

**TYÖNTEKIJÄN OSALLISTUMISEN JA OMAN TYÖN
HALLINNAN KASVATTAMINEN JOHTAMISEN
KEINAIN - CASE TAMPEREEN KAUPUNKI**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Kandidaatintutkielma

2021

**Tekijä: Marjaana Kivimäki
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Emilia Kangas**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

SISÄLLYS

	TIIVISTELMÄ.....	3
1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta ja tarkoitus	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.3	Keskeiset käsitteet.....	8
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	9
2.1	Mitä on työhyvinvointi?.....	9
2.1.1	Yksilön hyvinvointi ja työhyvinvointi.....	9
2.1.2	Motivaatio	10
2.1.3	Minäpystyvyys ja psykologinen pääoma.....	10
2.2	Työn hallinta.....	11
2.2.1	Autonomia ja työn hallinta.....	11
2.2.2	Toimijuus	12
2.2.3	Työn tuunaaminen työn hallinnan ilmentäjänä	13
2.3	Työntekijöiden osallistuminen.....	13
2.3.1	Osallistuminen.....	13
2.3.2	Organisaation tuki.....	14
2.4	Johtaminen ja työhyvinvointi.....	15
2.4.1	Johtamistyyli ja hyvä johtajuus.....	15
2.4.2	Voimaannuttava johtaminen.....	16
2.4.3	Valmentava johtaminen.....	16
2.5	Teoreettinen viitekehys kuviona	17
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	19
3.1	Tutkimuksen metologia.....	19
3.1.1	Laadullinen tutkimus.....	19
3.2	Tutkimusasetelma ja aineiston hankinta.....	20
3.3	Sisällönanalyysi.....	22
3.4	Tutkimuksen eettisyys.....	23
4	TUTKIMUSTULOKSET JA DISKUSSIO.....	24
4.1	Oman työn hallinta ja sen tukeminen	24
4.2	Osallistuminen ja sen tukeminen.....	27
4.3	Työntekijän osallistumista ja oman työn hallintaa kasvattavat johtamisen keinot.....	29
4.3.1	Läsnä oleva ja voimaannuttava lähiesimies.....	29
4.3.2	Oman työn liikkumavaran työntekijän tietoisuuteen tuominen	30
4.3.3	Osallistumista tukevan toimintakulttuurin luominen	31
5	POHDINTA.....	33
	LÄHTEET	35
	LIITTEET.....	38

TIIVISTELMÄ

Tekijä Marjaana Kivimäki	
Työn nimi Työntekijän osallistumisen ja hallinnan kasvattaminen johtamisen keinoin – Case Tampereen kaupunki	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Kandidaatintutkielma
Aika (pvm.) 12.12.2021	Sivumäärä 39
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tämän tutkimus tarkastelee työntekijöiden osallistumisen ja oman työn hallinnan kasvattamista johtamisen keinoin työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia Tampereen kaupungin henkilöstöjohdon ja hr:n vaativissa asiantuntijatehtävissä toimivien näkemyksiä työntekijöiden osallistumisen ja oman työn hallinnan kasvattamisesta ja sitä tukevasta johtamisesta. Tutkimuskysymys on ”Miten työntekijän osallistumista ja työntekijän oman työn hallintaa voidaan Tampereen kaupungilla kasvattaa johtamisen keinoin?”.</p> <p>Keskeisiä käsitteitä ovat työhyvinvointi, työntekijöiden oman työn hallinta, työntekijöiden osallistuminen sekä johtaminen. Teoreettisessa viitekehyksessä rakennetaan yhteyksiä käsitteiden välille. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja kyseessä oli kartoitettava tapaus- eli casetutkimus. Aineisto tuotettiin haastattelemalla teemahaastatteluun seitsemää Tampereen kaupungin henkilöstöjohdossa ja hr-asiantuntijatehtävissä toimivaa työntekijää. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksen tuloksena syntyi kolme työntekijän osallistumista ja oman työn hallintaa kasvattavaa keinoa: 1) läsnä oleva ja voimaannuttava lähiesimies, 2) oman työn liikkumavaran tietoisuuteen tuominen sekä 3) osallistumista tukevan toimintakulttuurin luominen.</p> <p>Tampereen kaupungin viestintä on aineiston mukaan muuttumassa sellaiseksi, että siitä pystyy aistimaan kaupungin toivovan työntekijöidensä osallistumista. Tästä huolimatta kaupungissa toteutettavien erilaisten kyselyiden saavutettavuutta ei pidetty kuitenkaan hyvänä sellaisissa tapauksissa, että työntekijöillä ei ollut omaa tietokonetta tai pääsyä tietokoneelle. Aineiston mukaan myös osallistumiseen ja oman työn hallintaan liittyvien mallien ja prosessien käytännön toteutus saattaa myös jäädä puolitiehen. Tämä huomio linkittyy esimiestyön ja esimiesten johtamisen tärkeyteen.</p>	
Asiasanat Työhyvinvointi, työn hallinta, osallistuminen, johtaminen	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

KUVIO 1 Tutkimuksen teorettinen viitekehys.

1 JOHDANTO

Työelämää ja liiketoimintaa on perinteisesti hallinnut tehokkuuden vaatimus. Tehokkuus on merkinnyt yrityksille mahdollisuutta tuottaa tuotteita ja palveluja nopeasti, laadukkaasti mahdollisimman pienin kustannuksin, tuottaen samalla mahdollisimman paljon voittoa omistajilleen. Katse on kuitenkin alkanut kääntyä kohti vastuullista liiketoimintaa ja johtamista. Työntekijät ja heidän osaamisensa on alettu nähdä voimavaroina, joiden varaan yrityksen menestys nojaa.

Työelämälle tyypillistä, turbulenttistakin muutosta kärjistävät globalisaatio, finanssivetoistuminen ja teknologian jatkuva kehitys. Työelämää sävyttää työntekijöihin kohdistuva elinikäisen oppimisen vaatimus muutoksen kyydissä pysymiseksi. Uusi teknologia on mahdollistanut työn tekemisen ajasta ja paikasta riippumatta, samalla lisäten työelämän epäsäännöllisyyttä ja työn ja muun elämän rajapinnan häilyvyyttä. Työntekijältä vaaditaan elinikäisen oppimisen lisäksi sopeutumiskykyä, epävarmuuden sietämistä, kokonaisuuksien hallintaa sekä vuorovaikutustaitoja. Samalla työhyvinvointi on uusien haasteiden edessä.

Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät, kuten itse työ ja sen mielekkyys, osaaminen, johtaminen laatu sekä työyhteisön ilmapiiri. Tässä tutkimuksessa keskiöön nousee johtaminen ja johtamisen keinoin työhyvinvointiin vaikuttaminen. Johtamisella johtamistyyleillä onkin todettu olevan merkittävä vaikutus työntekijän käyttäytymiseen, suoriutumiseen ja hyvinvointiin (Inceoglu, Thomas, Chu, Plans & Gerbasi 2018, 179). Johtamisen ja työhyvinvoinnin tutkimus on ollut ja tulee olemaan polttopisteessä työhyvinvoinnin kasvattamisessa.

Työntekijän työhyvinvoinnin kontekstissa aiemmin tehty osallistumista koskeva tutkimus on melko vähäistä, joskin työhyvinvointia on tutkittu paljon. Keskeisiksi työntekijän osallistumista koskeviksi lähteiksi tähän tutkimukseen nousivat Knudsenin, Busckin & Lindin ”Work environment quality: the role of workplace participation and democracy” (2011) ja Abilgaardin, Hassonin, Schwarzin, Løvsethin, Laurinahon & Nielsenin ”Forms on participation: development and application of a conceptual model of participation in work environment interventions” (2018). Työntekijän työhyvinvointia kasvattavat oman työn hallinnan teorit puolestaan rakentuvat motivaatiosta (Lopes, Champel & Cesa-

rio 2019), minäpystyvyydestä (Bandura 1977), työn autonomiasta (Aube, Rousseau & Morin 2007), toimijuudesta (Eteläpelto, Heiskanen & Collin 2011; Crocker & Robeyns 2009) sekä JDCS-mallista (*Job Demand-Control-Support model*), jossa työn haitallista psykososiaalista kuormitusta kuvataan työn hallinnan, työn vaatimusten ja sosiaalisen tuen keskinäisillä suhteilla. (Feldt, Kinnunen & Mauno 2017, 44-46; viitattu lähteeseen Karasek & Theorell 1990.)

Tämän tutkimuksen konteksti on kunta-ala ja henkilöstöjohtajuus kunta-alan eri sektoreilla. Tutkimus toteutetaan Tampereen kaupungin toimintaympäristössä. Tampereen kaupunki on Pirkanmaalla sijaitseva, yli 240 000 asukkaan suurkaupunki. Tampereen kaupunki työllistää noin 14 000 henkilöä, ja hr-henkilöstöäkin kaupungilla on satoja. Tämä tutkimus sijoittuu tämän Pirkanmaalaisen keskuskaupungin kontekstiin, tutkien henkilöstöjohdon ja vaativissa hr-asiantuntijatehtävissä toimivien näkemyksiä työntekijän osallisuuden ja hallinnan kasvattamisesta johtamisen keinoin.

Tutkimuksessa haastateltiin seitsemän Tampereen kaupungin asiantuntijaa. Asiantuntijat valittiin lumipallo-otannalla ja eliittiotannalla (Tuomi & Sarajärvi 2018), koska näin tutkimuksen tiedonantajiksi saatiin valikoitua ne, joilla on parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Saatu haastatteluaineisto analysoitiin sisälönanalyysin keinoin.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Suorittaessani johtamisen aineopintojen työhyvinvoinnin johtaminen -kurssia jäin miettimään, miten henkilöstöjohto ja hr-asiantuntijatehtävissä toimivat mielevät työntekijän oman työn hallinnan (*job control*) sekä työntekijän osallistumisen (*participation*). Työntekijän oman työn hallinnan ja osallistumismahdollisuuksien omaa työtään koskevaan päätöksentekoon kuin päätöksentekoon yleisemminkin on katsottu lisäävän työhyvinvointia (Knudsen, Busck & Lind 2011). Soveltaakseni tätä työn voimavaraa omassa organisaatiossani, halusin selvittää ensinnäkin, millaisia osallistumisen mahdollisuuksia työntekijöillä on, ja miten näitä mahdollisuuksia voitaisiin johtamisen keinoin valjastaa, ja toiseksi millaisia työn hallinnan kasvattamisen keinoja johtamisessa voitaisiin käyttää, ja mitä osallistumistapoja työnantaja voi työntekijälle tarjota työhyvinvoinnin edistämiseksi. Halusin lähteä tutkimaan tätä aihetta enemmän.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia työntekijöiden oman työn hallinnan ja osallistumisen kasvattamista johtamisen keinoin työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia Tampereen kaupungin henkilöstöjohdon ja hr:n vaativissa asiantuntijatehtävissä toimivien näkemyksiä työntekijöiden osallistumisesta ja oman työn hallinnasta kasvattamista ja sitä tukevaa johtamista.

Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2009, 138) mukaan tutkimuksen tarkoitusta on perinteisesti luonnehdittu neljän piirteen kautta: tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Kartoittavassa tutkimuksessa tut-

kimusstrategia on tavallisimmin kvalitatiivinen kenttätutkimus tai tapaustutkimus. Käsillä oleva tutkimus on lähinnä kartoittava: kartoitan tässä luvussa luettelemiani asioita. Tutkimustyypiksi valikoitui luontevasti kartoittavaan tutkimukseen sopiva tapaustutkimus.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

”Hyvät tutkimuskysymykset ohjaavat aineiston keruuta ja analyysin tekemistä, tulosten jalostamista, johtopäätösten muotoilua ja tutkimusraportin kirjoittamista” (Eriksson & Koistinen 2014, 31). Tutkimuskysymys on tutkimusprosessin arvokkain resurssi ja sen puute tutkimuksen sujuvan etenemisen este. Joskus tutkimuskysymys muuttuu tai tarkentuu tutkimuksen edetessä (Eriksson & Koistinen 2014, 31). Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset on muodostettu siten, että ne vastaavat mahdollisimman hyvin tiedonintressiini. Mitkä kysymykset sitten ovat parhaita selvitettäessä Tampereen kaupungin henkilöstöjohdon ja hr:n vaativissa asiantuntijatehtävissä toimivien näkemyksiä työhyvinvoinnista, työn hallinnasta ja osallistumisesta? Niin otanta kuin tutkimuskysymyksetkin hioutuivat tutkimuksen edetessä, löytäen lopullisen muotonsa tiedonkeruuseen mennessä.

Jotta työntekijät voisivat hyvin työssään, on tärkeää kartoittaa, miten hallinnan tunnetta ja osallistumista on johtamisen keinoin tuettu työhyvinvoinnin parantamiseksi (Knudsen, Busck & Lind 2011). Tavoitteena on saada myös tietoa siitä, mitkä em. keinot ovat Tampereen kaupungin henkilöstöjohdon ja hr-asiantuntijoiden mielestä merkittävimpiä ja tätä kautta mahdollisesti selviää, mitä keinoja ei ole vielä otettu käyttöön tai mahdollisesti tunnistamatta. Tavoitteena lopujen lopuksi on lisätä tietoa tutkittavan asian nykytilasta, ja tätä kautta antaa organisaatiolle mahdollisuus tavoitteellisesti kehittyä ja lisätä työntekijöidensä hyvinvointia.

Työntekijöiden osallistumista on tutkittu paljon organisaatiomuutoksen (esimerkiksi Hodges 2018), kehittämisen (esimerkiksi Faubel, S. & Süß, S. 2018), innovoinnin (Alasoini, Heikkilä, Ramstad & Ylöstalo 2008) ja voimaantumisen (Abilgaard ym. 2018) kautta. Tässä tutkimuksessa osallistumista lähestytään yleisellä tasolla lähinnä päätöksentekoon osallistumisen tulokulmasta. Päätöksentekoon osallistuminen voi olla omaan päätöksentekoa omaa työtä koskien tai mahdollisuuksia vaikuttaa ja tulla kuulluksi organisaatiossa yleisemmin.

Tutkimuskysymys:

Miten työntekijän osallistumista (*participation*) ja työntekijän työn hallintaa (*job control*) voidaan Tampereen kaupungilla kasvattaa johtamisen keinoin?

Tarkentavat alakysymykset:

- Millaisia käsityksiä Tampereen kaupungin henkilöstöjohdolla ja hr-asiantuntijoilla on työntekijän oman työn hallinnasta ja osallistumisesta?

- Millaisia käsityksiä Tampereen kaupungin henkilöstöjohdolla ja hr-asiantuntijoilla on siitä, miten työntekijöiden oman työn hallintaa ja osallistumista tuetaan Tampereen kaupungilla?
- Mitä työntekijöiden oman työn hallinnan ja osallistumisen keinoja Tampereen kaupungin henkilöstöjohto ja hr-asiantuntijat pitää merkittävimpinä/tärkeimpinä?

1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä tutkimuksessa keskeisiä käsitteitä ovat työhyvinvointi, työntekijöiden oman työn hallinta, työntekijöiden osallistuminen sekä johtaminen. Ensimmäinen keskeinen käsite on työhyvinvointi, mikä tarkoittaa hyvinvointia työssä. Hyvinvointi tarkoittaa yksilön kokemusten ja toiminnan laatua yleisesti, niin työssä kuin elämän muillakin osa-alueilla. Hyvinvointi koostuu työntekijän psyykkisestä kokemuksesta, yleisestä tyytyväisyydestä ja työtyytyväisyydestä. (Inceoglu ym. 2018, 181; Rahmar, Björk & Ravalld 2020, 1).

Työn hallintaan sisältyvät työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa työoloihin ja työn sisältöön, osallistumismahdollisuudet omaa työtään koskevaan päätöksentekoon sekä työn monipuolisuus. (Feldt, Kinnunen & Mauno 2017, 44; viitattu lähteeseen Karasek & Theorell 1990.) Työtään tuunaamalla työntekijä optimoi ennakoivasti työympäristöään sopeuttamalla tehtäviään ja vuorovaikutussuhteitaan tai työn vaatimuksia ja voimavaroja (Bakker & de Vries 2021, 8).

Työntekijöiden osallistumisella voidaan tarkoittaa kaikkia muotoja, joilla työntekijät osallistuvat päätöksentekoon koskien heidän työtään ja työpaikkaansa. Työntekijöiden osallistumista on luokiteltu kirjallisuudessa muun muassa syvyyden (näennäinen, osittainen, täydellinen), ulottuvuuden (operationaalinen, strateginen) ja muodon (suora, epäsuora) mukaan (Knudsen, Busck & Lind 2011, 381).

Kolmas tämän tutkimuksen keskeinen käsite on johtaminen. Johtamistyytlejä voidaan luokitella monin eri tavoin. Johtamisella ja johtamistyyleillä on merkittävä vaikutus työntekijän käyttäytymiseen, suoriutumiseen ja hyvinvointiin (Inceoglu ym. 2018, 179). Seuraavassa luvussa käydään läpi teoreettinen viitekehys, jonka keskiössä ovat työhyvinvointi, työn hallinta, työntekijän osallistuminen sekä johtaminen. Teoriaosuuden jälkeisessä luvussa käsitellään tutkimuksen metodologia, tutkimustulokset ja lopuksi yhteenveto ja päätelmät.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Mitä on työhyvinvointi?

2.1.1 Yksilön hyvinvointi ja työhyvinvointi

Työhyvinvointi on moninainen ja monista tekijöistä koostuva kokonaisuus. Sillä tarkoitetaan työntekijän hyvinvointia työssä. Aluksi tässä luvussa tarkastelen hyvinvointia yleisesti ja sen jälkeen hyvinvoinnin esiintymistä työssä.

Positiiviset hyvinvoinnin muodot ovat jaettavissa yksilön mielihyvän kokemuksiin painottavaan hedoniseen hyvinvointiin ja yksilön vireyttä painottavaan eudaimoniseen hyvinvointiin. Hedoninen hyvinvointi ilmenee tyytyväisyytenä, mukavuutena, mielihyvänä ja tyyneytenä, eudaimoninen hyvinvointi taas myönteisinä eloisuuden tunteina, energisyytenä ja kukoistuksena. (Inceoglu ym. 2018, 181.) Hyvinvointi tarkoittaa yksilön kokemusten ja toiminnan laatua yleisesti, niin työssä kuin elämän muillakin osa-alueilla. Hyvinvointi koostuu työntekijän psyykkisestä kokemuksesta, yleisestä tyytyväisyydestä ja työtyytyväisyydestä. (Inceoglu ym. 2018, 181; Rahmar, Björk & Ravalid 2020, 1). Kaiken kaikkiaan myönteiset asiat lisäävät hyvinvointia työssä ja kielteiset asiat heikentävät sitä (Manka & Manka 2016, 69).

Työtyytyväisyys on miellyttävä ja optimistinen tunnetila, joka kuvaa työntekijän tyytyväisyyttä työhönsä ja työympäristöönsä. Työtyytyväisyydelle on luonteenomaista rentoutuneisuus ja tyytyväisyys, eikä siinä ole samanlaista eteenpäin vievää tahto- ja energiatilaa kuten työn imussa. Työhönsä tyytyväiset henkilöt eivät koe kuormittuneisuutta, ja heillä on riittävästi resursseja. (Hakanen, Peeters & Schaufeli 2018, 292; Mäkikangas & Hakanen 2017, 113-114; 119-120.)

Sitoutuneella työntekijällä on myönteinen asenne työtään kohtaan ja hän on vahvasti omistautunut työlleen. Parhaimmillaan työntekijä sitoutuu myös organisaatioon ja sen arvoihin. (Rahman ym. 2020, 4-5.) Työhön sitoutuminen saa aikaan onnistumisen kokemuksia. Nämä onnistumiset kasvattavat myönteisiä kokemuksia ja tunteita, jotka puolestaan toimivat myönteisen työkäyttäytymisen ja -toiminnan lähteinä (Gubta & Shaheen 2018, 273). Työn imulla puolestaan tarkoitetaan positiivista tilaa, jolle on ominaista tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus viittaa energisyyden, vireyden ja sinnikkyyden kokemuksiin, sekä haluun panostaa työhön. Omistautuminen taas kuvaa kokemusta työn merkityksellisyydestä ja haasteellisuudesta sekä innokkuuden ja ylpeyden kokemuksista. Uppoutumisella tarkoitetaan syvää keskittymistä, joka saa ajan kulumaan nopeasti. Kaiken kaikkiaan työn imu motivoi sitoutumiseen, haluun antaa parastaan ja aktiiviseen toimintaan työssä. (Manka & Manka 2016, 109; Mäkikangas & Hakanen 2017, 112.)

Työhön liittyviä kielteisiä tunnetiloja ovat työuupumus, työholismi ja työssä tylsistyminen. Työuupumuksen katsotaan kehittyvän pitkittyneen stressin seurauksena työntekijän voimavarojen ehtyessä. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 106-107). Karasekin & Theorellin työstressimallissa haitallista psykososiaalista kuormitusta kuvataan työn hallinnan ja työn vaatimusten keskinäisellä suhteella. Työt, joissa työn vaatimukset ovat korkeita ja työntekijän työn hallinta vähäistä, ovat psykologisesti haitallisia. Vähäisen vaatimuksen ja korkean hallinnan töitä sekä korkean vaatimuksen ja korkean hallinnan töitä pidetään puolestaan vaikutuksiltaan myönteisinä. (Knudsen, Busck & Lind 2011, 380.) Kuormittavan työn on katsottu olevan erityisen haitallista yksilön hyvinvoinnille silloin, kun hän ei saa tukea työssään (Feldt, Kinnunen & Mauno 2017, 45; viitattu läheteeseen Karasek & Theorell 1990.)

2.1.2 Motivaatio

Motivaatio tarkoittaa työntekijän päättäväisyyttä työn tai toiminnon loppuun saattamisessa. Työntekijän ollessa motivoitunut, hän kokee työnsä tekemisestä sisäistä tyydytystä. Autonominen motivaatio nousee työntekijän sisältä työntekijän toimiessa täysin vapaasta tahdostaan ja valinnastaan. Kontrolloitu motivaatio esiintyy paineena suorittaa jokin tietty tehtävä. (Lopes, Champel & Cesario 2019, 1377-1378.)

Herzbergin kahden tekijän teorian mukaan työntekijän tyytyväisyys kumpuaa itse työn tekemiseen liittyvistä tekijöistä, kuten autonomiasta, saavutuksista, vastuusta ja työstä saadusta tunnustuksesta, sekä siitä, että työ on haasteellista ja kiinnostavaa. Näiden motivaatiotekijöiden uskotaan motivoivan työntekijöitä parempiin suorituksiin. Hygieniatekijöillä puolestaan tarkoitetaan työn ulkopuolisia tekijöitä, kuten johtamiskäytäntöjä, palkkaa ja muita etuuksia sekä työolosuhteita. (Achdut & Stier 2021, 83.) Työntekijän uskoessa, että organisaatio arvostaa heidän panostaan ja välittää heidän hyvinvoinnistaan, työntekijöiden psykologisiin tarpeisiin (kuuluminen, autonomia, kyvykkyys) vastataan. Samalla työntekijän työtyytyväisyys ja sitoutuminen lisääntyvät. (Lopes ym. 2019, 1378-1379.)

2.1.3 Minäpystyvyys ja psykologinen pääoma

Pystyvyyden ja kyvykkyuden tunne itsestä oman työn hallitsijana on olennainen kysymys yksilön työhyvinvoinnin kannalta. Minäpystyvyydellä (*self-efficacy*) tarkoitetaan yksilön uskoa ja luottamusta siihen, että hän onnistuu toimimaan ja käyttäytymään tietyllä tavalla ja selviytymään haasteista. Minäpystyvyys on jaettavissa yleiseen minäpystyvyyteen ja työhön liittyvään minäpystyvyyteen. Työhön liittyvä minäpystyvyys työntekijän uskoon kykyihinsä työtehtävää suorittaessaan, kun taas yleinen minäpystyvyys kertoo yksilön yleisestä pystyvyyden uskosta. Yksilöt, joilla on korkea minäpystyvyys, asettavat itselleen haasteellisempia tavoitteita kuin ne, joiden minäpystyvyys on matalammalla tasolla. Pystyvyydensä pohjalta yksilöt päättävät, kuinka paljon ponnistelevat tavoitteensa saavuttamiseksi. (Dedahov ym. 2019, 2403; Gupta & Shaheen 2018, 274;

Bandura 1977, 194.) Hallinnan tunne liittyy itseluottavuuteen ja minäpystyvyyteen sekä omiin kykyihin selvitä erilaisista tilanteista. Tilanteet, joissa yksilö kokee voivansa hallita tapahtumia, jotka ovat seuraamuksiltaan tärkeitä tai lisäävät hänen kykyjään, koetaan motivoivina. (Manka & Manka 2016, 161.)

Positiiviset tunteet, kuten itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys, kasvattavat yksilön voimavaroja. Edellä mainitut tunteet ovat myös psykologisen pääoman tekijöitä. (Gupta & Shaheen 2018, 273). Luthans, Avolio, Avey & Norman (2007) esittivät psykologisen pääoman (*PsyCap*) käsitteen tarkoittaen sillä yksilön myönteistä psykologista tilaa ja kehitystä, jolle on luonteenomaista 1) itseluottamus (*minäpystyvyys, self-efficacy*) haastaviin tehtäviin ryhtymiseen, niiden eteen ponnisteleminen ja niissä menestyminen, 2) optimismi (*optimism*) omaan onnistumiseen nyt ja tulevaisuudessa, 3) toiveikkuus (*hope*) tavoitteiden asettamisessa, saavuttamisessa ja vaihtoehtoisten polkujen löytämisessä, 4) sinnikkyys (*resilience*) ongelmien ja esteiden kohtaamisessa niistä palautumisessa. (Luthans ym. 2007, 542.) Psykologisen pääoman on havaittu edistävän työn imua eli tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista työhön (Mäkikangas, Feldt, Huhtala & Hyvönen 2017, 175-176).

2.2 Työn hallinta

2.2.1 Autonomia ja työn hallinta

Työn autonomialla tarkoitetaan vapautta, itsenäisyyttä ja harkintaa, joka työntekijällä on työtään tehdessään käytettävissään. Mitä vähemmän autonomiaa työntekijällä on, sitä riippuvaisempia he ovat työnantajastaan. Työntekijän kokemaa organisaation tuki on tällöin matalalla tasolla johtaen vähentyneeseen sitoutumiseen. Jos työntekijöillä taas on paljon autonomiaa, he todennäköisemmin oppivat toimiensa seurauksista enemmän, ja suoriutuvat työstään paremmin. Tämä kasvattaa työntekijän minäpystyvyyttä. (Aube, Rousseau & Morin 2007, 484; Dedahov, Rhee & Gapurjanova 2019, 2403.) Työ, jossa on erityisen paljon autonomiaa, voi kuitenkin tehdä siitä rajattoman ja vaikeasti hallittavan, heikentäen työhyvinvointia (Feldt, Kinnunen & Mauno 2017, 52).

Työn hallinta (*job control*) on autonomian lähikäsite. Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksia määritellä, kuinka työtä tehdään sekä heidän päätösvaltaansa työn ajan, paikan ja käytettävän menetelmän suhteen. (Gerich & Weber 2019, 257.) Työn hallinta on keskeisessä roolissa Robert Karasekin kehittämässä JDCS-mallissa (*Job Demand-Control-Support model*), jossa työn haitallista psykososiaalista kuormitusta kuvataan työn hallinnan, työn vaatimusten ja sosiaalisen tuen keskinäisillä suhteilla. (Feldt, Kinnunen & Mauno 2017, 44-46; viitattu lähteeseen Karasek & Theorell 1990.) Työn vaatimuksia ovat muun muassa työn määrällinen ylikuormitus, aikapaineet ja roolikonfliktit. (Feldt, Kinnunen & Mauno 2017, 45.) Esimerkkejä sosiaalisesta tuesta ovat muun muassa esimiehen ja työtovereiden arvostus, tuki ja kannustus. (Feldt, Kinnunen & Mauno 2017, 45.)

Matalan vaatimustason ja korkean hallintamahdollisuuksien työtä kutsutaan matalan kuormituksen työksi, ja siinä stressioireita ei juurikaan esiinny. Kuormittavaa työtä puolestaan kuvaa korkea vaatimustaso ja vähäiset hallintamahdollisuudet. Aktiiviselle työlle on luonteenomaista korkeat vaatimukset ja sekä hyvät hallintamahdollisuudet, kun taas passiivisessa työssä työntekijällä on niukasti vaatimuksia ja hallintamahdollisuuksia. Kuormittava työ voi olla joko kollektiivista (työntekijä saa paljon tukea) tai eristäytynyttä (sosiaalisen tuen määrä on vähäinen). Kuormittava työ on erityisen haitallista silloin, kun työntekijä ei saa tukea työssään. (Feldt, Kinnunen & Mauno 2017, 44-45.)

JDR-teorian (*Job Demands-Resources theory*) mukaan työn psykososiaaliset piirteet ja olosuhteet on jaoteltavissa työn voimavaroihin ja työn vaatimuksiin. Työn vaatimukset ovat työn puolia, jotka vaativat pitkäkestoista fyysistä, henkistä tai kognitiivista ponnistelua. Työn voimavarat puolestaan viittaavat työn fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin puoliin, jotka auttavat saavuttamaan työlle asetettuja tavoitteita ja rohkaisevat työntekijää henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen. Työntekijöillä on myös henkilökohtaisia voimavaroja, kuten uskomuksia työn ja työolosuhteiden hallinnasta. Työn voimavarojen tavoin henkilökohtaiset voimavarat kuten optimismi, minäpystyvyys ja sinnikkyys motivoivat työntekijää tavoittelemaan työlle asetettuja tavoitteita. (Bakker & de Vries 2021, 3.) JDR-malli on JDCS-mallia yleisempi ja siinä on laajempi valikoima työn voimavaroja, kuten autonomia, osallistumismahdollisuudet päätöksentekoon sekä esimiehen ja kollegoiden tuki (Gerich & Weber 2019, 257).

2.2.2 Toimijuus

Toimijuudella (*agency*) viitataan ihmiseen kyvykkäänä toimijana. Toimijuus liittään valtaan ja voimaan, eikä toimijuus ole mahdollista, ellei toimijalla ole valtaa ja voimaa vaikuttaa asioihin, tehdä valintoja ja päätöksiä ja saada aikaan jotain. Valta ja voima ilmenevätkin toimijuuden resurssina ja toimijan kapasiteetteina, kuten henkilön osaamisena, tietona ja sosiaalisina verkostoina. (Eteläpelto, Heiskanen & Collin 2011, 12-13.) Crockerin & Robeynsin (2009, 64) mukaan toimijuudella on kaksi ulottuvuutta, toimijuuden teot sekä vapaus tekojen tekemiseen. Yksilön toimijuusvapaus on vapautta päättää ja valtaa toimia ja olla tuloksekas (Crocker & Robeyns 2009, 75).

Toimijuuteen liittyviä vallan muotoja voidaan jaotella *power over*, *power to* ja *power with* -käsitteisiin. *Power over* viittaa suhteeseen, jolla yhdellä osapuolella on käskyvaltaa ja kontrollimahdollisuus toiseen osapuoleen. *Power to* viittaa kykyyn saada aikaan jokin asiantila. Tällöin valta voidaan ymmärtää resurssina, jolla voidaan aikaansaada esimerkiksi sosiaalista tai kasvatuksellista hyvää. *Power with* -käsitettä on käytetty viittamaan kollektiiviseen kyvykkyyteen vaikuttaa asioiden tiloihin ja valtaistumisen ehtoihin. (Eteläpelto, Heiskanen & Collin 2011, 14-15.)

Toimijuuden käsite tulee lähelle Banduran minäpystyvyyttä (*self-efficacy*). Yksilön pystyvyysuskosta riippuu, mitä hän tavoittelee ja miten hän uskoo saavuttavansa tavoitteet. Pystyvyyteen vaikuttavat toimintaympäristö ja sen tarjoamat mahdollisuudet. Sellaiset ihmiset, joilla on hyvä pystyvyyden tunne, ottavat

vaativampia tehtäviä vastaan. Myönteisesti virittyneet yksilöt myös saavuttavat tavoitteita muita paremmin. (Isola, Kaartinen, Leemann, Lääperi, Schneider, Valtari & Keto-Tokoi 2017, 16.)

2.2.3 Työn tuunaaminen työn hallinnan ilmentäjänä

Työn tuunaaminen (*Job crafting*) viittaa ennakoiviin sopeuttamiskeinoihin, joita työntekijät kohdistavat tehtäviinsä, vuorovaikutussuhteisiinsa ja kognitioihinsa tehdäkseen työstään vähemmän kuormittavaa ja merkityksellisempää. Työtään tuunaamalla työntekijä optimoi ennakoivasti työympäristöään sopeuttamalla tehtäviään ja vuorovaikutussuhteitaan tai työn vaatimuksia ja voimavaroja. Tehtävien tuunaaminen (*task crafting*) tarkoittaa työhön kohdistuvia ennakoivia muutoksia. Vuorovaikutussuhteiden tuunaaminen (*relationship crafting*) puolestaan tarkoittaa esimerkiksi sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden toistumistiheyteen ja kestoon vaikuttamista. Kognitiivinen tuunaaminen (*cognitive crafting*) on työn henkilökohtaisen merkityksen (käsitys työn tarkoituksesta) tuunaamista. (Bakker & Demerouti 2017, 276; Bakker & de Vries 2021, 8-9.)

Työn tuunaaminen on työntekijälöhtöistä, tulevaisuuteen suuntaavaa toimintaa, joka tapahtuu osana nykyistä toimenkuvaa ja työn sallimissa rajoissa. Työn tuunaaminen on mahdollista kaikille ainakin jossain määrin ja voi tapahtua myös tiimeissä (*collaborative job crafting*). Todennäköisesti sellaiset työntekijät, joilla on monipuoliset työtehtävät ja riittävästi itsenäisyyttä sekä kannustava esimies, tuunaavat työtänsä eniten. Työntekijää kannustava esimies auttaa työntekijää löytämään juuri hänelle parhaat työskentelytavat. (Seppälä & Hakanen 2017, 155-156.) Työn tuunaamisen on todettu lisäävän työntekijän psyykkistä pääomaa, työn voimavaroja, merkityksellisyyden kokemuksia, luovuutta, parantavan työssä suoriutumista sekä vähentävän uupumusta (Hakanen ym. 2018, 289).

2.3 Työntekijöiden osallistuminen

2.3.1 Osallistuminen

Työntekijöiden osallistumista voidaan lähestyä monesta eri lähtökohdasta. Työntekijöiden osallistumista on tutkittu esimerkiksi organisaatiomuutoksen (Hodges 2018), kehittämisen (Faubel, S. & Süß, S. 2018), innovoinnin (Alasoini, Heikkilä, Ramstad & Ylöstalo 2008) ja voimaantumisen (Abilgaard ym. 2018) kautta. Tässä tutkimuksessa osallistumista lähestytään päätöksentekoon osallistumisen ja sitä kautta voimaantumisen tulokulmasta. Päätöksentekoon osallistuminen voi olla omaan päätöksentekoa omaa työtä koskien tai mahdollisuuksia vaikuttaa ja tulla kuulluksi organisaatiossa yleisemmin.

Työntekijöiden osallistuminen on määritelty prosessiksi, jonka avulla työntekijöiden on mahdollista saavuttaa vaikutusvaltaa työhönsä ja työoloihinsa (Abilgaard ym. 2018, 748). Työntekijöiden osallistumisella voidaankin tarkoittaa kaikkia muotoja, joilla työntekijät osallistuvat päätöksentekoon koskien heidän

työtään ja työpaikkaansa. Työntekijöiden osallistumista on luokiteltu kirjallisuudessa muun muassa syvyyden (näennäinen, osittainen, täydellinen), ulottuvuuden (operationaalinen, strateginen) ja muodon (suora, epäsuora) mukaan (Knudsen ym. 2011, 381). Osallistumista omaa työtä koskevaan päätöksentekoon on jaoteltu myös itsenäiseen (yksilö), puoli-itsenäiseen (tiimit, työryhmät) ja neuvottelevaan osallistumiseen (Hamid ym. 2020, 181-182). Abilgaardin ym. (2018, 748) mukaan osallistumisen neljä ulottuvuutta ovat osallistuminen sisältöön, prosessiin, osallistumisen aste (suora, epäsuora) sekä osallistumisen tavoitteet.

Osallistumisen syvyys saattaa vaihdella työntekijän osallistumismahdollisuuksien puuttumisesta työntekijän itsenäiseen päätöksentekoon. Työntekijän valta itsenäiseen päätöksentekoon voi olla johdon delegoimaa tai johdon tahdon vastaisesti käytettyä, yleensä tehtävätasolla esiintyvää valtaa. Näennäinen osallistuminen tähtää taivuttelemaan työntekijöitä hyväksymään jo päätettyjä asioita. Osittainen osallistuminen tapahtuu tilanteissa, joissa työntekijällä on vaikutusmahdollisuuksia, mutta heillä ei ole yhtä paljon valtaa kuin johdolla. Täydellinen osallistuminen taas tarkoittaa, että työntekijällä on yhtä paljon valtaa kuin johdollakin. (Knudsen ym. 2011, 381.)

Suoraa osallistumisen muotoa esiintyy yksilö- tai tiimitasolla esimerkiksi työn autonomiana. Suora osallistuminen saattaa mahdollistaa myös epämuodollisessa kanssakäymisessä johdon kanssa. Kollektiivisia suoria osallistumisen muotoja ovat esimerkiksi työntekijäkokoukset, projektiryhmät tai työpaikkakomiteat. Epäsuoraa, edustuksellista osallistumista esiintyy muun muassa ammattiyhdistystoimintana. (Knudsen ym. 2011, 385.)

Esimerkkejä työntekijöiden osallistumismuodosta ovat muun muassa tiimin tiedotustilaisuudet, aloitejärjestelmät, päätöksentekovallan delegointi työntekijöille, työntekijätilaisuudet, työntekijäneuvostot, liiton edustajat, yhteistointamenettely sekä työntekijöiden edustus hallituksessa (Knudsen ym. 2011, 381). Organisatorinen demokratia (OD) on työntekijöiden osallistumisen äärimäinen muoto, joka pitää sisällään suoraa tai edustuksellista konsultaatiota sekä yhteistä tai itsenäistä päätöksentekoa (Adobor 2020, 315).

Osallistumismahdollisuuksien luomisella tarkoitetaan johdon toimia työntekijöiden työn hallinnan lisäämiseksi. Työntekijöille annetaan enemmän vapautta ja autonomiaa työssään, mikä merkitsee voimaantumista ja vastuuta päätöksenteosta sekä mahdollisuutta keskustella työhönsä liittyvistä asioista, jolloin heillä on mahdollisuus vaikuttaa johdon päätöksiin. (Hamid ym. 2020, 181.)

2.3.2 Organisaation tuki

Rahman, Björk & Ravald (2020) ovat tutkineet organisaatiotasaisen tuen ja voimaannuttamisen (*empowerment*) vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin. Työnantaja voi ottaa organisaatiotasaisesti käyttöön erilaisia käytäntöjä ja hankkeita parantaakseen olosuhteita työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamiseksi. Organisaation tuki (*organizational support, OS*) ilmentää, missä määrin organisaatio arvostaa työntekijöidensä panosta ja hyvinvointia. (Rahman ym. 2020, 1-2.) Työntekijän havaitsema organisaation tuki (*perceived organizational support, POS*) tarkoittaa, missä määrin työntekijät havaitsevat työnantajansa välittävän heidän

hyvinvoinnistaan ja arvostavat heidän panostaan (Aube ym. 2007, 480). Työntekijöiden havaitsemalla organisaation tuella on myönteisiä vaikutuksia hyvinvointiin ja sitoutumiseen niin työhön kuin organisaatioonkin. (Rahman ym. 2020, 2.)

Organisaatiotasoinen voimaannuttaminen (*organizational empowerment*) tarkoittaa organisaation sisällä tapahtuvia käytäntöjä ja hankkeita työntekijöiden psykologisen voimaantumisen edistämiseksi, esimerkiksi toimivallan ja hallinnan delegointia sekä vaikutusmahdollisuuksia organisaation toimintaan. Organisaation oikeudenmukaisuus, esimiehen tuki, palkitseminen ja työolot vaikuttavat havaittuun organisaation tuen (*POS*) tasoon. (Rahman ym. 2020, 3-4.)

Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen, rakenteeltaan joustava, se kehittää jatkuvasti itseään ja siellä on turvallista toimia (Manka & Manka 2016, 80). Organisaatiomuoto vaikuttaa työntekijöiden osallistumismahdollisuuksiin. Osallistava, demokraattinen organisaatiomuoto tukee työntekijöiden osallistumista, kun taas hierarkkinen organisaatiomuoto estää sitä. (Adobor 2020, 310.) Osallistavilla, demokraattisilla organisaatiomuodoilla on suora yhteys avoimuuteen. Sellaiset organisaatiomuodot, jotka tukevat osallistumista, läpinäkyvyyttä ja jaettua päätöksentekoa laajasti osana rakenteitaan ja kulttuuriaan, edistävät avoimuutta. (Adobor 2020, 310.) Työntekijöiden osallistumisen on todettu lisäävän informaatiovirtaa organisaatioissa (Valverde-Moreno, Torres-Jimenez & Lucia-Casamund 2021, 15). Organisaatioilla tulee olla kunnollinen ja uskottava vuorovaikutuskanava, että työntekijät voivat tuoda esille huoliaan, suosituksiinsa, mielipiteitään ja neuvojaan. Kaksisuuntainen, suora vuorovaikutuskanava on keskeinen niin työntekijöille kuin työnantajillekin. (Ahmad, Rizvi & Bokhari 2017, 79.)

2.4 Johtaminen ja työhyvinvointi

2.4.1 Johtamistyyli ja hyvä johtajuus

Johtamisella ja johtamistyyleillä on merkittävä vaikutus työntekijän käyttäytymiseen, suoriutumiseen ja hyvinvointiin (Inceoglu, Thomas, Chu, Plans & Gerbasi 2018, 179). Esimerkiksi voimaannuttava (*empowering*) johtaja rohkaisee työntekijöitä ilmaisemaan mielipiteensä, antaa heidän osallistua päätöksentekoon ja työskennellä itsenäisesti, mistä seuraa merkityksellisyyden kokemuksia (Kim & Beehr 2018, 385-386). Yksilöllinen työntekijän huomiointi vähentää työn vaatimuksia ja rasittavuutta (Bakker & de Vries 2021, 11-12).

Johtamistyyliä voidaan luokitella monin eri tavoin. Yksi tapa on jakaa johtamistyyliä tehtäväorientoituneeseen, ihmissuhdeorientoituneeseen, muutosorientoituneeseen sekä passiiviseen. Rakenne-, rajoja etsivä- ja käskevä johtaminen kuuluvat tehtäväorientoituneeseen johtamiseen, kun taas ihmissuhdeorientoituneita johtamistyyliä ovat osallistuva ja voimaannuttava (*empowering*) johtaminen. Muutosorientoituneina johtamistyyleinä voidaan pitää transformationaa-

lista, karismaattista ja inspiroivaa johtamista. Passiiviselle johtamiselle on tyypillistä välinpitämättömyys ja silmien ummistaminen ongelmilta. (Inceoglu, Thomas, Chu, Plans & Gerbasi 2018, 180-181). Tässä tutkimuksessa keskitytään ihmissuhdeorientoituneeseen johtamistyyliin.

Nielsen & Taris (2019) ovat tutkineet hyvän johtajuuden kysymystä ja miten hyvää johtajuutta voidaan edistää. Lähtökohtana tutkimukselle oli oletus siitä, että johtajat vaikuttavat alaistensa terveyteen ja hyvinvointiin. Johtajilla on vaikutusvaltaa alaistensa työn sisältöön, kuten tehtävien vaativuuteen, monipuolisuuteen, autonomiaan sekä työn laadullisiin ja määrällisiin vaatimuksiin, ja lisäksi he voivat vaikuttaa siihen, kuinka työtä organisoidaan. Johtaja määrittelee myös työn vaatimukset ja työolosuhteet. Johtajat voivat vaikuttaa myös työntekijän ihmissuhteiden laatuun työssä tarjoamalla sosiaalista tukea ja huolehtimalla hyvästä työilmapiiristä. Näin ollen johtamisella on perustavanlaatuisen merkitys työntekijöiden hyvinvointiin. Johtajan vaikutusmahdollisuudet riippuvat kuitenkin jossain määrin heidän asemastaan organisaatiossa. (Nielsen & Taris 2019, 107-108.)

2.4.2 Voimaannuttava johtaminen

Voimaannuttaminen (*empowerment*) tarkoittaa työntekijän voimaannuttamista esimerkiksi siten, että työntekijällä on vapaus ottaa vastuuta päätöksistään ja toimistaan, hän kokee hallinnan tunnetta työssään, vastuuta työstään sekä työnsä tuloksista (Rahman, Björk & Ravalid 2020, 4). Voimaannuttava (*empowering*) johtaja näin ollen valtuuttaa, edistää vastuunottoa ja itsensä johtamista, tarjoaa autonomiaa ja vaikutusmahdollisuuksia, tukee osallistumista päätöksentekoon sekä kehittymistä valmentamalla. Edellä mainitut voimaannuttavat johtamistavat saavat aikaan myönteisiä reaktioita työntekijöissä, koska ne kasvattavat sisäistä motivaatiota ja lisäävät työtyytyväisyyttä. Erityisesti voimaannuttava johtaminen vaikuttaa työntekijän autonomiaan ja kehittymiseen, sekä rohkaisee heitä itsenäiseen päätöksentekoon. (Kim & Beehr 2018, 385-386.)

Voimaannuttava johtaja rohkaisee työntekijöitä ilmaisemaan mielipiteitään, antaa heidän osallistua päätöksentekoon ja toimia itsenäisesti, mikä kasvattaa omistautumista ja vastuullisuutta saaden aikaan merkityksellisyyden kokemuksia. Merkityksellisyyden kokemukset puolestaan parantavat työntekijöiden hyvinvointia, koska merkityksellisyyden tunne on tärkeä työhyvinvointia lisäävä työn voimavara. Merkityksellisyyden tunteita esiintyy myös, kun työntekijät tiedostavat omat taitonsa, mitä heiltä odotetaan ja miten he pystyvät toimimaan menestyksellisesti työympäristöissään. Voimaannuttavat johtajat antavat työntekijöille tilaisuuksia kehittymiseen, mikä lisää kuuluvuuden tunnetta. Voimaannuttavat johtajat suosivat jaettava päätöksentekoa, mikä lisää yhteistyötä ja tiedon jakamista. (Kim & Beehr 2018, 386-387.)

2.4.3 Valmentava johtaminen

Yksi ihmissuhdeorientoituneen, voimaannuttavan johtamistyylin muoto on valmentava johtaminen. Valmentavan johtamisen avulla johtaja tai esimies auttaa

työntekijöitä oppimaan ja parantamaan ongelmanratkaisutaitojaan tarjoamalla ohjausta, rohkaisua ja tukea. Valmentava johtaminen on prosessi, joka auttaa työntekijöitä tunnistamaan mahdollisuuksia parantaa suoriutumistaan ja kykyjään. Valmentava johtaminen voidaan määritellä johtamistyyliksi, missä työntekijälle osoitetaan rakentavan, suoriutumista parantavan palautteen avulla, että heitä kunnioitetaan ja arvostetaan. Valmentavan johtamisen ideana on voimaannuttaa työntekijöitä tekemään itsenäisiä päätöksiä. (Joo, Sushko & McLean 2012, 24.)

Yleisen käsityksen mukaan valmentaminen tarkoittaa kommunikaation, tuen, luottamuksen, hyväksynnän ja sitoutumisen ilmapiirin luomista työntekijöiden suoriutumisen ja kykyjen parantamiseksi. Valmentamistaitoja ovat kuuntelu-, analyysi-, haastattelu- ja kysymistaidot, taito antaa ja vastaanottaa palautetta, taito asettaa ja viestiä selkeitä tavoitteita sekä taito luoda valmentamista tukeva ympäristö. (Joo ym. 2012, 25.) Myötätunnon avulla valmentaminen on muiden auttamista heidän tietoisessa muutosprosessissaan unelmiensa ja toiveidensa saavuttamiseksi tai heidän ajattelu-, tunne- tai toimintatapojensa muuttamiseksi (Boyatzis, Smith & Blaize 2006, 12).

2.5 Teoreettinen viitekehys kuviona

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu työhyvinvoinnista, työn hallinnasta, osallistumisesta ja johtamisesta. Teoreettinen viitekehys kulkee tekstissä yleisemmältä tasolta (työhyvinvointi) yksityiskohtaisemmille tasoille (työn hallinta, osallistuminen ja johtaminen) siirtyen, millä tavoin kokonaisuus tulee lukijalle helpommin hahmotettavaksi. Käytännön tasolla yksityiskohtaisemman tason tekijät eli hyvä esimiestyö sekä työntekijän mahdollisuudet oman työn hallintaan ja osallistumiseen kuitenkin kasvattavat työhyvinvointia. Teoreettinen viitekehys rakentuu siis ajatukselle, että hyvällä esimiestyöllä ja johtamisella työntekijän oman työn hallinta ja osallistuminen kasvavat, molempien vaikuttaen myönteisesti myös työntekijän työhyvinvointiin. Hyvä johtaminen vaikuttaa myös suoraan työhyvinvointiin. Kuvioksi piirrettynä teoreettisesta viitekehystä muodostuu seuraavanlainen:



KUVIO 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen metologia

3.1.1 Laadullinen tutkimus

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista kohteen kokonaisvaltainen tutkimus ja ja todellisen elämän kuvaaminen. Aineistoa pyritään kokoamaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Pyrkimyksenä on ennemminkin löytää löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Aineiston hankinnassa suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161; 164.) Tutkittava kohdejoukko valitaan harkinnanvaraisesti tai teoreettisesti tutkimukselle tarkoituksenmukaisella tavalla (Hirsjärvi ym. 2009, 164; Eskola & Suoranta 2014, 15).

Laadullinen aineisto on usein kirjoitetussa muodossa olevaa aineistoa, esimerkiksi haastatteluita, päiväkirjoja, omaelämäkertoja, kirjeitä tai kertomuksia. (Metsämuuronen 2006, 238; Eskola & Suoranta 2014, 15). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen, vaan aineiston tehtävänä on toimia tutkijan apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta 2014, 62). Vaikka laadullisessa tutkimuksessa aineistosta ei tehdä päätelmiä yleistettävyydestä, tapausta tutkimalla saadaan selville myös ilmiölle merkitykselliset ja ilmiössä toistuvat asiat (Hirsjärvi ym. 2009, 182). Laadullinen tutkimus on hypoteesitonta eli tutkimuksen tekijällä ei ole tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista ennako-oletuksia. Laadullisen tutkimusaineiston tehtävä ei ole hypoteesien todistaminen vaan hypoteesien keksiminen. Laadullista aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti uusien näkökulmien löytämiseksi. (Eskola & Suoranta 2014, 19-20; Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Tapaustutkimus (*case study*) on yksittäisen tapauksen intensiivinen analyysi (Metsämuuronen 2006, 210; Hirsjärvi ym. 2009, 134-135). Erikssonin & Koistisen (2014, 4) määritelmän mukaan tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen keskeisin tavoite. Tapaustutkimuksella tutkitaan ilmiöitä, jotka määräytyvät ajan, paikan, tai jonkin muun kriteerin mukaan (tapahtuma, toiminto, yksilö, ryhmä jne.). On pystyttävä perustelevaan, miksi juuri tietty tapa määritellä tapaus on hyödyllinen tai järkevä. (Eriksson & Koistinen 2014, 4; 14). Tapaustutkimuksessa voidaan yhdistää useita kvalitatiivisia menetelmiä ja näin saada hankittua monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Metsämuuronen 2006, 211), mikä tekee tapaustutkimuksesta mielenkiintoisen. Perinteisesti tapaustutkimus perustuu tekstin ja toiminnan merkityksen ymmärtämiseen, mutta tapaustutkimus voi perustua myös säännönmukaisuuksien etsimiseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 166.). Kaikessa mielenkiintoisuudessaan tapaustutkimus on nousemassa omaan tutkimuseni varteenotettavimmaksi tutkimusmenetelmäksi.

Metsämuuronen (2006, 210) määrittelee tapaustutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, joka monipuolisia ja monilla tavoilla hankittuja tietoja käyttäen tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä. Kontekstin muodostaa tutkittavan tapauksen ympäristö, kuten esimerkiksi kulttuuriympäristö, toimiala tai poliittinen tilanne, jonka piirissä tapaus on ja toimii (Eriksson & Koistinen 2014, 15). Tapaustutkimuksessa pyrkimyksenä onkin ymmärtää ilmiötä syvällisesti (Metsämuuronen 2006, 211). Tapaustutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit, yksittäistapausta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä. Aineistoa voidaan kerätä muun muassa havainnoin, haastatteluin ja dokumentteja tutkien. (Hirsjärvi ym. 2009, 135.)

Itsessään arvokkaalla tapaustutkimuksella (*intrinsic case study*) tarkoitetaan tutkimusta, jossa tutkijalla on erityinen kiinnostus tiettyyn, ainutlaatuiseseen tapaukseen ja hän haluaa ymmärtää tätä tapausta hyvin ja yksityiskohtaisesti. Välineellinen tapaustutkimus (*instrumental case study*) on kyseessä, kun tapaustutkimuksella on välineellinen merkitys eli sen avulla halutaan ymmärtää jotain muuta kuin vain kyseistä tapausta. Kollektiivinen tapaustutkimus (*collective case study*) muodostuu useista tapauksista. Oleellista on yksittäisten tapausten välinen koordinaatio ja rinnasteisuus. Tapauksia tutkitaan omissa (eri) konteksteissaan, ja tapausten välinen vertailu tulee olla mahdollista. (Eriksson & Koistinen 2014, 15-16.)

Yhden tapauksen tulkitsevaa ja ymmärtävää, tapauksen ainutlaatuisuudesta kiinnostunutta tutkimusta kutsutaan intensiiviseksi tapaustutkimukseksi, kun taas monen tapauksen vertailevaa ja selityksiä etsivää tutkimusta ekstensiiviseksi tapaustutkimukseksi. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa tarkoituksena ei niinkään ole tuottaa tapausta koskevia yleistyksiä, vaan selvittää, millä logiikalla juuri tämä ainutlaatuinen ja erityinen tapaus toimii. Tällöin tutkimuksessa pääasiallisena mielenkiinnon kohteena on itse maailma, sen sisäinen maailma ja logiikka. Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa päähuomio kiinnitetään teoreettisiin käsitteisiin, ei niinkään tosielämän ja tapautoimijoiden omien näkökulmien ymmärtämiseen. Tavoitteena on käsitteiden testaus ja täydentäminen uudessa ympäristössä. (Eriksson & Koistinen 2014, 26-28.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia laadullisen tutkimuksen, tarkemmin tapaustutkimuksen keinoin. Aineisto hankittiin teemahaastatteluin ja analysoitiin sisällönanalyysilla.

3.2 Tutkimusasetelma ja aineiston hankinta

Haastattelussa on tärkeää saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta. On suositeltavaa, että tiedonantajilla olisi mahdollisuus tutustua haastattelukysymyksiin etukäteen. Koska laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan kuvaamaan ilmiötä tai tapahtumaa, on tärkeää, että haastattelutavat myös tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 55; 73-74.) Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin henkilöstöjoh-

dolta tai vaativissa hr-asiantuntijatehtävissä toimivilta juuri siitä syystä, että voidaan olettaa työhyvinvoinnin, johtamisen, työn hallinnan ja työntekijän osallistumisen teemojen olevan heille tuttuja.

Haastattelu on tilanne, jossa henkilö (haastattelija) esittää kysymyksiä toiselle henkilölle (haastateltava). Muista tiedonkeruumenetelmistä poiketen haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelumuotoja ovat strukturoitu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. (Eskola & Suoranta 2014, 86-87; Hirsjärvi ym. 204.) Haastattelun etuna on nähty aineiston keruun joustava, tilanteen edellyttämä säätely. Haastattelu valitaan usein aineiston keruumenetelmäksi, mikäli haastateltavalle halutaan antaa mahdollisuus tuoda asioita esiin mahdollisimman vapaasti tai halutaan saada tutkittavasta ilmiöstä selventäviä tai syventäviä tietoja, tai kysymyksessä on vain vähän tutkittu, tuntematon alue. (Hirsjärvi ym. 2009, 205; Metsämuuronen 2006, 233.)

Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit on etukäteen määritelty, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu. Puolistrukturoitu haastattelu ja teemahaastattelu on kirjallisuudessa usein yhdistetty käyttäen teemahaastattelun nimeä. Puolistrukturoidussa haastattelussa on kuitenkin ennalta määritetyt kysymykset, joihin haastateltava saa vastata vapaasti omin sanoin. (Hirsjärvi ym. 2009, 208; Eskola & Suoranta 2014, 87.) Aineiston keruumenetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, jossa oli piirteitä puolistrukturoidusta haastattelusta.

Haastateltaviksi valikoitui seitsemän Tampereen kaupungin henkilöstöjohdon tai h-rasiantuntijatehtävissä toimivaa henkilöä. Haastateltavat valittiin lumipallo-otannalla ja eliittiotannalla (Tuomi & Sarajärvi 2018), koska näin tutkimuksen tiedonantajiksi saatiin valikoitua ne, joilla on parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Käytännössä pyytäessäni asiantuntijaa haastateltavaksi, hän suositteli yhtä tai useampaa kollegaa haastateltavaksi. Näin edeten tutkimukseen löydettiin hyviä haastateltavia. Haastateltavia lähestyttiin puhelimitse tai jos heitä ei puhelimitse tavoitettu, sähköpostitse. Haastateltaville kerrottiin diaesityksen avulla tutkimuksen aiheesta ja toteutuksesta videopalaverissa. Joissain tapauksissa diaesitys lähetettiin haastateltaville tutustuttavaksi sähköpostitse. Haastateltaville annettiin aineistoon tutustumisen jälkeen aikaa harkita, haluavatko he osallistua haastatteluun. Kun suostumus saatiin, haettiin Tampereen kaupungilta tutkimuslupa.

Haastateltavat edustivat kaupungin kuutta eri palvelualueetta tai yksikköä. Tämä tarkoittaa, että seitsemästä haastateltavasta kaksi olivat samasta yksiköstä. Näiden kahden kohdalla nähtiin tarkoituksenmukaiseksi toteuttaa haastattelu ryhmähaastatteluna. Muiden viiden kohdalla haastattelut toteutuivat yksilöhaastatteluina. Kaikki haastattelut toteutuivat viikoilla 32-33 (2021). Haastattelut olivat kestoiltaan noin 45-60 minuutin pituisia. Haastattelut toteutettiin nauhoitettuin videoneuvotteluin. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti. Haastatteluaineistoa kertyi 49 sivua. Luonteeltaan haastattelut olivat lähimpänä teemahaastattelua, haastattelijan ja haastateltavien keskustelun ollen luonteeltaan hyvin vapaamuotoista. Haastatteluissa kysyttiin kuitenkin ennalta määritetyt kysymykset, haastattelujen saaden näin myös puolistrukturoidun haastattelun piirteitä.

Haastatteluihin viitataan tutkimuksessa niiden järjestysnumerolla, esimerkiksi järjestyksessä toiseen haastatteluun viitataan koodilla H2. Ensimmäisessä haastattelussa oli mukana kaksi haastateltavaa, jolloin haastateltavien kommentteihin viitataan koodeilla a ja b, a:n ollessa se haastateltava, jolla oli haastateltavista aloittava puheenvuoro. Haastatteluaineiston katkelmat ovat sanatarkkoja sitaatteja suoraan haastatteluista. Tutkimusten tulosten esittelyssä käytetään paljon haastattelukatkelmia todentamassa lukijalle aineiston ominaispiirteitä.

3.3 Sisällönanalyysi

Tutkimuksessa on tärkeää valita sellainen aineiston analyysitapa, joka tuo parhaiten vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Sisällön erittelyssä tai sisällönanalyysissä kiinnitetään huomio samankaltaisuuksien hakemisen sijasta tyypillisistä poikkeavien tapausten systemaattiseen etsintään. Menetelmän ideana on vertailla laadullista aineistoa ja tehdä siitä sisäisesti kestäviä yleistyksiä. Sisällönerittelyä voi tiivistetyksi tarkoittaa joukkoa erilaisia tapoja luokitella ja järjestää laadullista aineistoa. (Eskola & Suoranta 2014, 186-188).

Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysi toteutetaan kolmivaiheisena prosessina: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Sisällönanalyysissä aineisto siis hajotetaan pelkistetyksi ilmauksiksi, joista lähdetään rakentamaan hierarkiaa kokoavan käsitteen muodostamiseksi. Sisällönanalyysi voidaan muodostaa myös teorialähtöisesti. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston analyysiä ohjaa valmis, aikaisemman tiedon perusteella muodostettu analyysirunko ja käsitejärjestelmä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimuksen haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Litteroinnin jälkeen silmäilin aineistoa teorialähtöisesti tyypitellen, niputtaen aineistosta tutkimuskysymykseen saatuja vastauksia. Näin tehty ensimmäinen jaottelu tapahtui teorialähtöisesti. Teorialähtöiset tulokset esitellään kappaleissa 4.1 ja 4.2. Tämän jälkeen menin enemmän aineistoon sisään ja seuraava analysointivaihe oli koodaaminen. Toteutin koodaamisen kolmivaiheisesti: ensin merkitsin litteraattiin väreillä koodeja. Sen jälkeen nostin tekstin reunukseen koodeja ja niiden ylätasoja, ja myös tässä kohdassa käytin värejä. Viimeisessä koodauksen vaiheessa kirjasin tärkeimmiksi valikoituneet ylätasot ja niihin liittyvät koodit listoiksi. Näistä helposti silmäiltävistä listoista työstin aineistolähtöiset teemat. Teemat syntyivät haastatteluissa toistuneista, merkittäviksi nousseista koodeista ja niiden ylätasosta. Näitä aineistolähtöisiä tuloksia esitellään kappaleessa 4.3.

Kaiken kaikkiaan haastatteluaineisto edustaa monipuolisesti Tampereen kaupungin henkilöstöjohdon ja -asiantuntijoiden näkemyksiä työntekijöiden oman työn hallinnasta sekä osallistumisesta, koska haastateltavat edustavat kaupungin eri palvelualueita ja yksiköitä. Myös yksiköiden koot vaihtelevat suuresti niin toimintansa kuin työntekijämääränsäkin suhteen, samoin kuin valtaetäisyys-

tensä suhteen kaupungin keskushallinnosta. Kiinnitin huomiota aineistossa siihen, että sisä- ja ulkokehältä saadut aineistot poikkeavat jonkin verran toisistaan esimerkiksi näkökulmansa puolesta.

3.4 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksentekoon liittyy useita eettisiä kysymyksiä, esimerkiksi tiedon hankintaan ja julkistamiseen liittyen. Tähän kuuluu se, että muiden tutkijoiden työ ja saavutukset otetaan asianmukaisella tavalla huomioon ja että esimerkiksi rahoituslähteet ja muut tutkimuksen kannalta olennaiset sidonnaisuudet kerrotaan avoimesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 23-24.) Olen tutustunut viittaamiseen ja plagiointiin liittyviin sääntöihin ja pyrkinyt noudattanut niitä. Rahoitusta tutkimukseni ei tule saamaan, enkä tunnista muitakaan sidonnaisuuksia. Työskentelen Tampereen kaupungilla, mutten näe sen muodostavan eettistä sidonnaisuutta tai haastetta tutkimuksen tekemiselle.

Tutkimusta varten hankittiin Tampereen kaupungilta tutkimuslupa ennen tiedonkeruun aloittamista. Niin tutkimuslupaa kuin haastatteluostumuksia pyydetessä haastateltaville on kerrottu mahdollisimman tarkasti, millaisesta tutkimuksesta on kyse. Tutkimuksessa mainitaan Tampereen kaupunki tutkimuksen kohdeorganisaationa, mutta haastateltavat anonymisoitiin. Tämä oli kohdeorganisaation suuresta koosta johtuen mahdollista. Tutkimuksessa ei mainita haastateltavien yksiköitä, eikä mitään arkaluonteista tai henkilötietoja sisältävää esitetä kirjallisessa raportissa.

4 TUTKIMUSTULOKSET JA DISKUSSIO

4.1 Oman työn hallinta ja sen tukeminen

Haastateltavat määrittelivät käsityksiään työntekijän oman työn hallinnasta kukin omalla tavallaan osin riippuen heidän taustastaan ja yksiköstään. Oman työn hallinta nähtiin koostuvan oman tehtävän, roolin ja tavoitteiden tiedostamisesta, työmäärän kohtuullisuudesta, osaamisesta ja mahdollisuuksista vaikuttaa oman työnsä sisältöön, työn rytmitykseen ja työtapaan.

Oman työn hallinta koostuu tehtävänkuvasta ja osaamisen yhdistämisestä, että et ensiksi pitää olla se, että tietää, mitä tehdään ja mitä odotetaan ja sit pitää olla se niinkun osaaminen siihen, että pystyy tunteen, että selviää siitä. Ja niinkun tavallaan balanssi sen työmäärän ja käytettävissä olevan ajan välillä myöskin (H6).

Tulee mieleen se, et työntekijällä on tiedossa selkeesti se oma rooli siellä työyhteisössä ja organisaatiossa samalla tavalla, kun se oma tehtävänkuva ja ehkä ne työn tavoitteet on tosi selkeet, että ja tää on niinkun tosi tärkeä näkökulma mun mielestä (H1 a).

Työn hallinta yhdistettiin työssä suoriutumiseen:

Käytännössähän se (oman työn hallinta) merkitsee sitä, miten hyvin hän suoriutuu siitä omasta tehtävästään. On ehkä helpompi ajatella niin, että jos sitä hallintaa ei oo, niin sitenhän se näkyy niinkun monella tavalla siinä työsuorituksessa tai työn laadussa tai sen työntekijän hyvinvoinnissakin. (H5.)

Työtehtävissä tunnistettiin suuremman ja pienemmän liikkumavaran tehtäviä:

Mutta tietysti on sellaisia tehtäviä, mitä ei voi suunnitella niin kun meillä täällä, et eihän toi meidän (ammattiryhmä) niin pysty esimerkiks sitä omaa työn sisältöä hirveesti suunnitteleen, että se on niin suorittavaa ja siinä mennään sitten sillä, mikä on niinkun sen hetken juttu. (H3.)

Oman työn hallinta nähtiin vaikuttavan työhyvinvointiin suoraan, joskin työhyvinvointiin nähtiin vaikuttavan myös muita tekijöitä. Haastateltavien mukaan oman työn hallintaa kasvattavat hyvä keskusteluyhteys esimiehen kanssa, toimivat työvälineet ja työolosuhteet, selkeät työn tavoitteet, tiedonkulku, mahdollisuus oppia ja kehittyä, työn turvallisuus sekä merkityksellisyyden ja kuulumisen tunne. Esimies nähtiin asioiden mahdollistajana ja esimiestyön katsottiin olevan oman työn hallinnassa keskiössä. Erilaisten työntekijöiden tunnistettiin tarvitsevan erilaista, mukautuvaa esimieheyttä.

Sillon tietysti esimiehen pitää vaan mukautua siihen ja miettiä, kuka tarviikin millaista esimies- ja johtamistyyliä. Et sitä ei ehkä kannata niinku ite olla kaikille ihan samanlainen esimies sitte kuitenkaan. (H3.)

Ja pystyä ottamaan huomioon ne erilaiset tekijät, työntekijät. Et kaikillahan sitä ei tarvita myöskään sitä esimiehen läsnäoloa samalla tavalla kuin toisissa tehtävissä, että sekin vaihtelee tietysti tehtävittäin, mutta myöskin henkilöittäin. (H6.)

Haastateltavat korostivat johdon ja organisaation merkitystä työntekijän oman työn hallinnalle strategisten linjausten tekijänä, hyvien prosessien ja käytänteiden tarjoana sekä tärkeiden asioiden esillä pitäjänä. Johdon tehtävänä nähtiin myös avoimen vuoropuhelun ylläpitäjänä johdon ja henkilöstön välillä, kuten haastattelukatkelmissa alla:

Niin se, että tietyllä tavalla näe teemat nousee sinne niinkun strategiaan asiakirjoihin, strategiaan keskusteluun, strategiaan linjauksiin ja päätöksiin ja sitten konkreettiseen toimintaan ni... sieltähän se lähtee. (H1 a.)

Ehkä tota semmosella riittävällä vuoropuhelulla ja riittävällä niinkun läpinäkyvyydellä et ovat mukana sen työyhteisön asioissa kuulolla ja näkyvillä myöskin. Ja kertovat myöskin niinkun tulevaisuuden visioista ja ajatuksista ja mit on meneillään missäkin. Ja sitten myöskin tekemällä tarvittaessa linjauksia ja myöskin mahdollistamalla asioita. Ja niinkun johtamalla, johtamispuheelle, johtamisteoilla. Et ne sanottaa sitä, mitä tehdään ja osaa kertoa asioihin perusteluita ja näkemyksiä ja sitä tulevaisuuden visiointia. Joo. Dialogilla. (H2.)

Johdon rooli suunnan- ja esimerkinnäyttäjänä tunnistettiin myös:

Ja johdonhan pitää näyttää aina esimerkkiä ja mallia ja toimintaa ja tuoda niinkun sitä näkyväksi, että tää on meidän suunta, et näin teidän kaikkien pitäis toimia (H4).

Et miten esimerkiksi johto niinkun omalla tekemisellä, omalla toiminnalla näyttää esimerkiksi niinkun henkilöstölle (H1 a).

Haastateltavat kokivat pääsääntöisesti, että Tampereen kaupungilla on työntekijöiden oman työn hallinnan tukemiseksi mallit ja prosessit olemassa ja kunnossa. Haastateltavien mukaan oman työn hallintaan liittyviä asioita on viime vuosina kehitetty voimakkaasti. Oman työn hallintaa tukeviksi prosesseiksi ja malleiksi tunnistettiin muun muassa kehityskeskustelurakenne, palkitsemiskeskustelut, varhaisen tuen keskustelut, johtamisen periaatteet, henkilöstö kehittäjänä -periaatteet, arvolupaukset, työntekijäkokemuksen säännöllinen mittaaminen ja kuntakymppitoimenpiteet. Oman työn hallinnan kannalta tärkeänä pidettiin myös mahdollisuutta osallistua koulutuksiin sekä mahdollisuus saada vertaistukea, neuvoa ja apua henkilöstöyksiköstä. Myös urapolkuvalmennus mainittiin tässä yhteydessä. Vaikka kaupunkitasoisesti prosesseja ja malleja on, osalla haastateltavista nousi epäily, että niiden käytännön toteutus saattaa jäädä puolitiehen.

Mä ajattelen, että Tampereen kaupungilla on niinku näitä oman työn hallintaan liittyviäkin asioita kehitetty niinku ihan älyttömän paljon viime vuosina, et on näitä yhteisiä, kaupungin kaikille työntekijöille yhteisiä (H2).

Ehkä tämmönen kehityskeskustelurakenne ja palkitsemiskeskustelut ja tän tyyppiset prosessit, mitä on ja toki sitten kyl mä nyt näkisin, että nää varhaisen tuen toiminnatkin. Ne on nää tietyt prosessit, et sitte mitä on olemassa, mitkä tulee niinkun tavallaan suorittaa, mutta sitte ehkä on paljon sit sellaista päivittäistä esimiestyötä, millä on sitte se isompi

merkitys ehkä sit vielä että. Niinku että ei yhdellä keskustelulla vuodessa ei niinku korjata sitä, että jos se päivittäisjohtaminen ei niinku toimi. (H5.)

Mutta niinkun sanoin, mun huoli on siitä, että ne tavallaan ne hyvät ajatukset, mitä meillä on niinkun... mitä meillä henkilöstöhallinnon asiantuntijoilla on, niin miten se viesti menee sinne joka ikisen työntekijän niinkun tietoisuuteen ja ja jokaiselle esimiehelle, jotta ne osaa toimia, niin se on se meidän haaste (H4).

Merkittävimpinä oman työn hallinnan kasvattamisen keinoja kysyttäessä haastateltavien vastauksissa esiintyi empimistä ja vastaus saattoi olla jotain muuta kuin jokin keino vaikuttaa oman työn hallintaa kasvattavasti. Vastauksissa toistui kuitenkin mahdollisuus kehittyä ja mahdollisuus osaamisen kehittämiseen. Vastauksissa nousi esiin myös selkeiden, määriteltyjen ja tiedossa olevien tehtävänkuvien tärkeys, kunnossa olevat työolosuhteet, liukuva työaika sekä mahdollisuus tehdä etätöitä. Tärkeäksi tunnistettiin myös se, että esimiestyön keinoin työntekijälle on selvää, mihin asioihin hän voi vaikuttaa ja mihin ei, ts. työn liikumavara. Samoin, että työntekijälle on selvää, että hän saa kehittää omaa osaamistaan ja kehittyä omassa työssään:

Mutta tietysti se on vaan sitten myös se, että saa kehittää sitä omaa tekemistään ja miettiä niitä hyviä toimintatapoja, miten voi asioita tehdä ehkä paremmin tai eri tavalla, mitä ennen (H3).

Et kun usein puhutaan sitä, että ne on vaan strategisissa asiakirjoissa tai ne on sanahelinää, mut se, että se työntekijä oikeasti tiedostaa ja tietää, että minä voin tehdä omia päätöksiä, minä voin vaikuttaa siihen, et missä ja miten mä sitä työtäni teen (H1 b).

Haastateltavilla oli näkemys, että Tampereen kaupungilla on paljon työntekijän oman työn hallinnan kasvattamisen keinoja keinovalikoimassaan, mutta niitä ei yksiselitteisesti joka palvelualueella tai yksikössä välttämättä käytetä tai niiden käyttäminen on riippuvaista esimiehestä. Työntekijän oman työn hallinnan kasvattamisen keinoksi ehdotettiin myös laajempaa mahdollisuutta saada työnohjausta tai työpaikkavalmentajaa omaan yksikköön, esimerkiksi katkelmat alla:

Jos saa tota niinkun ajatuksena heittää, niin jonkunlainen työnvalmentaja, niin kyllä mä ite aattelin, et se olis niinku halvinta mahdollista tällasta matalan kynnyksen niinkun työn hallinnan kasvattamista (H5).

Ja kyl mä sanoisin tässä kohtaa, et työnohjaus myöskin, se et on tilaa ja mahdollisuutta reflektoida omaa ja työkavereiden työtappaa ja sitä et mikä täs on niinku tärkeätä, et pohditaan niitä ennen ja jälkeen työhön liittyviä tilanteita, eikä vaan niinku paineta tukka putkella (H2).

4.2 Osallistuminen ja sen tukeminen

Haastateltavat määrittivät työntekijän osallistumisen jokapäiväisenä toimintana, missä työntekijät osallistuvat omiin tehtäviinsä ja niiden sisältöön, työhyteisönsä ja työyksikkönsä toimintaan ja kehittämiseen ja tulevat kuulluksi. Osallistumisen korostettiin olevan mahdollisuus, ei pakko. Osallistumisen muodoiksi mainittiin fyysinen, digitaalinen ja henkinen osallistuminen. Osallistuva työntekijä määriteltiin aktiiviseksi tekijäksi, joka on mukana työnsä kehittämisessä ja eteenpäin viemisessä. Osallistumisen nähtiin vaikuttavan työhyvinvointiin paljon ja suoraan.

No taas ihan keskeisiä asioita mun mielestä se hyvinvointi. Kun pystyt osallistumaan ja kertomaan oman mielipitees ja sua kuunnellaan ja sulta kysytään, niin kyllähän se luo sitä taas sitä, että kokee olevansa osa työyhteisöä ja kokee olevansa ammattilainen, jota kuunnellaan ja pystyy niinkun vaikuttamaan siihen työn tekemiseen. (H4.)

Työntekijöiden osallistuminen ja sen vaikutus työhyvinvointiin nähtiin osana jokapäiväistä johtamista ja esimiestyötä:

Se työhyvinvointi ei oo joku niinkun tykypäivä kerran vuodessa, että se ei tarkoita sellasta vaan että se työhyvinvointi on oikeesti siinä työssä läsnä koko ajan (H1 b).

Kyllä. Jotenkin se osallistumisen mahdollisuus niinkun vahvistaa sitä kokonaisvaltaista hyvinvointia (H1 a).

Osallistumista kasvattaviksi tekijöiksi haastateltavat nostivat melko laajan kirjon tekijöitä. Keskeiseksi nousi luottamus ja luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri sekä esimiehen rooli ja toiminta.

Esimiehellä on asiassa suuri ja keskeinen rooli. Se miten esimies tuo asioita esille, miten hän innostaa ja kannustaa työntekijöitä osallistumaan, tuomaan ajatuksiaan ja ideoitaan esille, on keskeisintä. Esimiehen pitää kertoa uusista asioista, uusista tulevaisuuden näkymistä, painopisteistä, tavoitteista aktiivisesti ja vielä niin, että ottaa työntekijät mukaan yhdessä keskustelemaan, miten näihin asioihin voidaan vaikuttaa, mikä on jokaisen vastuu ja rooli työyhteisössä viedä asioita eteenpäin ja miten voi osallistua, kehittää, muuttaa asioita. Esimiehen pitää luoda jonkinlainen areena ja mahdollisuus henkilöstön osallistumiselle ja omalla esimerkillään kannustaa ja näyttää mallia. (H4.)

Esimies nähdään mahdollistaja, keskustelufoorumeiden järjestäjänä ja osallistumiseen kannustajana. Valmentava johtamistyyli nähtiin tärkeänä ja työntekijöiden osallistumista kasvattavana, kuten alla:

Jos joku tiimiläinen menee esittäen kysymyksen esimiehelle, että kuinka tää ratkastaan niin esimies päättääkin ikään kun sit heittää sitä palloo takasi sinne tiimille, et pohditaanpa yhdessä (H1 a).

Johdon ja organisaation tehtäväksi nähtiin esimiesten johtaminen siten, että he ottavat työntekijöitä mukaan. Johdon ja organisaation tehtäväksi nähtiin myös

osallistumisen kasvattamisen tapojen ideointi ja kehittäminen. Edelleen haastateluissa nousi esiin esimerkiksi johtaminen ja avointen keskusteluväylien avaaminen ja ylläpitäminen henkilöstön suuntaan osallistumisen edistämiseksi. Edelleen johdon tehtäväksi luettiin osallistumista kasvattavan toimintakulttuurin kehittäminen:

Mehän ollaan jo useamman vuoden ajan tehty niinkun todella painokkaasti töitä tän meidän niinku toimintakulttuurin kehittämiseksi eli just se, että meidän kulttuuri on sitä kumppanuuteen ja kehittämiseen liittyvää ja perustuvaa toimintaa ja esimiestyö ja johtaminen on valmentavaa, mahdollistavaa ja oikeasti ja aidosti nähdään henkilöstö niinku voimavarana ja niinkun henkilöstöllä on oikeus kehittää sitä omaa työtä ja myöskin sitä työyhteisön ja organisaation toimintaa ja sitä kautta vahvistetaan sitä yhteisöllisyyttä ja tota vahvistetaan sitä yhdessä tekemisen henkeä, me-henkeä, että me ollaan niitä Tampereen tekijöitä. (H1 a.)

Kysyttäessä kuinka työntekijöiden osallistumista on Tampereen kaupungilla tuettu, toistui useammassakin vastauksessa henkilöstö kehittäjänä periaatteet ja henkilöstö kehittäjänä -palkinto. Lisäksi mainittiin työntekijäkokemuskysely, Kunta10-kysely sekä muut kyselyt. Kaiken kaikkiaan vastaukset vaikuttivat kyselypainotteisilta. Kyselyitä epäiltiin toteutettavan jopa liiaksi, kuten haastateltava alla toteaa:

Mun mielestä tässon menty niinkun parempaan suuntaan kyllä huomattavasti nyt ihan viime vuosina mut sitten taas se, että tuleeks niitä kyselyitä jopa liikaa (H3).

Kyselyiden saavutettavuutta ei pidetty kuitenkaan hyvänä sellaisissa tapauksissa, että työntekijöillä ei ollut omaa tietokonetta tai pääsyä tietokoneelle.

Haastateltavat olivat huomanneet Tampereen kaupungin viestinnän muuttuneen sellaiseksi, että niistä pystyy aistimaan kaupungin toivovan osallistumista. Lisäksi Tampereen kaupungilla on erilaisia avoimia verkostoja, joissa pääsee osallistumaan erilaiseen kehittämiseen ja henkilöstöä koulutetaan. Tämän nähtiin kasvattavan työntekijöiden osallistumista.

Merkittävimpinä työntekijöiden osallistumisen kasvattamisen keinoina haastateluissa mainitaan matalan kynnyksen keinot sekä sellaiset keinot, joissa työntekijät pääsevät osallistumaan suoraan ”ihminen ihmiselle” ilman kasvotomia kyselyitä. Myös henkilöstö kehittäjänä -periaatteet mainittiin tässä yhteydessä. Kaikessa yksinkertaisuudessaan tärkeimpänä osallistumisen kasvattamisen keinona nähtiin työntekijöiden mukaan ottaminen. Osallistumisen vapaaehtoisuutta pidettiin tärkeänä.

Haastateltavat kokivat, että työntekijöiden osallistumisen kasvattamisen keinoja oli paljon, ja niitä uskottiin myös käytettävän laajalti. Tampereen kaupungin nähtiin yrittäneen tukea työntekijöiden osallistumista monin tavoin. Koko keinovalikoimaa ei kuitenkaan uskottu olevan käytössä joka paikassa. Lisäksi nähtiin, että yksiköitä vastuutetaan johtamisen toteuttamisessa paljon, eikä siinä yksiköissä aina täysin onnistuta.

4.3 Työntekijän osallistumista ja oman työn hallintaa kasvattavat johtamisen keinot

Haastatteluista sisällönanalyysillä tulkitut, tutkimuskysymystä ” Miten työntekijän osallistumista ja työntekijän työn hallintaa voidaan kasvattaa johtamisen keinoin?”, kohti menevät johtamisen keinot ovat seuraavat: 1) läsnä oleva ja voimaannuttava lähiesimies, 2) oman työn liikkumavaran tietoisuuteen tuominen, sekä 3) osallistumista tukevan toimintakulttuurin luominen. Seuraavaksi käyn läpi keinot yksittäin. Kukin alaotsikko vastaa sisällönanalyysillä tulkittua keinoa.

4.3.1 Läsnä oleva ja voimaannuttava lähiesimies

Läsnä oleva ja voimaannuttava lähiesimies -keino nousi aineistossa vahvasti esiin. Esimiehellä nähtiin olevan vahva rooli päivittäisjohtamisessa sekä tätä kautta myös työhyvinvoinnin varmistajana. Esimies on myös johdon organisaation edustaja, oman työn hallintaa ja työhyvinvointia vahvistavien erilaisen mallien ja prosessien toimeenpanija, linkki johdon ja organisaation ja sekä työntekijöiden välillä. Organisaation implementoidessa uusia toimintamalleja tai työkaluja, esimiehillä nähtiin olevan tehtävä työntekijöiden osaamisen ja tätä kautta työntekijöiden oman työn hallinnan varmistajina. Esimiestyö nähtiin rinnalla olona, ja esimiehen velvollisuutena nähtiin läsnäolo, työntekijöistä kiinnostuminen ja avoimen keskusteluyhteyden pitäminen työntekijään. Aktiivista ja keskustelevaa esimiestyötä pidettiin ideaalisena. Esimiehellä tulee olla myös taitoa sopeuttaa esimiestyötä työntekijän tarpeisiin nähden esimerkiksi läheisyyttä ja etäisyyttä säätelemällä.

Valmentavan johtamistyylin nähtiin voimaannuttavan työntekijöitä tekemään itsenäisiä päätöksiä (Joo ym. 2012, 24) ja aukaisevan työntekijöille mahdollisuuksia oman työn hallintaan ja osallistumiseen:

Ite ainakin koen, että semmonen niinkun valmentava ja coachaava ote antaa sit mahdollisuuksia henkilöstölle siihen, että ne pystyy ite niinkun sitä hallitseen, jos se on sellanen porukka tai semmonen henkilö, joka sitä kaipaa (H3).

Musta se (esimiestyö) on enemmän niinkun sellasta jotenkin rinnalla oloa kun sitä semmosta että kun ketäänhän ei enää käskytetä eikä muuta tänä päivänä vaan se on sitä valmentavaa. Mutta tärkeintähän on se, että sä varmistat, että sen työntekijän potentiaali olis tavallaan käytössä parhaalla mahdollisella tavalla. (H5.)

Oman työn hallintaa ja osallistumista kasvattavan esimiestyön katsottiin aineistossa siis onnistuvan parhaiten ylläpitämällä avointa ja jatkuvaa keskusteluyhteyttä työntekijöiden kanssa. Keskusteluyhteys puolestaan edellyttää esimiehen läsnäoloa ja aikaa työntekijöille. Tämä näkemys tukee JDCS-teoriaa, jossa esimiehen tuen ja kannustuksen nähdään vähentävän työn haitallista kuormitusta (Feldt ym. 2017, 44-46).

Työntekijöiden motivaatio osallistua nähtiin vähenevän, jos asiat jäivät pelkän suunnittelun tasolle, kuten seuraavassa haastatteluesimerkissä:

Kun se on ainakin meillä semmonen ihan kynnyskysymys, että jotenkin tuntuu, että ihmiset niinku jo lakkaa jotenkin osallistumasta ja kehittämästä, kun ei koskaan mitään viedä eteenpäin, et se on niinkun tärkeätä, että siinä säilyis koko ajan se niinkun sellanen vuorovaikutteinen prosessi (H5).

Asioiden jäädessä pelkän mielipiteen kysymiseksi tai suunnittelun asteelle, työntekijällä ei ole todellista valtaa vaikuttaa päätöksentekoon. Tämä tarkoittaa vain osittaista mahdollisuutta vaikuttaa ja osallistumismahdollisuuksien puuttumista (Knudsen ym. 2011, 381).

Valmentavan johtamistyylillä sekä muut työntekijää voimaannuttavat johtamistyylit esimiestyössä rohkaisevat työntekijöitä ilmaisemaan mielipiteitään, osallistumaan omaa työtään koskevaan päätöksentekoon sekä itsenäiseen toimintaan saaden aikaan merkityksellisyyden kokemuksia (Kim & Beehr 2018, 386). Aineiston mukaan Tampereen kaupunki on tehnyt painokkaasti työtä oman työn hallinnan ja osallistumisen kehittämiseksi, mutta työn vaikuttavuus vaikuttaa jääneen Tampereen kaupungin henkilöstöjohdolle ja -asiantuntijoille epäselväksi. Tässäkin mielessä läsnä oleva ja voimaannuttava lähiesimies on se keskiössä oleva linkki, joka on varmistamassa työntekijärajapinnassa työhyvinvointia oman työn hallinnan ja osallistumisen kautta.

4.3.2 Oman työn liikkumavaran työntekijän tietoisuuteen tuominen

Haastatteluissa nousi esiin kaupunkiorganisaation tehtävien ja työnkuvien erilaisuus. Oman työn hallinnan toteuttaminen on erilaista erilaisen liikkumavaran tehtävissä. Esimerkiksi johtotehtävissä ja tietyissä asiantuntijatehtävissä liikkumavara voi olla suurta, jolloin työntekijällä on käytettävissään autonomiaa, eivätkä he ole niin riippuvaisia työnantajastaan (Aube ym. 2007, 484). Suorittavampaa työtä tekevillä liikkumavara puolestaan on pienempää. Tärkeänä pidettiin kuitenkin sitä, että työn liikkumavara on työntekijällä tiedossaan, kuten haastattelukatkelmissa alla.

Vaikka se tehtävä on hyvin erilainen ja ne mahdollisuudet on ehkä erilaisia, mutta kuitenkin se, että oli se mikä tehtävä tahansa niin on niinkun semmonen hallinnan tunne, mikä lähtee niinkun vahvasti siitä niinkun osaamisesta. Että tota hallitsee sen oman työnsä, tietää, mitä siinä vaaditaan, tietää ne elementit, tietää niinkun oman työnsä reunaehdot. (H4.)

Et sitä ei tarvi sitten alemmalla tasolla pohtia, et miten mä saan tehdä tai mitä mä en saa tehdä, että pystyy niinku niissä raameissa sitten toimimaan ja antaa sitten tarvittaessa tukea, jos sitä enemmän sitten tarvii (H3).

Et se että sillä työntekijällä on se tunne, että se on niinkun sallittua ikään kun itse vaikuttaa siihen omaan niinku työnsä tekemisen tapoihin (H1 a).

Näissä haastattelukatkelmissa Crockerin & Robeynsin (2009, 75) toimijuuden molemmat ulottuvuudet, toimijuuden teot sekä vapaus tekojen tekemiseen ovat

läsnä. Myös minäpystyvyyden tunne (Isola ym. 2017, 16) vahvistuu toimintaympäristön tarjotessa mahdollisuuksia oman työn hallintaan. Nämä mahdollisuudet täytyy sanallistaa ja tuoda työntekijän tietoon, mikä taas edellyttää toimivaa vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijän välillä. Liikkumavaraa edustavat aineistossa myös työnantajan tarjoamat työn joustot sekä mahdollisuus työn rytmittämiseen, suunnitteluun ja tauottamiseen.

No työajan käyttö on yks semmonen eli toi liukuva työaika on mun mielestä niinku aivan mahtava juttu, että sen puitteissa pystyy aika hyvin kyllä sitä omaa työpäiväänsä sitten muokkaan (H3).

Tämän kappaleen teemaan liittyy tiiviisti myös työn tuunaamisen käsite. Työtään tuunaamalla työntekijä optimoi ennakoivasti työympäristöään sopeuttamalla tehtäviään ja vuorovaikutussuhteitaan tai työn vaatimuksia ja voimavaroja (Bakker & Demerouti 2017, 276; Bakker & de Vries 2021, 8). Aineistossa työn tuunaamista kuvailtiin monin paikoin, vaikkakin itse työn tuunaamisen käsitettä käytettiin vain harvoin. Alla työn tuunaamista kuvailevia aineistokatkelmia.

Mulle tulee mieleen siitä, että työntekijällä on niinku mahdollisuus vaikuttaa, kehittää ja myöskin määritellä oman työnsä sisältöjä ja niihin työhön liittyviä tavoitteita... et sitä että pystyy niinkun vaikuttaa siihen omaan työn tekemiseen ja myöskin sitten käytännössä sitä, että pystyy esimerkiksi rytmittämään ja suunnittelemaan sitä omaa työnsä tekemistä. (H1 a.)

No ainakin se, että pystys vähän niinkun miettiin niinkun sen oman työpäivänsä sisältöä esimerkiksi ja sitä, että esimerkiksi työviikkookin, että minä päivinä sitten pystys ehkä tekeen tiettyjä tehtäviä ja minä päivinä sitten taas toisenlaisia (H3).

4.3.3 Osallistumista tukevan toimintakulttuurin luominen

Haastatteluaineiston mukaan työntekijöiden osallistumiselle on olennaista, että tietynlainen osallistumisen kulttuuri on organisaatiossa ja sen toiminnassa sisäänrakennettuna. Osana osallistumista nähtiin tärkeänä johdon avoin, ajantasainen ja aktiivinen tiedottaminen. Vuorovaikutus ei voi kuitenkaan jäädä ainoastaan tiedottamiseen, vaan sen on oltava kahdensuuntaista (Ahmad ym. 2017, 79), kuten tästä haastattelukatkelmasta voidaan nähdä:

Ja se pitää olla tietysti avointa myös sitten se vuoropuhelu henkilöstön ja johdon välillä (H3).

Kahdensuuntaisen vuorovaikutuksen ei nähty syntyvän itsestään, vaan sen nähtiin edellyttävän aktiivista rakentamista ja luomista.

Joo, vuoropuhelu on tosi tärkeä. Ja ne foorumit. Mutta et ne täytyy oikeestaan sit rakentaa. (H2.)

Toimiva vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä nähtiin vahvistavan myös luottamuksen kulttuuria. Haastatteluissa nousi esiin luottamuksellisen ja

avoimen ilmapiirin merkitys työntekijöiden osallistumiselle. Tämä tukee valmentavan johtamisen teoriaa luottamuksen ilmapiirin luomisessa (Joo ym. 2012, 25). Lähiesimiestyön nähtiin aineistossa olevan keskiössä myös johdon ja työntekijöiden väliselle vuorovaikutukselle, esimiesten toimien eräänlaisina viestinviejinä ja välittäjinä. Johdon tehtävänä nähtiinkin esimiesten esimerkillä johtamisen ja työntekijöiden osallistumiseen kannustamisen edellyttäminen:

Esimiehen esimies on niinkun tärkeessä asemassa siinä, että minkälaista toimintaa odotetaan ja edellytetään ja muuta, että jos se johdossa oleva esimies ei oo kauheen kiinnostunut mistään, niin ei ne luultavasti ne alaisekkaan esimiehet silloin oo (H6).

Vaikka kaupunkiorganisaatioita pidetään yleisesti hierarkkisinä, Tampereen kaupungilla katsottiin toteutuvan myös avoimuutta edistävää jaettava johtajuutta (Adobor 2020, 310):

Kyllä ja käytännössä jos vaikka niinkun organisaatio voi meillä nähdä hierarkkisenä, niin kyllähän meillä paljon sellaista isoo päätöksentekoo niin ei se kaikki tapahdu ollenkaan siellä hierarkian yläpäässä, et kyllä sielän paljon niinku valmiuksia ja valtuuksia päättää asioista myös siellä alemmilla tasoilla (H1 b).

Esimerkin kaltainen toimivallan delegointi ja työntekijöiden vaikutusvallan lisääminen toimivat organisaatiotasoisena voimaannuttamisena (Rahman ym. 2020, 3-4), mikä puolestaan lisää havaittua organisaation tukea. Myös työn tuunaaminen antaa työntekijälle mahdollisuuksia toteuttaa toimijuutta ja vaikuttaa omiin tehtäviinsä (esim. Seppälä & Hakanen 2017, 155). Työn tuunaamisen nähtiin aineistossa työn hallinnan lisäksi kasvattavan myös osallistumista. Työtä tuunaamalla työntekijä osallistuu päätöksentekoon koskien omaa työtään tehtävänsä kuuluvan liikkumavaran puitteissa.

Vaikka aineistossa tuotiinkin esille, kuinka Tampereen kaupungin viestinnän muuttuneen sellaiseksi, että niistä pystyy aistimaan kaupungin toivovan osallistumista, kaupungissa toteutettavien erilaisten kyselyiden saavutettavuutta ei pidetty kuitenkaan hyvänä sellaisissa tapauksissa, että työntekijöillä ei ollut omaa tietokonetta tai pääsyä tietokoneelle. Tämä asia tuli esiin kolmessa haastattelussa, eikä ristiriitaa esiintynyt ainoastaan pienillä palvelualueilla.

5 POHDINTA

Aineistosta nostettiin sisällönanalyysillä tuloksena esiin kolme johtamisen keinoa: 1) läsnä oleva ja voimaannuttava lähiesimies, 2) oman työn liikkumavaran tietoisuuteen tuominen sekä 3) osallistumista tukevan toimintakulttuurin luominen.

Läsnä oleva ja voimaannuttava lähiesimies -keinossa lähiesimiestyön nähtiin olevan ratkaiseva tekijä työhyvinvoinnin johtamisen kannalta. Esimiehillä ja heidän johtamistyyllillään nähtiin olevan suuri rooli linkkinä johdon ja organisaation sekä työntekijöiden välillä. Niin työntekijöiden oman työn hallinnan kuin osallistumisenkin näkökulmasta esimiehen voimaannuttavaa ja valmentavaa johtamistyyliä pidettiin olennaisena. Oman työn hallintaa ja osallistumista kasvattavan esimiestyön katsottiin onnistuvan parhaiten ylläpitämällä avointa ja jatkuvaa keskusteluyhteyttä työntekijöiden kanssa. Keskusteluyhteys puolestaan edellyttää esimiehen läsnäoloa ja aikaa työntekijöille.

Oman työn liikkumavaran tietoisuuteen tuominen -keinossa keskeistä on se, että sekä pienemmän että suuremman liikkumavaran tehtävissä työskentelevät työntekijät tietävät, millainen liikkumavara heillä on käytettävissään. Mahdollisuudet oman työn hallintaan, vaikuttaa omiin tehtäviinsä ja tätä kautta osallistua omaa työtään koskevaan päätöksentekoon tulee sanallistaa ja tuoda työntekijän tietoon, mikä taas edellyttää toimivaa vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijän välillä. Näin teema kytkeytyy tiiviisti ensimmäiseen lähiesimiestyötä korostavaan teemaan.

Kolmas keino, osallistumista tukevan toimintakulttuurin luominen ja ylläpitäminen, tuo esiin organisaatossa ja sen kulttuurissa sisäänrakennettuna ilmeviä ominaispiirteitä. Näitä ovat muun muassa johdon avoin, ajantasainen ja aktiivinen tiedottaminen, mutta myös kahdensuuntainen vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä. Myös luottamuksellista ja avointa ilmapiiriä pidettiin tärkeänä, ja esimiestyön nähtiin olevan keskiössä luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin luomisessa. Ylimmän johdon tehtäväksi nähtiin tätä tukien esimiesten johtaminen ja kannustaminen hyvään ja työntekijöiden osallistumista tukevaan esimiestyöhön, joskin johdolla nähtiin myös itsellään olevan rooli avoimen vuoropuhelun ylläpitäjänä johdon ja henkilöstön välillä.

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysillä nousseen kolmen keinon läpileikkaava punainen lanka on hyvä lähiesimiestyö ja avoin ja toimiva vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä. Työelämää sävyttävään työntekijöihin kohdistuvaan elinikäisen oppimisen vaatimukseen muutoksen kydyissä pysymiseksi on pystyttävä vastaamaan. Työn autonomia ja oman työn hallinta antavat työntekijöille liikkumavaraa pysyä vääjäämättömän muutoksen mukana, lisäten samalla työhyvinvointia. Esimiestyö on keskiössä myös tämän liikkumavaran työntekijän tietoon tuomisessa, työntekijöiden voimaannuttamisessa sekä omiin kykyihin uskomisen valamisessa. Esimiehet toimivatkin tärkeänä linkkinä johdon ja organisaation sekä työntekijöiden välillä, toteuttaen parhaimmillaan ihmissuhdeorientoitunutta, voimaannuttavaa ja valmentavaa johtamistyyliä (Inceoglu,

Thomas, Chu, Plans & Gerbasi 2018, 180-181) työntekijöiden osallistumisen ja oman työn hallinnan, ja tätä kautta myös työhyvinvoinnin kasvattamiseksi.

Tässä tutkimuksessa yksi olennainen huomio liittyi osallistumiseen ja saavutettavuuteen. Tampereen kaupungin viestintä on aineiston mukaan muuttumassa sellaiseksi, että siitä pystyy aistimaan kaupungin toivovan työntekijöidensä osallistumista. Tästä huolimatta kaupungissa toteutettavien erilaisten kyselyiden saavutettavuutta ei pidetty kuitenkaan hyvänä sellaisissa tapauksissa, että työntekijöillä ei ollut omaa tietokonetta tai pääsyä tietokoneelle. Tämä asia tuli esiin kolmessa haastattelussa, eikä ristiriita esiintynyt ainoastaan pienillä palvelualueilla. Siksi esitän suosituksenani, että kyselyiden ja myös saatavilla olevan informaation saavutettavuutta pyrittäisiin parantamaan osallistumisen kasvattamiseksi.

Toinen tärkeä tehty huomio liittyy esimiestyön keskeisyyteen ja kaupunkitasoisten työhyvinvointia, työntekijän oman työn hallintaa ja osallistumista kasvattavien prosessien ja mallien implementoinnissa. Vaikka kaupunkitasoisesti prosesseja ja malleja on, aineiston mukaan niiden käytännön toteutus saattaa jäädä puolitiehen. Myös tämä huomio linkittyy esimiestyön ja esimiesten johtamisen tärkeyteen, tässä tapauksessa prosessien ja mallien implementoinnissa. Myös tähän tutkimustulokseen kannattaa kiinnittää huomiota.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden osallistumista ja oman työn hallintaa voidaan kasvattaa monin tavoin johtamisen keinoin. Tampereen kaupungin henkilöstöjohdolla ja -asiantuntijoilla oli aineiston perusteella työntekijöiden osallistumisen ja oman työn hallinnan kasvattamisen keinot tiedossaan. Työnohjaus nousi aineistossa sellaiseksi oman työn hallinnan kasvattamisen keinoksi, jonka toivottiin olevan saatavilla laajemmalle joukolle työntekijöitä.

Tämä tutkimus etsi vastausta tutkimuskysymykseen Tampereen kaupungin henkilöstöjohdon ja -asiantuntijoiden näkökulmasta. Kiinnostava jatkotutkimuksen aihe olisi selvittää työntekijöiden oman työn hallinnan ja osallistumisen teemoja työntekijöiden näkökulmasta. Kiinnostavaa olisi myös tutkia tällä tutkimuksella saatuja tuloksia verraten Tampereen kaupungilla tehtävien työntekijäkyselyiden tuloksiin.

LÄHTEET

- Abildgaard, J., Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., Tevik Løvseth, L., Ala-Laurinaho, A. & Nielsen, K. 2020. Forms of participation: The development and application of a conceptual model of participation in work environment interventions. *Economic and Industrial Democracy*. Vol 4 No. 3, 746-769.
- Achdut, N. & Stier, H. 2021. The role of monetary and non-monetary job quality components in determining welfare exit. *Journal of Social Policy* Vol 50, 1.
- Adobor, H. 2020. Open strategy: role of organizational democracy. *Journal of Strategy and Management*. Bingley Vol 13 No. 2, 2020.
- Ahmad, N., Rizvi, A. & Bokhari, S. 2017. Impact of employees' voice on employees' effectiveness. *Journal of Business Strategy* Vol. 11, No. 1, 79-98.
- Alasoini, T., Heikkilä, A, Ramstad, E. & Ylöstalo, P., 2008. High-involvement innovation practices at Finnish workplaces. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 57 Iss 6 pp. 449 – 459.
- Aube, C., Rousseau, V. & Morin, E. 2007. Perceived organizational support and organizational commitment. The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 No. 5, 479-495.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2017. Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 22 No. 3, 273-285.
- Bakker, A.B. & de Vries, J. 2021. Job demands-resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for burnout. *Anxiety, Stress and Coping*. Abingdon Vol. 34, No. 1.
- Bandura, A. 1977. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, Vol. 84, No. 2, 191-215.
- Boyatzis, R., Smith, M. & Blaize, N. 2006. Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 5 No. 1, 8-24.
- Crocker, D. & Robeyns, I. 2009. *Capability and agency*. Teoksessa Morris, C. Amartya Sen (toim.). Cambridge University Press.
- Dedahov, A., Rhee, C. & Gapurjanova, N. 2019. Job autonomy and employee voice: is work-related self-efficacy a missing link? *Management Decision* Vol. 57, No. 9 2401-2413.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. *Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä*. 11/2014. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 10. painos. Tampere: Vastapaino.
- Eteläpelto, A., Heiskanen, T. & Collin, K. 2011. *Vallan ja toimijuuden monisäikeisyys*. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö.

- Faubel, S. & Süß, S. 2018. The effect of transformational leadership on employees during organizational change – an empirical analysis. *Journal of Change Management*. Vol. 19, No. 3, 145-166.
- Feldt, T., Kinnunen, U. & Mauno, S. 2017. Työstressin teoreettisia malleja. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Gerich, J. & Weber, C. 2020. The ambivalent appraisal of job demands and the moderating role of job control and social support for burnout and job satisfaction. *Social Indicators Research* Vol. 148 No. 1, 251-280.
- Gupta, M. & Shaheen, M. 2018. Does work engagement enhance general well-being and control at work? Mediating role of psychological capital. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* Vol. 6 No 3, 272-286.
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C., & Schaufeli, W. B. 2018. Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of occupational health psychology*, Vol. 23 No. 2, 289-301.
- Hamid, R., Rahid, M. & Hamid, S. 2020. The effects of employee participation in creative-relevant process and creative self-efficacy on employee creativity. *GEOGRAFIA Online Malaysian Journal of Society and Space*, Vol. 16 No. 2, 179-191.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hodges, J. 2018. Employee engagement for organizational change. The theory and practice of stakeholder engagement. Routledge, an imprint of Taylor and Francis. 1st edition.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. 2018. Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, Vol. 29 No. 1, 179-202.
- Isola, A., Kaartinen, H., Leemann, L., Lääperi, R., Schneider, T., Valtari, S. & Ketotokoi, A. 2017. Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa. *Terveyden ja hyvinvoinnin laitos*. Helsinki: Juvenes Print.
- Joo, B., Sushko, J. & McLean, G. 2012. Multiple faces of coaching: Manager-as-coach, executive coaching and formal mentoring. *Organization Development Journal*, Vol. 30 No. 1, 19-38.
- Knudsen, H., Busck, O. & Lind, J. 2011. Work environment quality: the role of workplace participation and democracy. *Work, employment and Society*, Vol. 25 No. 3, 379-396.
- Kim, M., & Beehr, T. A. 2018. Organization-based self-esteem and meaningful work mediate effects of empowering leadership on employee behaviors and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 25 No. 4, 385-398.
- Lopes, S., Champel, M. & Cesario, F. 2019. Linking perceptions of organizational support to temporary agency workers' well-being. The mediation of motivations. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol 27 No. 5, 1376-1391.

- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J. & Norman, S. 2007. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, Vol 60 No. 3, 541-572.
- Manka, M. L., & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. uudistettu painos. Vaajakoski: Gummerus.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., Huhtala, M. & Hyvönen, K. 2017. Persoonallisuuden merkitys työhyvinvoinnissa. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mäkikangas, A. & Hakanen, J. 2017. Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Nielsen, K., & Taris, T. W. 2019. Leading well: Challenges to researching leadership in occupational health psychology—and some ways forward. *Work & Stress*, Vol. 33 No. 2, 107-118.
- Rahman, A., Björk, P. & Ravald, A. 2020. Exploring the effects of service provider's organizational support and empowerment on employee engagement and well-being. *Cogent Business & Management*. Vol 7, 1-19.
- Seppälä, P. & Hakanen, J. 2017. Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Työelämä – Työhyvinvointi. Verkkojulkaisu. Viitattu 4.8.2021. Saatavilla: [Työhyvinvointi - Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö \(stm.fi\)](https://www.sosiaali-ja-terveysministerio.fi/tyohyvinvointi)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työterveyslaitos 2021. Toimiva työyhteisö – Työhyvinvointi. Verkkojulkaisu. Viitattu 4.8.2021. Saatavilla: [Työhyvinvointi - Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](https://www.ttl.fi/tyohyvinvointi)
- Valverde-Moreno, M., Torres-Jimenez, M. & Lucia-Casademunt, A.M. 2021. Participative decision-making amongst employees in a cross-cultural employment setting: evidence from 31 European countries. *European Journal of Training and Development*. Vol. 45 No. 1, 2021.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

1. TAUSTAKYSYMYKSET

Toimitko asiantuntija- vai johtotehtävissä?

Kuinka pitkään olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi? Työkokemuksen pituus hr-tehtävissä?

2. TYÖNTEKIJÖIDEN OMAN TYÖN HALLINTA

Mitä työntekijöiden oman työn hallinta (*job control*) mielestäsi käytännössä merkitsee?

Miten työntekijän oman työn hallinta vaikuttaa mielestäsi työhyvinvointiin?

Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi työntekijöiden oman työn hallintaa kasvattavasti?

Miten esimies voi mielestäsi vaikuttaa työntekijöiden oman työn hallintaan?

Miten johto ja organisaatio voi mielestäsi vaikuttaa työntekijöiden oman työn hallintaan?

Miten työntekijöiden oman työn hallintaa on tuettu Tampereen kaupungilla (omia havaintoja tai käytäntöjä omassa toiminnassa)?

Mitkä työntekijän oman työn hallinnan kasvattamisen keinot ovat mielestäsi merkittävimpiä/tärkeimpiä?

Ovatko kaikki edellä mainitut keinot käytössä Tampereen kaupungilla tai omassa toiminnassasi?

3. TYÖNTEKIJÖIDEN OSALLISTUMINEN

Mitä työntekijöiden osallistuminen (*participation*) mielestäsi käytännössä merkitsee?

Miten työntekijöiden osallistuminen vaikuttaa mielestäsi työhyvinvointiin?

Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi työntekijöiden osallistumista kasvattavasti?

Miten esimies voi mielestäsi vaikuttaa työntekijöiden osallistumiseen?

Miten johto ja organisaatio voi mielestäsi vaikuttaa työntekijöiden osallistumiseen?

Miten osallistumista on tuettu Tampereen kaupungilla (omia havaintoja tai käytäntöjä omassa toiminnassa)?

Mitkä osallistumisen kasvattamisen keinot ovat mielestäsi merkittävämpiä/tärkeimpiä?

Ovatko kaikki edellä mainitut keinot käytössä Tampereen kaupungilla tai omassa toiminnassasi?

4. VAPAA SANA - MITÄ UNOHDIN KYSYÄ?