohdellaan samojen periaatteiden mukaisesti. (Manka et al 2011, 40)

Johtamisessa on tärkeää kuunnella työntekijöiden mielipiteitä, mutta samalla olla napakka, asiallinen ja ennen kaikkea oikeudenmukainen. Johtamisessa on tärkeää kunnioittaa työntekijöitä. Tällainen johtaminen johtaa lopulta parempaan työhyvinvointiin ja ennen pitkään työntekijät tukevat ja kunnioittavat johtajaa ja johtajan toimintatapoja.

Hyvää johtamista on sellainen, missä esimies tuntee alaisensa ja heidän osaamisensa. Esimiehen tulee johtaa alaisiaan yksilöinä, ja kuunnella avoimesti ehdotuksia. (Manka et al 2011, 41) Kun esimies tuntee alaisensa, voi hän johtaa ja edistää työhyvinvointian yksilölähtöisesti jokaisen omista lähtökohdista katsoen.

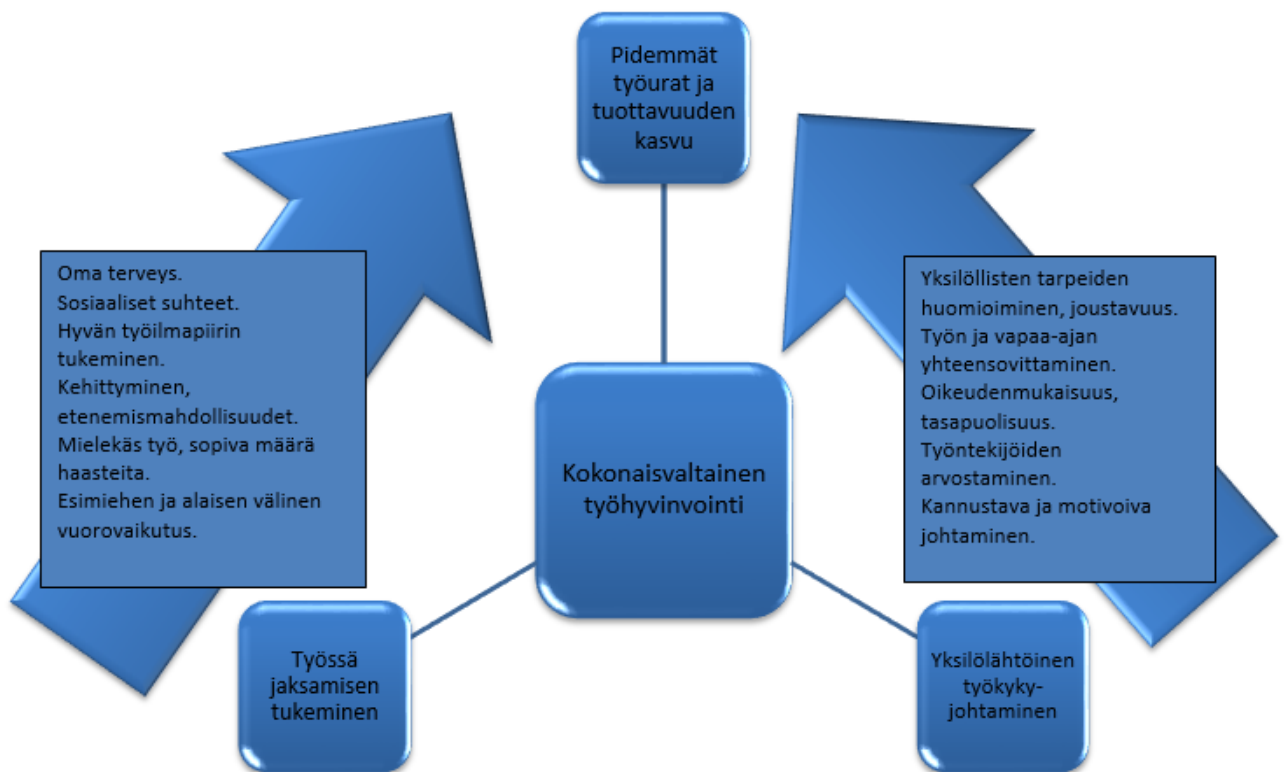
Esimerkillinen, läsnä oleva ja avoin johtaminen edistää työhyvinvointia. Johtaminen, jossa puututaan välittömästi ongelmakohtiin edistää yksilöiden työhyvinvointia. Tällöin ongelmat eivät ehdi mutkistua ja kasaantua, kun niihin puututaan välittömästi. Johtajan on myös itse pidettävä työstään ja oltava positiivinen, jotta se kaikki heijastuu hänen johtamiseen ja sitä kautta yksilöiden työhyvinvointiin.

Johtamisessa ei tule etsiä virheitä tai syytellä ketään. Johtamisen tulisi olla sellaista, että annetaan kehitettävää palautetta arvostelematta tai syyttelemättä ketään. Positiivinen palaute johtamisessa on tärkeää työhyvinvoinnin edistämiseksi. Myönteinen ilmapiiri tukee yksilöiden hyvinvointia (Lönngqvist et al. 2005, 44).

Työhyvinvointia edistävän johtamisen tulee olla joustavaa, yksilöllisiä menoja huomioivaa ja myös työntekijöiden osaamisalueet huomioivaa.

Saatujen tulosten merkitys ja niiden mahdollinen laajempi merkitys

Tutkimuksen tuloksien ja työhyvinvoinnin teorian perusteella voidaan sanoa, että työhyvinvointiin panostaminen on tärkeää, ja tulevaisuudessa sen rooli tulee olemaan vieläkin keskeisemmässä osassa. Organisaatioiden on ymmärrettävä, että vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy tekemään parempaa tulosta. Panostus työhyvinvointiin on panostus organisaation kannattavuuteen. Kuviossa 6 on kuvattuna täydennetty viitekehys tutkimuksen teorian ja tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella.



Kuvio 6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys täydennettynä

Yli 9 päivän poissaoloja on 16 miljoonaa päivää vuodessa (Työterveyslaitos 2016). Se on suuri määrä, ja panostamalla työhyvinvointiin ja työkyvyn tukemiseen sitä saadaan mahdollisesti pienennettyä. Pidemmät poissaolot tulevat organisaatioille kalliiksi, joten hyvinvoiva henkilöstö on etu organisaatiollekin.

Suomessa joka neljäs työntekijä on kokenut työuupumusta (Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2017). Työuupumus on merkki siitä, että työyhteisössä on ongelmia ja yksilöillä stressiä elämässään tai työssään. Työelämässä jatkuvasti tehostetaan, ja eläköityvien työntekijöiden tilalle ei välttämättä palkata uutta tekijää, vaan hänen työt jaetaan jäljelle jäävien kesken. Työn määrä lisääntyy, mutta samaan aikaan vaaditaan tehokkuutta ja laatua.

Yksilöiden motivaation ja työhalujen väheneminen johtaa ennen pitkään työhyvinvoinnin laskuun, kun työhön ei olla tyytyväisiä tai työ ei tarjoa haasteita ja kehittymistä. Jos organisaatiossa on suuri henkilöstön vaihtuvuus, niin tällöin on ehkä aika puuttua tilanteeseen ja miettiä mikä organisaatiossa ja työyhteisössä on ongelmana.

Yksilöiden erilaisuuden vuoksi johtamisessa olisi tärkeää huomioida tämä yksilöllisyys. Jokainen yksilö on ainutlaatuinen, ja elämäntilanne ja kokemukset vaikuttavat yksilöiden käyttäytymiseen. Johtamisessa avainasemassa on kuuntelu ja kahdensuuntainen vuorovaikutus. (Leskinen & Hult 2010, 82)

Tutkimukseni perusteella voidaan sanoa, että johtamisella on suuri vaikutus yksilöiden työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Johtamisen tulisi olla tutkimuksen perusteella osallistavaa ja osallistuvaa sekä oikeudenmukaista. Vuorovaikutus esimiehen ja työntekijöiden välillä on avainasemassa.

Tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan sanoa, että transformationaalinen johtajuus on parhaiten työhyvinvointia edistävää johtamista. Transformationaalinen johtaminen muuttaa johdettavaan asiaan osallistuvia yksilöitä parempaan suuntaan (Tilastokeskus 2017).

Transformationalisilla johtajilla on karismaa ja inspiraatiota. Transformationaaliset johtajat käyttävät älyllistä stimulointia ja huomioivat yksilöllisyyden ja yksilöiden tarpeet. Transformationaalinen johtajuus huomioi yksilöiden kypsyyden ja ihanteet. Transformationaalinen johtajuus huomioi muiden hyvinvoinnin lisäksi myös organisaation ja yhteiskunnan hyvinvoinnin. (Bass 1999, 11)

Ideaalinen ja inspiroiva johtaminen on sitä, että johtaja visioi toivottavan tulevaisuuden ja artikuloi selkeästi, miten se on saavutettavissa, sekä asettaa esimerkin

seurattavaksi ja toimii itse esimerkillisesti. Transformationaalinen johtaja asettaa korkeita tavoitteita suoritukselle, mutta osoittaa samalla päättäväisyyttä ja luottamusta. Tällaiseen johtajaan työntekijät haluavat identifioitua. (Bass 1999, 11)

Älyllinen stimulointi on sitä, että johtaja antaa yksilöitä tulemaan innovatiivisemmiksi ja luovemmiksi. Yksilöllisyyden huomioiminen on mm. sitä, että johtaja kiinnittää huomiota yksilöiden kehittymisen tarpeisiin sekä tukee ja valmentaa kehittymistä. Transformationaalinen johtaja delegoi tehtäviään yksilöille antaen heille mahdollisuuden kasvuun ja kehittymiseen. (Bass 1999, 11)

6.2 Mahdolliset jatkotutkimusehdotukset

Vastaavanlainen tutkimus olisi työyhteisöjen hyvinvoinnin kartoittamisen vuoksi mielekästä toteuttaa laajemmassa mittakaavassa. Tosiasia on, että työurat tulevat pitenemään eläkeiän kasvaessa, jolloin myös hyvinvointi työssä olisi tärkeää.

Tällä hetkellä eläkkeelle voi jäädä 63 – 68 -vuotiaana, mutta 2017 vuoden jälkeen eläkeikää nostetaan kolmella kuukaudella ikäluokittain. Eläkeikää nostetaan, kunnes vanhuuseläkkeen alaikäraja on 65 vuotta. Vanhuuseläkkeen alaikäraja tullaan myöhemmin sopeuttamaan eliniän pitenemiseen. (Työeläke 2017)

Suurin osa päivästä ihmisillä kuluu työpaikalla, jonka vuoksi on tärkeää, että kyseisessä työssä ja työyhteisössä jokaisella on hyvä olla ja tehdä työtään nyt ja tulevaisuudessa.

Tutkimuksen voisi laajentaa koskemaan satunnaisotannalla valittuja organisaatioita ja niiden työyhteisöjä. Satunnaisotannalla valittuja organisaatioita tulisi tutkimukseen saada 15 – 30 kappaletta. Näihin organisaatioihin tulisi toteuttaa vastaavanlainen puolistrukturoitu teemahaastattelu ja analysoida saatuja tuloksia. Tutkimuksen kautta saataisiin selvitystä työyhteisöjen työhyvinvoinnin tilasta ja siitä, mitä organisaatioissa toivotaan työhyvinvoinnilta ja millainen johtaminen työhyvinvointia edistää.

Tutkimuksen voisi isontaa myös laajempaan mittakaavaan. Tällöin tutkimukseen voisi osallistuttaa esimerkiksi koko Suomen alueelta isoja yrityksiä ja pk -yrityksiä. Isompaa tutkimusta on kuitenkin hankalaa suorittaa haastattelumenetelmällä, sillä se on aikaa vievää. Tutkimuksen isossa mittakaavassa olisi järkevintä toteuttaa valmiilla kyselylomakkeella, johon olisi helppo vastata sähköisesti ajasta ja paikasta riippumatta. Sähköisen kyselylomakkeen laatiminen tulee tällöin olla tarkkaan mietitty, jotta kysely mittaa juuri sitä mitä pitääkin, ja että siihen on vastaajien helppo vastata. Valmiissa sähköisessä kyselylomakkeessa jää kuitenkin pois kasvokkain tapahtuva kommunikaatio ja vuorovaikutus, jolloin ei esimerkiksi pääse tekemään tarkentavia kysymyksiä haastateltaville.

Työhyvinvointitutkimuksen voisi myös rajata koskemaan pelkästään pk -yrityksiä, sillä pk -yritykset ovat suuria työllistäjiä yhteiskunnassa. Pk -yritykset loivat työpaikkoja yli 115 000 työntekijälle vuosien 2011 – 2015 aikana (Yrittäjät 2017). Pk -yritykset luovat siis uusia työpaikkoja ihmisille ja työtä tarvitseville yhteiskunnassa, joten olisi mielenkiintoista tutkia, millä tasolla työhyvinvointiasiat ovat pk -yrityksissä.

Mahdollisena jatkotutkimusaiheena näkisin myös esimiesten käsityksien tutkimisen työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin johtamisesta. Työssäni toteuttaman tutkimuksen perusteella johtamisella on suuri vaikutus yksilöiden työhyvinvointiin työyhteisössä ja työssä jaksamiseen, jonka vuoksi johtamiseen tulee panostaa organisaatioissa.

Lähdeluettelo

- Aaltio, I. (2008). Johtajuus lisäarvona. 1.painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy
- Aarons, G. A. (2006). Transformational and Transactional Leadership: Association With Attitudes Toward Evidence-Based Practice. *Psychiatric Services*, Volume 57, Issue 8, August, 2006, pp. 1162-1169.
- Ahola, K. (2011). Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Tampere: Tammerprint Oy
- Ahola, K., Honkonen, T., Kalimo, R., Nykyri, E., Aromaa, A., Lönnqvist, J. (2004). Työuupumus Suomessa. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. *Suomen lääkärilehti* 43/2004 VSK 59; 4109-4113
- Ahola, K., Kivimäki, M., Honkonen, T., Virtanen, M., Koskinen, S., Vahtera, J. & Lönnqvist, J. (2008). Occupational burnout and medically certified sickness absence: A population-based study of Finnish employees. *Journal of Psychosomatic Research*, Volume 64, Issue 2: 185–193.
- Alavinia, S. M., De Boer, A. G. E., Van Duivenbooden, J. C., Frings-Dresen, M. H. W. & Burdorf, A. (2009). Determinants of work ability and its predictive value for disability. *Occupational Medicine*, Vol 59, Issue 1: 32-37
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 12(3), Jul 2007, 193-203.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008) Towards a model of work engagement. *Career Development International*, Vol. 13 Issue: 3, pp.209-223
- Bargagliotti, A. I. (2012) Work engagement in nursing: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, Vol 68, Issue 6: 1414–1428.
- Bass, B., M. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8 (1), 9-32

Boström, M., Sluiter, J. K., Hagberg, M., Grimby-Ekman, A. (2016). Opportunities for recovery at work and excellent work ability - a cross-sectional population study among young workers. *BMC Public Health* 16:985.

Brandt, T. (2011). *Persoonallisuudet työyhteisössä. Yhteisölliset johtajat ja esimies-alaisuudet*. 2.painos. Vaasa: Leaded-Kustannus.

Dababneh, A. J., Swanson, N & Shell, R. L. (2001). Impact of added rest breaks on the productivity and well being of workers. *Journal Ergonomics*, volume 44, Issue 2.

Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J. & Kornazheva, B. P. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *SAGE Journals, Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol 27, Issue 8: 930-942.

Diener, E., Oishi, S. & Lucas, R. E. (2003). Personality, Culture, and Subjective Well-Being: Emotional and Cognitive Evaluations of Life. *Annual Review of Psychology*, Vol 54: 403-425

Edwards, J. R. & Rothbard, N. P. (1999). Work and Family Stress and Well-Being: An Examination of Person-Environment Fit in the Work and Family Domains. *Science Direct*. Volume 77, Issue 2, February 1999, Pages 85-129.

Einarsen, S., Raknes, B. I. & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *Journal of European Work and Organizational Psychologist*, Vol 4, Issue 4: 381-401

Eskola, J. & Suoranta, J. (1999). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Sage Journals*, Vol 53, Issue 8: 1027–1055

- Gillespie, N.A., Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 (6), 588–607.
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. (2012). Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenus Print
- Heikkilä, T. (2008). Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy
- Hellgren, J., Sverke, M. & Isaksson, K. (1999). A Two-dimensional Approach to Job Insecurity: Consequences for Employee Attitudes and Well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Volume 8, Issue 2: 179-195
- Helliwell, J. F. & Huang, H. (2010). How's the Job? Well-Being and Social Capital in the Workplace. *ILR Review, Sage Journals*, Vol 63, Issue 2: 205-227
- Henning, R. A., Jacques, P., Kissel, G. V., Sullivan, A. B. & Alteras-Webb, S. M. (1997). Frequent short rest breaks from computer work: effects on productivity and well-being at two field sites. *Journal of Ergonomics*, Vol 40, Issue 1: 78-91
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara P. (2006). Tutki ja kirjoita. 12. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2014). Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2015). Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Tammi.
- Ilmarinen, J., Lehtinen, S. (2001). Past, present and future of work ability: proceedings of the 1st International Symposium on Work Ability. People and Work Research Reports 65. Finnish Institute of Occupational Health, 5 – 6 September 2001, University of Tampere, Finland.

Karasek, R. A. Jr. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 2: 285-308

Karasek, R., Baker, D., Marxer, F., Ahlbom, A & Theorell T. (1981). Job decision latitude, job demands, and cardiovascular disease: a prospective study of Swedish men. *American Journal of Public Health*, Vol. 71, No. 7, pp. 694-705.

Kess, K., Seppänen, E. (2011). *Sairauspoissaolojen hallinta esimiehen keinoin*. Porvoo: Edita Publishing Oy

Kets de Vries, M. (2007). *Johtaja terapeutin sohvalla*. Helsinki: Edita Prima Oy

Kinnunen, U., Mauno, S. (toim.) (2009). *Irtiottoja työstä: työkuormituksesta palautumisen psykologia*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Ferrie, J. E. (2003). Organisational justice and health of employees: prospective cohort study. *Occupational Environmental Medicine*, *BMJ Journals*, Vol 60, Issue 1:27–34.

Kivimäki, M., Leino-Arjas, P., Luukkonen, R., Riihimäi, H., Vahtera, J. & Kirjonen, J. (2002). Work stress and risk of cardiovascular mortality: prospective cohort study of industrial employees. *BMJ* 325:857.

Kouvonen, A., Oksanen, T., Vahtera, J., Stafford, M., Wilkinson, R., Schneider, J., Väänänen, A., Virtanen, M., Cox, S. J., Pentti, J., Elovainio, M. & Kivimäki, M. (2008). Low Workplace Social Capital as a Predictor of Depression: The Finnish Public Sector Study. *American Journal of Epidemiology*, Volume 167, Issue 10: 1143-1151.

Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. (2008). Leadership, Job Well-Being, and Health Effects A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, Volume 50, Issue 8: pp 904-915.

Launis, K. & Pihlaja J. (2007). Changes in production concepts emphasize problems in work-related well-being. *Safety Science*, Volume 45, Issue 5: 603–619.

Leskinen, T., Hult, H-M. (2010). *Kokonaisvaltainen hyvinvointi – Kristallisoitui toimintasi. Saavuta tavoitteesi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

- Lu, L. (1999). Work motivation, job stress and employees' well-being. *Journal of Applied Management Studies*, Vol 8, Issue 1: 61-72
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P., Antola, J. (2005). *Aineettoman pääoman johtaminen*. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Manka, M-L. (2012). *Työn ilo*. 1. – 3. painos. Sanoma Pro Oy
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S., Harju, R. (2011). *Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille*. 2. painos. Tampere: Tammerprint Oy
- Matikainen, E., Aro, T., Kalimo, R., Ilmarinen, J., Torstila, I. (toimituskunta) (1995). *Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja*. Helsinki: Työterveyslaitos, Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen.
- Metsämuuronen, J. (2006). 1. laitos 1. painos. *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, J. (2009). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä* 4. 1.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Otala, L., Ahonen, G. (2005). *Työhyvinvointi tuloksentekijänä*. 2. uudistettu painos. Juva: WSOYpro
- Parviainen, J. (toim.) (2006). *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere University Press.
- Rauramo, P. (2008). *Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta*. Helsinki: Edita Prima Oy
- Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta*. 2. uudistettu painos. Porvoo: Edita, Bookwell Oy
- Robbins, S.-P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. Eighth edition. San Diego State University.
- Roelofsen, P. (2002) "The impact of office environments on employee performance: The design of the workplace as a strategy for productivity enhancement", *Journal of Facilities Management*, Vol. 1 Issue: 3, pp.247-264.

Schaufeli, W., Leiter, M.P., Maslach, C. & Jackson, S.E. (1996). The MBI – General Survey. Teoksessa: Maslach, C., Jackson, S.E & Leiter, M.P. (toim). Maslach Burnout Inventory. Manual (3. painos). Palo Alto, Consulting Psychologists Press: 19-126

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzales-Roma, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *The Journal of Happiness Studies* 3: 71-92

Schaufeli, W. B., Taris, T. W & Rhenen, W. V. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *The International Association of Applied Psychology*, volume 57, Issue 2: 173–203.

Seuri, M., Suominen, R. (2009). Työpaikan sairaspoissaolojen hallinta. Tallinna: Tietosanoma Oy

Siegrist, J., Wahrendorf, M., Knesebeck, O., Jürges, H. & Börsch-Supan, A. (2007). Quality of work, well-being, and intended early retirement of older employees—baseline results from the SHARE Study. *European Journal of Public Health*, Vol 17, Issue 1: 62-68

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *An International Journal of Work, Health & Organisations*, Volume 24, Issue 2: 107-139

Subramaniam, M. & Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, Vol. 48, Issue 3: 450-463

Sulieman, I. S. M, Hussein, A. A-Z., Ayat, M. E. B. (2011). The relationship between transformational leadership and employees' satisfaction at Jordanian private hospitals. *BEH – Business and Economic Horizons*. Volume 5 Issue 2. April 2011, pp 35-46

- Sundvik, L. (toim.) (2006). *Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut*. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Suonsivu, K. (2014). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. 2. painos. Painettu EU:ssa: UNIpress
- Tarkkonen, J. (2012). *Työhyvinvointi johtamistehtävänä – Periaatteet, rakenteet ja käytännöt*. Painettu EU:ssa: UNIpress
- Thoits, P. A. & Hewitt L. N. (2001). Volunteer work and well-being. *Journal of Health and Social Behavior* 2001, Vol. 42, No. 2 (June): 115-131.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996). The Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, Vol. 38 No. 4: pp. 8-30.
- Vahtera, J., Kivimäki, M., Pentti, J. & Theorell, T. (2000). Effect of change in the psychosocial work environment on sickness absence: a seven year follow up of initially healthy employees. *Journal of Epidemiology & Community Health*, Vol 54:484-493.
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C. & Stride, C. (2004). Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 9, No. 2: 165–175.
- Vanhala, M. & Ahteela, R. (2011) The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. *Management Research Review*, Vol. 34 Issue: 8, pp. 869-888.
- Vanhala, M., Puumalainen, K. & Blomqvist, K. (2011) Impersonal trust: The development of the construct and the scale. *Personnel Review*, Vol. 40 Issue: 4, pp.485-513.
- Vartia, M. A-L. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Vol. 27, No. 1, pp. 63-69.

Viitala, R. (2009). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R., Jylhä, E. (2014). Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Porvoo: Bookwell Oy.

Viswesvaran, C., Sanchez, J. I. & Fisher, J. (1999). The Role of Social Support in the Process of Work Stress: A Meta-Analysis. Journal of Vocational Behavior, Volume 54, Issue 2: 314-334

Warr, P., Cook, J & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. Journal of Occupational Psychology, 1979, 52, 129-148.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. Human Resource Management Review, Volume 12, Issue 2: 173–194.

Digitaaliset lähteet:

Koppa (2017). Fenomenografinen analyysi. [verkkodokumentti]. [viitattu 26.03.2017] Saatavilla

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/fenomenografinen-analyysi>

Tela (2017). Työkyvyn muodostuminen. [verkkodokumentti]. [viitattu 22.01.2017] Saatavilla <http://www.tela.fi/tyokyky>

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (2017). [verkkodokumentti]. [viitattu 6.1.2017] Saatavilla <https://www.thl.fi/fi/web/mielenterveys/mielenterveyden-edistaminen/tyoikaisten-mielenterveys>

Terveyskirjasto (2017). Työuupumus (burnout). [verkkodokumentti]. [viitattu 22.01.2017] Saatavilla http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681

Tilastokeskus (2017). Naiset valtaavat esimiespaikkoja. [verkkodokumentti]. [viitattu 4.4.2017] Saatavilla http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-30_005.html?s=6

TTK (2017). Työturvallisuuskeskus. Työyhteisötaidot. [verkkodokumentti]. [viitattu 11.1.2017] Saatavilla http://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot

Työeläke (2017). [verkkodokumentti]. [viitattu 21.03.2017] Saatavilla <https://www.tyoelake.fi/fi/uutiset/2016/Sivut/Ei%C3%A4keik%C3%A4-nousee-portaittain-vuoden-2017-i%C3%A4lkeen.aspx>

Työkyky (2016). [verkkodokumentti]. [viitattu 16.11.2016] Saatavilla http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx

Työterveyslaitos (2016). [verkkodokumentti]. [viitattu 13.11.2016] Saatavilla http://www.ttl.fi/fi/tilastot/tyotapaturmat_ammattitaudit_ja_sairauspoissaolot/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos (2017). Työhyvinvointi. [verkkodokumentti]. [viitattu 22.01.2017] Saatavilla <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työuupumus (2017). Ahola, K., Honkonen, T., Kalimo, R., Nykyri, E., Aromaa, A., Lönnqvist, J. Työuupumus Suomessa 2004: 4109 [verkkodokumentti]. [viitattu 6.1.2017] Saatavilla http://www.forumartis.fi/tervetaiteilija/PDF/Ahola,%20Honkonen,%20Kalimo,%20Nykyri,%20Aromaa,%20Lonnqvist_Työuupumus%20Suomessa%202004.pdf

Yrittäjät (2017). Yrittäjyys Suomessa. [verkkodokumentti]. [viitattu 4.4.2017] Saatavilla <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

Liitteet

Liite 1

Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Haastattelurunko

TAUSTATIEDOT

1. Sukupuoli:
2. Ikä
3. Toimiala:

TYÖHYVINVOINTI

4. Mistä asioista työhyvinvointi mielestäsi koostuu?
5. Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi eniten omaan työhyvinvointiisi? Valitse 5 tärkeintä työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin liittyvää tekijää. Perustele valintasi.

Esim.

- Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen työssä
- Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä
- Vaikuttamisen mahdollisuus omaan työmäärään, työtehtäviin ja työ-aikoihin
- Esimiehen tuki ja apu esim. ongelmatilanteissa
- Esimiehen kannustus uralla etenemiseen
- Avoin vuoropuhelu ja avoin viestintä työyhteisöä koskevista asioista, esim. muutoksiin liittyen
- Pääsy osallistumaan tärkeiden päätösten tekoon
- Esimiehen ja alaisen välinen suhde
- Avoin ja rehellinen keskustelu työyhteisön epäkohdista (uskalletaan puhua asioista suoraan, pelkäämättä, että joutuu ongelmiin omien sanomistensa vuoksi)
- Luottamus esimiehen kykyyn toimia sinun etujesi parhaaksi
- Yksilöllisten/henkilökohtaisten menojen huomioiminen työvuorojen suunnittelussa
- Esimiehen kyky taata turvallinen ja terve työympäristö
- Esimiehen ja alaisen välinen luottamus
- Oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu johtamiskäytännöissä
- Palkitseminen hyvästä suorituksesta
- Itsensä kehittämisen mahdollisuus ja oppimisen tukeminen

- Organisaation järjestämät TYKY -tapahtumat, esim. pikkujoulut tai muu vastaava yhteistä tekemistä sisältävä päivä
- Mielipiteiden avoin kuunteleminen työyhteisössä

6. Mitä työhyvinvointi sinulle merkitsee?
7. Mikä motivoi sinua omassa työssäsi? Mitkä asiat lisäävät voimavarojasi työssä ja vapaa-ajalla?
8. Kuvaile työyhteisöä, jossa mielelläsi työskentelisit? Ihannetyö ja -työolot.
9. Jos mietit omaa työtäsi ja työolojasi, niin mitkä asiat saisivat sinut voimaan työssäsi entistä paremmin ja nostamaan motivaatiosi ja tehokkuuttasi?

TYÖSSÄ JAKSAMINEN

10. Haittaavatko seuraavat asiat jaksamistasi tai selviytymistäsi työssä?
 - terveyteen ja toimintakykyyn liittyvät ongelmat?
 - koulutukseen tai osaamiseen liittyvät ongelmat?
 - työympäristön tai työn fyysisen kuormituksen ongelmat?
 - työyhteisön tai työn henkisen kuormituksen ongelmat?
 - työmotivaation tai työhalujen väheneminen?
 - työn ulkopuoliset vaikeudet (esim. perheessä, taloudessa)?
11. Jos vastasit edellä olevista johonkin kyllä, niin miten ko. asiaa voisi mielestäsi parantaa?
12. Mitkä syyt näet lisäävän sairauspoissaoloja?

JOHTAMINEN

13. Millainen palkitsemisjärjestelmä saa sinut motivoitumaan ja jaksamaan työssäsi?
14. Millainen johtaja ja johtajan toimintatavat motivoivat sinua ja edistävät jaksamistasi työssäsi?
15. Mitä toivoisit työkyvyn tukemisessa ja työhyvinvoinnin johtamisessa esimiehen huomioivan?
16. Millaisilla konkreettisilla toimenpiteillä edellä mainittuihin asioihin päästään?

Liite 2

Haastateltavat

	Toimiala
H1	Koneurakointi
H2	Opetustoimi
H3	Teknolohiateollisuus HR
H4	Putkistosaneeraus
H5	Tukku- ja vähittäiskauppa
H6	Lvi-Asennus
H7	Julkinen sektori
H8	Tukku- ja vähittäiskauppa
H9	Ravitsemus (baari)
H10	Rakennusala
H11	Hotelli, ravintola-catering ala (kokki)
H12	Hoitoala
H13	Pankkiala
H14	Pankkiala