

TYÖHYVINVOINTI ESIMIEHEN KOKEMANA

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2022

**Tekijä: Hannele Hurskainen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Tuomo Takala**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

<i>Tekijä</i> Hannele Hurskainen	
<i>Työn nimi</i> Työhyvinvointi esimiehen kokemana	
<i>Oppiaine</i> Johtaminen	<i>Työn laji</i> Pro gradu -tutkielma
<i>Aika (pvm.)</i> 29.5.2022	<i>Sivumäärä</i> 59
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeimpiä asioita organisaation toiminnassa. Sen kehittäminen on merkittävin yksilön työhyvinvointia lisäävä tekijä, joten siihen panostaminen on sijoitus yrityksen tulevaisuuteen.</p> <p>Tässä tutkimuksessa perehdyttiin työhyvinvointiin esimiehen kokemana. Esi- miesten näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta ja sen kehittämisestä selvi- tettiin kuvaamalla organisaation työhyvinvoinnin nykytilannetta. Lisäksi tutkit- tiin esimiehen omaa työhyvinvointia, tuen tarvetta ja riittävyuden kokemuksia. Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen kohteena oli kahdeksan esimiestä teknologiateollisuuden alalla toimivasta suomalaisesta suuryrityksestä. Aineisto kerättiin puolistrukturoitujen temahaastattelujen avulla. Aineiston analysointimenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysiä ja tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostivat työhyvinvointi ja työ- hyvinvoinnin johtaminen.</p> <p>Työhyvinvointi oli esimiehille jaksamista niin työssä kuin vapaa-ajalla. Sopiva työnkuormitus ja merkityksellinen työ koettiin tärkeinä voimavaroja lisäävinä tekijöinä. Työhyvinvoinnin johtamiseen yhdistettiin muun muassa hyvät vuoro- vaikutustaidot ja tavoitteiden selkeä jalkauttaminen. Esimiehen rooli työhyvin- voinnin johtamisessa nähtiin erittäin tärkeänä. Oikeudenmukainen kohtelu, hyvä työn organisointi ja työnteon edellytysten varmistaminen nähtiin esimie- hen tärkeimpinä tehtävinä. Näillä tekijöillä on selvä yhteys riittävyuden tunteen kehittymiseen ja sitä kautta parempaan työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin joh- tamiseen esimiehet kaipasivat lisää tukea ylemmältä johdolta, omalta esimie- heltä ja HR:ltä.</p> <p>Työhyvinvoinnin johtamisen pitäisi olla vahvemmin osa toimintastrategiaa, jotta se huomioitaisiin paremmin kaikessa organisaation toiminnassa. Tutki- muksen perusteella organisaatiossa voidaan kehittää työhyvinvoinnin johta- mista esimiesten näkemyksiin perustuen.</p>	
<i>Asiasanat</i> työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, esimies, riittämättömyys	
<i>Säilytyspaikka</i>	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimusaiheen tausta ja perustelu.....	6
1.2	Tutkimustehtävä.....	9
1.3	Keskeisiä käsitteitä.....	9
2	TYÖHYVINVOINTI.....	12
2.1	Erilaisia työhyvinvointimalleja.....	12
2.1.1	Strateginen hyvinvointi.....	12
2.1.2	Työhyvinvointi yksilö- ja organisaatiotasolla.....	13
2.1.3	Työhyvinvoinnin portaat.....	15
2.1.4	Karasekin malli.....	16
2.1.5	Riittämättömyyden perusmalli.....	16
2.2	Työyhteisön hyvinvointi.....	19
2.2.1	Hyvinvoiva työyhteisö.....	19
2.2.2	Askeleet kohti hyvinvoivaa työyhteisöä.....	21
2.3	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	23
2.3.1	Esimiehen rooli työyhteisössä.....	23
2.3.2	Alaistaidot.....	24
2.3.3	Työhyvinvointi osana johtamisjärjestelmää.....	25
2.3.4	Työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueet.....	26
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	29
3.1	Laadullinen tutkimus.....	29
3.2	Aineistonhankinta.....	30
3.3	Tutkimusaineiston muodostuminen.....	31
3.4	Aineiston analysointi.....	33
3.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	35
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	37
4.1	Työhyvinvointi käsitteenä.....	37
4.2	Työhyvinvoinnin osa-alueita.....	38
4.3	Näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta.....	40
4.4	Esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtamisessa.....	41
4.5	Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen.....	43
4.6	Organisaation tuki työhyvinvoinnin johtamiseen.....	45
4.7	Esimiehen oma työhyvinvointi.....	46
5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	49
5.1	Työhyvinvointi ja sen osa-alueet.....	50
5.2	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	51

5.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	52
5.4	Esimiehen oma työhyvinvointi.....	53
5.5	Tulevaisuuden näkymiä	53
5.6	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheita	54
LÄHTEET		56
LIITE		59

1 JOHDANTO

Työterveyslaitoksen tekemässä ”Työ ja terveys Suomessa 2012” -tutkimuksen tuloksissa on tuotu esille johtamistaitojen vaativuus organisaatiomuutoksissa sekä oikeudenmukaisen johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteydet. Johtamisen kehittäminen on yksi tärkeimmistä suomalaista työelämää ja työhyvinvointia sekä riittävyyden tunnetta kehittävästä asioista. (Työterveyslaitos 2013, 7-8.) Sama huomio on tehty myös Sosiaali- ja terveysministeriön laatusuosituksessa vuodelta 2013, kun johtaminen on nostettu yhdeksi kehittämisalueeksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 51-52).

Työhyvinvointi käsitteenä on muotoutunut vasta 2000-luvulla, vaikka organisaatiot ovat aina pyrkineet huolehtimaan henkilöstön työkyvystä, terveydestä ja hyvinvoinnista. Työsuojelun kehittämisen aikakausia olivat etenkin 1940- ja 1950-luvut. Työsuojeluhallitus, joka myöhemmin muuttui sosiaali- ja terveysministeriön osastoksi, perustettiin 1970-luvulla. Työsuojelulainsäädäntöä on uudistettu muutamien vuosikymmenten välein. Psykkinen työsuojelu tuli vahvasti mukaan vuonna 2003 voimaan tullessa työturvallisuuslaissa. Nykyisessä laissa korostetaan työpaikan oma-aloitteista turvallisuuden hallintaa. Niin työnantajalla kuin työntekijällä on tärkeä rooli työpaikan turvallisuuden toteutumisessa. (ks. esim. Kauhanen 2016.)

Lisäksi 2010-luvulla keskusteluihin nousi työkyvynhallinta, jolla tarkoitetaan aktiivista otetta työkyvyn ylläpitoon. Tässä ensisijainen vastuu on henkilöllä itsellään, mutta työnantaja ja yhteiskunta auttavat erilaisilla ilmaisilla tai maksullisilla neuvontapalveluilla sekä työn muotoilulla työkykyä vastaavaksi. Työhyvinvointi pitää nähdä osana organisaation toimintastrategiaa. Työhyvinvoinnin osa-alueita ovat yksilön terveys ja työkyky, työympäristö, osaaminen ja kehittymismahdollisuus, johtaminen ja tiedonkulku, työyhteisötaidot ja sosiaaliset suhteet sekä työ, työn mitoitus ja organisointi. (Kauhanen 2016, 27-28.)

Työterveyslaitos on Hyvinvointia työstä 2030 -raporttiin koonnut asiantuntijoiden näkemyksiin pohjautuvia skenaarioita työelämän ja työkyvyn kehityksestä 2030-luvulla. Raporttiin on valittu neljä keskeistä muutosvoimaa, jotka ovat ajattelu- ja toimintatavat, teknologia, väestörakenne ja ilmastonmuutos. Näihin

kehityssuuntiin perehtymällä on mahdollista panostaa työkykyyn ja työhyvinvointiin tulevaisuussuuntautuneesti. Ajattelu- ja toimintatapojen muutoksessa nousee esiin ylikuumentuva elämä, muutosvalmiuden tarve, verkostot toiminnan raamittajina, muuntuvat työurat sekä kehittymisen vaateet ja mahdollisuudet. Lähitulevaisuudessa työelämän ja hyvinvoinnin kehitys kohtaa niin suuria haasteita kuin niihin kytkeytyviä mahdollisuuksia. (Työterveyslaitos 2020, 8.)

1.1 Tutkimusaiheen tausta ja perustelu

Työhyvinvointi on henkilökohtainen kiinnostukseni kohde. Olen työskennellyt henkilöstöasioiden parissa viimeiset vuodet ja huomannut, miten tärkeä asia työhyvinvointi on niin yksilölle kuin organisaatiolle. Hyvinvoiva henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Päätös tehdä tutkimus omassa organisaatiossa oli minulle selkeä, koska haluan olla mukana kehittämässä toimintaa. Tarkempi aiheeseen tutustuminen lähti liikkeelle kirjallisuuskatsauksen tekemisellä. Tarkoituksena oli kartoittaa, mitä teoretisointia ja tutkimusta työhyvinvoinnista on tehty. Puusan ja Juutin (2020, 75) mukaan tutkimusprosessissa tehdyt valinnat vaikuttavat seuraavan vaiheen toteuttamiseen.

Työhyvinvointia on mahdollista tarkastella useista eri näkökulmista kuten tekniikan, sosiaalipolitiikan, psykologian, lainsäädännön ja liiketaloustieteen näkökulmista. Näistä liiketalouden näkökulma yhdistää kaikki näkökulmat, kun asiaa tarkastellaan työyhteisötasolla. Organisaation kannalta on olennaista, miten se onnistuu houkuttelemaan tulevaisuuden kannalta sopivaa ja oikeanlaista osaamista omaavaa henkilöstöä ja miten se pystyy pitämään sen. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on yksi keskeisimmistä tekijöistä tässä asiassa. Henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa organisaation tuottavuuteen, kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Työhyvinvoinnin ja yrityksen kannattavuuden välistä yhteyttä on vaikea todistaa, mutta tutkimusten mukaan työhyvinvointia edistävät toimenpiteet saavat aikaan sekä välittömiä että välillisiä tulosvaikutuksia. (Kauhanen 2016, 17-21.)

Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet (taulukko 1) vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen. Lisäksi on havaittu, että sairauspoissaolot ja ennenaikaiset eläköitymiset vähenevät työhyvinvoinnin kehittyessä. Hyvinvoiva henkilöstö työskentelee tuottavammin ja laadukkaammin, mistä on seurauksena lisäarvon tuottaminen sekä yritykselle että asiakkaille. Tämä puolestaan lisää yrityksen kannattavuutta. (Kauhanen 2016, 17-18; Ojala & Ahonen 2005, 35.)

TAULUKKO 1 Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation menestykseen (Kauhanen 2016, 18)

Toimenpide	Vaikutus henkilöstöön	Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet	Motivoitunut Sitoutunut Innovatiivinen Haluaa olla töissä	Sairaus- ja tapaturmakulut vähenevät Tehokas työaika lisääntyy Yksilön tuottavuus kasvaa	Työn tuottavuus paranee Työn laatu paranee Innovaatiot lisääntyvät Työnantajakuva paranee	Kannattavuus lisääntyy

Työhyvinvointia edistävän toiminnan haasteita ovat tällä hetkellä muun muassa lisääntynyt kiire, muutokset, työn jatkumisen epävarmuudet, pätkätyö, sosiaalisen tuen ja työn hallinnan puute sekä kiusaamisen lisääntyvyys. Myös lisääntyvät mielenterveysongelmat ja jaksamattomuus sekä tuki- ja liikuntaelinten sairaudet haastavat työkykyä edistävää toimintaa. (Kehusmaa 2014, 55-56.)

Vakkayil, Della Torre ja Giangreco (2017) ovat tutkineet, mitkä tekijät ovat esimiesten mielestä työhyvinvoinnin kannalta olennaisia. Esimiesten vastausten mukaan työhyvinvoinnin osa-alueet ovat sosiaalinen ympäristö, fyysinen ympäristö, ammatillinen kehittyminen sekä työn ja vapaa-ajan yhdistäminen. Positiivisen sosiaalisen ympäristön luomisessa olennaista oli autenttisuus, vaikutusmahdollisuudet ja tasa-arvoinen kanssakäyminen. Erilaiset avoimet kommunikointikanavat loivat mahdollisuuden epäviralliseen yhteydenpitoon ja sen koettiin korostavan luottamusta ja lojaalisuutta organisaatiossa. Fyysisellä ympäristöllä tarkoitettiin tässä tutkimuksessa hyviä työtiloja ja -oloja, turvallisuutta työpaikalla ja kannustavaa työilmapiiriä. Ammatillinen kehittyminen oli esimiesten mielestä olennainen osa työhyvinvointia, koska itsensä kehittämisen mahdollisuus lisää hyvinvointia. Siihen liittyen oli tärkeä luoda tasa-arvoisia mahdollisuuksia ja urapolkuja niin miehille kuin naisille. Viimeisenä tekijänä esimiehet nostivat esiin työn ja vapaa-ajan yhdistämisen. Tämä tarkoitti muun muassa joustavia työaikajärjestelyjä ja rohkaisemista oman ajan pitämiseen. Hyvän työelämän ja vapaa-ajan yhdistämisen nähtiin parantavan työhyvinvointia. (Vakkayil, Della Torre & Giangreco 2017.)

Tommi Karjalainen on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan esimiestaitojen tärkeyttä, hallintaa ja kehitystarpeita kuntaorganisaatioissa. Tutkimuksessa havaittiin, että esimiesten mukaan tulevaisuudessa esimiestaitojen merkitys kasvaa entisestään. Karjalainen havaitsi kehittämistarpeita ohjelmistojen käyttötaidoissa, työnhallinnassa, henkilöstöjohtamisessa ja ongelmanratkaisutaidoissa. Työnhallinnalla tarkoitetaan niin työntekijöiden työtehtävien hallintaa kuin oman työn

hallintaa. Henkilöstöjohtamiseen liittyvät taidot sen sijaan ovat muun muassa palkkaus- ja palkitsemisperusteiden hallintaa sekä pehmeämpiä taitoja kuten palautteen antamista, kannustamista ja perehdyttämistä. Nämä kehittämistarpeet arvioitiin myös ohjelmistojen käyttötaitoa lukuun ottamatta tärkeimmiksi esimiestäidoiksi. Taustamuuttujista esimiehen asema, toimiala ja sukupuoli olivat tekijöitä, jotka eniten selittivät vastausten hajontaa. Esimiesasema selitti eniten hajontaa ja havaittiin, että esimiestaitojen koettu tärkeys ja hallinta näyttivät kasvavan siirryttäessä johtotasoilla ylöspäin. Vastaukset vaihtelivat myös toimialoitain ja sukupuolen mukaan. Naiset pitivät esimiestaitoja tärkeämpinä ja painottivat erityisesti pehmeiden arvojen tärkeyttä. Toimialojen eroavaisuuksia tutkittaessa havaittiin, että teknisen toimialan esimiehet arvioivat esimiestaitojen tärkeyden muita vähäisemmäksi. (Karjalainen 2004, 97-100.)

Helena Hietalahti ja Raisa Pusenius ovat tutkineet pro gradu -tutkielmaansa työntekijän omavastuuta työhyvinvoinnin osatekijänä. Työntekijöiden omavastuun osuus korostui osaamisen osa-alueella erilaisina ratkaisuin selviytyä työn vaatimuksista. Tällaisia keinoja olivat esimerkiksi oppimis- ja ratkaisuhaluukkuus uusien haasteiden edessä, töiden organisointi ja rajaaminen sekä aikataulutusta ja priorisointi. Näitä keinoja käyttämällä työntekijät jaksoivat paremmin ja täten omavastuun yhteys työhyvinvointiin oli merkityksellinen. Oman vastuun merkityksen ymmärtäminen vaatii luopumista syyttelevästä asenteesta johtoa, esimiestä, työyhteisöä tai työolosuhteita kohtaan. Tutkimuksen johtopäätöksenä havaittiin myös, että vapaa reflektointi ja analysointi omasta suhtautumisesta työhön koettiin voimaannuttavana. Tutkijat ehdottivatkin voimaantumista tukevan keskusteluosuuden lisäämistä esimerkiksi kehityskeskusteluihin. (Hietalahti & Pusenius 2012, 67-73.)

Työhyvinvoinnin johtamista ohjaavat useat eri lait. Näitä ovat muun muassa työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, yhdenvertaisuuslaki sekä laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Työsopimuslaissa veloitetaan työnantajaa huolehtimaan työstä suoriutumisesta ja työssä kehittymisestä. Lisäksi veloitetaan edistämään suhteita niin työntekijöihin kuin työntekijöiden välillä. Työturvallisuuslaki sen sijaan pyrkii ennaltaehkäisyyn. Sen tarkoituksena on muun muassa parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn ja turvallisuuden varmistamiseksi ja ylläpitämiseksi. Työturvallisuuslaki myös velvoittaa työntekijöitä toimimaan saamiensa ohjeiden ja määräyksien mukaisesti huomioiden työturvallisuus ja terveys. Jokaisen velvollisuus on myös välttää muihin kohdistuvaa häirintää ja epäasiallista kohtelua. (Työsopimuslaki 55/2001; Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Työterveyshuoltolain pyrkimyksenä on edistää yhteistyössä työnantajan, henkilöstön ja työterveyshuollon kanssa työn ja työympäristön terveellisyttä ja turvallisuutta. Yhdenvertaisuuslaki sekä laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta edistävät yhdenvertaisuutta ehkäisten syrjintää ja häirintää. Työnantajan velvollisuutena on edistää tasa-arvoa ja laatia suunnitelma tasa-arvon edistämiseksi. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986; Työterveyshuoltolaki 1383/2001; Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.)

1.2 Tutkimustehtävä

Tämän tutkielman tavoitteena on perehtyä työhyvinvointiin esimiehen näkökulmasta. Esimiesten kokemukset työhyvinvoinnin johtamisesta ja sen kehittämisestä selviävät, kun kuvataan organisaation työhyvinvoinnin nykytilannetta. Lisäksi tavoitteena on tutkia esimiehen omaa työhyvinvointia, tuen tarvetta ja riittävyyden kokemuksia. Aihetta lähestytään erilaisten työhyvinvointimallien kautta, joista keskeisimpinä Kehusmaan (2011, 112) kolmiomalli hyvinvoivasta, tuottavasta ja voimaantuvasta työyhteisöstä ja Tarkkosen (2012, 78) näkemykset työnhyvinvoinnin johtamisen osa-alueista. Tutkimuskohteena on teknologiateollisuuden alalla toimiva perinteinen suuryritys, jossa on viime vuosina tapahtunut paljon muutoksia toimintatavoissa ja johdossa.

Tällä empiirisellä tutkimuksella pyritään löytämään vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mikä on organisaation työhyvinvoinnin johtamisen nykytilanne esimiesten näkökulmasta tulkittuna?
2. Mikä on esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtamisessa ja millaista tukea sen kehittämiseen tarvitaan?

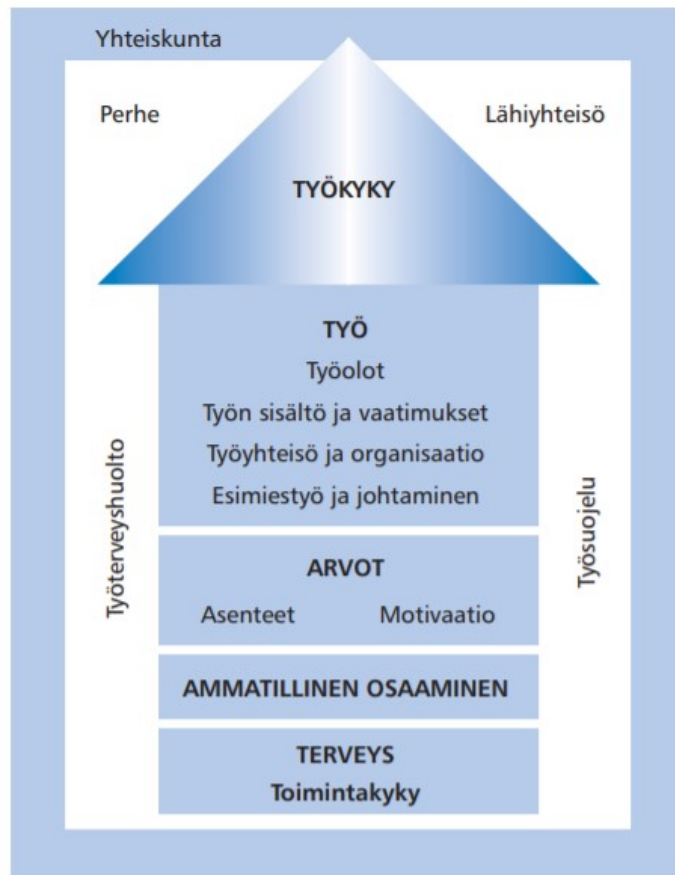
1.3 Keskeisiä käsitteitä

Tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat työkyky, työhyvinvointi ja riittämyys.

Työkyky on keskeinen osa työhyvinvointia ja se rakentuu ihmisen voimavarojen ja työnvaatimusten välisestä tasapainosta. Voimavaroilla tarkoitetaan terveyttä ja toimintakykyä, koulutusta ja osaamista sekä arvoja ja asenteita. Työ kattaa työympäristön ja -yhteisön sekä työn sisällön, vaatimukset ja organisoinnin. Työn johtaminen eli esimiestyö liittyy hyvin olennaisesti työhön. Työkyky rakentuu eri kerroksista (kuviokuva 1). Pohjakerroksen muodostavat terveys sekä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Muutokset toimintakyvyssä ja terveydessä vaikuttavat työkykyyn joko heikentämällä sitä tai vahvistamalla sitä. Toisesta kerroksesta löytyy ammatillinen osaaminen. Tiedot ja taidot sekä niiden päivittäminen vastaavat työelämän haasteisiin. Jatkuvässä muutoksessa onkin tärkeää, että osaamista päivitetään työkyvyn ylläpitämiseksi. Osaamista on myös pätevyys oman työn kehittämiseksi sekä toimiminen työyhteisössä. (Ilmarinen 2006, 79-80.)

Kolmas kerros sisältää arvot, asenteet ja motivaation. Tämä kerros on altis erilaisille vaikutteille, sillä siinä käsitellään sekä työn ja omien voimavarojen tasapainoa, että työn ja muun elämän välisiä suhteita. Käsitukset, joita prosessoinnin tuloksena syntyy, vaikuttavat ja muuttavat arvoja ja asenteita. Yhteiskunnassa tai lainsäädännössä tapahtuvat muutokset näkyvät myös kolmannessa kerroksessa. Ylimmässä eli neljännessä kerroksessa ovat työ ja siihen liittyvät tekijät.

Se on suurin ja painavin kerros, josta työn vaatimukset, organisointi, työyhteisön toimivuus ja johtaminen tekevät moniulotteisen, vaikeasti hahmottuvan ja mitattavan kokonaisuuden. Esimiestyöllä ja johtamisella on työn kerroksessa erityinen merkitys. Esimiehillä on vastuu neljännessä kerroksesta, sen organisoinnista ja muutoksista. (Ilmarinen 2006, 79-80.)



KUVIO 1 Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät (Ilmarinen 2006, 80.)

Käytännössä ihminen etsii koko työelämän ajan tasapainoa ja sitä varten tarvitaan työn ja voimavarojen jatkuvaa yhteensovittamista. Iän ja sairauksien myötä voimavarat voivat muuttua, samoin työn vaatimukset muuttuvat muun muassa kansainvälisen kilpailun ja uuden teknologian seurauksena. Esimiehen ja työntekijän hyvä yhteistyö on edellytyksenä työkyvyn ylläpitämiselle ja kehittämiseksi, joten vastuu työkyvyn säilymisestä jakautuu molemmille. Työkykyyn vaikuttaa monin tavoin myös perhe ja lähipiiri. Työkyvyn ylläpitämisessä myös työterveyshuollolla ja työsuojeluorganisaatiolla on keskeinen rooli. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen on osoittautunut tärkeäksi tekijäksi. Työnantajalta odotetaan joustavuutta muun muassa työajan suhteen eli kuinka paljon sitä tehdään ja milloin. (Ilmarinen 2006,79-80; Kauhanen 2016, 23-25.)

Työhyvinvointi ymmärretään moniulotteisena ja hyvin subjektiivisena käsitteenä (Juniper 2011). Riikonen, Tuomi, Vanhala ja Seitsamo (2003, 12) ovat esittäneet selkeän määritelmän työhyvinvoinnista: "Työhyvinvointi on tilanne, jossa

työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen, jaksaa työssä ja kotona sekä sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä”.

Otala ja Ahonen (2005, 27-34) ovat määritelleet: ”Työhyvinvointi tarkoittaa toisaalta jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa. Toisaalta se tarkoittaa koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työhyvinvointi on ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työn iloa. Positiivisuus, sitoutuminen ja innostus tarttuvat. Koko työyhteisöön syntyy lisää energiaa. Energialla luodaan menestystä.”

Työterveyslaitos (2009, 18) kuvailee seuraavasti työhyvinvointia: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa”.

Työhyvinvoinnin käsitteen yhteydessä käytetään yleisesti myös muita hyvinvoinnin käsitteitä synonyymeinä. Tällaisia käsitteitä ovat muun muassa työssä viihtyminen, työssä jaksaminen ja työn imu. Näistä esimerkiksi työn imu tarkoittaa aidosti myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä (Hakanen 2011, 38; Schaufeli & Bakker 2004.) Schulten ja Vainion (2010) mielestä työhyvinvointi ei kuvaa vain työelämän laatua, terveellisyyttä ja turvallisuutta. Se voi olla myös merkittävä tuottavuustekijä yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatasolla.

Riittämättömyys on käsitteenä moniulotteinen. Cambridgen sanakirjan (2021) mukaan riittämättömyydellä tarkoitetaan sitä, että jokin ei ole tarpeeksi hyvä tai on määrältään puutteellinen. Riittämättömyys on myös itsevarmuuden puutetta, joka tekee tilanteen vaikeaksi käsitellä.

Käsitteen voi myös määritellä, että jostain on puute, jonkin määrä ei ole riittävä, laatu on vähäinen tai on pula jostain. Sillä voidaan viitata myöskin toimivallan puuttumiseen, virheisiin, kohtien heikkouksiin tai epäonnistumisiin. Se on yksilöllisesti koettu tunne, joka vaihtelee eri tilanteissa. Riittämättömyys voi myös liittyä ikään, luonteen piirteeseen, osaamattomuuteen, oppimattomuuteen tai luonteen heikkouteen. Riittämättömyys on monimuotoista. Suonsivu kertoo havahtumisesta riittämättömyyden tunteeseen. On hyvä pohtia, mistä tunne on peräisin ja mitä asioita on tehtyjen valintojen taustalla. Kun oppii kuvaamaan, millaista olisi oma riittävä elämä, pystyy hyväksymään itsensä ja tunne riittämättömyydestä vähenee. (Suonsivu 2015, 11-12.)

Tämä tutkimusraportti sisältää viisi päälukua. Tässä johdantoluvussa on käyty läpi taustaa tutkimukselle ja perusteluja aihevalinnalle. Lisäksi esiteltiin tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja keskeisiä käsitteitä. Toisessa luvussa käsitellään työhyvinvoinnin teoriaa, joka on ohjannut tutkimuksen tekemistä. Tutkimuksen empiirinen aineisto ja käytetyt analysointimenetelmät on kuvattu tarkemmin kolmannessa luvussa. Tämän jälkeen luvussa neljä käsitellään tutkimuksen tulokset ja pohditaan samalla niiden yhteyksiä teoriaan. Viimeisessä, viidennessä luvussa käydään keskustelua, tehdään johtopäätöksiä ja esitellään mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

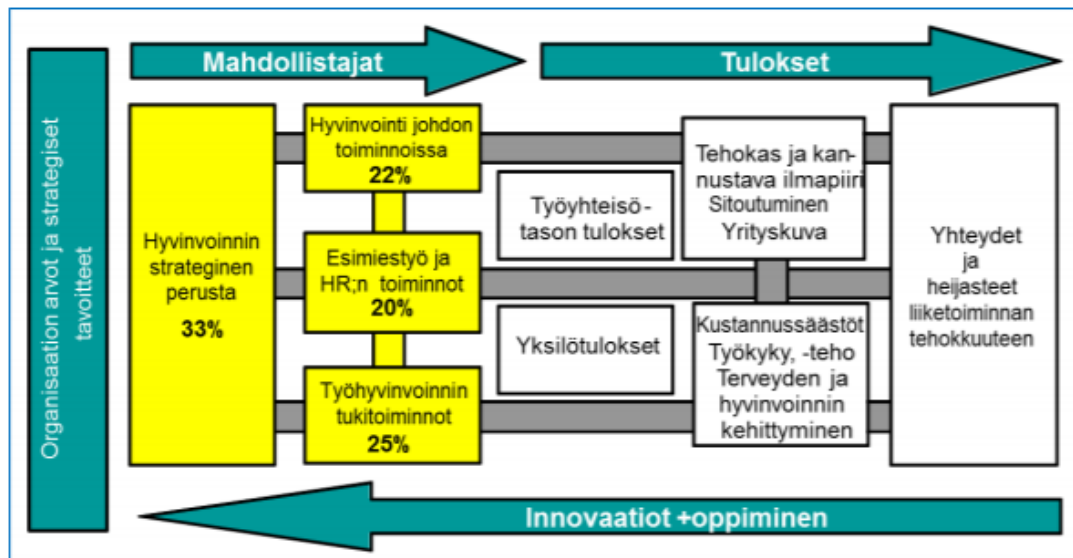
2 TYÖHYVINVOINTI

Tässä tutkielman teoriaa käsittelevässä luvussa käydään läpi tutkimuksen kannalta keskeiset teoreettiset näkökulmat. Aluksi tutkitaan erilaisia työhyvinvoinnin luokittelumalleja, jotta ymmärretään työhyvinvoinnin kokonaisuuden laajuus. Sen jälkeen tutustutaan hyvinvoivan, tuottavan ja voimaantuvan työyhteisön ominaisuuksiin sekä riittämättömyyden perusmalliin. Lopuksi perehdytään esimiestyöhön ja työhyvinvoinnin johtamiseen.

2.1 Erilaisia työhyvinvointimalleja

2.1.1 Strateginen hyvinvointi

Strateginen hyvinvointi on se osa työhyvinvointia, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden näkökulmasta. Aura, Ahonen, Hussi ja Ilmarinen (2014, 5) määrittelevät sen seuraavasti: ”Strateginen hyvinvoinnin johtaminen kattaa kaikki ne organisaation toiminnot, joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin. Näitä ovat erityisesti strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto”. He totesivat tutkimuksessaan, että strategisen hyvinvoinnin tila on parantunut vuosista 2009-2012 vuoteen 2014. Tutkijoiden kehittämä strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksi nousi tasosta 44,46 tasoon 50,7. Nousua selittää heidän mukaansa johdon, HR:n ja esimiesten toimintatapojen kehittyminen. Entistä selkeämmät ja tavoitteellisemmat kehityskohteet sekä työhyvinvoinnin huomioon ottaminen johdon ja HR:n toiminnoissa. Esimiesten vastuu työhyvinvoinnissa on myös kasvanut. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin (SHJI) osa-alueet (kuvio 2) ovat hyvinvoinnin strateginen perusta, hyvinvointi johdon toiminnoissa, esimiestyö ja HR:n toiminnot sekä työhyvinvoinnin tukitoiminnot. (Aura ym. 2014, 4.)



KUVIO 2 Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin rakentuminen hyvinvoinnin johtamisen mallin kautta. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014, 8.)

Heikoin SHJI:n neljästä osa-alueesta on hyvinvoinnin strateginen perusta. Sen kehittyminen on myös ollut vähäistä vuosien varrella. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen vastuut on määritelty hyvin, mutta sen yhdistämistä yrityksen strategiseen toimintaan heikentää laaja-alaisen mittariston ja raportoinnin puutteet. Sen sijaan perinteiset tukitoiminnot kuten työterveyshuolto, työsuojelu ja sisäinen viestintä saavat tutkimuksessa hyvät pisteet. Henkilöstöedut kuten työpaikkaliikunta, kulttuuri- ja virkistystoiminta arvioitiin keskitasoisiksi ja terveellisten elämäntapojen edistämistoiminnot melko vähäisiksi. (Aura ym. 2014, 37.)

2.1.2 Työhyvinvointi yksilö- ja organisaatiotasolla

Työhyvinvointiin vaikuttavat keskeiset tekijät voidaan jakaa kahteen kategoriaan, jotka ovat yksilöön ja olosuhteisiin liittyvät tekijät sekä organisaatioon liittyvät tekijät. Jokaisen yksilön oma henkinen ja fyysinen suorituskyky ovat lähtökohta, johon vaikuttavat geeniperimä, kasvu- ja työolosuhteet, arvot, asenteet, osaaminen, terveys ja motivaatio. Osaan näistä tekijöistä yksilö voi vaikuttaa, mutta kaikkeen ei. Organisaatioon liittyviä tekijöitä on huomattava määrä. Näistä tärkeimpiä ovat työsuhteen laatu, työn sisältö, palkitseminen, työympäristö ja työolosuhteet, työaika ja työaikajärjestelyt, sisäinen viestintä, päätöksentekoon osallistuminen, työyhteisön toimivuus (työtoverit, tasa-arvo), osaaminen, työn hallinta, ammattitaito, esimiestyö (johtaminen), kehittämismahdollisuudet (uuden oppiminen) ja kasvupolut (työtehtävien vaihdot). (Kauhanen 2016, 28-29.)

Organisaatiotason voi jakaa edelleen kahteen osaan, jotka ovat koko työorganisaatio ja lähityöyhteisö. Koko työorganisaatiotasolla ovat esimerkiksi johtamisjärjestelmän virittäminen sekä henkilöstö- ja kehittämisspolitiikkojen yhden-suuntaisuuden ja johdonmukaisuuden lisääminen. Lähityöyhteisötasolla sen si-

jaan ovat työn ja työnhallinnan paikallinen kehittäminen sekä vaarojen ja haittojen kartoitus ja arviointi. Yksilötasolla on kehitys- tai tilannekeskustelut sekä kuormituksen yksilöllinen arviointi. (Tarkkonen 2012, 42-43.)

Työhyvinvointia voidaan myös tarkastella kolmen rakenteellisen tason kautta. Rakenteellisella tarkoitetaan sitä, että kukin taso muuttuu suhteiltaan ja sisällöltään varsin hitaasti. Mutta muutoksessa tapahtuu myös työhyvinvoinnissa tai sen edellytyksissä muutos johonkin suuntaan. Nämä työhyvinvoinnin kolme rakenteellista ja hierarkkista tasoa (kuvio 3), jotka ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ovat johtamisjärjestelmä, työhyvinvointijärjestelmä sekä työolosuhteet ja työolosuhdeseuraamukset. (Tarkkonen 2012, 39.)

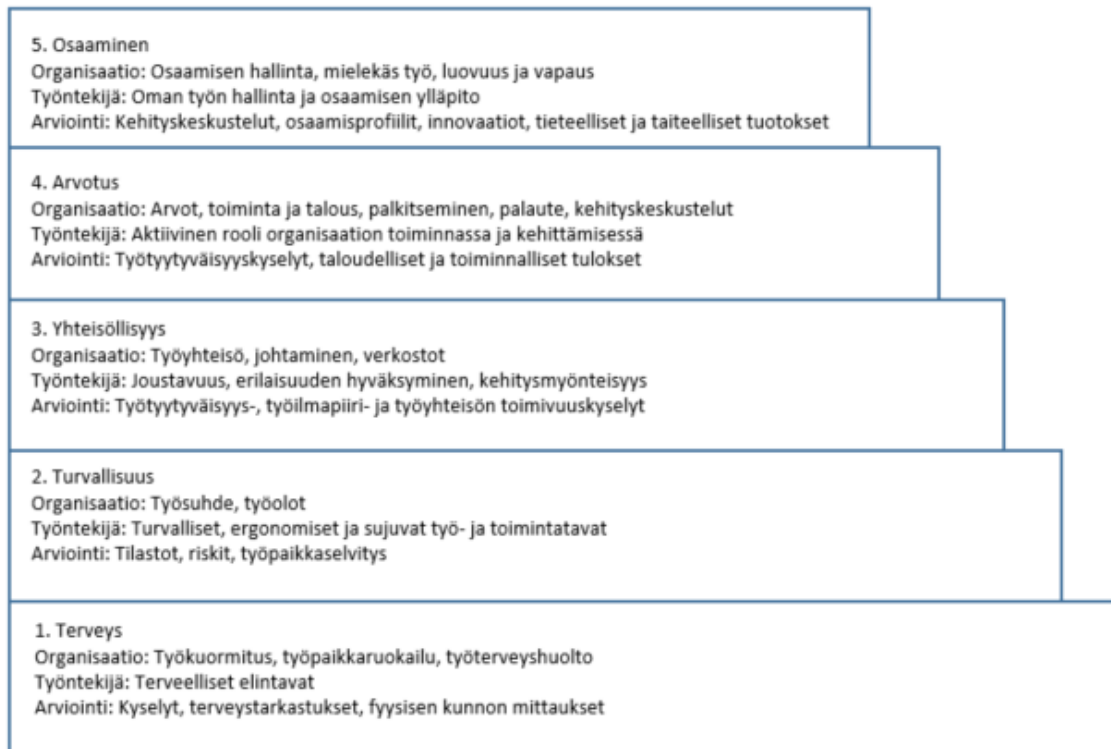


KUVIO 3 Työhyvinvoinnin rakenteelliset tasot (mukaiillen Tarkkonen 2012, 40.)

Johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan järjestelmää, joka tekee päätöksiä ja ohjaa työorganisaation toimintaa työnantajan oikeuksien, velvoitteiden, päämäärien, tavoitteiden ja painopisteiden mukaan. Keskeistä työhyvinvoinnin kannalta on työhyvinvoinnin ja sen olemuksen ymmärrys, päämäärät ja tavoitteet sekä johtamisperiaatteet ja -käytännöt. Työhyvinvointijärjestelmä on työkalupakki, jolla vaikutetaan työolosuhteisiin ja työolosuhdeseuraamuksiin. Siihen kuuluu työhyvinvointiin asiayhteydessä olevia osajärjestelmiä, menetelmiä ja käytäntöjä. Johtamisjärjestelmän ja työhyvinvointijärjestelmän ero on käsitteellinen, sillä johtamisosaaminen on tärkein tekijä työhyvinvointijärjestelmässä. Työolosuhteet ja työolosuhdeseuraamukset ovat hyvin riippuvaisia edellä kuvatuista järjestelmistä. (Tarkkonen 2012, 40-42.)

2.1.3 Työhyvinvoinnin portaat

Rauramo (2012, 15) on kehittänyt työhyvinvoinnin portaat -mallin (kuvio 4), joka perustuu Maslow'n perustarpeita kuvaavaan tarvehierarkiaan. Tämä malli huomioi sekä yksilötason että yhteisötason hyvinvoinnin.

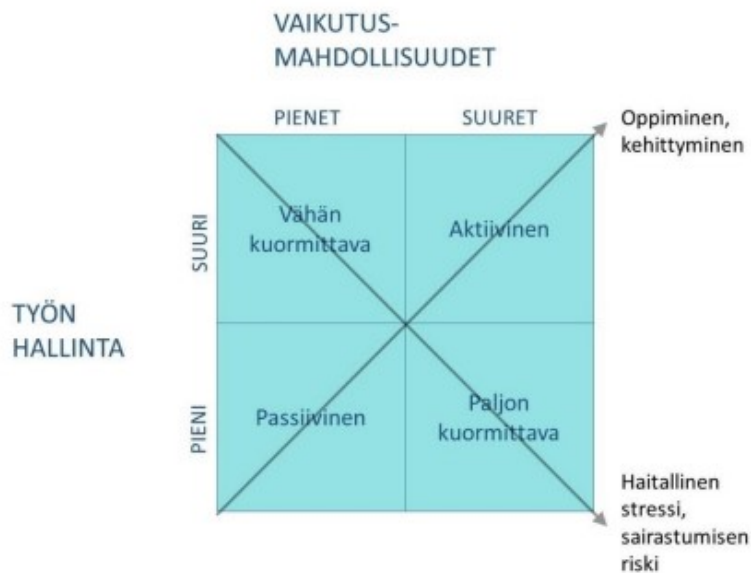


KUVIO 4 Työhyvinvoinnit portaat (mukailen Rauramo 2012, 15.)

On hyvä huomioida, ettei ylemmän portaan korostuminen edellytä alemman portaan tarpeiden täyttämistä. Porrasmallin kautta on huomattavissa, kuinka monenlaisia työhyvinvoinnin menetelmiä ja malleja on käytettävissä eri tarveportaalla. Alimmalla portaalla ovat psykologiset perustarpeet kuten terveelliset elintavat ja sopiva työnkuormitus, jotka muodostavat työhyvinvoinnin perustan. Turvallisuuden portaalla ovat työturvallisuuteen liittyvät tarpeet kuten turvallinen ja ergonominen työympäristö. Myös luottamus työsuhteeseen ja sen jatkumiseen löytyy tältä portaalta. Työyhteisön yhteisöllisyys löytyy kolmannelta portaalla ja siihen kuuluu työpaikan verkostot, johtaminen, turvallinen työilmapiiri ja toimiva yhteistyö. Ylemmiltä portailta löytyvät arvot ja osaaminen. Arvot on hyvinvointia ja tuottavuutta tukevia arvoja sekä erilaista kehitystoimintaa kehityskeskusteluineen. Osaamisen portaalla sijaitsevat osaamisen hallinta sekä yksilön ja työyhteisön oppimisen tukeminen. (Rauramo 2012, 13-15.)

2.1.4 Karasekin malli

Karasek (1979) on omassa työstressimallissa eli työn vaatimusten ja hallinnan mallissaan (kuvio 5) erotellut neljä erilaista kategoriala työlle, jotka ovat vähän kuormittava, passiivinen, aktiivinen ja paljon kuormittava työ.



KUVIO 5 Työn vaatimusten ja hallinnan malli (Karasek 1979.)

Malli ennustaa, kuinka työn vaatimukset ja hallinta vaikuttavat yksilön kuormittumiseen töissä. Työn vaikutusmahdollisuuksien ollessa pieniä ja työn vaatimusten ollessa korkeita, työntekijä voi huonosti työssään. Vähän kuormittavassa työssä on sen sijaan vähän vaatimuksia ja paljon hallintaa. Kun työnhallinta on optimaalista, on työntekijällä mahdollisuus käyttää omia kykyjään ja mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Tässä mallin mukaisessa aktiivisessa työssä yksilö on tyytyväisin työhönsä. Mallissa työn hallinnan tunteella tarkoitetaan työntekijän välineitä ja voimavaroja kohdata haasteita. Yksilöiden välillä on paljon eroja siinä, miten he stressaavat eri tilanteissa. Tähän malliin on myöhemmin lisätty työssä tapahtuva sosiaalinen tuki ja työn ruumiilliset vaatimukset. Sosiaalisella tuella tarkoitetaan esimerkiksi esimiehen ja työtovereiden arvostusta, tukea ja kannustusta. (Karasek 1979; Karasek & Theorell 1990.)

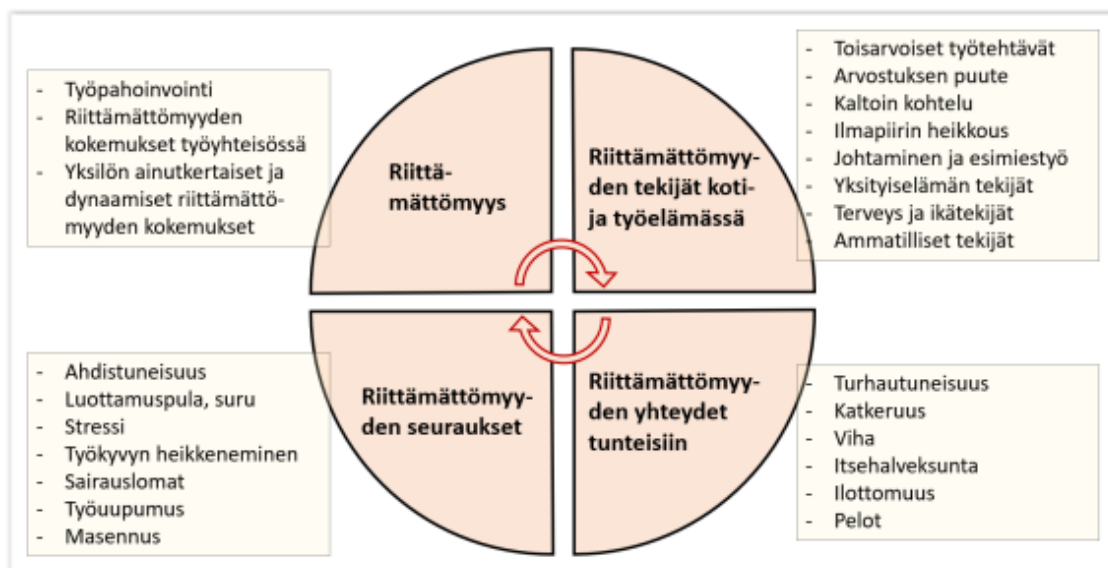
2.1.5 Riittämättömyyden perusmalli

Työelämässä riittämättömyyttä aiheuttaa tai syventää yksilön tekemien töiden tai persoonan mitätöinti, työtovereiden tai esimiehen ilkeys, työttömyyden ulkopuolelle jättäminen tai epäasiallinen kohtelu, jopa kiusaaminen. Myös osaamattomuuden kokemukset aiheuttavat riittämättömyyden tunteita. Heikko ammattitaito, uudet tehtävät tai uusi työyhteisö ilman kunnon perehdytystä tai koulutusta saavat aikaan riittämättömyyden tunteita. Tämä osaamattomuuden tunne saattaa vaikuttaa kehittämishalukkuuteen ja vuorovaikutuksen avoimuuteen.

Tänä päivänä työn kehittäminen ja ammatillinen kehittyminen ovat tärkeitä asioita niin yritykselle kuin yksilölle. Vahva ammatillisuus vahvistaa itsetuntoa ja siten ajan sekä omien resurssien käyttö tehostuu. Sopivan työmäärän löytäminen mahdollistaa työn ja vapaa-ajan erottumisen toisistaan. (Suonsivu 2015, 14-15.)

Riittämättömyyden kokemukset nakertavat työyhteisöjen yhteistoimintaa ja aiheuttavat työntekijöille työmotivaation heikkenemistä. Esimiehen johtamisella ja työntekijöiden riittämättömyyden kokemuksilla on yhteys toisiinsa. Muita riittämättömyyden tunteeseen yhdistettyjä asioita ovat muun muassa yhteisesti sovittujen linjausten puuttuminen, vaikutusmahdollisuuksien ja vuorovaikutuksen vähäisyys, töiden huono organisointi ja selkeiden työnkuvien vähäisyys. Esimiehen ja ylimmän johdon tuen puute, johdon kannustamisen vähäisyys sekä vastuun ja velvollisuuksien epätasapainoisuus ovat myös riittämättömyyden tunteen kasvamiseen liittyviä asioita. Tuen vähäisyystekijöistä kannustamisen vähäisyys näkyy aidosti kannustavan ilmapiirin puuttumisena, keskinäisen kunnioituksen ja auttamishalukkuuden puuttumisena, takanapäin puhumisena ja työntekijän tunteena, ettei häntä kuunnella riittävästi henkilökohtaisella tasolla. Esimieheltä saattaa myös puuttua rohkeutta tarttua asioihin, mikä näkyy työntekijän suuntaan tuen vähäisyytenä. (Suonsivu 2015, 23-25.)

Riittämättömyyden perusmallissa (kuvio 6) on esitetty yhteenvetona riittämättömyyden vaihtelevat sisällöt, riittämättömyyden tekijät, riittämättömyyden ja tunteiden yhteydet sekä riittämättömyyden kokemusten seuraukset.



KUVIO 6 Riittämättömyyden perusmalli. (mukaillen Suonsivu 2015, 75.)

Yksilön riittävyys tunnetta voi tukea lisäämällä hänen voimavarojaan. Työntekijän itse tulee kuitenkin huolehtia omasta jaksamisestaan ja terveydestään. Työntekijän voimavaroja työelämässä lisäävät ammatillinen osaaminen, kehittämissykyisyys, työstä suoriutuminen, identiteetin vahvistaminen ja myönteinen asenne. Työhyvinvoinnin tukeminen työyhteisössä on jatkuvaa toimintaa. Se on asenteiden, toimintatapojen ja työn organisoinnin kehittämistä työhyvinvointia

vahvistavaksi. Työyhteisössä esimies on avainasemassa henkilöstön voimavaroja tarkasteltaessa, koska työtoiminnan hyvä organisointi, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja itsenäinen työskentely lisäävät voimavaroja. Kun esimies on läsnä, vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa ja johtaa oikeudenmukaisesti, edistää se riittävyyden kokemusta. Organisaatio, jossa koetaan työniloa esimerkiksi kannustavien ja palkitsevien mekanismien kautta auttaa yksilön toiminnan suuntaamisessa. Lisäksi yksilön kannalta on tärkeää kehittää työn ja vapaa-ajan yhteensovittamismalleja. Työyhteisön riittävyystekijöitä ovat työyhteisö- ja organisaatiotekijät, työ, työolot ja -ympäristö sekä sosiaaliset suhteet. Riittävyyden lisääminen työyhteisössä vaatii kokonaisuuden arviointia, joka koostuu työntekijöiden osaamisen ja toimintatapojen arvioinnista ja kehittämisestä, yhteisesti hyväksytyistä ja sovitusta työyhteisön pelisäännöistä, hyvästä esimiestyöstä, palautejärjestelmien kehittämisestä ja työhyvinvoinnin välineiden kehittämisestä. (Suonsivu 2015, 80-86.)

Työn voimavarojen ja riittävyyden vahvistamisella on yhteys voimaantumiseen. Voimaantumisen tunteella tarkoitetaan oman elämän ja hyvinvoinnin sekä riittävyyden tunteen saamista tai ottamista omiin käsiinsä. Sisäinen voimaantuminen mahdollistaa tietoisien vaikuttamisen omaan elämään ja hyvinvointiin. Voimaantunut ihminen ei ole ulkoisten tekijöiden armoilla. Monesti on totuttu elämään niin, että toiset ihmiset ja elämässä tapahtuvat asiat vaikuttavat omaan voinnin tunteeseen. Tällöin helposti tunnetaan voimattomuutta, joka voi johtaa uupumiseen ja elämänilon katoamiseen. Voimaantumisen kautta ihmisen elinvoima kasvaa ja energiataso kohoaa ja elämänmuutokset tulevat paljon helpommiksi. (Siitonen 1999, 93, 189.)

Riittämättömyyden tunteita voi tulkita myös sosiaalisen pääoman näkökulmasta. On tutkittu, että työntekijöiden riittämättömyyden tunteet ovat yhteydessä sosiaalisen pääoman vähäisyyteen. Luottamus, vastavuoroisuus ja yhteiset arvot synnyttävät yhteisössä sosiaalista pääomaa. Sitä syntyy esimerkiksi yhdessä tekemisestä ja jaetuista kokemuksista, joten sen kehittymisen voidaan sanoa edellyttävän aktiivista toimintaa. Kun sosiaalinen pääoma on vähäistä, on työntekijöiden sitoutuneisuus työyhteisöön heikkoa. Organisaation sosiaalisen pääoman muodostumista edesauttavat työprosessiin liittyvä autonomia, monipuolistuneet työtehtävät, työroolin ja työnjaon selkeys sekä hyvä johtajuus. Myös henkilöstön luottamus ylimpään johtoon ja sitoutuneisuus sen määrittelemiін tavoitteisiin tulee ottaa huomioon, kun puhutaan työyhteisön sosiaalisesta pääomasta. Tulevaisuudessa organisaatioiden menestys on yhä enemmän kiinni aineettomasta pääomasta. Sosiaalisen pääoman lisäksi siihen kuuluu psykologinen pääoma, jolla tarkoitetaan yksilön henkisiä voimavaroja sekä rakennepääoma, jolla tarkoitetaan organisaatorakenteita, uudistumiskykyä ja sananvaltaa omaan työhön. (Koivumäki 2008; Manka & Larjovuori 2013, 6; Suonsivu 2015, 87-88.)

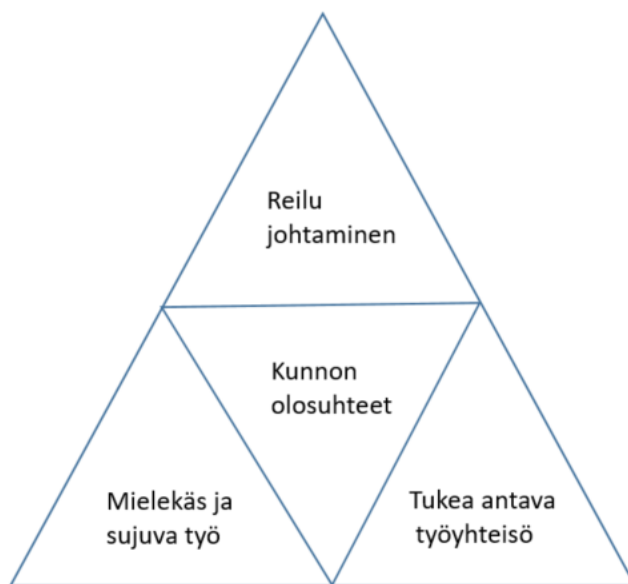
Huijarisyndrooma aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta. Huijarisyndroomassa ihminen uskottelee itselleen ja paisuttelee omaa riittämättömyyttään ja salailee sitä ympäristöltään. Sisäinen osaamattomuuden tunne on niin vakiintunut, ettei riittämättömyyttä enää erota normaalista olotilasta. Huijarisyndroomassa

ulkoisten tekijöiden parannuksella ei ole juurikaan merkitystä, sillä sisäinen tunne ja salailu ovat aiheuttavina tekijöinä. (Ekman 2017, 11-13.)

2.2 Työyhteisön hyvinvointi

2.2.1 Hyvinvoiva työyhteisö

Työyhteisön hyvinvointia tutkittaessa on tarpeen käydä läpi hyvinvoivan työyhteisön ominaisuuksia. Kehusmaa (2011, 112) on koornut oman käsityksen tekijöistä (kuvio 7), jotka tarvitaan työhyvinvoinnin luomiseksi ja ne ovat kunnan olosuhteet, reilu johtaminen, mielekäs ja sujuva työ sekä tukeva työyhteisö.



KUVIO 7 Hyvinvoivan, tuottavan ja voimaantuvan työyhteisön perusainekset (Kehusmaa 2011, 112.)

Kunnon olosuhteet ovat työhyvinvoinnin ydin. Työolosuhteet ovat turvalliset eivätkä uhkaa terveyttä. Lisäksi työn kuormitus on sopivaa niin fyysisesti kuin psyykkisesti suhteessa työntekijän kykyihin. Kunnon olosuhteiden ympärille rakentuvat muut työhyvinvoinnin osa-alueet. Terveyttä haittaava, liikaa tai liian vähän kuormittava työ ei ole mielekäästä ja ilman työn mielekkyyttä työtä ei koeta merkitykselliseksi. Mielekkäällä työllä tunnetaan olevan tarkoitus, henkilö arvostaa työtään ja kokee saavansa myös ympäristöltään arvostusta. (Kehusmaa 2011, 113.)

Mielekäs työ arvioidaan yksilötasolla, sillä erilaisia yksilöitä motivoivat erilaiset tarpeet. Se, miten henkilö kokee oman roolinsa työyhteisössä ja näkee työnsä osana isompaa kokonaisuutta. Oman työn tavoitteiden yhteyttä organisaation tavoitteisiin on korostettava. Tämän yhteyden luomiseen pyritään monissa organisaatioissa muun muassa tavoite- ja kehityskeskustelujen kautta. On-

gelma kuitenkin usein on, että strategiatyötä tehdään useissa organisaatiossa autoritaarisen johtamisen mallilla. Ylätason hienot aatteet ja käytännöstä irralliset tavoitteet on vaikea yhdistää omaan työhön. Osallistavassa johtamismallissa henkilöt voivat itse vaikuttaa oman työn sisältöön ja sujuvuuteen. Mielekäs ja sujuva työ liittyvät vahvasti toisiinsa. Organisaation kehityshankkeita pitääkin johtaa useasta näkökulmasta, jotka ovat strateginen, työyhteisön toiminnallisuuden ja yksilötason sujuvuuden näkökulma. (Kehusmaa 2011, 114-115.)

Kolmas työhyvinvoinnin tekijä on tukea antava työyhteisö. Tukea antava työyhteisö ymmärtää työyhteisön yhteiset tavoitteet ja työskentelee niiden eteen. Yhteisöllisyys ja me-henki kasvavat ja kehittyvät yhteisen, kokemuksellisen oppimisen niin onnistumisten kuin epäonnistumisten kautta. Avoin ilmapiiri, jossa kenenkään työtä ei vähätellä ja erilaiset roolit ymmärretään osana kokonaisuutta, kuuluu tukea antavan työyhteisön ominaisuuksiin. Lisäksi tällaisessa työyhteisössä hyödynnetään monipuolisesti ihmisten asiantuntemusta ja taitoja. Työyhteisötaitoja tarvitaan jokaiselta organisaation jäseneltä. Tulevaisuudessa perinteiset alais-esimies-suhteet tulevat muuttumaan erilaisten verkosto- ja virtuaaliorganisaatioiden myötä, sillä projektimainen toiminta lisääntyy ja johtamisroolit vaihtuvat eri tilanteiden ja tarpeiden mukaan. (Kehusmaa 2011, 116-117.)

Neljäntenä tekijänä oleva reilu johtaminen on osallistavaa ja yhteisöllistä johtamista, jossa korostuvat yhteinen tekeminen, osallistuminen ja jaettu vastuu. Hyvän johtajuuden ominaisuuksia ovat luottamus ja luottamuksen rakentaminen, itsetuntemus, kyky kehittää hyvää organisaatiokulttuuria, ihmisten arvostus sekä kyky nähdä kokonaisuuksia. Luottamuksen pitää olla molemminpuolista ja se pitää pystyä luomaan erilaisissa kokoonpanoissa, jotta organisaatiossa oleva asiantuntemus saadaan hyödynnettyä monipuolisesti. Hyvä itsetuntemus on myös sitä, että johtaja tunnistaa omat vahvuutensa ja omat kehityskohteensa. Hän pystyy arvioimaan ja ymmärtämään omaa toimintaansa ja päätösten taustalla olevat henkilökohtaiset vaikuttimet. (Kehusmaa 2011, 118-119.)

Reilu ja hyvä johtaja hakee aktiivisesti palautetta kehittyäkseen paremmaksi vaikkakin ymmärtää ettei koskaan tule valmiiksi ja täydelliseksi johtajaksi. Hyvä itsetuntemus luo myös perustan organisaatiokulttuurin ja sen ytimenä olevien arvojen rakentamiselle. Luottamus kertoo ihmisten arvostuksesta. Muita arvostava johtaja antaa organisaatiolle ja sen jäsenille valtaa ja vastuuta oikeassa suhteessa. Arvostus näkyy myös siinä, miten ihmisten yksilöllisyyttä ja heidän osaamistaan, tietoja ja taitoja huomioidaan. Erilaisen asiantuntemuksen käytön osaaminen joustavasti tilanteen ja tarpeen mukaan kertoo arvostuksesta ja luottamuksesta. Viimeisenä reilun johtajuuden tekijänä on kokonaisuuksien näkeminen. Se on johtajan kykyä tarkastella asioita eri näkökulmista, tunnistaa syy- ja seuraussuhteita sekä ymmärtää asioiden välisiä yhteyksiä. Tietomäärän ja -kanavien lisääntyessä on tärkeää pystyä tunnistamaan olennainen tieto. Muita tulevaisuudessa johtajuuden keskeisimpiä kehitysalueita ovat yksinkertaistaminen ja turhien asioiden karsiminen. (Kehusmaa 2011, 119-120.)

2.2.2 Askeleet kohti hyvinvoivaa työyhteisöä

Kehusmaa (2011) on luonut oman mallinsa askeleista, joita noudattamalla on mahdollista päästä kohti hyvinvoivaa, tuottavaa ja voimaantuvaa työyhteisöä. Jokainen organisaatio on kuitenkin erilainen, joten työhyvinvoinnin kehittämiseen ei ole olemassa yhtä ainoaa ratkaisua. Monet työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat sidoksissa vallitsevaan kulttuuriin eli arvoihin, asenteisiin ja uskomuksiin ja näiden muuttaminen on hidas prosessi. (Kehusmaa 2011, 120-122.)

Työhyvinvoinnin edistämiseksi tarvittavat askeleet Kehusmaan (2011, 122) mukaan ovat:

- Askel 1: Tarkista asenne
- Askel 2: Tunnusta ja tunnista tosiasiat
- Askel 3: Liitä työhyvinvointi strategiatyöhön
- Askel 4: Uudista toimintatavat
- Askel 5: Osallista koko työyhteisö
- Askel 6: Huomioi yksilöllisyys
- Askel 7: Sovella nollatoleranssia
- Askel 8: Arvioi ja uudista

Ensimmäinen askel on asenteiden tarkistus niin hallituksen, johdon, esimiesten kuin HR-ammattilaisten joukossa. On tärkeää ymmärtää ja sisäistää, että työhyvinvointiin panostaminen tänä päivänä on ennen kaikkea satsaus tulevaisuuteen, kymmenien jopa vuosikymmenien päähän. Esimerkiksi tällä hetkellä kustannuksia aiheuttavat sairauspoissaolot tai työkyvyttömyyseläkkeet voivat olla tulosta vuosien aikaisista tapahtumista. Sairauspoissaolojen ja tapaturmien vaikutus organisaation toimintaan näkyy kuitenkin välittömästi, joten työhyvinvointiin kannattaa reagoida heti. Mutta se ei riitä, pitää osata myös ennakoita ja ennaltaehkäistä tulevia tapahtumia. (Kehusmaa 2011, 123-125.)

Suuri johdon vaihtuvuus voi osaltaan selittää vähäistä kiinnostusta investoida työhyvinvointiin. On tutkittu, että työssäoloaika johtoryhmätehtävissä on alle kuusi vuotta ja johtoryhmäjäsenien vaihtuvuus on 17 prosenttia. Lyhyen työuran aikana saattaa tuloksen tekeminen olla työhyvinvointiin satsaamista tärkeämpää. Asennemuutos, että vastuu pitää ottaa nyt eikä jättää sitä tuleville sukupolville, on olennaista. On tärkeä ymmärtää, ettei työhyvinvointiin liittyviä asioita voi käsitellä liiketoiminnasta erillisenä teemana. (Kehusmaa 2011, 125-126.)

Toinen askel liittyy tosiasioiden tunnustamiseen ja tunnistamiseen. Organisaatioissa käytetään paljon aikaa ja rahaa erilaisiin työhyvinvoinnin tutkimuksiin, mutta niiden hyödyntäminen on vaan osittaista. Esimerkiksi ilmapiiritutkimuksen tulokset jätetään käsittelemättä tai niitä käsitellään pikaisesti lyhyessä infotilaisuudessa. Toisaalta tutkimukset antavat keskiarvotietoa ja päätelmiä tehdään sen perusteella. Kokonaistilanne jää tällöin kokonaan näkemättä, koska yksilön työhyvinvoinnista saadaan tietoa puutteellisesti tai ei ollenkaan. Kun työhyvinvoinnin merkitys on tunnustettu ja tunnistettu, on työhyvinvoinnin arviointi, tavoiteasetanta ja toimenpiteiden suunnittelu osa strategiatyötä. (Kehusmaa 2011, 128-134.)

Kolmannessa askeleessa työhyvinvointi liitetään tiiviisti strategiatyöhön. Työ käynnistyy kartoittamalla, mitä organisaatiossa tehdään jo tällä hetkellä työhyvinvointiin liittyen. Toimenpiteitä voi olla runsaastikin, mutta niitä ole mielletty osaksi työhyvinvoinnin edistämistä. Toimenpidekohtaiset tavoitteet ja yhteydet strategiaan ovat todennäköisesti hyvin yleisellä tasolla tai ne puuttuvat kokonaan. Työhyvinvoinnista tulee organisaation kilpailuetu vain osallistavan, keskustelevan ja arkipäivässä elävän strategiatyön kautta. Työhyvinvointi vahvistuu vähitellen uudistamalla yhteisvoimin organisaation johtamis- ja toimintatapoja. (Kehusmaa 2011, 136-154.)

Neljäs askel uudistaa toimintatavat organisaatiossa. Strategiatyössä ei riitä, että tunnistaa nykyiset arvot ja pohtii niitä suhteessa tavoitearvoihin ja omiin arvoihin. Käytännön tasolla on olennaista arvioida tavoitearvojen sopivuutta nykyisiin johtamismalleihin. Usein haluttu johtamisjärjestelmän muutos edellyttää nykyisten arvojen, pelisääntöjen ja toimintamallien muutosta kaikille organisaation jäsenille. Esimiehen vastuulla on viedä muutosta aktiivisesti eteenpäin. Toimintatapojen uudistamisen yhteydessä kannattaa luopua tiukoista, yhdenmukaisista ja määrämuotoisista kehityskeskusteluista. Niiden sisältö ja sykli kannattaa muokata liiketoiminnan ja organisaation toimintamallin mukaan. Hänen mukaansa kerran vuodessa toteutettavasta keskustelusta tulee helposti irrallinen pakkosuoritus. Toinen muutosta kaipaava toiminta on työterveyshuolto. Työterveyshuollon painopiste pitää siirtää sairaanhoidosta ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon. Yhteistyö heidän kanssaan pitää räätälöidä organisaation tarpeiden mukaiseksi ja heiltä pitää vaatia moniammatillista osaamista ja konsultoivaa otetta. Olennaista on myös seurata, arvioida ja kehittää toimintaa säännöllisesti yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. (Kehusmaa 2011, 155-174.)

Viidennessä askeleessa osallistetaan koko työyhteisö. Johdon ja esimiesten täytyy toimia roolimalleina muutoksessa, kun työhyvinvoinnista tehdään organisaatiolle kilpailuetua. Muutoksen tueksi tarvittavasta esimieskoulutuksesta saadaan lisää tietoa ja taitoa työyhteisön toiminnasta ja työhyvinvoinnista. Valittavasti kaikki esimiehistä eivät kuitenkaan asenteidensa ja arvojensa puolesta tule ikinä omaksumaan työhyvinvointia osaksi johtamismalliaan. Jatkossa tulee kiinnittää yhä enemmän huomiota koko työorganisaation työyhteisötaitojen kehittämiseen. Tehokkain tapa kehittää näitä taitoja ovat erilaiset käytännön työt kuten esimerkiksi osallistava strategiatyö. HR ja työsuojeluorganisaatio ovat myös keskeisessä roolissa työyhteisön osallistamisessa. (Kehusmaa 2011, 175-192.)

Askel kuusi kertoo yksilöllisyyden huomioimisesta. Tulevaisuudessa työelämältä vaaditaan yhä enemmän yksilöllisten odotusten ja tarpeiden huomioimista. Työaikojen ja -tehtävien on tarve joustaa elämäntilanteen ja uravaiheiden mukaan. Lisäksi muun muassa elinikäinen oppiminen näkyy opiskelun ja työelämän limittymisessä ja alentunut työkyky voi vaikuttaa työjärjestelyihin ja työolosuhteisiin. Yksilöllinen huomioiminen ei kuitenkaan tarkoita epätasa-arvoista kohtelua, vaan pelisääntöjen pitää olla kaikille läpinäkyviä. Myös palkitsemismalleihin kaivataan joustavuutta, jotta se vastaa kasvaviin yksilöllisiin vaatimuksiin ja työelämän monimuotoistumiseen. (Kehusmaa 2011, 193-206.)

Askel seitsemän kehottaa nollatoleranssiin kiusaamisen ja kaikenlaisen epäasiallisen kohtelun suhteen. Epäasiallinen kohtelu voi olla sanallista tai sanatonta ja se voi täyttää myös häirinnän tuntomerkit. Kaikki ymmärtävät nollatoleranssin näiden asioiden suhteen, mutta joskus voi olla ongelma, miten asiat koetaan. Tutkimuksissa on havaittu kiusaamisen yleisyyden ja työhyvinvointi- ja ilmapiiriongelmien välinen yhteys. Johdon vastuulla onkin laatia pelisäännöt, joissa määritellään käytännönläheisesti, mikä on sallittua ja mikä ei. Nollatoleranssisäännöt ovat hyvin lähellä organisaation arvoja. Hyvin määritellyt arvot ohjeineen ja esimerkkeineen luovat riittävät pelisäännöt. (Kehusmaa 2011, 207-216.)

Viimeisessä kahdeksannessa askeleessa ohjeistetaan arvioimaan ja uudistamaan. Jatkuva arviointi on tärkeää, jotta toimintaa voidaan uudistaa ja kehittää edelleen. Arviointia voidaan suorittaa erilaisilla kyselyillä ja tutkimuksilla. Yleisinä arviointikeinoina käytetään myös sairauspoissaolo-, tapaturma- ja työkyvyttömyyseläketilastoja. (Kehusmaa 2011, 217-219.)

2.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

2.3.1 Esimiehen rooli työyhteisössä

Esimiehen työ on ammatti, joka vaatii vastuunottoa ja yhdessä tekemistä. Esimies on tärkeässä roolissa jakaessaan tietoa edelleen henkilöstölle strategioista ja toimintasuunnitelmista, jotta työntekijät tietävät, mitä ne tarkoittavat omassa työssä ja työyhteisössä. Oikeudenmukaisesti toimiva esimies lisää arvostetuksi tulemisen tunnetta alaisissaan. Oikeudenmukainen johtamistapa on ihmisten kohtelua samojen periaatteiden mukaisesti ja muutosten sekä uudistusten perustelua oikeaan tietoon pohjautuen. Kannustava, päätöksistään perusteleva ja näkemyksiään muuttamaan kykenevä esimies saa myös alaiset innostumaan työstä. Oikeudenmukainen johtaminen vähentää heikentyneen terveyden riskiä sekä psyykkisiä rasisuureita. (Suonsivu 2015, 100-101.)

Talukderin (2019) tekemän tutkimuksen mukaan esimiesten tuki vähentää työn ja perhe-elämän konflikteja. Täten esimiehen tuella on positiivinen vaikutus työn ja vapaa-ajan tasapainon löytämiseen ja edelleen työtyytyväisyyteen. Kun työntekijät saavat työpaikalta tukea, parantaa se heidän sitoutumistaan organisaatioon ja vaikuttaa positiivisesti päivittäiseen työntekoon. (Talukder 2019.)

Esimiestä omassa työssään auttaa oman tehtäväkentän selkiyttäminen, oikeanlainen asenne sekä tarvittava osaaminen esimiestyöhön. Hänen on myös järkevää käydä oman esimiehensä kanssa läpi vastuun ja valtuuksien tasapainoisuus, tarpeelliset tiedot tavoitteista, mahdollisuudet tavoitteiden konkretisoimiseen työyhteisölle, vaikutusmahdollisuudet, saatava tuki johdolta, henkilöstön osaamisen, jaksamisen ja motivaation tilanne, oman osaamisen tilanteen kartointus ja soveltuvuus esimiestyöhön sekä työyhteisön resurssitilanne. Käytännössä esimiestyö on ihmisten kanssa toimimista, vuorovaikutuksellisuutta ja vastavuo-

roisuutta. Yksi tärkeä ulottuvuus esimiestyössä on toiminnan eettisyys eli johtamisessa korostuvat esimerkiksi tasa-arvoisuus ja laaja-alaisuus. Eettinen toiminta vaikuttaa organisaation ja henkilöstön hyvinvointiin ja riittävyyden kokemukseen parantavasti. Eettisyyttä ei voi teeskennellä eikä se ole ulkoa opittua, esimiehen pitää sen löytääkseen pysähtyä, ottaa oma sisäinen rohkeus käyttöön ja suhtautua laaja-alaisesti ja kriittisesti omiin työskentelytapoihin. (Suonsivu 2015, 101-103.) Eettinen johtajuus edistää esimiesten ja työntekijöiden välisen luottamuksen rakentumista ja siten sitoutumista työhön (Chughtai ym. 2015).

Esimiehen tehtävät Suonsivun (2015, 101) mukaan ovat:

- mahdollistaja ja valmentaja
- suunnan näyttäjä, viestin välittäjä ja päätösten tekijä
- motivaation ja yhteisöllisyyden tekijä
- työn tuottavuudesta huolehtija
- ristiriitojen selvittäjä
- tietojen tulkitsija (organisaation ja oman työryhmän välissä)
- työtehtävien organisoija
- työn merkityksellisuuden, motivaation edistäjä, volition ylläpitäjä
- läsnäolija, palautteiden antaja, sovittujen asioiden tulosten seuraaja ja "vaatija"
- yhteisöllisyyden edistäjä, tukija ja vastuuttaja
- organisaation/työyhteisön visioista informoija
- vastuunottaja yhteisten tavoitteiden toteuttamisesta, suunnittelusta ja työtoiminnan joustavasta toteuttamisesta (työryhmällä omat vastuunsa)
- työtapojen uudistamisen ja muutosten perustelija, organisoija, edistäjä ja tulkki
- vahvuuksien etsijä, piilossa olevien potentiaalien aktivoija

2.3.2 Alaistaidot

Tärkeässä asemassa työhyvinvoinnin johtamisen käsittelyssä ovat myös esimies- ja alaistaidot. Alaistaitoa on terminä kritisoitu, koska työntekijöiden mukaan se viittaa alamaisuuteen ja lisää byrokraattisuutta. Alaistaito terminä on Suomessa otettu käyttöön vasta 2000-luvulla. Terminä se on vaikeasti määriteltävissä ja eri määritelmässä on erilaisia painotuksia. Kansainvälisestä kirjallisuudesta löytyy alaistaito-määrittelyjä 1980-luvun alkupuolelta. Tutkijat käyttivät tällaisesta sitoutuneesta työkäyttäytymisestä käsitettä organisaatiokansalaisuus (organizational citizenship, OCB). Alaistaitojen on todettu olevan yhteyksissä työhyvinvointiin ja ne muodostuvat useasta eri taidosta ja ominaisuudesta. Niillä tarkoitetaan muun muassa velvollisuutta huolehtia työpaikan viihtyisyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä. Yhteistyö työkavereiden sekä esimiesten kanssa on myös olennainen osa alaistaitoja ja siten olennainen osa työyhteisön kehittämistä.

Hyvät alaistaidot mahdollistavat työyhteisössä työntekijän omien tehtävien, vastuun, autonomisen työskentelyn ja työn hallinnan kehittämisen. Työntekijällä on mahdollisuus edistää sosiaalisen pääoman eri muotoja kuten vuorovaikutusta ja yhteistyötä esimiehen ja työkavereiden kanssa. (Keskinen 2005, 18-19.)

Hyvät alaistaidot perustuvat hyviin vuorovaikutustaitoihin. Hyvät alaistaidot omaava työntekijä vie omia kehitysideoita eteenpäin ja pohtii työnsä tuloksellisuutta sekä työyhteisön hyvinvoinnin kehittämistä. Alaistaitoihin olennaisesti kuuluvat, työkaverin huomioon ottaminen ja aito auttamishalu, vahvistavat yhteenkuulumisen tunnetta työyhteisössä. Työyhteisön toimintakyky lisääntyy, kun kiireessä ja töiden kasaantuessa autetaan toisia. Työkavereiden huomioimisesta puolestaan seuraa työntekijöiden välisten ongelmien ja ristiriitatilanteiden syntymisen vähenemistä ja se parantaa työilmapiiriä. Hyvät alaistaidot omaava työntekijä pohtii aktiivisesti työnsä, sen tuloksellisuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämistä. (Keskinen 2005, 22-25, 84.)

Alaistaitoihin voidaan myös liittää itsensä johtaminen. Itsensä johtaminen on vastuunottamista omasta elämästä eli kokonaisvaltaista huolehtimista itsestä ja omien voimavarojen suuntaamista haluamallaan tavalla. Työnantaja huolehtii työympäristön turvallisuudesta ja terveellisyydestä, mutta työntekijän vastuulla on huolehtia ja arvioida omaa terveyttään ja työkykyään. Työelämässä tämä tarkoittaa oman työmotivaation, voimavarojen, osaamisalueiden ja kehittämistarpeiden tunnistamista. Hyvät alaistaidot omaava työntekijä toimii edistäen organisaation toimivuutta. Alaistaito ilmenee sitoutumisena, motivaationa, hyvänä yhteistyönä ja voimakkaana sisäistetyn vastuun ottamisena. Työntekijä on halukas työn, työympäristön ja oman toiminnan kehittämiseen, sillä ammatillinen osaaminen ja ammattitaito ovat tärkeitä ja organisaatioon samaistuminen voimakasta. (Keskinen 2005, 43-44.)

2.3.3 Työhyvinvointi osana johtamisjärjestelmää

Johtamisjärjestelmän vaikutus työolosuhteisiin ja työhyvinvointiin on organisaatioissa keskeinen (Ojala & Ahonen 2005, 32-33; Tarkkonen 2012, 74). Johtaminen on merkittävin toiminto työhyvinvoinnin luonnin, ylläpidon ja edelleen parantamisen kannalta, koska nämä asiat vaativat valtaa, tahtoa, aktiivisuutta ja johtamisosaamista niin yleisjohtamisen kuin esimiestoiminnan alueilla. Muilla toimijoilla kuten työsuojelun yhteistoimintahenkilöstöllä, työterveyshuollon ammattihenkilöillä tai henkilöstöhallinnon asiantuntijoilla ei riitä valtaresurssit tarvittavien muutosten vakiinnuttamiseen. Johtamisen ja johtajuuden kautta vaikutetaan kaikkiin työyhteisön osiin, sillä johtajat ja esimiehet ovat omalla vastuualueellaan esikuvia ja mallioppisen kohteita. Heidän ajattelu-, suhtautumis- ja toimintatapansa välittyvät aina organisaatiossa eteenpäin ja siten vaikuttavat työyhteisön arvomaailmaan. Työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu myös moraaliseettinen näkökulma eli pidetään huoli ihmisistä ja heidän hyvinvoinnista. (Tarkkonen 2012, 74-75.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa on nähtävissä viisi perustoimintoa. Ensimmäisenä tekijänä on työhyvinvointia koskevan todellisuuden riittävän täsmällinen määrittely. Kehitys- ja tilannekeskustelut, työhyvinvointikyselyt ja riskien

arvioinnit ovat esimerkkejä tavoista, joilla tilannetta voi kartoittaa. On myös tärkeää, että ymmärryksen pitää perustua todenmukaisiin teorioihin, malleihin ja tutkimustuloksiin. Arkitietoon perustuva osaaminen saattaa viedä väärin tulkintoihin ja johtopäätöksiin. Johtaminen tai sen puuttuminen viestii merkitykset ja arvot työhyvinvointiin ja sen eri osa-alueisiin. Luottamus ja uskottavuus edellyttävät johdonmukaisuutta samoin kuin sanojen ja tekojen yhtäläisyys. Työhyvinvoinnin kannalta vahvassa arvomaailmassa asiat hoidetaan hyvin, kun taas arvomaailmaltaan heikossa työpaikassa työhyvinvointi- ja turvallisuusasiat hoidetaan sattumanvaraisesti tai niitä ei kyetä hoitamaan. (Tarkkonen 2012, 75-76.)

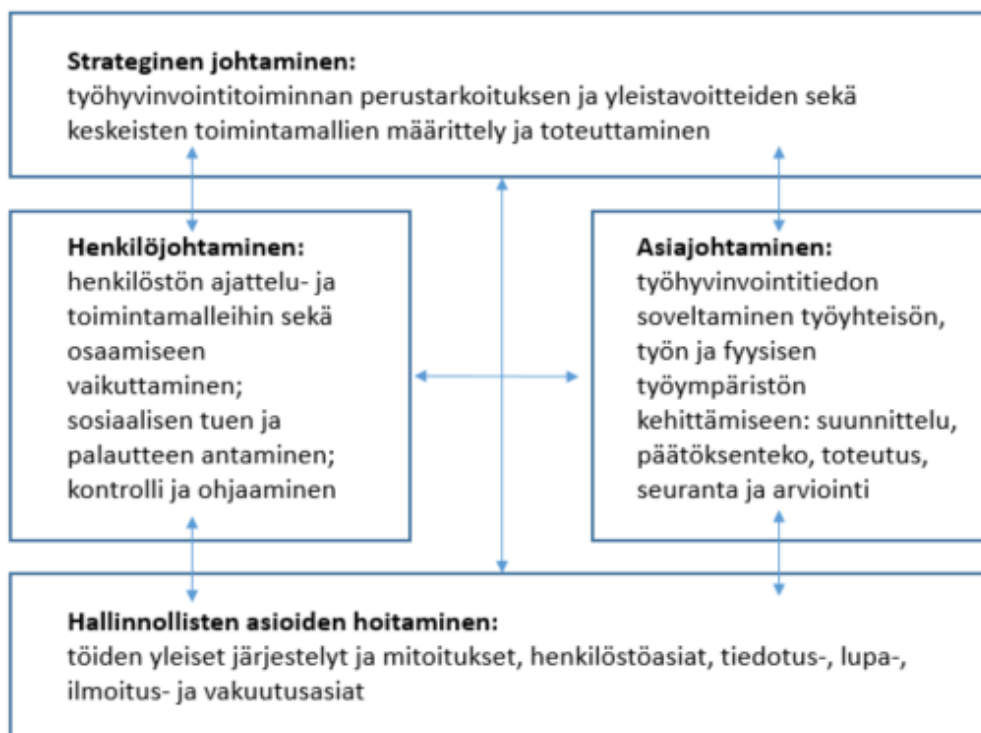
Kolmantena perustoimintona ovat johtamisen luomat käytännön edellytykset. Ne voivat olla määriteltyjä painopisteitä, tavoitenäkymiä ja päämääriä, mutta myös periaatteita, keinoja ja resursseja. Eteenpäin on mahdotonta mennä ilman suuntaa ja keinoja. Neljäntenä asiana korostuu johtamisen mukana olo toteuttamisessa ja seurannassa. Koko työyhteisö tarvitsee huolenpitoa eli ohjausta, tukea, palautetta, arvostusta ja ongelmanratkaisuapua. Työhyvinvointia johdetaan joukkojen edestä, sillä kaikkien pitää tietää mikä on työnantajan tahto. Yksilötasolla kehitys- ja tilannekeskustelut ovat keino päästä selville jokaisen yksilöllisistä työolosuhteista sekä jaksamisesta ja henkisestä hyvinvoinnista. Viimeisenä perustekijä on arviointi. Arviointi on välttämätöntä myös työhyvinvoinnin johtamiselle. Johtamista ja sen aikaansaannoksia pitää arvioida, jotta on mahdollista oppia ja kehittyä. (Tarkkonen 2012, 76-77.)

2.3.4 Työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueet

Tarkkosen (2012, 77) mukaan työhyvinvoinnin johtaminen on johtamisen näkökulma, joka ottaa huomioon työorganisaation kaikilla tasoilla johtamistehtäviin kuuluvien seurannan, valvonnan, varmistamisen ja ohjauksen avulla:

- työturvallisuuden
- työkyvyn ja työssä jaksamisen
- henkisen hyvinvoinnin
- iän ja sukupuolen sekä muut työhön ja työolosuhteisiin asiayhteydessä olevat yksilölliset ominaisuudet
- työorganisaation, lähityöyhteisön ja teknologisten järjestelmien ja niiden hallitun muutoksen tarpeet.

Työhyvinvoinnin johtamista voidaan tarkastella näkökulmista (kuvio 8), jotka ovat strateginen johtaminen, henkilöjohtaminen, asijahtaminen ja hallinnollisten asioiden hoitaminen. (Tarkkonen 2012, 78.)



KUVIO 8 Työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueet (Tarkkonen 2012, 78.)

Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen on vaikuttava vallankäytön ja johtamisen muoto. Jokaisessa organisaatiossa on kyettävä määrittelemään työhyvinvoinnin tilan todellisuus ja siihen vaikuttavan toiminnan kehitysvaihe. Työhyvinvoinnin tilan määrittelyssä pitää myös huomioida, mitä tavoitellaan ja miten se saavutetaan. Strategian määrittäminen on työorganisaation koosta ja toimialasta riippuen omistajan, omistajajohtajan tai johtoryhmän tehtävä. Pohdinnassa voi olla myös mukana työsuojelun yhteistoimintahenkilöstöä ja työterveyshuollon ammattihenkilöitä. Työhyvinvointitoiminta ja sen onnistuminen muodostuvat johdon ja muiden tärkeitä esimiestehtäviä hoitavien henkilöiden ymmärryksestä. Ymmärryksen kehittyminen edellyttää, että johtajat ja esimiehet altistavat itsensä perusteelliselle työhyvinvoinnin arvioinnille sekä työhyvinvointiasioiden jäsentämiselle. Eräs hyväksi todettu keino on tehdä työpaikan oma työhyvinvointiohjelma. Tämä voi olla esimerkiksi työhyvinvoinnin vuosikello, johon sisällytetään strategian pohjalta määritellyt asiat, jotka liittyvät työhyvinvoinnin painopisteisiin, järjestelmiin, menettelytapoihin, käytäntöihin, prosesseihin ja resursseihin. (Tarkkonen 2012, 78-82.)

Työhyvinvoinnin henkilöjohtaminen muodostuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutustilanteissa annetaan johdettaville arvostusta ja oikeudenmukaisuuden kokemuksia, palautetta ja ohjauksia, neuvoja ja muuta sosiaalista tukea, ongelmanratkaisua ja onnistumisen mahdollisuuksia. Tähän kuuluu tarvittaessa myös tiukkaakin ohjausta turvallisuus-, työyhteisö- ja palautumis-/elpymiskäyttäytymisen ongelmissa. Henkilöjohtamisen tärkein muoto on kehitys- tai tilannekeskustelu, jossa on perusteellinen työhyvinvointitilanteen kartoitus- ja ongelmanratkaisuosuus. Tällaisia keskusteluja ovat muun muassa

varhaisen puuttumisen keskustelut, joilla suhteellisen helposti ja tehokkaasti saadaan ratkaisuja työkyvyn ja työhyvinvoinnin palauttamiseksi. (Tarkkonen 2012, 82-83.)

Työhyvinvoinnin asijahtaminen on työhyvinvointiin liittyvän monitieteellisen tiedon soveltamista fyysisiin ja psykososiaalisiin työolosuhteisiin ja työhön niin, että työolosuhteet ja töiden yksilökohtaiset järjestelyt tukevat työhyvinvointia ja sen eri osa-alueita. Käytännön esimerkkejä tällaisesta toiminnasta ovat esimerkiksi riskienarvioinnit ja työntutkimukset. Työhyvinvoinnin asijahtamisessa tulisi näkyä työhyvinvointitoiminnan käytännön suunnittelu, päätöksenteko, toteutus, seuranta ja arviointi. Yhtenä tavoitteena on myös löytää toimintajärjestelmän sisältä ristiriitoja, jotka ilmenevät esimerkiksi työn ja tiedonkulun häiriöinä sekä yhteistyö- ja ymmärtämisongelmina ja sitä kautta edelleen jaksamis- ja hyvinvointiongelmina. Työhyvinvoinnin hallinnollinen johtaminen on palvelussuhteeseen, yleiseen yhteistoimintaan, viranomaissuhteisiin ja lupamennettelyihin, vakuutusyhtiöihin ja töiden järjestelyihin liittyvien asioiden hoitamista johtamistyön varmistamana. (Tarkkonen 2012, 83-85.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena. Tässä tutkimusraportin kolmannessa luvussa esitellään tarkemmin laadullisen tutkimuksen ja haastattelututkimuksen periaatteita. Sen jälkeen käydään läpi aineiston muodostumiseen liittyvää prosessia ja tutkimuksessa käytettyä aineiston analysointimenetelmää. Lopuksi arvioidaan aineiston luotettavuutta.

3.1 Laadullinen tutkimus

Polkinghornen (2005) mukaan laadullinen tutkimus on suunnattu kuvaamaan ja selvittämään ihmisten kokemuksia kuten ne heidän elämässään tapahtuvat. Mahdollisia tiedonkeruutapoja ovat muun muassa haastattelut, havainnoinnit ja dokumentit. Laadullinen tutkimus on käsitteenä hyvin laaja ja sen alle kuuluu useita erilaisia metodeja. Tutkittava aihealue määrittelee käytettävät metodit. Laadullinen data, niin suullinen kuin kirjallinen, ei ole identtinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Se on aina osallistujan ja tutkijan välisen vuorovaikutuksen tuote. Tutkijan tehtävänä on kerätä aineistoa ja todistaa sen avulla tutkittavan aiheen kuvaus ja mahdolliset johtopäätökset. Laadullisen tutkimuksen tavoite on kuvailla, ymmärtää ja selvittää ihmisen kokemusta tutkittavasta aiheesta. Valittujen henkilöiden avulla tutkijan on opittava tutkittavasta aiheesta olennaiset asiat. Usein näillä henkilöillä on omakohtaista kokemusta aiheesta kuten esimerkiksi masentuneet ihmiset osaavat kertoa kokemuksiaan masennuksesta. Tutkittavilla henkilöillä pitää myös olla halu ja kyky kertoa tutkimusaiheesta. Tutkijan tehtävänä on vertailla tutkittavien näkemyksiä ja löytää niistä usein esiintyvät näkökulmat ja tunnistaa vaihtelut kokemuksissa. Useamman tutkittavan henkilön avulla saadaan syvempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. (Polkinghorne 2005; Tuomi & Sarajärvi 2009, 51-53.)

Tämä tutkimus on tehty laadullista menetelmää käyttäen. Työhyvinvointi on tutkimuskohteena inhimillinen ilmiö, jonka kuvaaminen valitun kohderyhmän näkökulmasta on tutkimuksen kannalta merkityksellistä. Laadullisen tutkimusmenetelmän käyttäminen oli siten perusteltua.

3.2 Aineistonhankinta

Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin puolistrukturoidun teemahaastattelun, koska halusin saada mahdollisimman monipuolista tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastattelu on yleisimpiä tapoja kerätä laadullista aineistoa, tosin sillä voi myös kerätä aineistoa kvantitatiiviseen tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen tieto ei ole yksinkertaisesti vain saatavilla, vaan sitä täytyy kaivaa pintaa syvemältä. Haastatteluista saisi enemmän ja syvällisempää tietoa, jos niitä voitaisiin järjestää kunkin henkilön kanssa enemmän kuin yksi, mielellään kolme. Ensimmäinen haastattelu olisi tutustumista aiheeseen ja toisiin, toisen haastattelun aikana päättäisiin jo syvällisesti aiheen pariin ja kolmas olisi lähinnä tarkentavia ja selventäviä kysymyksiä varten. Kaiken kaikkiaan haastattelu on prosessina vaativa ja edellyttää haastattelijalta ammattitaitoa. (Polkinghorne 2005.)

Haastattelu on vuorovaikutusta haastateltavan kanssa, joten siihen vaikuttavat normaalit fyysiset, sosiaaliset ja kommunikaatioon liittyvät seikat. Haastattelutilanteelle on tyypillistä, että se on ennalta suunniteltu, haastattelijan alulle panema ja ohjaama, haastattelija joutuu usein motivoimaan haastateltavaa ja pitämään haastattelua yllä, haastattelija tuntee roolinsa ja haastateltavan on luotettava siihen, että hänen kertomisiaan käsitellään luottamuksellisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 86.)

Tämän tutkimuksen haastattelut suoritettiin lokakuussa 2021 teemahaastatteluina eli aihepiirit ja teema-alueet oli tarkkaan määritetty. Teemahaastatteluissa haastattelija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt asiat käydään läpi, mutta niiden laajuus ja järjestys vaihtelevat haastatteluittain (Eskola & Suoranta 1998, 87). Haastattelua varten tein haastatteluteemaruunon (liite 1), jossa käsiteltävät asiat olivat kysymyksen muodossa. Nämä kysymykset toimivat tukenani haastatteluissa ja kaikki teemat tulivat käsiteltyä vaihtelevassa järjestyksessä ja keskustelua tuli paljon ohi teemojenkin. Haastatteluissa edettiin pääasiassa haastattavien omien työhyvinvointikäsitteiden mukaisesti, vaikka välillä jouduin selventämään ja laajentamaan käsitteen sisältöä, jotta sain enemmän tutkimuksen kannalta tarpeellista tietoa. Haastattelukysymykset toimivat siten keskustelua ohjaavina tekijöinä ja tarkistuslistana minulle haastattelijana, että kaikki teemat tulivat käsiteltyä. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 72-74) toteavat, että haastattelu tiedonkeruumuotona mahdollistaa haastattelijalle tarkentavien ja syventävien lisäkysymysten esittämisen. Koska tunsin kaikki haastateltavat, pystyin aiempaan tietooni perustuen esittämään hyvin tarkentavia kysymyksiä.

Teemahaastattelurunko tehtiin siten, että sillä saataisiin mahdollisimman kattavaa tietoa organisaation työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Laaditut kysymykset ja teemat perustuivat tutkimuskysymyksiin ja tutkittavan aiheen

teoreettiseen viitekehykseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Haastatteluissa käsiteltävät teemat olivat: 1. työhyvinvointi käsitteenä, 2. työhyvinvoinnin johtaminen, 3. työhyvinvoinnin kehittäminen, 4. oma työhyvinvointi. Tutkimuksessa asettamani tutkimuskysymysten mukaisesti pyrin löytämään aineistosta näihin teemoihin liittyvää merkityksellistä tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75).

3.3 Tutkimusaineiston muodostuminen

Tutkimuskohteena on teknologiateollisuuden alalla toimiva suuryritys, joka on aloittanut toimintansa 1980 -luvulla. Vuosien varrella omistajuus on vaihtunut useita kertoja ja omistajina on ollut niin suomalaisia henkilöitä kuin kotimaisia ja ulkomaalaisia yrityksiä. Vuodesta 2015 yritys on kuulunut yhtäjaksoisesti samaan ulkomaalaisomisteiseen konserniin. Yrityksen liikevaihto on noin 100 miljoonaa euroa ja se työllistää tällä hetkellä reilut 700 työntekijää neljällä eri paikkakunnalla. Tuotannollinen toiminta on keskittynyt yhdelle paikkakunnalle, suunnittelu ja projektinhoito toiselle ja huoltotoimintaa löytyy kahdelta paikkakunnalta. Henkilöstön keski-ikä on 43 vuotta ja se jakaantuu työntekijöihin ja toimihenkilöihin. Naisia henkilöstöstä on noin kymmenen prosenttia. Työntekijöitä on noin 500 ja he toimivat muun muassa seuraavissa ammateissa hitsaaja, varustelija, pintakäsittelijä, osanvalmistaja ja huoltoasentaja. Toimihenkilöitä työskentelee suunnittelijoina, työnjohtajina ja erilaisissa asiantuntijatehtävissä tukitoiminnoissa.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 75) toteavat, että laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä käyttää harkittuja valintoja, jotta saadaan tutkimuksen kannalta mahdollisimman sopivia haastateltavia. Polkinghornen (2005) mukaan henkilöiden valinnan avuksi voidaan tehdä lista potentiaalista tutkittavista. Tutkimuksen tavoitteesta riippuen valitaan tutkittavat eri tavoilla. Vaihtoehtoina ovat esimerkiksi mahdollisimman eri tavalla tutkimusaiheen kokevat tutkittavat, tutkimusaihetta tyypillisesti edustavat henkilöt tai tutkimusaiheeseen erityisen positiivisesti tai negatiivisesti suhtautuvat henkilöt. Oli syy tai tarkoitus mikä tahansa tutkittavien valinnalle, ne on tehty ajatellen niiden tuottavan olennaista tietoa tutkittavasta kohteesta. (Polkinghorne 2005.)

Haasteltavat valikoituivat käytännössä oman henkilökohtaisen verkostoni kautta, koska työskentelen tutkimuskohteena olevassa yrityksessä. Tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti valitsin esimiehet haastattelujen kohderyhmäksi. Valitsin mahdollisia haastateltavia kolmelta eri paikkakunnalta, joilla toiminta oli jo vakiintunut. Neljännen paikkakunnan jätin pois tutkimuksesta, koska siellä toiminta oli vasta alkanut eikä esimiestyöstä ollut ehtinyt kertyä kokemusta. Käytännössä lähestyin esimiehiä viestillä ja kysyin halukkuutta osallistua työhyvinvointia käsittelevään tutkimukseen. Haastattelukutsuun vastasi myöntävästi kahdeksan esimiestä. Määrä on maltillinen, mutta kuitenkin tutkielman kannalta riittävä, koska ei tavoitella tilastollisia yleistyksiä. Hirsjärvi ja Hurme (2006, 58-59) ovat todenneet, että laadullisessa tutkimuksessa haastattelujen määrän tulee olla sopivassa suhteessa tutkimuksen tarkoitukseen.

Haastateltavat jakaantuivat eri paikkakunnille suhteessa henkilöstön määrään. Suurin osa henkilöstöstä työskentelee tuotantopaikkakunnalla, joten sieltä sain haastateltavaksi neljä henkilöä. Suunnittelu- ja projektiyksiköstä haastattelin kaksi henkilöä ja huoltotoiminnasta kaksi henkilöä. Naisia haastateltavista oli kolme. Haastateltavaksi pyrin löytämään esimiehiä, joilla olisi vähintään parin vuoden kokemus esimiestyöstä, jotta saataisiin syvällisempää tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Lopulta haastateltavien esimieskokemusvuodet vaihtelivat vajaasta vuodesta yli kymmeneen vuoteen, keskiarvon ollessa noin neljä vuotta. Haastateltavien ikäjakauma oli suuri, nuorin oli 28 vuotta ja vanhin 58 vuotta. Valitsemalla eri-ikäisiä henkilöitä eri paikkakunnilta oli tavoitteena selvittää, onko tutkimuksen tuloksissa havaittavissa eroavaisuuksia iän, esimieskokemuksen ja paikkakunnan perusteella.

Haastattelujen aikana vallinneen koronaviruspandemian vuoksi haastattelut toteutettiin teknologiavälitteisesti. Eskola ja Suoranta (1998, 165) ovat todenneet, että teknologia tuo haastattelujen sopimiseen, aikatauluttamiseen ja toteuttamiseen joustavuutta. Tämä mahdollisti myös minulle haastattelijana, että pystyin tekemään kaikki haastattelut lyhyellä ajanjaksolla lokakuussa 2021, kun ei tarvinnut matkustaa eri paikkakunnille. Haastattelut käytiin ja nauhoitettiin Microsoft Teams -sovelluksen avulla. Tämän jälkeen ne kuunneltiin pariin kertaan ja litteroitiin eli kirjoitettiin sana sanalta analysoinnin helpottamiseksi. Keskeistä oli, mitä haastattelussa sanottiin eikä se, miten ne sanotaan, joten joitain epäolennaiseksi katsottuja sanoja ei kirjattu ylös kuten ”niinku” tai ”tota”.

Nauhoitettua aineistoa tuli yhteensä noin viisi ja puoli tuntia. Pisin haastatteluista kesti 49 minuuttia ja lyhyin 28 minuuttia. Litteroin haastattelut itse mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen ja tekstiä kertyi noin 34 000 sanaa vajaalle 90 sivulle. Merkitsin aineistossa pisterivistöllä pitkiä taukoja puheessa. Litteroinnin yhteydessä tekstistä poistettiin henkilöihin ja yritykseen liittyvät yksilölliset tiedot. Haastateltavat koodattiin tulosten analysointia varten kirjainnumeryhdistelmillä H1-H8.

Haastatteluihin olin etukäteen pyytänyt varaamaan tunnin aikaa, jotta ne pystyttäisiin käymään työpäivän aikana ilman aikataulupainetta. Haastatteluja varten haastateltavat olivat löytäneet itselleen rauhallisen paikan joko työpäikällä tai etätoimistolla, jotta se pystyttiin käymään ilman häiriötekijöitä. Haastattelujen aluksi kävin läpi tutkimuksen teon eettisiä perusteita ja korostin huolellisen toiminnan merkitystä kerättävän ja raportoitavan tiedon suhteen. Lisäksi kävin läpi haastateltavien kanssa haastattelun nauhoituksen merkitystä aineiston jatkokäsittelyä varten. Haastattelut saatiin käytyä läpi rennossa ja avoimessa tunnelmassa ja välillä keskustelut menivät melko henkilökohtaisellekin tasolle. Kerättyä aineistoa säilytettiin vain tutkimuksen teon ajan, jonka jälkeen se poistettiin.

3.4 Aineiston analysointi

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa käytetään laadullista sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on erittäin joustava tutkimusmenetelmä, jota käytetään niin kvalitatiivisissa kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa sekä niiden yhdistelmissä. Se on tutkimusmenetelmä, jolla tehdään toistettavia ja luotettavia tuloksia teksteistä juuri kyseessä olevaa tutkimusta varten (Krippendorff 1989.) Lisäksi tutkija käyttää analyyttisiä tekniikoita tekstin ja tutkimuskysymysten yhteen saattamiseksi. Analyyttiset käsitteet voivat syntyä olemassa olevista teorioista tai käytännöistä, asiantuntijoiden kokemuksesta ja tietämyksestä tai aiemmasta tutkimuksesta. Laadullinen sisällönanalyysi on induktiivista eli lähdetään liikkeelle yksittäisestä havainnosta ja edetään kohti teoreettisia yleistyksiä. Asetetut hypoteesit voivat vielä tutkimuksen edetessä muuttua, kun avoimet kysymykset ohjaavat tutkimusta ja vaikuttavat kerättävään tietoon. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija lukee aineistoa ja etsii sieltä yhtäläisyyksiä ja käsitteitä. Osa tutkimuksen löydöksistä voi olla sellaisia, joita ei osattu edes ennakoida tutkimuksen alussa, mutta ovat selkeästi tutkimuksen arvoisia. Joskus löydösten perusteella voi olla aiheellista lisätä jopa uusi tutkimuskysymys. (White & Marsh 2006.)

Laadullinen sisällönanalyysi selkeyttää ja tiivistää hajanaista aineistoa sekä tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta (Eskola & Suoranta 1998, 165). Analyysillä tehdään luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta aiheesta luokittelemalla, teemoittelemalla ja tyypittelemällä aineistoa. Tutkittavasta ilmiöstä tavoitellaan kuvausta tiivistetyssä ja yleistetyssä muodossa. Sisällönanalyysi voidaan luokitella aineistolähtöiseksi, teorialähtöiseksi tai teoriaohjaavaksi. Aineistolähtöinen analyysi ei ota aikaisempia teorioita tai havaintoja osaksi analyysin lopputulosta. Teorialähtöinen analyysi pohjautuu vahvasti tiettyyn teoriaan, joka määrittelee tutkimuksen kiinnostavat käsitteet. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä sen sijaan vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. Aineiston analysointivaiheessa edetään aineistolähtöisesti, mutta loppuvaiheessa havainnot pyritään kytkeämään olemassa olevaan teoriaan. Teoria toimii analyysin apuna, mutta analyysi ei varsinaisesti pohjautu teoriaan. On syytä tunnistaa, että tutkijan ja haastateltavan omat ennakkokäsitykset ja tietämys ilmiöstä vaikuttavat jossain määrin analyysin lopputulokseen kaikissa analyysimalleissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-100.)

Tässä tutkimuksessa olen käyttänyt analysointimenetelmänä teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Tämä metodi auttaa perustellusti vastaamaan tutkimuskysymyksiin, kun tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella, miten työhyvinvoinnin käsite ymmärretään ja miten sitä kuvataan. Toisekseen analyysin rajaaminen käsittelemään jotain tiettyä ja muodostettua teoriaa, ei ollut mielestäni tutkimuksen kannalta järkevä vaihtoehto. Aineiston käsittely alkaa sen osiin hajottamisella, jonka jälkeen se pyritään käsitteellistämään ja kokoamaan siten, että tuloksena on looginen kokonaisuus. Teoriaohjaava analyysi lähteekin liikkeelle aineistolähtöisen analyysin keinoin. Aineistolähtöinen analyysi on kolmivaiheinen prosessi.

Ensimmäisessä vaiheessa litteroidusta haastatteluaineistosta karsitaan epäolennaista pois joko pilkkomalla aineisto osiin tai tiivistämällä. Aineistosta voidaan esimerkiksi poimia tutkimustehtäviin liittyviä ilmaisuja ja listata niitä yhteen. Seuraavana päätetään analyysin aihiona käytettävä analyysiyksikkö. Analyysiyksikkö voi olla sana, lause tai ajatuskokonaisuus. Lopuksi tutkimustehtävän mukaiset alkuperäiset ilmaisut pelkistetään tiivistettyyn muotoon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 107.)

Tässä tutkimuksessa analyysiyksikkönä on ajatuskokonaisuus. Taulukossa 2 on kolme esimerkkiä lainausten muuttamisesta pelkistetyiksi ilmaisuiksi tämän tutkimuksen aineistossa.

Taulukko 2 Suorasta lainauksesta pelkistetyiksi ilmaukseksi.

Suora lainaus	Pelkistetty ilmaus
H1: Esimiestyö on ihan äärimmäisen tärkeää ja se, että miten ylläpidetään sitä työyhteisön hyvää ilmapiiriä ja tämmöstä motivaatiota tehdä asioita yhdessä.	Hyvän esimiestyön merkitys ilmapiirille
H5: Perusasioista, että me kaikki voidaan vaikuttaa siihen, että meillä on täällä hyvä olla, ihan jokainen hankaa kuitenkin käytöstavat.	Vuorovaikutustaidot
H8: Yks merkittävä asia on tehtävien, vastuiden määrittelyt, että sä tiiät mitä sä teet, mitä sun pitää tehdä, missä aikataulussa, kenelle sä vastaat, kenelle sä annat tietoo.	Selkeät tavoitteet ja vastuut

Sisällönanalyysin toisessa vaiheessa aineistoa ryhmitellään. Pelkistettyjä ilmaisuja ryhmitellään alaluokiksi sen mukaan, miten ne tarkoittavat samaa asiaa. Luokat nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokitteluyksikkönä voi olla esimerkiksi tutkittavan aiheen ominaisuus, piirre tai käsitys. Luokittelua voidaan edelleen jatkaa alaluokista pääluokiksi ja edelleen yläluokiksi. Tämä luokittelu muodostaa perustan tutkimuksen rakenteelle ja antaa siitä alustavia kuvauksia. Kolmannessa vaiheessa aineisto käsitteellistetään eli abstrahoidaan, mikä tarkoittaa etenemistä alkuperäisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja tieteellisiin johtopäätöksiin. Teoriaohjaavassa analyysissä aineiston abstrahointivaiheessa empiirinen aineisto liitetään jo ennalta tiedettyyn ja kytketään valmiisiin käsitteisiin. Taulukossa 3 on havainnollistava esimerkki luokkienmuodostusprosessista tässä tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110-113.)

Taulukko 3 Esimerkki yhden pääluokan muodostusprosessista.

Suora lainaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka
H4: Turvallisuusasiat, se miten on ohjeistettu tekemään [...] minkälaiset keinot tavallaan ihmisille annetaan siihen työhön, työturvallisuuden ylläpitämiseen.	Keinot ja ohjeistukset	Työnteon edellytysten luominen on osa työhyvinvointia	Työolosuhteiden perusvaatimusten täytyminen
H5: Yhteisöllisyys, että työskennellään niiden samojen asioiden eteen [...] pitäisi löytää yhteinen tavoite.	Yhteisöllisyys, yhteiset tavoitteet	Tavoitteiden määrittely on olennainen osa työhyvinvointia	
H8: Yks merkittävä asia on tehtävien, vastuiden määrittelyt, että sä tiät mitä sä teet, mitä sun pitää tehdä, missä aikataulussa, kenelle sä vastaat, kenelle sä annat tietoo.	Selkeät tavoitteet ja vastuut		

Aineiston jäsentäminen ja tulkinta ovat laadullisessa tutkimuksessa jatkuva prosessi. Aineistosta tehdään analyysia jokaisessa vaiheessa ja huolellisen analyysin jälkeen aineistosta voidaan tehdä tulkintoja ja päätelmiä. Näitä esitetään joko analyysin lomassa tai erikseen omana kokonaisuutena. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-113.) Tässä raportissa yhteyksiä aiempaan teoriaan ja tutkimukseen esitetään sekä tuloksien esittämisen yhteydessä, että viimeisin luvun pohdinnassa ja johdopäätöksissä.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleisesti validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta ja validiteetilla tutkimuksen kykyä tutkia sitä, mitä on luvattu. Nämä kriteerit ovat paremmin yhdistettävissä määrälliseen tutkimukseen, sillä laadullisessa tutkimuksessa, näkemys totuudesta ei perustu yhteen ainoaan objektiiviseen todellisuuteen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Laadullisessa tutkimuksessa koko tutkimusprosessin luotettavuuden arvioinnissa keskeinen tekijä on tutkija itse. Tutkijan rooli näkyy koko tutkimusprosessissa ja valittujen toimenpiteiden osuvuuden pohtiminen on olennaista. (Eskola & Suoranta 1998, 210-211.) Hirsjärvi ja Hurme (2006, 189) kuvaavat laadullisen tutkimuksen validiteetilla sitä, että kuinka hyvin tutkijan tulkinta ilmentää sitä kohdetta, joihin hän on tarkoittanut tulkintojensa viittaavan.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan puhua luotettavuuden yhteydessä yleistettävyydestä ja siirrettävyydestä. Yleistettävyydellä tarkoitetaan lähinnä

teoreettista yleistettävyyttä, jolloin merkityksellistä on aineistosta tehtyjen tulkintojen kestävyys ja syvyys. Tulokset ovat aina kuvaus ilmiöstä tietyssä ajassa ja kontekstissa, mutta tutkimuksen havaintojen soveltuvuutta toiseen toimintaympäristöön on mahdollista pohtia. Tätä arviointia tekee suurimmalta osin raportin lukija, mutta siihen voidaan vaikuttaa tutkimusprosessin huolellisella toteuttamisella sekä prosessin ja tulkintojen tiheällä kuvauksella. (Eskola & Suoranta 1998, 65-68.)

Tuomen ja Sarajärven (2009, 96) mukaan omaa puolueettomuutta tutkijana on syytä arvioida. Tämän voi tehdä tiedostamalla omat ennakkokäsitykset ja listaamalla ne ennen analysoinnin aloittamista. Koska itse työskentelen tutkimuskohteena olevassa yrityksessä, oli minulle ja tutkimukselle tärkeää pysyä neutraalina haastattelun aikana. Kiinnitin erityisesti huomiota siihen, että haastateltavat pystyivät vastaamaan kysymyksiin vapaasti omien käsityksien mukaisesti. Luotettavuuteen vaikuttaa myös niin tutkijan kuin haastateltavien ennakkokäsitykset aiheesta. On tärkeää pyrkiä löytämään aineiston kannalta merkityksellisiä haastateltavia ja huomioida, miten heidän tehtävänsä tai asemansa voi mahdollisesti vaikuttaa jaettuun tietoon.

Uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys yhdistetään laadulliseen tutkimukseen (Puusa & Juuti 2020, 175). Haastateltaville korostettiin, että raportin tuloksista ei ole mahdollista tunnistaa heitä. Tämän anonymiteetin tarkoituksena oli luoda haastateltaville turvallinen tilanne jakaa ajatuksiaan mahdollisimman avoimesti. Tutkijana pyrin kuvaamaan tutkimuksen aineistoa puolueettomasti ja rehellisesti sekä käsittelemään tutkimuksen tuloksia neutraalisti. Johtopäätösten kirjoittaminen vaatii erityistä tarkkuutta ja palaamista aineiston äärelle useasti, jotta raportointi on mahdollisimman totuudenmukaista. On myös selvää, että tutkimus käsittelee tutkijan valitsemia aiheita ja itsensä pitäminen täysin irrallisena tarkkailijana on todettu mahdottomaksi. Clarkeburn ja Mustajoki (2007) ovat todenneet kaikilla tieteenaloilla hyväksytyiksi tutkimusperiaatteiksi muun muassa rehellisyyden, huolellisuuden ja eettiset tiedonhankinta- ja arviointimenetelmät.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tuloksia. Tutkimuskysymysten ohjaamana käydään aluksi läpi esimiesten näkemyksiä työhyvinvoinnin käsitteestä ja työhyvinvoinnin osa-alueista. Seuraavaksi käsitellään työhyvinvoinnin johtamisen nykytilannetta ja mahdollisia kehittämiskohteita. Viimeisenä selvitetään esimiesten oman työhyvinvoinnin tilannetta. Jokaisen aiheen kohdalla olen nostanut esiin suoria lainauksia esimiesten puheista havainnollistamaan käsiteltävää teemaa.

4.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvointi voi tarkoittaa eri henkilöille eri asioita, minkä vuoksi haastatellun aluksi oli syytä selvittää jokaisen esimiehen näkemyksiä työhyvinvoinnista. Haastateltavat kuvasivat työhyvinvointia muun muassa seuraavasti:

H1: Jos on hyvä mieli tulla aamulla töihin, niin sit asiat on aika pitkälle kunnossa.

H4: Työhyvinvointia on se, että jokainen tietää, mikä on hänen tarkoituksensa siinä kun tulee töihin.

H5: Työssä voi siis hyvin eikä se aiheuta semmoista ylimääräistä kuormitusta työssä tai työn ulkopuolella.

H8: Työhyvinvointi on sitä, että sä niin kuin selviydyt työstäsi ja saat työsi tehtyä, saat siitä ansaitsemaasi kunnioitusta ja koet että sillä työntekemisellä on merkitys.

Esimiesten vastauksista selviää, että työhyvinvointi on heille jaksamista niin työssä kuin vapaa-ajalla. Työn sopiva kuormitus, työn merkityksellisyys ja työntekemisestä nauttiminen siten, että työasiat eivät kuormita vapaa-ajalla on heille tärkeää. Tunne siitä, että työpäivän jälkeen on onnistunut työssä ja energiaa jää vielä jäljelle vapaa-ajalle, koettiin erittäin merkitykselliseksi. Osa haastateltavista koki työhyvinvoinnin vaikeaksi käsitteeksi, eivätkä osanneet oikein sitä kuvata.

Haastattelun edetessä kuitenkin niin heille kuin muillekin avautui työhyvinvoinnin kokonaisuuden laajuus.

Niin työkyvyn kuin työhyvinvoinnin käsitteitä käytetään vielä yhtäaikaaisesti eli niiden käyttö ei ole vakiintunut selkeäksi. Yhteiskunnallinen kehitys on vaikuttanut työkyvyn käsitteen laajentumiseen yksilön voimavaroista ja työorganisaation ominaisuuksista yhteiskunnallisiin ja eri toimijoiden rooleja kuvaaviin tekijöihin. Kokonaisvaltaisuus on määrittelyssä tärkeä tavoite, mutta on hyvä muistaa, että työkyvyn tekijä ja kokija on aina ihminen. Periaatteessa työkykyyn voivat siis vaikuttaa kaikki asiat ihmisen yksityis- ja työelämässä. (Suonsivu 2014, 18.)

4.2 Työhyvinvoinnin osa-alueita

Kehusmaan (2011, 112) kehittämän kolmiomallin mukaan työhyvinvoinnin luomiseksi työyhteisössä tarvitaan kunnan olosuhteet, reilu johtaminen, mielekäs ja sujuva työ sekä tukea antava työyhteisö. Olen käsitellyt esimiesten näkemykset työhyvinvoinnista näiden neljän osa-alueen kautta.

Kunnan olosuhteilla tarkoitetaan työolosuhteiden perusvaatimusten täytymistä (Kehusmaa 2011, 113). Esimiesten vastauksissa korostuu se, että työnantajan pitää pystyä tarjoamaan oikeat työkalut ja työmenetelmät turvalliseen tekemiseen niin fyysisesti kuin psyykkisesti. Työergonomia niin toimistotyössä kuin tehdastyössä nähtiin olennaisena osana työhyvinvointia. Työn liiallisen fyysisen rasittavuuden koettiin heikentävän jaksamista ja palautumista. Toisaalta taas rauhallinen ja ergonomialtaan hyvä työpiste koettiin toimistotyössä tärkeäksi hyvinvointia lisääväksi tekijäksi. Osa toimistotyötä tekevistä haastateltavista ei osannut yhdistää fyysisistä puolta omaan työhyvinvointiin liittyväksi tai ei nähnyt sitä tärkeänä.

H1: Se henkinen ja fyysinen työhyvinvointi ja molemmat on tietysti ihan yhtä tärkeitä.

H1: On työn edellytykset kunnossa, tehdä töitä tehokkaasti ja turvallisesti.

H2: Sulla on riittävän rauhallinen paikka, hyvä työergonomia.

H4: Turvallisuusasiat, se miten on ohjeistettu tekemään [...] minkälaiset keinot tavaltaan ihmisille annetaan siihen työhön, työturvallisuuden ylläpitämiseen.

H6: Ei oo niskat jumissa tai on jumissa ja siis silleen saat nukuttua.

Reilu johtaminen on osallistavaa ja yhteisöllistä johtamista (Kehusmaa 2011, 118). Esimiehet kokivat esimiestyön merkittävänä osana päivittäistä toimintaa. Esimerkillä johtaminen nähtiin tärkeänä osana hyvää työhyvinvointia, koska oikeanlaiset tavat toimia parantavat työilmapiiriä. Se, minkälaisia asioita painotetaan ja minkälaisiin asioihin otetaan kantaa, on tärkeää. Esimiehet totesivat lisäksi, että kun saat ansaitsemaasi kunnioitusta niin omalta esimieheltä kuin alaisilta,

tunnet olevasi osa työyhteisöä ja tämä yhteenkuuluvuuden tunne lisää edelleen työhyvinvointia. Toisaalta eräs haastateltavista koki, että nykyjohdon malli toimia työyhteisössä ei tue hyvinvointia.

H1: Esimiestyö on ihan äärimmäisen tärkeää ja se, että miten ylläpidetään sitä työyhteisön hyvää ilmapiiriä ja tämmöstä motivaatiota tehdä asioita yhdessä.

H2: Avoimuus, [...] tiedottaminen vaikuttaa [...], kerrotaan tuota ylhäältä alaspäin avoimesti.

H4: Ihmisten tasa-arvoinen kohtelu on otettu huomioon.

Mielekäs ja sujuva työ on sitä, miten henkilö kokee oman roolinsa työyhteisössä ja näkee oman työnsä yhteydet organisaation tavoitteisiin (Kehusmaa 2011, 114). Esimiehet kokivat selkeät tavoitteet, sopivan työkuorman ja työn kokemisen merkitykselliseksi työhyvinvointia lisääväksi asiaksi. Sen sijaan esimerkiksi jatkuva säästäminen ja tehokkuuden vaatiminen ilman kunnollisia edellytyksiä saavuttaa niitä, koettiin työhyvinvointia heikentäväksi. Tärkeänä nähtiin myös se, että kun asioita tehdään hyvin ja oikein, niin se huomioidaan ja annetaan mahdollisuuksia kehittyä edelleen.

H2: Sä tunnet hallitsevasi sitä sun työkuormaa.

H3: Kuinka mielekkääksi kokee sen oman työn, et onko se sitten sellaista vähän pakopullaa vai onko sellaista oman mielenkiinnon aluetta [...] vaikka se on kuinka kuormittava niin se ei välttämättä siltikään oo sille tekijälle sit niin kuormittava.

H8: Yks merkittävä asia on tehtävien, vastuiden määrittelyt, että sä tiität mitä sä teet, mitä sun pitää tehdä, missä aikataulussa, kenelle sä vastaat, kenelle sä annat tietoo.

Tukea antava työyhteisö työskentelee yhteisten tavoitteiden eteen ja ymmärtää ne (Kehusmaa 2011, 116). Hyvään työhyvinvointiin haastatellut esimiehet yhdistivät kannustavan ja positiivisen ilmapiirin. Samalla he kuitenkin tekivät huomion, että jokainen voi itse vaikuttaa siihen, miten käyttäytyy työyhteisön jäsenenä. Oikeanlainen ja positiivinen asenne työpaikalla toimimiseen on merkittävä tekijä työhyvinvoinnin kannalta. Yhteisöllisyyden tunne tulee siitä, että tehdään töitä yhteisten tavoitteiden eteen eikä työskennellä vain omien intressien mukaisesti. Esimiehet nostivat myös esille tiedottamisen tärkeyden niin hyvistä kuin huonoista asioista. Avoimen ja oikein ajoitetun viestinnän koettiin parantavan työhyvinvointia.

H2: Tarkoittaa työpaikalla semmoista hyvää ja kannustavaa ilmapiiriä.

H4: Lähiesimiehet ja sitten lähityökaverit ja sitten informaatio on tietysti luonnollisestikin osa sitä työhyvinvointia, että tunnet olevasi osa ryhmää.

H5: Yhteisöllisyys, että työskennellään niiden samojen asioiden eteen [...] pitäisi löytää yhteinen tavoite.

H7: Ihmiset, heidän asenteet vaikuttaa jo todella paljon [...] sillä ois jo iso vaikutus tähän kokonaisuuteen mitä täällä tehdään, miten saatas parannettua ilmapiiriä ja asioita, että menisi eteenpäin oikeasti.

4.3 Näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta

Seuraavana teemana esimiehien kanssa käsiteltiin näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta. Tarkastelen näkemyksiä Tarkkosen (2012, 78) esittämän työhyvinvoinnin johtamisen neljän eri osa-alueen kautta, jotka ovat strateginen johtaminen, henkilöjohtaminen, asiajohtaminen ja hallinnollisten asioiden hoitaminen.

Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen näkyy esimiesten vastauksissa työhyvinvoinnin todellisuuden tilan ymmärtämisessä. Se, että esimies tietää, mitä organisaatiossa tapahtuu ja miten hän on kiinnostunut selvittämään ja kehittämään sitä lisää. Kun esimies on ajan tasalla tilanteesta, huomaa hän myös mahdolliset poikkeamat helpommin ennen kuin ne pääsevät kehittymään isoiksi ongelmiksi. Esimiehen taito lukea merkkejä yksilön käyttäytymisestä todettiin merkittäväksi osaamisalueeksi työhyvinvoinnin johtamisen taidoissa. Toisaalta kaivattiin työkaluja, joiden avulla seurata työhyvinvoinnin tilannetta.

H1: Esimiehet pitäs olla aika hyvin kartalla siitä tota työyhteisön tilasta ja mun mielestä esimieshomma on ennen kaikkea sitä, että ollaan siinä tavallaan semmosessa valmentavassa roolissa.

H1: Meillä ei kauheesti oo semmosia varsinaisia työhyvinvoinnin seurantatyökaluja.

H7: Esimies on kiinnostunut heistä ja heidän asioistaan, mutta myös silleen ihan rehellisesti, että miten ne jaksaa.

Esimiehet kokivat, että työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu strategiasta tiedottaminen ja tavoitteiden määrittely. Selkeä tavoitteiden ja suunnan puuttuminen nähtiin epäkohtana johtamisessa. Toisaalta koettiin, että tavoitteiden pitäisi olla realistisia, että ne koettaisiin motivoivina.

H5: Näistä meidän arvoista ja strategioista ja näistä oli puhetta, että kaikilla ne ei ainakaan oo sillä tavalla kirkkaana mielessä.

H7: Mulla ei oo edelleenkään tiedossa kunnolla, mikä meidän johtotähti, minne minä lähtisin, minne minun pitäisi mennä.

H8: Ei voi olla jatkuvaa tavoiteasetantaa vaan täytyy myös luoda niitä edellytyksiä saavuttaa niitä tavoitteita.

Toisaalta esimiesten mielestä on tärkeää, että kaikilla organisaation jäsenillä on vastuu omasta käyttäytymisestään ja kehityksen suunnasta. Johtamisen ja esimerkillä johtamisen merkitys työhyvinvointiin nähtiin suurena. Tasa-arvoinen kohtelu kaikilla organisaation tasoilla oli myös olennainen osa esimerkillistä käyttäytymistä.

H4: Koko esimiesketjun pitää vaikuttaa siihen, että ne ihmisten osaamiset ja ihmisten tasa-arvoinen kohtelu on otettu huomioon.

H5: Perusasioista, että me kaikki voidaan vaikuttaa siihen, että meillä on täällä hyvä olla, ihan jokainen hankkii kuitenkin käytöstavat.

H8: Millä tavalla käyttäytyy työyhteisön jäsenenä [...] ihan johdosta lähtien esimerkki, että kuinka toimitaan, miten toimitaan, mitkä ovat käyttäytymisetikettejä.

Henkilöjohtaminen on vuorovaikutusta henkilöstön kanssa (Tarkkonen 2012, 82). Esimiehen rooli nähtiin ohjaavana ja kuuntelevana. Luottamuksellisen suhteen luominen henkilöstön suuntaan koettiin tärkeänä, mutta todettiin samalla, että sen saaminen voi olla haastavaa. Jatkuva vuorovaikutus niin informaation jakamisena kuin arvostuksena ja joustavuutena nähtiin olennaisena osana työhyvinvoinnin johtamista. Tiedon jakamiseen liittyen nähtiin tärkeäksi, että tieto liikkuu organisaatiossa niin alhaalta ylös kuin ylhäältä alas.

H2: Yrittää selvittää niitä ongelmia, kertoo sitten sen tiedon koko ryhmälle.

H3: Heitä ohjataan oikeilla tavoilla, heitä kuunnellaan, heitä arvostetaan.

H4: Sä teet jotain hyvin [...], niin se huomioidaan tai huomataan, annetaan vaikka mahdollisuuksia kehittyä.

H6: Pyrkii olemaan joustava ja painottaa sitä joustavuutta molempiin suuntiin, että sillä saapi sitä luottamusta.

Huono työhyvinvoinnin johtaminen näkyi esimiesten mielestä huonona käyttäytymisenä ja henkilöstön vaihtuvuutena.

H2: Alkaa olemaan ihmiset vähän äksyjä ja tavallaan ärtyneitä.

H7: Meiltä lähtee väkeä pois ja ne ei oo tyytyväisiä siihen olemiseen täällä.

Asiajohtamista ja hallinnollisten asioiden johtamista ei esimiesten vastauksissa ollut havaittavissa. Tosin asiajohtaminen on käsitteenä hyvin lähellä henkilöjohtamista. Se on muun muassa työhyvinvointia tukevien fyysisten ja psykososiaalisten työolosuhteiden ja -järjestelyiden hallintaa. Hallinnolliseen johtamiseen liitetään sen sijaan työsuhteen asioiden hoito ja palkanmaksu. (Tarkkonen 2012, 83-85.) Näiden osa-alueiden puuttuminen voi osaltaan kertoa niiden hyvästä tilanteesta esimiesten keskuudessa tai siitä ettei niitä välttämättä mielletä työhyvinvointiin liittyviksi.

4.4 Esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtamisessa

Esimiehellä on tärkeä ja vastuullinen rooli organisaatiossa niin toiminnan tavoitteiden ja strategioiden jalkauttamisessa kuin työhyvinvoinnin johtamisessa (Suonsivu 2015, 100). Esimiehet näkivätkin niin oman kuin oman esimiehensä

roolin työhyvinvoinnin johtamisessa merkityksellisenä. He kokivat, että tasa-arvoinen kohtelu, tavoitettavuus ja läsnäolon tunne ovat asioita, jotka lisäävät työhyvinvointia. Oikeudenmukaisesti toimiva esimies lisää arvostuksen tunnetta alaisissaan (Suonsivu 2015, 101).

H1: Esimiestyö on ihan äärimmäisen tärkeässä roolissa koko työyhteisön kannalta.

H2: Ihmiset tuntee, et sitten kun heillä on tarvetta, olet käytettävissä ja tavoitettavissa.

H3: Pitää olla sellainen oikeesti läsnä siinä niin kuin arjessa, niin silloin työntekijälle, kun se vaikuttaa se tunne, että hän on oikeasti yksi tärkeä pala tätä kaikkea tekemistä.

H4: Pitää kaikki tasa-arvoisena siinä työn tekemisessä ja osata sillä tavalla pitää ihmiset ihmisinä.

Vuorovaikutustaidot ja työnteon edellytysten varmistaminen ovat myös olennainen osa hyvää johtamista (Keskinen 2005, 22-25). Avoin keskustelu niin oman esimiehen kuin alaisten kanssa oli yksi esille tulleista asioista. Se, että esimies on tilanteen tasalla niin työasioissa kuin siviiliasioissa, auttaa häntä tarvittaessa reagoimaan. Esimiehet kokivat myös, että oikeanlaisilla resursseilla työntekeä on sujuvaa ja motivoivaa.

H1: Ilmapiiri saatu sillä tavalla avoimeksi, että ihmiset uskaltaa tulla kertomaan ja puhumaan esimiehelle asioista, mikä on mun mielestä aivan äärimmäisen tärkeä juttu.

H4: Tulee juttelemaan sulle ja muistaa etenkin sen, että se on joskus aikaisemminkin jutellut sun kanssa jostain asiasta eli jonkinasteinen yksilöiminen kuitenkin ois siellä taustalla. Se on tavallaan se, että on arvostettu osa tiimiä ja jonka asioita muistetaan.

H5: Sillä on iso merkitys [...] itelle on ainakin tärkeää, että pystyy oman esimiehen kanssa keskustelemaan asioista silleen suoraan ja toivoisin, että minun työntekijät pystyy sitten minun kanssa keskustelemaan asioista suoraan.

H6: Pyrin olemaan suurin piirtein kartalla elämäntilanteesta ja muista mitä on porukalla, että siinä pystyy vähän erilailla suhtautumaan.

H8: Yks tärkein, mitä mä oon huomannut esimiestyössä on se, että mä pyrkisin koko ajan varmistamaan sen, että sillä tiiminjäsenellä on edellytykset tehdä sitä työtä.

Työyhteisössä esimies on tärkeässä asemassa yksilön työhyvinvoinnin kannalta. Kun esimies on läsnä, vuorovaikutuksessa ja johtaa oikeudenmukaisesti, lisääntyvät riittävyyskokemukset. Myös työtoiminnan hyvä organisointi lisää voimavaroja. (Suonsivu 2015, 100-103.)

Esimiesten kokemukset omasta työhyvinvoinnin johtamisen onnistumisesta olivat pääasiassa positiivisia. He kokivat onnistuneensa hyvin esimiehinä arvostaen ja kunnioittaen kaikkia työntekijöitä yksilöinä. Eräs esimies nosti esiin, kuinka hänen järjestämät keskustelutilaisuudet olivat saaneet paljon positiivista palautetta. Talukderin (2019) tutkimuksen mukaan työtyytyväisyys ja sitoutuminen organisaatioon paranee, kun esimiehen tuki koetaan hyväksi.

H3: Mielestäni hyvin, [...] jokaista pitää arvostaa, jokaista pitää kunnioittaa.

H5: Kyllä mä koen, että minua ihmiset lähestyy, mutta jotenkin sen huomaa, että kaikki työntekijät ei.

H6: Ihan ok, ainut mitä haluaisin, enemmän ehkä olla perillä ja ohjata.

H8: Toistaiseksi hyvin, [...] olen saanut tosi paljon positiivista palautetta, että pelkään järjestetään mahdollisuus keskustella ja selkeästi sille on tarvetta.

Vaikeina omaan työhyvinvoinnin johtamiseen vaikuttavina asioina esimiehet kokivat hankalat vaikkakin oikeudenmukaiset päätökset ja kiireiset työpäivät.

H4: Toivon et toisaalta ihmiset näki sen, että mä olen tehnyt asiat ja päätökset sen tähden, että ne on oikein niin kuin kaikkia kohtaan.

H7: Valitettavasti, kun on vähän liikaakin noita asioita sitten yhtä aikaa tulessa, niin ei ihan riitä aina aika siihen, että missä mennään ja olla heidän kanssaan läsnä.

4.5 Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen

Työhyvinvoinnin kehittäminen oli esimiehistä hyvin tärkeää. Esimiehet mainitsivat tärkeimmiksi kehittämisen kohteiksi viestinnän ja perehdyttämisen parantamisen. Viestintää pitäisi heidän mielestään kehittää niin yksilö- kuin työyhteisötasolla. Lisäksi heidän mielestään kehittymistä työuralla pitäisi selkeämmin viestiä henkilöstön suuntaan. Esimerkiksi urapolun puuttuminen nähtiin yhtenä syynä henkilöstön vaihtuvuuteen. Perehdyttämisajat todettiin pitkiksi niin työntekijöillä kuin toimihenkilöillä, mikä nähtiin haasteena.

H1: Tiedonkulku on semmoinen ikuinen haaste.

H2: Meillä ei oo ollut oikein näkymää tuota urapolussa, miten voit päästä eteenpäin.

H2: Koulutus on kyllä semmoinen, että kun sulla on tunne, että sä voit kehittyä ja sulle annetaan tilaisuus opiskella.

H5: Tuo perehdyttäminen niin siihen pitäisi kyllä pystyä tulevaisuudessa panostamaan paljon enemmän.

Osana työhyvinvoinnin johtamisen kehittämistä nähtiin myös kannustaminen palautteen antoon. Erityisesti positiivisen palautteen antaminen nähtiin tärkeänä. Kelloway ym. (2013) on todennut tutkimuksessaan positiivisen johtajuuden yhteyden työhyvinvointiin.

H3: Nostettas niitä hyviäkin asioita esiin, että on sitä positiivistakin palautetta.

H5: Sitten näitä nousseita ideoita, niin pitäis ehkä paremmin selvittää, että mitä niille on tehtävissä ja sitten antaa tosiaan takaisin päin siitä palautetta.

Eri toimipisteiden välille kaivattiin parempaa keskusteluyhteyttä ja yhteistyötä työhyvinvoinnin johtamisen teemaan liittyen. Esimiehet kokivat, että yhteinen keskustelu auttaisi ja kehittäisi toimintaa niin eri toimipisteissä kuin koko organisaatiossa.

H1: Toivoisin, että pystyttäs yritystasolla eri yksiköiden kanssa myös tällä temalla keskustelemaan ja jakamaan ajatuksia, [...] vois olla tämmösiä foorumeita, esimerkiksi jos pääsisi silleen keskustelemaan, vois olla jotain esimiespäivä -tyyppisiä.

H4: Toisen vastaavan toimipisteen, jossa samanlaiset operatiiviset ongelmat esimerkiksi, niin sieltä voi saada hyvinkin tukea.

Esimiehet toivoivat lisää koulutusta esimerkiksi teemapäivien muodossa sisältäen muun muassa työhyvinvoinnin perusteita, yhteisten ohjeiden ja käytäntöjen läpikäymistä. Toisaalta toivottiin myös valmiita tietopaketteja, joita voisi sitten käydä läpi omien alaistensa kanssa.

H1: Esimiesten tukeminen ja valmentaminen, niin se on todella tärkeää, että sinne laitetaan panoksia, että se koko työyhteisön hyvinvointi kehittyy siinä.

H2: Vois olla sit vähän enempi, [...] sitä tämmöstä yleistä, mitä esimiehen tehtävään kuuluu, [...] vinkkejä siitä miten työhyvinvointia voi parantaa.

H5: Jonkunlaista koulutusta ja semmosia yhteisiä ohjeita ja tämmösiä tavoitteita, mitä sitten kohti mennään.

H6: Jotain info-paketteja johonkin vaikka johonkin työergonomiaan liittyen tai muuta.

Konkreettisena esimerkkinä työhyvinvoinnin johtamisen tueksi esitettiin muun muassa henkilöstön käsikirjaa, joka sisältäisi jokaista koskevat ohjeet, vastuut ja velvollisuudet. Toisena asiana tuli esille esimiehen käsikirja tai esimiehen työkalupakki, josta löytyisi tukea esimiestyöhön erilaisten ohjeiden kautta. Myös erilaiset tilaisuudet työpaikan ulkopuolella koettiin tärkeiksi yhteishengen luomisen kannalta.

H4: Semmoinen käsikirja, mikä me annetaan henkilöstölle, kun ne tulee taloon, missä kerrotas selkeästi, mitkä on sun etuudet ja selkeät tämmöiset ohjeistukset.

H6: Semmoset vapaammat, että ollaan pois toimipaikalta ja muuta niin kyllä niistä aina saapi vähän enemmän erilaista ja oppii tietysti tutustumaan porukkaan ihan eri tavalla kun tulee vähän muuta juteltua kuin työtuttuja.

H8: HR voisi tavallaan koostaa sen työkalupakin ja jalkauttaa sen esimiesten käytettäväksi.

4.6 Organisaation tuki työhyvinvoinnin johtamiseen

Työhyvinvointi nähtiin jokaisen yhteisenä asiana, mutta esimiehet totesivat kokonaisuuden johtamisen lähtevän ylemmästä johdosta. Esimiehet kaipasivatkin työhyvinvoinnin johtamisen toteuttamiseen tukea, ohjeistusta ja mallia ylemmän johdon suunnalta. Riittämättömyyden näkökulmasta ylemmän johdon tuen puute on riittämättömyyden tunnetta lisäävä asia, joka voi heikentää työmotivaatiota (Suonsivu 2015, 80).

H: Jokaisen esimiehen asia, se on ihan yrityksen omistajasta lähtien.

H4: Kokonaisuus, iso ajatus, tulee aina tietysti sieltä ylhäältä.

H6: Kyllä se minusta lähtee niin itsestä kuin sitten esimiehistä hyvin pitkälle.

Kysyttäessä esimiehiltä, miten he ovat saaneet työhyvinvoinnin johtamiseen tukea, korostui vastauksissa HR:n, oman lähiesimiehen ja työterveyshuollon merkitys. HR:n koettiin olevan hyvin tavoitettavissa ja tukena työsuhteasioissa. Tosin välillä etäisyydet toimipisteiden välillä koettiin hidastavaksi tekijäksi avun ja neuvojen saamisen suhteen. Työterveydestä saatiin hyvin tukea työkykyyn liittyvissä asioissa.

H1: Itse saanut esimerkiksi meidän HR:stä aika hyvin nytten, et aina jos on joku murhe voi soittaa.

H3: HR:ltä itse kyllä meidän yrityksen näkökulmasta oon saanut hyvin tukea.

H3: Työterveys on yksi tärkeä.

Osallistavalla johtamisella on havaittu selkeää yhteyttä hyvään työnhyvinvointiin (Cheng 2013; Choi ym. 2017). Oma esimies koettiin tärkeimmäksi, jolta tukea työhyvinvoinnin johtamiseen pitäisi saada. Osa tosin koki, että tukea voisi olla enemmän niin oman esimiehen kuin oman organisaation suunnalta. Esimiesten vastauksista nousi esiin myös näkökulma, jossa tukea pitäisi tulla myös organisaatiossa alhaalta päin.

H1: Totta kai omalta esimieheltä, että aina on kuitenkin valmis kuuntelemaan ja tukemaan asioissa.

H3: Kyl se omalla tavallaan tuen saanti, kun se pitää tulla läpi linjan ja läpi organisaation. Lähin väärin aattelee sitä liian ylhäältä alaspäin, mutta kyllä totta puhuen kyl se pitää tulla alhaaltakin päin ihan saman lailla.

H4: Saan tukea mun esimieheltä tosi hyvin, mutta organisaation tuki on mun mielestä huono.

H5: Esimies, jonkun verran tukea saan, mutta ainahan sitä olisi kiva enemmän saada.

Kehusmaa (2011, 152) kertoo, että matkalla hyvinvoivaan työyhteisöön on myös tarpeen kouluttaa esimiehiä työyhteisön toiminnasta ja työhyvinvoinnista. Haastatellut esimiehet olivat myös tunnistaneeet oman esimiehen heikkoudet. Osa haastatelluista esimiehistä koki, että heidän omalla esimiehellä ei ole työhyvinvoinnin johtamisessa tarvittavaa osaamista.

H2: No oikeestaan aika tavallaan heikosti on tullut mitään erityistä ylipäätään tähän esimiesasemaan sitä tukea.

H3: Toivoisi, että sieltä pykälää ylempää tulisi sitä tukea ja vähän kyselyä, mitenkä menee.

H7: Oma esimies ei oo välttämättä ihan ideaali esimies, omat puutteensa, mutta on myös omat hyvät puolet.

H8: Missä tiimissä olen ja miten meitä kohdellaan niin, en kyllä ota esimiehestäni mallia.

Työhyvinvoinnin johtamisen tueksi esimiehet kaipasivat myös keskusteluja niin oman esimiehen kuin muiden esimiesten kanssa. Osa kävikin aktiivisesti keskustelua kollegoiden tai muiden samassa työpisteessä työskentelevien esimiesten kanssa. Tällainen vertaistuki koettiin erittäin tärkeäksi. Työn voimavarojen ja riittävyyden vahvistamisella on yhteys voimaantumiseen (Siitonen 1999, 93, 189). Voimaannuttava johtaminen vaikuttaa myös positiivisesti työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen (Gyu Park ym. 2017; Kim ym 2018).

H1: Kollega N.N., niin meillä on hyvin keskusteluja usein näistä asioista ja tavallaan sparraillaan keskenämme siinä ja siis tän porukan kanssa.

H2: Omassa toimipisteessä pystytään jakamaan sitä tietoa [...] ja kyllä sitä voi sitten kollegoilta kysyä.

H5: Jotakin tämmösiä keskusteluhetkiä, missä vois niinku puhua muidenkin ihmisten kanssa, [...] et sais vähän vertaistukea.

H6: Tulee käytyä noiden kollegoiden kanssa aina keskusteluja eri tilanteesta. Se on iso tuki, että on semmoisia henkilöitä, kenen kanssa pystyy sitten juttelemaan.

H8: Kyllä mä toivoisin edelleen kehityskeskustelun esimieheni kanssa kerran vuodessa.

4.7 Esimiehen oma työhyvinvointi

Kysyttäessä esimiehiltä, miten he kokivat heidän oman työhyvinvointinsa, oli vastauksissa eroja. Suurin osa esimiehistä totesi, että työkuorma on suuri, mikä aiheuttaa heille stressiä ja huolta omasta jaksamisesta. Työhyvinvointia heikensi myös jatkuva työn priorisointi ja tunne alisuorittamisesta. Muita kuormitusta aiheuttavia asioita olivat muun muassa puutteellinen perehdytys ja hankalat esimiestilanteet. Poikkeuksena oli pari esimiestä, jotka kokivat, että työhyvinvointi

oli suhteellisen hyvällä tasolla. Heidän vastauksistaan kaiken kaikkiaan näkyi työn ja vapaa-ajan hyvä tasapaino.

H1: Aika tavalla tasapainon ja kaaoksen välistä mut siis suhteellisen ok, että sano-taanko näin, että se itsensä johtaminen myös esimiehenä on ja ymmärtäminen on kans todella tärkeää.

H2: Täytyy sanoa, tavallaan se asiantuntijan työmäärä on vielä aika iso, [...] on ollu melkosta, toivottavasti tuo projekti x vähän helpottaisi.

H3: En koe, että on tasapainossa, koska en oo saanut sitä perehdytystä, niin mä en koe, että mä pystyn tekemään työtäni sillä tasolla, missä mä pystyisin työtäni teke-mään.

H5: Tullut vastaan paljon hankalia esimiestilanteita ja sitten kun niistä en pääse kes-kustelemaan kenenkään kanssa, niin niitä jää yksin miettimään ja nekin kuormittaa aika paljon.

H6: Työkuormahan on semmonen, että sitä ei kerkeä tekemään, että siinä priorisoi-daan sitten tekemisiä. Se on tosi kuormittavaa, että koko ajan on hommia siinä odot-tamassa ja tehdään siinä järjestyksessä, mitä on pakko.

H8: Tällä hetkellä ei oo ja sen takia minä oon sen asian kanssa kipuillut, [...] oon kyllä oman esimieheni sillä lailla pannut tiukalle tässä seinää vasten, että kerran ja koska tätä työtä on nyt ilmaantunut näin paljon, niin minä en voi kaikkea tehdä.

Itsensä johtaminen on kokonaisvaltaista huolehtimista itsestä ja omien voimava-rojen suuntaamista haluamallaan tavalla (Keskinen 2005, 43-44). Itsensä johtami-sen taito on tärkeä asia myös esimiehille. Osan heistä vastauksissa se näkyikin armollisuutena itselleen palautumisen ja asennoitumisen kautta. Oli myös ha-vaittu, miten tärkeää on oikeanlainen palautuminen vapaa-ajalla. Eräs esimie-histä selkeästi vielä etsi keinoja työstä irtautumiseen. Vastauksissa oli havaitta-vissa, että kokeneemmat esimiehet ja aiemmista kokemuksista oppineet olivat löytäneet itselle sopiva keinot palautua.

H1: Annetaan ihmiselle se palautumisaika ja myös itselleen itsekin tarvitsee palautu-misaikaa.

H2: Yrittää opetella siihen, että ei poukkoile tehtävästä toiseen koko ajan.

H4: Se on sitten itsestä kiinni, että kouluttaa omaa päätänsä siihen, että kun lähtee kotiin, niin sä oikeasti lähdet kotiin.

H5: Pitäisi löytää keinoja, millä pystys pääsee irti näistä työasioista ja mitkä on sitä vapaa-ajalla niitä asioita, jotka tuo energiaa. Pääsis vähän nollaa ajatuksia, mutta jos semmonen puuttuu niin sitten vaan ajatukset jää kiertämään kehää näihin työasioi-hin.

H7: Mitä sitten tekee silloin viikonloppuna, silläkin on merkitystä ja vapaa-ajalla muutenkin kokonaisuudessaan, että ei saa sohvanperälle pyörähtää yksistään, että pitää tehdä myös muutakin.

H8: Jokaisella henkilöllä on tietyllä tavalla itsensä, oman työhyvinvoinnin vastuu.

Kaikki esimiehet totesivat, että oikean tasapainon löytäminen työn ja vapaa-ajan välillä on tärkeää oman työhyvinvoinnin kannalta. Vapaa-ajalta saadaan voimaa arkeen työssä ja kotona. Liikunta koettiin yhtenä hyvänä keinona päästä irti työasioiden mielessä pyörittelystä.

H1: Balanssi oman vapaa-ajan ja muun välillä on äärimmäisen tärkeää, et jaksaa töissä.

H2: Parempi on sitten löysätä ja ottaa sitä aikaa muuhunkin elämään, [...] työmurheet on työmurheita, niin sitten pitää olla joku semmonen harrastus, ettei voi ajatella sitä.

H3: Sit se vapaa-aika, niin sieltä sitä kumminkin aika paljon saa ammennettua sitä jaksamista ja kykyä toimia.

H6: Jos ei pääse liikkumaan, niin sitten kyllä tuntuu, että kaatuu seinät päälle.

H7: Kyllähän se aika rajusti välillä tuntuu siltä, että missä mennään, mutta vapaaajalla pystyy kuitenkin tehokkaasti nolaa tuon tilanteen.

Oma työhyvinvointia arvioidessa esimiehen on myös hyvä miettiä, mikä on riittävän hyvällä tasolla olevaa toimintaa. Itseltään ei voi vaatia liikojä, täytyy löytää se itselle riittävä työnteon taso. Toisaalta myös muun organisaationkin pitäisi ymmärtää, että joskus joutuu odottamaan. Jatkuvat epäonnistumiset koettiin hyvin raskaina, varsinkin kun palautetta tekemisestä tulee heidän mielestään liian vähän.

H1: Semmonen liiallisen täydellisuuden tavoittelu on kauheen vaarallista, että riittävän hyvä pitää olla.

H1: Se on hyvä olla sillä työyhteisöllä ja esimiehillä käsitys ja tuki siitä, että kaikkea välttämättä niitä asioita sillä hetkellä ei voi hoitaa. Sit pitää hyväksyä se, että tekee parhaan valinnan.

H4: Riittämisen tunne siitä, että on kuitenkin tarjottu koko ajan mahdollisuuksia, että pääsee etenemään, tekemään erilaisia asioita. Mutta sitten siitä huolimatta sellainen itsestä kumpuava sellainen pieni epävarmuus on tavallaan olemassa, et jos kukaan ei koskaan kerro sulle sitä, että ooksä menossa oikeeseen suuntaan.

H5: Onnistumiset on ollut aika vähässä, niin sekin jollain tavalla lamaannuttaa, kun tuntuu, että ihan sama mitä teet, niin ei se kuitenkaan onnistu tai vie sitä projektia eteenpäin.

H5: Ehkä sitä ei aina huomaa niitä onnistumisia.

H7: Jokaisen on vaan löydettävä se oma mallinsa, [...] se oman kunnon ja se oman tasapainon löytäminen, niin sillä on iso merkitys.

H8: Itsesuojeluvaisto jo näillä kilometreillä toimii, että mä en aja itseeni siihen tilanteeseen, että teen tota iltaa ja viikonloppua.

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli laadullisen haastattelututkimuksen avulla selvittää esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia työhyvinvoinnista, sen johtamisesta ja kehittämisestä. Lisäksi selvitettiin esimiesten omaa työhyvinvointia ja heidän kokemaansa tuen tarvetta työhyvinvoinnin johtamiseen.

Tutkimus tehtiin suuressa teknologiateollisuuden alalla toimivassa yrityksessä. Tutkimuksen avulla toivottiin saatavan arvokasta tietoa organisaation työhyvinvoinnin nykytilanteesta. Tutkimuksesta saadun tiedon perusteella organisaatiossa on mahdollista kehittää strategista työhyvinvoinnin johtamista esimiesten näkemyksiin perustuen. Lisäksi voidaan konkreettisesti suunnitella esimiesten tukemista työhyvinvoinnin johtamisessa heidän esittämien tarpeiden perusteella. Yleisellä tasolla tutkimuksen toivottiin antavan tietoa siitä, miten esimiesten kokemukset työhyvinvoinnin johtamisesta muodostuvat. Tutkimuskysymykset muotoutuivat seuraaviksi:

1. Mikä on organisaation työhyvinvoinnin johtamisen nykytilanne esimiesten näkökulmasta tulkittuna?
2. Mikä on esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtamisessa ja milaista tukea sen kehittämiseen tarvitaan?

Tässä tutkimusraportin viimeisessä luvussa esitetään ensin pohdintaa tutkimuksen tuloksista haastatteluteemoittain, jotka olivat: 1. työhyvinvointi käsitteenä, 2. työhyvinvoinnin johtaminen, 3. työhyvinvoinnin kehittäminen, 4. oma työhyvinvointi. Lopuksi esitetään johtopäätöksiä, joilla vastataan tutkimuskysymyksiin ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

5.1 Työhyvinvointi ja sen osa-alueet

Dooris, Farrier ja Frogget (2018) kuvailivat työhyvinvoinnin olevan ”enemmän kuin terveys” ja ”enemmän kuin onnellisuus”. Tämä kuvaa hyvin työhyvinvoinnin käsitteen moniulotteisuutta. Työhyvinvoinnista puhuttaessa käytetään monia eri käsitteitä kuten muun muassa työkyky, työssä viihtyminen ja työn imu. Kaikilla näillä eri käsitteillä viitataan ihmisen kokemaan tasapainoon omien voimavarojen ja työnvaatimusten välillä. Tässä tutkimuksessa esimiesten näkemykset työhyvinvoinnin käsitteestä tukivat aiempaa tutkimusta (Ilmarinen 2006, 79-80; Ojala & Ahonen 2005, 27-34; Riikonen ym. 2003, 12; Työterveyslaitos 2009, 18). Työhyvinvoinnin kerrottiin olevan jaksamista niin työssä kuin vapaa-ajalla. Kun työ koettiin sopivasti kuormittavaksi ja merkitykselliseksi, oli yksilöllä energiaa molempiin elämän osa-alueisiin. Toisaalta parilla esimiehellä oli vaikeuksia määrittellä työhyvinvointia, mikä kertoo käsitteen kokonaisvaltaisuudesta.

Työhyvinvoinnin osa-alueita on Kehusmaan (2011, 112) mukaan kunnon olosuhteet, reilu johtaminen, mielekäs ja sujuva työ sekä tukea antava työyhteisö. Nämä osa-alueet muodostavat hyvinvoinnin, tuottavan ja voimaantuvan työyhteisön kolmiomallin. Kaiken ydin on kunnon olosuhteet, minkä ympärille muut tekijät rakentuvat. Esimiesten näkemykset kunnon olosuhteista sisälsivät muun muassa työnantajan tarjoamat oikeat työkalut ja -menetelmät. Näitä olivat esimerkiksi hyvä työergonomia ja turvallinen työympäristö, jotka nähtiin tärkeinä asioina niin fyysisen kuin psyykkisen jaksamisen kannalta. Organisaatiossa on tärkeää, että työn kehittäminen on jatkuvaa, koska vain sillä tavalla pysytään mukana työelämän kehityksessä.

Osallistava ja yhteisöllinen johtaminen on reilua johtamista. Esimiehet kokivat esimerkillä johtamisen tärkeänä osana työhyvinvointia, koska tällöin käsiteltävien asioiden painotukset ja tärkeudet olivat heille selkeitä. Esimiehen kyky rakentaa työilmapiiriä avoimella ja tasa-arvoisella toiminnalla oli heidän mielestä myös olennainen osa johtamistyötä. Esimies on työyhteisössä avainasemassa henkilöstön voimavaroja tarkasteltaessa, koska hyvä organisointi, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja itsenäinen työskentely lisäävät voimavaroja. Riittävyden tunteen kannalta myös esimiehen vuorovaikutus ja läsnäolo ovat merkittäviä tekijöitä. (Kehusmaa 2011, 118; Suonsivu 2015, 101.)

Esimehet kokivat mielekkään ja sujuvan työn selkeänä ja motivoivana. Se, miten nähdään omien tavoitteiden yhteydet koko organisaation tavoitteisiin, koettiin merkittäväksi työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi. Strategiatyötä pitääkin tehdä organisaation kaikilla tasoilla, jotta se paremmin yhdistyy osaksi jokaisen työtä. Yhteisöllisyyden tunne on olennainen tekijä tukea antavassa työyhteisössä. Kannustava ja avoin ilmapiiri, jossa kaikkien työtä arvostetaan, parantaa työhyvinvointia. Esimiehet totesivat myös, miten tärkeä vaikutus jokaisen omalla käyttäytymisellä on työyhteisölle. Hyviä työyhteisötaitoja tarvitaan jokaiselta, sillä tulevaisuudessa perinteiset alais-esimiessuhteet tulevat muuttumaan erilaisten projekti- ja verkosto-organisaatioiden myötä (Kehusmaa 2011, 116-117).

Tutkimuksen tuloksissa oli havaittavissa, että esimiehen omat kokemukset vaikuttivat siihen, minkä he kokivat työhyvinvoinnissa tärkeäksi. Esimerkiksi kerran työuupuneet henkilöt korostivat työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon tärkeyttä. Toisaalta taas toimistotyötä tekevillä korostui henkinen hyvinvointi fyysisen sijaan. Voidaankin ajatella, että oma tausta vaikuttaa olennaisesti työhyvinvoinnin kokemukseen. Sen sijaan iän tai sukupuolen perusteella ei ollut eroja työhyvinvoinnin käsitteen ymmärtämisessä.

5.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Organisaation työhyvinvointi ei ole riippuvainen toimialasta, henkilöstön iästä tai koulutusrakenteesta. Jokainen työorganisaatio vaikuttaa henkilöstönsä hyvinvointiin ja kaikki ovat erilaisia, minkä vuoksi työhyvinvointia pitääkin tarkastella jokaisen organisaation kohdalta erikseen. (Tarkkonen 2012, 75.)

Esimiehet näkevät kokonaisuuksien näkemisen ja ymmärtämisen tärkeänä osana työhyvinvoinnin johtamista. Strateginen työhyvinvointijohtaminen (Tarkkonen 2012, 78) näkyy esimiesten vastauksissa organisaation todellisuuden tilan ymmärtämisessä. Esimiehille on tärkeää olla perillä niin koko työyhteisön kuin yksilön tilasta. Esimiesten mielestä työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu myös olennaisesti tiedottaminen niin strategiasta kuin muista ajankohtaisista asioista. He näkivät strategisten tavoitteiden määrittelyn olennaisena osana johtamista, jotta ne ovat selkeitä kaikille.

Jos toiminnan suunta puuttuu kokonaan, riittämättömyyden kokemukset lisääntyvät ja heikentävät työhyvinvointia. Toisinaan myös organisaation tavoitteet jäävät teoreettisiksi eivätkä työntekijät ymmärrä, mitä ne tarkoittavat hänen työssään. Kun tavoitteita ei ole esimiesten toimesta avattu, työntekijät kokevat olevansa ainoastaan vaatimusten kohteina sen sijaan, että heitä arvostettaisiin.

Toisaalta korostettiin, että tavoitteiden asettamisen lisäksi esimiehen pitää varmistaa työnteon edellytykset. Oikeanlaisilla resursseilla työntekeä on motivoivaa ja se lisää voimavaroja (Suonsivu 2015, 101). Esimiehen tehtävänä nähtiin myös töiden organisointi ja priorisointi, erityisesti kuormittavissa työtilanteissa. Karasekin (1979) työn vaatimusten ja hallinnan mallissa todetaan, että työn vaikutusmahdollisuuksien ollessa pieniä ja työn vaatimusten ollessa korkeita, työntekijä voi huonosti työssään.

Hyvät vuorovaikutustaidot ovat tärkeä osa työhyvinvoinnin johtamista (Keskinen 2005, 22-25). Esimiehet totesivatkin, että kaikilla organisaation jäsenillä on vastuu omasta käyttäytymisestään ja kehityksen suunnasta. Hyvät alais-aidot perustuvat hyviin vuorovaikutustaitoihin. Työyhteisön toimintakyky lisääntyy, kun autetaan ja huomioidaan toisia (Suonsivu 2015, 101). Esimiehen rooli nähtiin ohjaavana ja kuuntelevana, mutta samalla todettiin, että luottamuksellisen suhteen luominen voi olla joskus vaikeaa. Huono työhyvinvointi sen sijaan näkyi esimiesten mielestä henkilöstön suurena vaihtuvuutena ja huonona käyttäytymisenä työyhteisössä.

Esimiehet näkivät niin oman kuin oman esimiehensä roolin työhyvinvoinnin johtamisessa merkityksellisenä. Tasa-arvoinen kohtelu ja läsnäolon tunne olivat asioita, jotka tulivat esiin hyvinvointia lisäävinä asioina. Tällainen oikeudenmukainen johtaminen lisää työntekijän riittävyden kokemusta (Talukder 2019). Kokemukset omasta työhyvinvoinnin johtamisesta olivat pääosin positiivisia. He kokivat arvostavansa ja kunnioittavansa kaikkia työntekijöitä yksilöinä.

Kehusmaa (2011, 116-117) kertoo, että johtajuus on muutoksessa, sillä muuntuvissa ja uudistuvissa organisaatioissa johtajuusroolit vaihtelevat. Luottamus on pystyttävä rakentamaan eri kokoonpanoissa, ei voi enää laskea pelkääntään ”tuttujen luottokavereiden” varaan.

5.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin kehittäminen oli esimiesten mielestä jatkuvaa toimintaa. He kokivat, että erityisesti pitää keskittyä viestinnän parantamiseen, sillä tiedonkulku koettiin ikuisiksi haasteeksi. Viestinnän osalta olisikin tärkeää, että se olisi oikea-aikaista ja selkeää. Viestintään liittyy olennaisena osana myös vision, mission ja strategian jalkauttaminen. Useat esimiehet ottivat esille, että strategiaa ja sen mukaisia tavoitteita ei ole viestitty tarpeeksi. Lisäksi koettiin, että kehittämismahdollisuuksista tiedotetaan liian vähän kuten esimerkiksi koulutusmahdollisuuksista ja mahdollisuuksista urakehitykseen. Urapolkujen puuttuminen nähtiin jopa syynä henkilöstön vaihtuvuuteen. Pehdyttäminen ja työnopastaminen nähtiin myös hyvin tärkeänä, jotta uudet työntekijät saadaan sitoutettua organisaatioon.

Esimiehet toivat myös esille palautteenantokulttuurin tärkeyden. He kokivat, että sitä pitäisi parantaa entisestään. Niin esimiehet itse kuin työntekijät kaipaavat palautetta omasta tekemisestään. Erityisesti positiivisen ja rakentavan palautteen nähtiin lisäävän työhyvinvointia ja siten myös riittävyden kokemuksia (Suonsivu 2015, 80-86).

Esimiehet kaipasivat työhyvinvoinnin johtamiseen enemmän tukea ylemmältä johdolta ja omalta esimieheltä. Vähäinen johdon puute lisää riittämättömyyden tunnetta ja siten vähentää esimiehen omaa työhyvinvointia (Suonsivu 2015, 23-25). Haastatellut esimiehet kokivat, että HR tukee heidän työtään hyvin, vaikka välimatkat eri toimipisteiden välillä joskus hidastuttivat kanssakäymistä. Konkreettisine asioina esimiehet toivoivat erilaisia infopaketteja, joita he voisivat käydä omatoimisesti läpi alaistensa kanssa. Lisäksi jonkinlaiselle henkilöstön ja esimiehen käsikirjalle olisi heidän mielestään suuri tarve. Käsikirjan pitäisi sisältää esimerkiksi organisaation ohjeita, käytäntöjä ja muita perusasioita. Toisena vaihtoehtona esitettiin, että kaikki ohjeet ja sopimukset pitäisi löytyä selkeästi yhdestä paikasta.

Organisaation toiminnan jakautuessa usealle paikkakunnalle, esimiehet kokivat, että yhteistyötä eri toimintojen välillä pitäisi lisätä ja parantaa. He toivoivat erityisesti työhyvinvointiin liittyen yhteisiä keskustelutilaisuuksia. Tällaisia tilai-

suuksia voisivat olla esimerkiksi esimiespäivät erilaisilla työhyvinvointiteemoilla ja yhteisten käytäntöjen kertaushetket esimerkiksi työsuhteasioihin liittyen. Lisäksi toivottiin enemmän vapaita keskustelumahdollisuuksia, joista voisi saada vertaistukea työhyvinvoinnin johtamiseen. Hankalien esimiestilanteiden jälkeen toivottiin mahdollisuutta keskustella esimerkiksi HR:n kanssa, jotta tilanne ei jäisi kuormittamaan esimiehen omaa hyvinvointia. Kaikilla esimiehillä ei ollut tuttua kollegaa, jonka kanssa jakaa johtamiseen liittyviä haasteita. Tämän vuoksi olisikin tärkeää luoda yhteyksiä esimiesten välille. Työpaikan ulkopuolelle järjestetyt yhteiset tilaisuudet nähtiin myös tärkeinä yhteishengen parantamisen kannalta.

5.4 Esimiehen oma työhyvinvointi

Työelämän muuttuminen näkyy yksilön hyvinvoinnissa. Yksityiselämän ja työelämän verkostot ovat päällekkäisiä ja ei ole enää varmaa, mihin yksityiselämän rajat loppuvat ja mistä työelämän rajat alkavat. Työntekijältä odotetaan sitoutumista ja vahvaa motivaatiota, mutta työntekijät eivät aina tiedä, mihin pitäisi sitoutua. Tällöin heidän on helpompaa pettymisten välttämiseksi välttää voimakasta sitoutumista, kun ei tiedä mitä vaatimuksia työ kenties tulee lähitulevaisuudessa asettamaan. (Suonsivu 2009, 34.)

Työn voimavarojen ja riittävyiden vahvistamisella on yhteys voimaantumiseen (Siitonen 1999, 93, 189.) Esimiesten omassa työhyvinvoinnissa oli eroja haastateltujen esimiesten kesken. Enemmistö koki työkuormansa liian suureksi ja oli huolissaan omasta jaksamisestaan. Jatkuva töiden priorisointi ja alisuoriutumisen tunne aiheuttivat riittämättömyyttä esimiesten keskuudessa. Riittävyiden lisääminen vaatii niin organisaatiolta kuin yksilöltä kokonaisuuden ja toimintatapojen arvioimista. Esimiesten on tärkeää pohtia, mikä on riittävän hyvällä tasolla olevaa toimintaa ja mikä heitä voimaannuttaa. Osa esimiehistä oli oppinut hallitsemaan omaa hyvinvointiaan huolehtimalla omien voimavarojen suuntaamisesta haluamallaan tavalla. Itsensä johtamisen taito onkin yksi tärkeimmistä esimiehen taidoista (Keskinen 2005, 43-44.) Työn ja vapaa-ajan sopivan tasapainon löytäminen oli keskeisimpiä keinoja, joilla esimiehet hallitsivat omaa suorituskykyään. Vapaa-ajalle oli löydetty keinoja palautumiseen esimerkiksi harrastusten kautta. Esimiesten vastauksissa oli havaittavissa, että aikaisempien tutkimusten mukaisesti riittämättömyyden tunteen esiintyminen vähenee sekä korkeamman iän että pidemmän työuran myötä (Clark, Vardeman & Barba 2014).

5.5 Tulevaisuuden näkymiä

Työterveyslaitoksen (2020) Hyvinvointia työstä 2030 -raportissa kerrotaan, kuinka Suomi on maailman hyvinvoivimpia maita. Hyvinvointi on perustunut

pitkälti työelämän positiiviseen kehitykseen, edulliseen väestörakenteeseen ja näiden mahdollistamiin anteliaisiin palvelu- ja tulonsiirtojärjestelmiin. Nyt kuitenkin eläkejärjestelmien piiriin tulee koko ajan lisää ihmisiä ikääntymisen ja mielenterveysongelmien takia. Tällä hetkellä kaikki vielä toimii, mutta tuleville sukupolville on jäämässä huolehdittavaksi lasku taloudellisesta ja ekologisesta kestämyydestä. Työelämän ja hyvinvoinnin kehitys kohtaa lähitulevaisuudessa sekä suuria haasteita että niihin liittyviä mahdollisuuksia. Erityistä huolta aiheuttavat mielenterveysongelmat, työmarkkinoiden muuttuvat osaamisvaatimukset ja eriarvoisuuskehitys. Tulevaisuudessa hyvinvointivaltio on mahdollinen vain, kun väestö on monipuolisesti osaavaa ja työkykyistä. (Työterveyslaitos 2020, 6-8.)

Työelämän toisella suurella murroksella tarkoitetaan Y-sukupolven työelämän siirtymistä. Y-sukupolvelle oleellista työelämässä on työssä viihtyvyys ja työn merkityksellisyys. Heidän odotukset johtamisen suhteen voi kuvailla neljällä sanalla, jotka ovat raamit, itsenäisyys, palaute ja luottamus. Raameilla tarkoitetaan sitä, että työllä on selvästi määritellyt puitteet, mutta tiukka hierarkia ja käskyttäminen eivät kuulu heidän mielestään työelämään. Esimiehelle tämä tarkoittaakin tasapainottelua johtamisessa. Itsenäisyys on mahdollisuutta tehdä itsenäisesti omaa työtä koskevia ratkaisuja. Y-sukupolvi näkee perinteiset toimintatavat vanhanaikaisina. Kolmantena odotuksena on palaute. Heille kaksisuuntainen kommunikaatio ja välitön palautteen saaminen on itsestään selvyyttä. Viimeisenä on luottamus, joka tarkoittaa avoimuutta ja mahdollisuutta samastua työyhteisöön ja sen tarinaan. Luottamus on kaiken johtamisen perusta. (Kehusmaa 2011, 97-99.)

Nämä muutokset tulevat varmasti näkymään tulevaisuudessa työelämässä ja johtamisessa. Jokaisen organisaation täytyy olla valmiina reagoimaan ja muuttamaan ajattelu- ja toimintatapojaan.

5.6 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheita

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa työhyvinvoinnin johtaminen vaatii kehittämistä esimiesten näkökulmasta tulkittuna. He kokivat puutteita muun muassa viestinnässä liittyen strategian ja tavoitteiden jalkauttamiseen. Esille nousivat myös puutteelliset vuorovaikutustaidot ja heikko palautteenantokulttuuri. Työhyvinvoinnin johtamisen pitäisi olla vahvemmin osa toimintastrategiaa, jotta se huomioitaisiin paremmin kaikessa organisaation toiminnassa.

Esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtamisessa nähtiin erittäin tärkeänä. Oikeudenmukainen kohtelu, hyvä työn organisointi ja työnteon edellytysten varmistaminen nähtiin esimiehen tärkeimpinä tehtävinä. Näillä tekijöillä on selvä yhteys riittävyden tunteen kehittymiseen ja sitä kautta parempaan työhyvinvointiin.

Työhyvinvoinnin johtamiseen esimiehet kaipasivat lisää tukea ylemmältä johdolta, omalta esimieheltä ja HR:ltä. He toivoivat muun muassa lisää keskustelumahdollisuuksia johtamiseen ja erityisesti hankaliin esimiestilanteisiin liittyen. Muiden esimiesten vertaistuki koettiin erittäin tärkeäksi oman työhyvinvoinnin kannalta. Konkreettisina esimerkkeinä työnhyvinvoinnin johtamisen tueksi mainittiin erilaiset koulutukset, oppaat ja teemapäivät.

On helppoa tuudittautua näkemykseen, että asiat ovat hyvin, jos päätelmät tehdään satunnaisen ja hajanaisen tiedon perusteella. Lisäksi jos työhyvinvointiin asennoidutaan liiketoiminnan kannalta toisarvoisena asiana, ei sen merkitystä ymmärretä. Työhyvinvoinnin edistäminen pitkällä aikavälillä edellyttää useimmiten asennemuutosta, organisaation todellisen tilanteen tunnistamista ja tosiasioiden tunnustamista. Työhyvinvoinnin täytyy myös olla osa strategiatyötä ja huomioida niin yksilöllisyys kuin yhteisö. Toimintatapojen uudistaminen ja nollatoleranssin vaatiminen työhyvinvointia vahingoittavia asioita kohtaan ovat askelia matkalla kohti hyvinvoivaa ja tuottavaa työyhteisöä. Olennaista on myös pystyä jatkuvasti arvioimaan ja uudistamaan omaa toimintaa.

Tutkimuskohteena olleessa yrityksessä on parhaillaan meneillään suuri organisaation muutos. Kansainvälisyys lisääntyy entisestään ja osalle esimiehistä tulee ulkomaisia esimiehiä muualta konsernista. Tämä on suurimmalle osalle uutta ja jatkotutkimuksena olisikin mielenkiintoista selvittää, miten muutos tulee vaikuttamaan työhyvinvoinnin johtamisen kokemuksiin esimiesten keskuudessa. Toisaalta tutkimusta voisi laajentaa koskemaan myös työntekijöiden näkemyksiä työnhyvinvoinnin johtamisesta.

Tässä pro-gradu -tutkielmassa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) laatimia eettisesti vastuullisia ja oikeita toimintatapoja.

LÄHTEET

- Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen. 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Pohjola Vakuutus Oy. Suomen Terveystalo.
- Cambridge dictionary. 2021. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/inadequacy>
- Cheng, Z. 2013. The Effects of Employee Involvement and Participation on Subjective Wellbeing: Evidence from Urban China. *Social Indicators Research*. 118 (2), 457-483.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., Seung-Wan, K. 2017. Inclusive Leadership and Employee Well-Being; The Mediating Role of Person-Job Fit. *Journal of Happiness Studies*. 18 (6), 1877-1901.
- Chughtai, A., Byrne, M. & Flood, B. 2015. Linking Ethical Leadership to Employee Well-being: The Role of Trust in Supervisor. *Journal of Business Ethics*. 128 (3), 653-663.
- Clark, M., Vardeman K., & Barba, S. 2014. Perceived Inadequacy: A Study of Imposter Phenomenon among College and Research Librarians. *College & Research Librarians*. 75 (3), 255-271.
- Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino.
- Dooris, M., Farrier, A., & Frogget, L. 2018. *Perspective in Public Health*. 138 (2) 93-99.
- Ekman, T. 2017. Huijarisyndrooma. Miksi en usko itseeni (vaikka olen oikeasti hyvä). Helsinki: Minerva Kustannus.
- Eskola, J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.
- Gyu Park, J., Sik Kim, J., Yoon, S. W. & Joo, B. K. 2017. The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organizational Development Journal*. 38 (3), 350-367.
- Hakanen, J. 2001. Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint.
- Hietalahti, H. & Pusenius, R. 2012. Työntekijän omavastuu työhyvinvoinnin osatekijänä. Pro Gradu tutkielma. Liikunta- ja terveystieteiden tiedekunta, Terveystieteiden laitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki.
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.
- Juniper, B. 2011. Defining employee wellbeing. *Occupational health*. 63 (10), 25.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus, 173-176.
- Karasek, R. 1979. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative science quarterly*. 24 (2), 285-308.

- Karasek, R. & Theorell, T. 1990. Healthy Work – Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life. Yhdysvallat: BasicBooks.
- Karjalainen, T. 2004. Esimiestaitojen tärkeys, hallinta ja kehitystarpeet. Pro Gradu tutkielma. Kasvatustiede. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä –kehittämishjelman laatiminen. Helsingin seudun kauppakamari. Viro: Printon.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointikilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.
- Kelloway, E. K., Weigand, H., McKee, M. C. & Das, H. Positive Leadership and Employee Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 20 (1), 107-117.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. *Polemia-sarjan julkaisu nro 59*. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö.
- Kim, D., Moon, C. H. & Shin, J. 2018. Linkages between empowering leadership and subjective well-being and work performance via perceived organizational and co-worker support. *Leadership & Organizational Development Journal*, 39 (7), 844-858.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisön sosiaalinen pääoma. Väitöskirja. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Krippendorff, K. 1989. Content Analysis. In E. Barnouw, G. Gerbner, W. Schramm, T.L. Worth & L. Gross (Eds.), *International encyclopedia of communication*. 55 (1), 403-407.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986. Finlex.
<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>
- Manka, M-L. & Larjovuori R-L. 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen –opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos & Koulutussäätiö. Tampere.
- Otala, L & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Polkinghorne, D. E. Language and meaning: Data collection in qualitative research. 2005. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 137-145.
- Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Työterveyslaitos.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 293-315.
- Schulte, P. & Vainio, H. 2010. Well-being at work – overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36 (5), 422-429.
- Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Opettajankoulutuslaitos. Oulu: Oulun yliopisto.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2013. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja, 2013: 11. Tampere: Juvenes Print –Suomen Yliopistopaino.

- Suonsivu, K. 2009. Katsaus henkilöstön työhyvinvointiin ja sen johtamiseen. Tampereen kaupungin hyvinvointipalvelut. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyyttä -matkalla työhyvinvointiin. UNIPress.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Talukder, A. K. M. M. H. 2019. Supervisor Support and Organizational Commitment: The Role of Work-Family Conflict, Job Satisfaction, and Work-Life Balance. *Journal of employment counselling*. 56 (3), 98-116.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIPress.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.
- Työsopimuslaki 55/2001. Finlex.
<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Finlex.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>
- Työterveyslaitos. 2009. Työhyvinvointi -uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki.
- Työterveyslaitos. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Tampere: Tammerprint.
- Työterveyslaitos. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Tampere: PunaMusta.
- Työturvallisuuslaki 738/2002. Finlex.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Vakkayil, J., Della Torre, E. & Giangreco, A. 2017. "It's not how it looks!" Exploring managerial perspectives on employee wellbeing. *European Management Journal*. 35 (4), 548-562.
- White, M. D. & Marsh, E. E. 2006. Content Analysis: A Flexible Methodology. *LIBRARY TRENDS*, 55 (1). 22-45.
- Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Finlex.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

LIITE

Haastattelurunko

Taustakysymykset

Sukupuoli ja ikä:

Työuran pituus nykyisessä yrityksessä:

Esimiesuran pituus nykyisessä yrityksessä:

Onko aiempaa esimieskokemusta muista yrityksistä ja jos on, minkä verran?

Työhyvinvointi käsitteenä

Mitä työhyvinvointi käsitteenä sinulle tarkoittaa?

Mistä eri osa-alueista se mielestäsi muodostuu?

Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat työhyvinvointiin?

Työhyvinvoinnin johtaminen

Mitä työhyvinvoinnin johtaminen mielestäsi tarkoittaa?

Mitkä tekijät mielestäsi ohjaavat työhyvinvoinnin johtamista?

Miten työhyvinvointi tai sen puuttuminen mielestäsi näkyy työpaikalla?

Kenelle työhyvinvoinnin johtaminen mielestäsi kuuluu?

Miten näet esimiehen roolin työhyvinvointiin liittyen? Millaista toimintaa tai tekoja se käytännössä on?

Miten koet itse esimiehenä onnistuneesi työhyvinvointiin liittyvissä asioissa?

Työhyvinvoinnin kehittäminen

Miten voisit itse parantaa työhyvinvointia esimiehenä?

Oletko saanut tukea työhyvinvoinnin johtamiseen ja keneltä?

Odotatko ja keneltä ja millaista tukea työhyvinvoinnin johtamiseen?

Millaista tukea saat/odotat HR:ltä?

Millaista tukea saat/odotat omalta esimieheltäsi?

Millaista tukea saat/odotat muilta esimiehiltä?

Oma työhyvinvointi, voimavarat/riittävyys

Miten koet oman työhyvinvointisi tällä hetkellä?

Jos mietit omia voimavarojasi, koetko työn vaatimusten ja hallinnan olevan tasapainossa?

Miten näet voimavarojesi kehittymisen lähiaikoina?

Miten voit itse vaikuttaa omaan työhyvinvointiisi?

Sana on vapaa! Onko vielä jotain, mitä haluaisit nostaa esille?