

**Työssäkäyvien yliopisto-opiskelijoiden kokemuksia työ-  
hyvinvointia tukevasta ja heikentävästä johtamisesta**

Janina Sarvikas

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Monografiamuotoinen

Kevätlukukausi 2024

Kasvatustieteiden ja psykologian laitos

Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

**Sarvikas, Janina. 2024. Työssäkäyvien yliopisto-opiskelijoiden kokemuksia työhyvinvointia tukevasta ja heikentävästä johtamisesta. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden ja psykologian laitos. 73 sivua.**

Tässä tutkimuksessa selvitettiin työssäkäyvien yliopisto-opiskelijoiden kokemuksia työhyvinvointia tukevasta ja heikentävästä johtamisesta. Lisäksi tarkasteltiin johtajan toiminnan vaikutuksia työhyvinvoinnin kokemuksiin. Tutkimukseen osallistui 26 työssäkäyvää kasvatustieteiden ja psykologian alan yliopisto-opiskelijaa Jyväskylän yliopistosta. Aineisto on kerätty sähköisesti puolistrukturoidulla lomakekyselyllä ja se on analysoitu käyttäen temaattista analyysia ja tyyppittelyä.

Tutkittavat kokivat työhyvinvointia tukevan johtamisen johtajan hyvinvointia tukevana ominaisuuksina ja toimintana, joissa työn mahdollisuuksilla ja yhteisillä keskusteluilla sekä palavereilla oli merkittävä rooli. Johtajan työhyvinvointia tukevalla toiminnalla oli vaikutusta työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen sekä työn vaikutusmahdollisuuksiin. Lisäksi sillä oli vaikutusta esihenkilön tuen ja vuorovaikutuksen kokemuksiin, työnantajankuvaan ja sitoutumiseen sekä työilmapiiriin ja työyhteisöön. Tutkittavat kokivat työhyvinvointia heikentävän johtamisen epäjohtonmukaisuutena ja sekavuutena, johtajan epäoikeudenmukaisena käytöksenä sekä ristiriitoihin puuttumattomuutena ja tuen puutteena. Johtajan työhyvinvointia heikentävällä toiminnalla oli vaikutusta työssä viihtymiseen ja jaksamiseen, sairauksiin ja poissaoloihin, työn mielekkyyteen ja motivaatioon, työilmapiiriin ja työyhteisöön, työpaikan vaihtoon sekä kielteisiin tunteisiin ja kuormitukseen.

Tutkimukseni osoitti, että johtajan toiminta, ominaisuudet ja käytös olivat merkittävässä roolissa työssäkäyvien yliopisto-opiskelijoiden kokemuksissa niin työhyvinvointia tukevasta kuin heikentävästä johtamisesta. Tutkimuksessani yhteiset keskustelut ja vuorovaikutus johtajan ja koko työyhteisön kanssa sekä

erilaisten työhön vaikuttamisen mahdollisuuksien saaminen koettiin työhyvinvointia tukevana tekijänä. Näiden puute koettiin puolestaan työhyvinvointia heikentävänä tekijänä.

Asiasanat: työhyvinvointi, johtaminen, yliopisto-opiskelija, työelämä

## SISÄLTÖ

<b>TIIVISTELMÄ</b> .....	<b>2</b>
<b>SISÄLTÖ</b> .....	<b>4</b>
<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>6</b>
<b>2 TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN</b> .....	<b>9</b>
2.1 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät .....	10
2.2 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli .....	12
2.3 Työhyvinvoinnin johtaminen.....	13
<b>3 OPISKELIJOIDEN TYÖHYVINVOINTI</b> .....	<b>16</b>
3.1 Opiskelijoiden työhyvinvoinnin johtaminen.....	18
3.2 Johtamisodotukset eri elämänvaiheissa .....	22
<b>4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET</b> .....	<b>23</b>
<b>5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b> .....	<b>24</b>
5.1 Tutkimukseen osallistujat / Tutkittavat / Tutkimusaineisto .....	25
5.2 Tutkimusaineiston keruu.....	26
5.3 Aineiston analyysi .....	27
5.4 Eettiset ratkaisut.....	30
<b>6 TULOKSET</b> .....	<b>32</b>
6.1 Työhyvinvointia tukevan johtamisen kokemukset .....	35
6.1.1 Johtajan ominaisuudet ja toiminta .....	36
6.1.2 Työn mahdollisuudet.....	37
6.1.3 Yhteiset keskustelut ja palaverit.....	38
6.2 Työhyvinvointia tukevan johtajan toiminnan vaikutukset työhyvinvoinnin kokemuksiin.....	38

6.2.1	Työmotivaatio ja työssäjaksaminen sekä työn vaikutusmahdollisuudet .....	39
6.2.2	Esihenkilön tuki ja vuorovaikutus sekä työnantajakuva ja sitoutuminen .....	39
6.2.3	Työyhteisö ja ilmapiiri .....	40
6.3	Työhyvinvointia heikentävän johtamisen kokemukset .....	41
6.3.1	Johtamisen epäjohtonmukaisuus ja sekavuus.....	41
6.3.2	Johtajan epäoikeudenmukainen käytös .....	42
6.3.3	Ristiriitoihin puuttumattomuus ja tuen puute.....	43
6.4	Työhyvinvointia heikentävän johtajan toiminnan vaikutukset työhyvinvoinnin kokemuksiin.....	44
6.4.1	Työssä viihtymättömyys ja jaksaminen sekä sairaudet ja poissaolot.....	44
6.4.2	Työn epämielisyys ja motivaatio sekä työilmapiiri ja työyhteisö .....	45
6.4.3	Työpaikan vaihto sekä kielteiset tunteet ja kuormitus .....	45
6.5	Autenttiset tyypit .....	46
<b>7</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>49</b>
7.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	49
7.2	Tutkimuksen arviointi.....	56
7.2.1	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset .....	56
7.2.2	Tutkimuksen eettisyys .....	58
7.3	Jatkotutkimushaasteet ja käytännön sovellukset .....	59
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>61</b>
	<b>LIITTEET.....</b>	<b>68</b>

# 1 JOHDANTO

Elämme tällä hetkellä yhteiskuntana taloudellisesti poliittisesti myrskyistä aikaa. Tämän keskiössä ovat muuan muassa korkeakouluopiskelijat. Vuonna 2023 julkaistussa hallitusohjelmassa on kirjattu leikkauksia moniin tukiin, mutta erityisesti asumistukeen kohdistuvien leikkauksien keskipisteessä ovat opiskelijat ja erityisesti työssäkäyvät opiskelijat, joiden tuen määrä voi laskea huomattavasti (Yle, 2024). Suuri osa korkeakouluopiskelijoista on käynyt töissä opintojensa ohessa rahoittaakseen elämisensä (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2014, s. 27), jota enemmän. Työssäkäyvät opiskelijat ovat vahvasti mukana työelämässä jo opintojen aikana erilaisissa rooleissa.

Opiskelijoihin vaikuttavat myös tällä hetkellä työelämässä tapahtuvat muutokset. Mankan & Mankan (2016, s. 13) mukaan työelämä on jatkuvassa muutoksessa maailmantaloudellisen tilanteen muuttaessa jatkuvasti työnteon rakenteita ja edellytyksiä; jatkuvasti enenemässä määrin yritykset joutuvat pohtimaan toimintatapojaan ja voivat joutua hakemaan kilpailuetua esimerkiksi nopeudesta tai joustavuudesta. Myös Pursion (2010, s. 56) mukaan työelämässä on aina ollut muutoksia, mutta viime aikoina muutosten luonne on ollut erilainen; työelämässä on käynnissä jatkuvasti paljon samanaikaisia muutoksia. Työelämän muutokset näkyvät esimerkiksi siinä, että opiskelijoiden työllisyysaste on kasvanut vuonna 2022 edelliseen vuoteen verrattuna (Suomen virallinen tilasto, 2024) eli yhä useampi korkeakouluopiskelija työskentelee opintojensa ohessa. Nykyään yrityksissä voi siis tavata yhä enemmän opiskelijoita.

Uudet sukupolvet, kuten opiskelijat, haastavat työelämää; heillä on erilaisia odotuksia työelämää kohtaan. Nuorelle sukupolvelle erityisesti tärkeää on vapaa-aika, ei niinkään työn sisältö. (Manka & Manka, 2016, s. 14) TAT:in tekemän vuoden 2022 nuorten tulevaisuusraportin mukaan tulevaisuuden alaa valitessa nuorille tärkeimpiä tekijöitä ovatkin turvallinen ja viihtyisä ympäristö, kohtuulliset työajat sekä hyvät työkaverit ja johtajat (Manka & Manka, 2023, luku 1.1). Sparks ym. (2001, s. 504) tuovatkin esiin, että jatkuvasti muuttuvassa työelämässä

on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että luomme itseluottamusta organisaation jokaiselle jäsenelle kohdata näitä erilaisia muutoksia. Juuti (2006, s. 77) mainitsee jatkuvien muutosten olevan uhka yksilöiden hyvinvoinnille. Hän myös mainitsee, että työhyvinvoinnilla ja johtamisella on selkeä yhteys eli hyvän johtamisen voi liittää työhyvinvointiin. Tämän vuoksi on merkityksellistä tutkia johtamisen ja työyhteisön hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä. Nykyään työelämässä työntekijöiden työhyvinvointi saattaa siis olla koetuksella, joten on merkittävää kiinnittää huomiota erilaisessa elämäntilanteessa olevien työntekijöiden hyvinvointiin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin johtamisen näkökulmasta. Usein opiskeelijat työskentelevätkin osa-aikaisesti, jonka vuoksi heidän kokemuksensa johtamisesta ja työhyvinvoinnista voivat olla erilaisia kokoaikaisiin ei-opiskeleviin työntekijöihin verrattuna.

Työelämässä erilaiset vaatimukset ovat myös viime aikoina kasvaneet (Pursio, 2010, s. 56). Lehdon & Sutelan (2008) mukaan työelämän muutoksista selkeä kielteinen kehityskulku on työpaineiden lisääntyminen. Etenekin julkisella sektorilla kiire, henkilöstön riittämättömyys, avoimuuden puute sekä epävarmuus tulevaisuudesta ovat lisääntyneet (Pyöriä, 2012, s. 25). Hietala (2019, luku 1.1) mainitseekin nykyajan työelämän ongelman olevan juuri se, että paineiden kasvaessa yritykset lisäävät vauhtia ja pitkään kestäneenä tämä aiheuttaa sen, että ihmiset alkavat voimaan pahoin. Nämä myös liittyvät hänen mukaansa vahvasti johtamiseen. Vauhdin ja paineiden lisääntyessä työntekijöiden työhyvinvoinnin huomioiminen voi jäädä johtotasolta vähäiseksi; miten tämä vaikuttaa työssäkäyvien yliopisto-opiskelijoiden kokemuksiin, joilla työn lisäksi hoidettavana on opinnot? Toisaalta työhyvinvoinnin johtaminen vaatii muutosjohtajuutta ja onnistuessaan se perustuu yrityksen strategiaan asetettuihin ehtoihin työhyvinvoinnin toteutumiseksi organisaatiossa (Pursio, 2010, s. 57). Onnistunut työhyvinvoinnin johtaminen yrityksissä ja organisaatioissa voi myös osaltaan vaikuttaa työssäkäyvien yliopisto-opiskelijoiden kokemuksiin työhyvinvoinnista.

Tässä laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena selvittää työssäkäyvien yliopisto-opiskelijoiden kokemuksia työhyvinvointia tukevasta ja heikentävästä

johtamisesta. Lisäksi tarkastellaan johtajan työhyvinvointia tukevan ja heikentävän toiminnan vaikutuksia yliopisto-opiskelijoiden kokemuksiin työhyvinvoinnista. Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa työhyvinvoinnista ja johtamisesta yliopisto-opiskelijoiden näkökulmasta. Aihetta ei ole tietääkseni tästä näkökulmasta tutkittu aiemmin, jonka vuoksi on tärkeää tutkia työssäkäyvien yliopisto-opiskelijoiden kokemuksia erityisesti tässä yhteiskunnallisessa tilanteessa. Tutkimus aloitetaan perehtymällä aikaisempaan tutkimukseen, jonka jälkeen käydään läpi tutkimuskysymykset- ja menetelmät. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen tulokset, johtopäätökset ja tutkimuksen luotettavuus sekä rajoitukset.



## 2 TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN

Tässä tutkimuksessa olen erottanut työhyvinvoinnin käsitteen työn imun sekä työtyytyväisyyden käsitteestä. Käsittelen työhyvinvoinnin käsitettä kokonaisuutena, jolloin siihen sisältyy myös työstä koettu imu ja tyytyväisyys. Tutkimuksessani työssäkäyvät yliopisto-opiskelijat saivat itse määritellä työhyvinvoinnin käsitteen, jonka vuoksi tarkastelen työhyvinvoinnin käsitettä tutkimuksessani laajana yksilön kokemuksena. Vesterinen (2006, s. 7) kuvailee työhyvinvointia kokonaisvaltaiseksi yksilön kokemukseksi. Hänen mukaansa käsitteeseen lukeutuu myös myönteinen asenne työtä ja elämää kohtaan sekä tyytyväisyys, itsensä hyväksyminen sekä aktiivisuus. Työn kuuluu myös vastata työntekijän ammatillisiin kykyihin sekä tavoitteisiin. Gerlanderin & Launiksen (2007, s. 206) mukaan työhyvinvoinnissa on kyse yksilön kokemuksesta, joka on sen kokijalle tosi. He mainitsevat, että kokemusta pidetään myös merkityksellisenä työhyvinvoinnin lähtökohtana. Vartiainen (2017, s. 13) luonnehtii työhyvinvointia monimuotoisena ja systemaattisena ilmiönä, jonka kokeminen voi olla sensitiivinen muutoksille. Hänen mukaansa työhyvinvointi muodostuu yhdessä vuorovaikutuksessa muun elämän kanssa, ja siihen vaikuttavat ihmisen aikaisemmat kokemukset, valta, vastuu ja työelämän intressit.

Sosiologi Tero Mamia (2009) tarkastelee työhyvinvoinnin käsitettä neljästä toisistaan eroavasta suunnasta. Ensimmäinen suuntaus keskittyy objektiivisten aineellisten työolojen ominaisuuksiin, kuten työsuhteen keston tai palkkaukseen. Seuraavat kaksi suuntausta kuvaavat työn subjektiivista kokemista; yksilön hyvinvointiin vaikuttavat yhtä aikaa työtyytyväisyyden ulottuvuus sekä kielteisemmästä työstressistä tai työuupumusta ennakoiva ulottuvuus. Neljänneksi sosiaalinen ulottuvuus eli työyhteisön ilmapiirin sekä johtamiseen viittaava näkökulma. (Pyöriä, 2012, s. 26) Suutarisen (2010, s. 24) mukaan työhyvinvointi voidaan nähdä psyykkisen, fyysisen, sosiaalisen ja henkisen osa-alueen tasapainotilana. Ihmistä siis tarkastellaan kokonaisuutena. Työhyvinvointi on työn hallinnan tunne, johon sisältyy myös jossain määrin stressiä, kunhan se ei vaaranna

ihmisen terveyttä. Toisaalta hänen mukaansa työhyvinvoinnin käsitteeseen sisältyy myös ihmisen elämäntilanne, perhe ja muut ulkopuoliset tekijät.

Työhyvinvoinnin tutkiminen on lisääntynyt 2000-luvulla (Marjala, 2009, s. 229). Organisaatioissa ja yrityksissä on myös aloitettu kiinnittämään työntekijöiden työhyvinvointiin enemmän huomiota (Rauramo, 2008). Työhyvinvointi on yksi merkittävimmistä menestystekijöistä yrityksissä (Pursio, 2010, s. 57). Työhyvinvointi ja siihen panostaminen ei ole merkityksellistä vain yksilön näkökulmasta, vaan koko organisaation ja yhteiskunnan. Ahosen (2012, s. 14) mukaan vajavaisen työhyvinvoinnin kustannusten hinta oli noin 35 miljardia euroa vuonna 2010. Puolestaan Sosiaali- ja terveysministeriön vuoden 2014 arvion mukaan menetetyt työpanoksen kustannukset ovat yhteensä noin 24 miljardia euroa vuodessa (Rissanen, 2014).

Sosiaali- ja terveysministeriö (2019) on julkaissut työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. Julkaisussa (2019, s. 13) mainitaan, että jatkuvasti muuttuvan työelämän ytimessä ovat erityisesti tekoäly, robotit, automaatio ja jakamis- ja alustatalouden kehitys, joiden voidaan odottaa muuttavan työn tekemisen tapoja ja työn sisältöä sekä myös työnantajan ja työntekijän välistä suhdetta. Tärkeää on tunnistaa riskit ja arvioitava vaikutukset terveyteen, mutta myös hyödyntää positiiviset mahdollisuudet. Maahanmuutto, monikulttuurisuus ja ikärakenteet muutokset on myös nähtävä vahvuutena työelämässämme.

## **2.1 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät**

Karppasen (2006, s. 157) mukaan merkittävimmät tekijät, jotka vaikuttavat ihmisten henkiseen hyvinvointiin ovat työn jatkuvuus, työn sisällön mielekkyys, henkinen turvallisuus, ympäristön ilmapiiri ja stressin koettu määrä sekä oma esihenkilö. Kopsen ym. (2013, s. 16) tutkimuksessa havaittiin, että työhyvinvointiin organisaatioissa vaikuttivat sosiaaliset suhteet niin alaisten kuin alaisten ja esihenkilöiden välisten suhteiden osalta. Juutin & Vuorelan (2015, luku 1) mukaan johtamisen lisäksi työntekijöiden työhyvinvointiin on havaittu vaikuttavan

myös seuraavat tekijät: työn sisältö, työolosuhteet, ilmapiiri ja ihmissuhteet työyhteisössä, henkilöstön osaaminen ja työntekijän omat elämäntavat. Näistä kuitenkin johtamisella on erityinen asema, koska sen avulla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. Myös Lipposen ym. (2018, s. 18) tekemässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä asioita olivat oikeudenmukainen esihenkilötyö, avoin vuorovaikutus työpaikalla, omaan osaamiseen luottaminen sekä omaan työhön vaikuttaminen. Manka & Manka (2023, luku 3) mainitsevat Pohjoismaisen ministerineuvoston rahoittamasta ”positiiviset tekijät työssä” -projektista, jossa huomattiin työn voimavaroissa erilaisia voimaannuttavia piirteitä. Näitä piirteitä olivat esihenkilön sosiaalinen tuki, työn hallinta, aktiivinen työ, innovatiivinen ilmapiiri, vaikuttamisen ja kehittymisen mahdollisuudet, ennustettavuus sekä oman roolin selkeys. Kehittymisen mahdollisuudet työpaikoilla ovat merkittäviä erityisesti puhuttaessa opiskelijoista, jotka työskentelevät opintojensa ohella ja näin kehittävät jatkuvasti osaamistaan.

Maunon ym. (2017, luku 1) mukaan työn laadullisia kuormitustekijöitä ovat työn kognitiiviset-, emotionaaliset-, eettiset- ja intensiivisyyden vaatimukset, työn epävarmuus sekä työn ja yksityiselämän ristiriita. Kognitiivisiin vaatimuksiin liitetään esimerkiksi uuden tiedon tuottaminen, käsittely ja ajatustyö. Intensiivisyyden vaatimuksia voivat olla työhön panostamisen lisääntyminen ja vastuun ottaminen, kun taas puolestaan eettisiin vaatimuksiin voi kuulua haastaviin tilanteisiin joutuminen työssä. Emotionaalisiin vaatimuksiin voi kuulua esimerkiksi se, että työ vaatii emotionaalisesti kuormittavaa sosiaalista vuorovaikutusta. Työn epävarmuudella tarkoitetaan pelkoa työpaikan menettämisestä tai kielteisistä muutoksista. Myös työntekijän työ ja yksityiselämä voivat olla ristiriidassa, jolloin näiden molempien vaatimukset ovat negatiivisesti vuorovaikutuksessa. Nykyään moni työ pitää sisällään useampiakin laadullisia kuormitustekijöitä, mutta haitalliseksi työntekijän hyvinvoinnille nämä tulevat, jos laadullisia kuormitustekijöitä on työssä useampia samanaikaisesti. (Mauno ym., 2017, luku 1) Korkeakouluopiskelijoilla erityisesti työn ja opintojen tasapaino- ja/tai yhdistäminen voivat olla laadullisia kuormitustekijöitä.

Robertson & Cooper (2011, s. 55) esittelevät kirjassaan ASSET-mallin (2010), jossa työhyvinvointi on jaettu psykologiseen hyvinvointiin, työn avaintekijöihin sekä organisatorisiin- ja yksilöllisiin lopputulemiin. Psykologiseen hyvinvointiin mallissa liitetään merkityksellisyyden tunne ja myönteiset tunteet. Työn avaintekijöihin puolestaan liitetään resurssit ja kommunikaatio, työolot, työsuhteet, työsuhdeturva ja muutokset, kontrolli ja autonomia sekä työn- ja vapaa-ajan tasapaino. Heidän mukaansa malli auttaa ymmärtämään kuinka erilaiset työntekoon vaikuttavat tekijät ovat merkittävässä roolissa tarkasteltaessa työntekijöiden hyvinvointia. Tätä mallia voi hyödyntää apuna työhyvinvoinnin johtamisessa, jossa on tärkeää ymmärtää työntekoon vaikuttavien erilaisten tekijöiden vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin.

## **2.2 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli**

Demerouti ym. (2001, s. 501–502) ovat esitelleet työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (*Job Demands-Resources, JD-R*), jonka mukaan työn olosuhteet ja psykososiaaliset ominaisuudet voidaan jakaa työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin. Teorian mukaan työn voimavarat edistävät työn imun kokemista ja puolestaan työn vaatimukset työuupumusta (Bakker & Demerouti, 2017, s. 274). Työn vaatimuksiin kuuluvat työn ja ympäristön fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset ja organisatoriset piirteet, jotka edellyttävät yksilöltä psyykkisiä ja fyysisiä ponnisteluja. Näitä ovat esimerkiksi aikapaineet, työn fyysinen kuormittavuus ja työn fyysiseen ympäristöön liittyvät tekijät. (Demerouti ym., 2001, s. 501–502) Schaufeli & Bakker (2004, s. 296) kuitenkin mainitsevat, että työn vaatimukset itsessään eivät välttämättä ole kielteisiä, mutta ne voivat muuttua työn stressitekijöiksi, jos niiden täyttäminen vaatii työntekijältä paljon jatkuvia ponnisteluja omien voimavarojensa yli. Demeroutin ym. (2001, s. 501–502) teorian mukaan puolestaan työn voimavaroihin kuuluvat fyysiset, psykologiset, sosiaaliset ja organisatoriset piirteet, jotka auttavat vähentämään työn koettuja vaatimuksia ja saavuttamaan tavoitteita. Näitä ovat esimerkiksi omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuudet,

esihenkilön tuki, työn varmuus ja päätöksentekoon osallistaminen. Lisäksi Hakasen (2011, s. 49–50) mukaan työn voimavarat motivoivat työntekijöitä ulkoisesti, mutta myös sisäisesti tyydyttäessään työntekijöiden psykologisia tarpeita yhteenliittymisestä, pärjäämisestä ja itsenäisyydestä; työn voimavarat voivat siis edesauttaa henkilökohtaista oppimista ja kehittymistä työssä ja yhdessä ulkoisten motivoinnin kautta lisätä ja ylläpitää työn imun kokemista. Malli auttaa ymmärtämään erilaisia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Työhyvinvoinnin johtamisessa voidaan mallin avulla kiinnittää enemmän huomiota työn erilaisiin voimavaroihin ja vaatimuksiin sekä näiden tasapainoon.

Työn voimavarojen ja vaatimusten teoriaa on myös kritisoitu. Esimerkiksi työn vaatimukset voidaan joidenkin tutkimusten mukaan jakaa vielä este- ja haastevaatimukseen (Crawford ym., 2010; LePine ym., 2005, Seppälän & Hakasen, 2017 mukaan). Työn estevaatimuksia ovat esimerkiksi työroolien ristiriidat ja erilaiset byrokratiahaitat työssä. Nämä puolestaan voivat lisätä työkuormitusta ja riittävien työn voimavarojen uupuessa voivat vähentää työn imua ja lisätä riskiä työuupumukseen. Työn haastevaatimuksia ovat esimerkiksi oppimis- ja päätöksentekovaatimukset työssä ja työn vastuullisuus. Nämä työssä esiintyvät vaatimukset kuormittavat, mutta samalla myös motivoivat; sopivina määrinä työn haastevaatimukset siis saattavat ehkäistä työssä tylsistymistä ja tätä kautta lisätä työn imun kokemista.

### **2.3 Työhyvinvoinnin johtaminen**

Sosiaali- ja terveysministeriön (2019, s. 19) työympäristön ja työhyvinvoinnin linjausten vuoteen 2030 mukaan työhyvinvoinnin johtamisella on merkittävä rooli terveyden ja hyvinvoinnin edistämässä sekä työkyvyttömyyden vähentämisessä. Julkaisussa tavoitteeksi on asetettu, että työhyvinvoinnin edistäminen on osa yritysten ja organisaatioiden johtamista. Manka & Manka (2016, s. 114) tuovat esiin, että työhyvinvoinnin saavuttaminen organisaatioissa vaatii strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön jaksamisen kasvattamiseksi ja tämän toiminnan systemaattista arviointia. Heidän mukaansa organisaation, jossa sen

henkilöstö voi hyvin, tunnistaa tavoitteellisuudesta, joustavuudesta sekä jatkuvasta kehityksestä. Strategisen hyvinvoinnin johtamisessa tärkeää on kiinnittää huomiota resursseihin, tavoitteiden asettamiseen ja tämän toteutumisen säännölliseen arviointiin. Työhyvinvoinnin kehittämällä organisaatioissa on myös sitä suurempi vaikutus koko organisaation tuloksellisuuteen, mitä aikaisemmin työhyvinvointia estäviin asioihin puututaan. (Manka & Manka, 2016, s. 115–116)

Pursion (2010, s. 59–60) mukaan strateginen työhyvinvoinnin johtaminen vaatii tiettyjä edellytyksiä onnistuakseen, joita ovat tulevaisuuden haltuunotto, onnistumisen mahdollistajat, toimintaympäristön vaatimuksiin vastaaminen ja ennakoiva työhyvinvoinnin johtaminen. Onnistuakseen strategialähtöinen työhyvinvoinnin johtaminen vaatii myös näkemystä siitä, miten yrityksen toimintaympäristö kehittyy tulevaisuudessa. Lisäksi yrityksen strategia ja tavoitteet tulee olla selvillä. Yrityksen menestyksen vaatimuksena on myös sen resurssiytimen määrittely sekä sisäisten onnistumisten mahdollistajien tunnistaminen. Selvää täytyy myös olla se, miten erilaisiin toimintaympäristön muutoksiin ja haasteisiin pystytään nopeasti vastaamaan. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen on myös onnistuessaan ennakoivaa, jonka mukaan toimenpiteitä osataan kohdentaa ja valita sekä resursseja suunnata merkityksellisiin asioihin. (Pursio, 2010, s. 59–60) Myös Karttunen ym. (2017, s. 57) huomasivat hankkeessaan, että työhyvinvoinnin johtaminen vaatii päivittäistä johtamista, joka on yhdistetty organisaation tavoitteisiin ja strategiaan; työhyvinvoinnin johtamisen keskiössä pidetään työprosessien sujuvuutta, sääntöjen sopimista ja niiden noudattamista yhteistyössä sekä kaikkien organisaation jäsenten tasapuolista kohtelua. Työhyvinvoinnin johtamisen kuuluu myös näkyä johtamisen kaikissa tilanteissa ja toiminoissa. Heidän mukaansa on kuitenkin tärkeää muistaa, että vastuu työhyvinvoinnista on koko organisaatiolla, jossa jokainen sen jäsen rakentaa omaa ja myös muiden sen jäsenten työhyvinvointia.

Ravanti ym. (2012, s. 68; 70) mainitsevat hyvän johtajan osaavan arvioida työhyvinvoinnista saatavien hyötyjen tärkeyttä organisaation menestymiselle. Lisäksi työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii päämäärän ja kykyä tehdä tätä ta-

voitetta kohti meneviä ratkaisuja ja toimenpiteitä. Heidän mukaansa hyvän johtamisen peruspiirteitä ovat luottamus, osaaminen, arvot, innovaatiot ja moninaisuus. Myös verkostoilla, yhteistyöllä, osallistumisella ja johtamisen jakamisella on suuri merkitys työelämän laadulle. Henkilöstön työhyvinvointia tukevan johtamisen tavat siis limittyvät johtamisen perusosaamisen päälle. Juuti & Vuorela (2015, luku 7) puolestaan tuovat esiin, että johtamisen avulla henkilöstön työhyvinvointia voidaan tukea esimerkiksi luomalla merkityksiä ja yhteistä toimintaa, näkökulmien avaamista ja yhteisten merkitysten etsimistä, keskustelua ja hyvän ilmapiirin luomista sekä kannustamista ja arvostamista. He mainitsevat myös, että työhyvinvoinnin tukeminen on siis erityisesti tavoitteellista yhteistyötä organisaation kaikkien jäsenten kanssa. Pursion (2010, s. 57) mukaan työhyvinvoinnin johtaminen vaatii myös muutosjohtajuutta. Onnistunut työhyvinvoinnin johtaminen perustuu yrityksen strategiaan asetettuihin ehtoihin työhyvinvoinnin toteutumiselle organisaatiossa. Hän kuitenkin tuo esiin, että tärkeintä on työhyvinvointiin vaikuttavien kokonaisuuksien tunnistaminen. Työntekijän näkökulmasta on hyvä muistaa, että hyvä johtaminen luo työntekijöille edellytyksiä onnistua työssään ja tukee heidän työskentelyään (Juuti, 2006, s. 84).

### 3 OPISKELIJOIDEN TYÖHYVINVOINTI

Suomen virallisen tilaston mukaan vuonna 2022 38 043 tutkintoon johtavaa ylempää korkeakoulututkintoa suorittavaa opiskelijaa koko maassa kävi opintojen ohella töissä. Sama luku tutkintoon johtavaa alempaa korkeakoulututkintoa suorittaville koko maassa oli 35 343 opiskelijaa. Ylempää korkeakoulututkintoa suorittavien opiskelijoiden työllisyysaste oli vuonna 2022 koko maassa 64,8 % ja alempaa korkeakoulututkintoa suorittavien opiskelijoiden työllisyysaste puolestaan oli 45,1 %. Suuri osa tällä hetkellä opiskelevista opiskelijoista siis työskentelee opintojensa ohessa. Aalto-yliopiston Ylioppilaskunta (2023) mainitsee toimeentulolla olevan suuri merkitys opiskelijoiden hyvinvointiin. Hallitusohjelmassa 2023 on kuitenkin mainittu leikkauksia yleiseen asumistukeen. Kansaneläkelaitoksen (2023a) mukaan tuen määrä vähenisi siten, että muutosten jälkeen asumistuki korvaisi nykyistä pienemmän osan ruokakunnan asumismenoista eli suurempi osa jäisi ruokakunnalle itse maksettavaksi. Näiden leikkauksien myötä opiskelijoita ikään kuin pusketaan tekemään työtä opintojensa ohessa pärjätäkseen. Näin ollen työssäkäyvät opiskelijat kohtaavat työelämässä heidän työhyvinvointiinsa vaikuttavaa johtamista, jonka tutkiminen on varsinkin nyt erittäin merkittävää.

Taulukossa 1. kuvataan opiskelijoiden syitä työskennellä opintojensa ohessa. Lisäksi Opetus- ja kulttuuriministeriön vuoden 2017 julkaisun mukaan 19 % opiskelijoista tekee enintään 10 tuntia viikosta ansiotyötä ja heistä 86 % opiskelee vähintään 20 tuntia viikossa. Korkeakouluopiskelijoista 14 % työskentelee ansiotyössä 11–20 tuntia viikossa ja heistä 79 % käyttää myös opiskeluun vähintään 20 tuntia viikossa. Lisäksi opiskelijoista 12 % tekee yli 30-tuntia viikossa ansiotyötä ja heistä 41 % opiskelee vähintään 20 tuntia ja alle 20 tuntia viikossa 59 %. (Potila ym., 2017, s. 45)



## Taulukko 1

*Syyt työssäkäynnille opiskeluiden ohessa (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2014, s. 27)*

Elämisen rahoittaminen	92 % kaikista työssäkäyvistä korkeakouluopiskelijoista	96 % yli 30-vuotiaista aikuisopiskelijoista
Työkokemuksen saaminen	70 % suomalaisista perusopiskelijoista	65 % aikuisopiskelijoista

Opiskelu on myös yksi suurimmista osa-aikatyön tekemisen syistä (Ojala ym., 2015, s. 88). Ojalan ym. (2015, s. 117) tutkimuksen mukaan opiskelijat kokevat kuitenkin osa-aikatyön tekemisen ja sen laadun pääosin myönteisenä; opiskelijat esimerkiksi pitivät työpaikan ilmapiiriä ja yhteishenkeä hyvinä, työssä ei koettu kiirettä ja he kokivat saavansa tukea esihenkilöiltä sekä työkavereilta eikä työkuormittanut opiskelijoita fyysisesti eikä henkisesti. Opiskelijat kuitenkin kokevat kielteiseksi huonot vaikutusmahdollisuudet työhönsä sekä opiskelijatyöntekijöiden koulutukseen panostamatta jättämisen. Myöskään työaikajoustoihin ei ole useimmiten mahdollisuuksia. Heidän tutkimuksensa mukaan opinnot ja kuormittavat työajat taas voivat haastaa opiskelijoiden hyvinvoinnin. Puolestaan Mounsey ym. (2013, s. 386) ovat havainneet tutkimuksessaan, että työssäkäyvät opiskelijat raportoivat enemmän ahdistuksen oireita ja lisääntyneitä stressiä, kuin heidän ei-työssäkäyvät opiskelijatoverinsa.

Lenaghan & Sengupta (2007, s. 103) ovat tutkineet työssäkäyvien opiskelijoiden hyvinvointia ja huomasivat tutkimuksessaan opiskelijoiden kokevan rooliylikuormitusta. Opiskelijoiden hyvinvointiin kielteisesti vaikutti tutkimuksen mukaan erityisesti konflikti työn ja opintojen välillä, jolloin työ häiritsi koulunkäymistä. Näin ollen useiden roolien ristiriitaisuus aiheutti haitallisia vaikutuksia koulunkäynnille. Toisaalta tutkimuksessa huomattiin, että useiden roolien olemassaololla voi olla opiskelijalle myönteisiä vaikutuksia, jos opiskelija kokee useiden roolien auttavan tätä opiskeluissa esimerkiksi työhön liittyvien kokemusten kautta. Kyse on siis yksilön omasta kokemuksesta. Myös Hall (2010, s. 447) ja Tetteh & Attiogbe (2019, s. 534) huomasivat tutkimuksissaan, että osa-ai-

kaisesti työssäkävien opiskelijoiden opinnot kärsivät työssäkäynnin ja siitä johdettavan liian vähäisen opiskeluajan takia. Lisäksi Tetteh & Attiogbe (2019, s. 543) havaitsivat myös tutkimuksessaan työssäkävien yliopisto-opiskelijoiden saavan opintojen ja työelämän yhdistämiseen jonkin verran tukea työnantajiltaan ja akateemisilta laitoksilta; tuki työnantajilta oli kuitenkin vähäisempää kuin akateemisilta laitoksilta saatu tuki.

Puolestaan Toivosen (2014, s. 61–62) mukaan palkkatyö opintojen ohessa näytti tukevan opiskelijoiden terveyttä ja hyvinvointia. Tutkimuksessa myös huomattiin, että opintojensa ohessa työssäkävillä opiskelijoilla psyykkisten oireiden todennäköisyys oli pienempi kuin opintojensa ohessa ei työtä tekeville opiskelijoilla. Toisaalta hän myös nostaa esille yksilöiden välillä olevat erot ja ajankäyttöön liittyvät näkökulmat tutkimustulosten johtopäätöksissä. Dundes & Marx (2006, s. 117) huomasivat tutkimuksessaan 10–19 tuntia viikossa työskentelemisen ja täyspäiväisenä opiskelijana olemisen sopivan yhteen; 10–19 tuntia viikossa työskentelevät opiskelijat saivat korkeita arvosanoja ja käyttivät opiskeluun myös paljon aikaa, johon on saattanut vaikuttaa koulutuksen arvostaminen ja kurinalaisuuden lisääntyminen. Tutkimuksessa kuitenkin huomautetaan, että yli 10 tuntia viikossa työskentelevien opiskelijoiden tulee olla tietoisia lisääntyneestä stressistä sekä sosiaalistumisen vähentymisestä.

### **3.1 Opiskelijoiden työhyvinvoinnin johtaminen**

Opiskelijat kohtaavat työelämässä erilaisia tapoja johtaa heidän työhyvinvointiaan. Seuraavaksi esittelen johtamistyylejä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Mankan & Mankan (2016, s. 184–185) mukaan esihenkilön oikeudenmukaiseksi koettu käytös luo luottamusta esihenkilöön. Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat seuraavat esihenkilötoiminnan kokemiseen liittyvät tekijät: työn tulosten jakautumisen oikeudenmukaisuus, menettelytapojen oikeudenmukaisuus sekä työntekijöiden välisen kohtelun oikeudenmukaisuus. Työntekijöiden käsitys vuorovaikutussuhteen laadusta esihenkilöön liittyy psykologiseen voimaantu-

miseen, johon sisältyvät tunne tarkoituksellisuudesta, luottamus omaan osaamiseen, päätöksenteon ja vaikuttamisen mahdollisuudet työssä sekä määräämisoi-keus oman työn tekemisen tapoihin. Kun työn tekeminen tuntuu mielekkäältä ja omaa osaamista voi hyödyntää, tämä lisää työntekijän sisäistä motivaatiota, joka kannustaa pitkäjänteisyyteen ja kasvattaa tehokkuutta sekä itseluottamusta. Juutin & Vuorelan (2015, luku 1) mukaan tärkeä piirre hyvälle johtamiselle on keskustelu alaisten kanssa ja heidän mielipiteidensä kuuntelu. Tämä lisää työmoti-vaatiota ja sitoutumista. Puolestaan autoritäärinen ja käskevä johtamistyyli yleensä aiheuttaa työntekijöissä kielteisiä tunteita. Lipposen ym. (2018, s. 17) tutkimuksessa huomattiin, että osallistavalla esihenkilötyöllä voidaan huomatta-vasti vahvistaa työhyvinvointia. Opiskelijoiden osallistaminen ja kuuntelu esi-merkiksi työvuoroja suunniteltaessa voi olla tärkeää työhyvinvoinnin kokemus-ten kannalta.

Voimaannuttavassa johtamistyyliä kiinnitetään erityisesti huomiota työntekijöiden hyvinvointiin. Johtamistyylin keskeisimpiä piirteitä ovat esimer-kiä arvostus, luottamus, myönteisyys ja vapaus. Esihenkilö voi työssään antaa työntekijälle vapauksia valita miten työtään tekee, jonka vuoksi työntekijä voi tuntee arvostusta ja kokea työnsä merkitykselliseksi. (Eronen, 2011, s. 217) Myös Zhang ym. (2023, s. 247) ovat tutkineet voimaannuttavaa johtamista ja huomasi-vat voimaannuttavan johtamisen vaikuttavan myönteisesti projektissa mukana olleiden jäsenien työhyvinvointiin. Voimaannuttava johtaminen lisäsi tutkimuk-sen mukaan projektin jäsenien sisäistä työmotivaatiota ja psykologista toiminta-kykyä, joka vaikutti myönteisesti heidän hyvinvointiinsa. Juuti & Vuorela (2015, luku 1) puolestaan yhdistävät voimavaroja antavan johtamisen keskustelemaan johtamiseen, jossa tärkeimpinä ominaisuuksina pidetään hyvää vuorovaiku-tusta, luottamusta ja avoimuutta sekä kaikkien mielipiteiden ja toimintatapojen huomioon ottamista.

Liu ym. (2010, s. 471) havaitsivat tutkimuksessaan, että transformationaali-sella johtajuudella on suoria ja epäsuoria vaikutuksia työntekijöiden hyvinvoin-tiin. Organisaatiot ja yritykset voivat tarjota johtajilleen transformationaalisen

johtamistyylin koulutuksia lisätäkseen alaisten luottamusta johtajaan sekä parantaakseen heidän minäpystyvyytensä tunnettaan. Tästä hyötyy koko organisaatio ja työntekijöiden hyvinvointi lisääntyy. Myös Nielsen ym. (2008, s. 27) huomasivat tutkimuksessaan, että työntekijöiden kokemukset mielekkäästä työstä, roolien selkeydestä ja kehittymisen mahdollisuuksista välittivät osittain transformationaalisen johtajuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin suhdetta. Auer & Bamberg (2003, s. 27–28) tuovat esiin tutkimuksessaan ihmissuhdesuuntautuneesti johdettujen organisaatioiden alaisten olevan enemmän tyytyväisempiä työhönsä sekä kokivat myönteistä mielialaa. Tällöin yksi mahdollinen alaisen hyvinvointiin vaikuttava tekijä näytti olevan johtajan aito kiinnostunut alaisiaan kohtaan. Lisäksi he huomasivat tutkimuksessaan alaisten olevan enemmän tyytyväisempiä työhönsä ja organisaatioonsa, jos organisaation johtaminen oli monipuolista sekä ihmis- ja tehtäväsuuntautunutta.

Nykyään puhutaan paljon myös palvelevasta johtamisesta. Palveleva johtaminen edistää työntekijöiden mahdollisuuksien toteutumista ja jatkuvaa kehittymistä, minkä voidaan ajatella vaikuttavan työntekijöiden motivaatioon tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla, kokea työn imua ja mahdollistaa työpaikan menestyminen pidemmällä aikavälillä. Palvelevan johtajan piirteitä ovat esimerkiksi työntekijöiden tarpeisiin huomion kiinnittäminen ja niihin vastaaminen, kuunteleminen ja yhteisöllisyyden rakentaminen, omistautuminen työntekijöidensä palvelemiseen työtavoitteiden saavuttamiseksi sekä työntekijöiden ammatillisen ja henkilökohtaisen kehittymisen edistäminen vahvuuksien esiin tuomiseksi. (Hakanen, 2011, s. 76–77) Varsinkin opiskelijat voivat usein tarvita erilaisia joustoja esimerkiksi työaikoihin, jolloin palvelevan johtamisen avulla voidaan vaikuttaa opiskelijoiden työhyvinvointiin ja sen kokemuksiin.

Muuttuva työelämä vaatii muutoksia johtajuuteen; yritysiltä ja organisaatioilta vaaditaan jatkuvasti nopeampaa reagointinopeutta, joka vaatii myös johtajuudelta päätöksenteon nopeutta (Manka & Manka, 2023, luku 5). Manka & Manka (2016, s. 185–186) mukaan johtaminen on muuttumassa entistä kokonaisvaltaisemmaksi; esimerkiksi resurssien niukkuuden vuoksi kiinnitetään enem-

män huomiota siihen, minkälaisia sisäisiä ja ulkoisia tuloksia johtamisella saavutetaan. Hyvä johtaminen kiinnittyykin organisaation suorituskykyyn, tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Heidän mukaansa moderniin johtajuuteen sisältyy erilaisia esihenkilöltä toivottavia ominaisuuksia: oikeudenmukainen työn organisointi, luotettavuus, esimerkkinä oleminen, psykologinen ja emotionaalinen tuki sekä tunneälykkyys, työntekijöistä huolehtiminen, valtuuttaminen ja optimismin johtaminen. Johtajan tunneälykkyys on keskiössä myös ilmapiirin luomisessa; Mankan & Mankan (2016, s. 188) tutkimuksen mukaan työpaikoilla, jossa esihenkilön arvioitiin olevan hyvä tunteiden käyttäjä, myös ilmapiiri oli hyvä. Tutkimuksen mukaan siis tunneälykäs johtaja aktivoi alaisiaan ja saa työntekijät esittämään niin kielteisiä kuin myönteisiäkin tunteita keskusteluiden aikana. Johtajuus muodostuu kuitenkin koko ryhmän toimivuudesta eikä yksin esihenkilön ominaisuuksista (Manka & Manka, 2016, s. 187).

Esihenkilöllä on suuri merkitys avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentamisessa organisaatioissa (Koponen ym., 2013, s. 15). Terävä & Mäkelä-Pusa (2011, s. 8) mainitsevat nykypäivän johtajuuteen liittyvän esimerkiksi henkinen tuki, luotettavuus, työntekijöistä huolehtiminen, esimerkillisyys, innostaminen tavoitteiden saavuttamista kohti sekä johtajan omien ajattelutapojen kriittinen tarkastelu. Juuti & Vuorela (2015, luku 7) sanovat johtamisen olevan tavoitteellista yhteistyötä, jonka tuloksena syntyy yhteinen tuote. Ihmisten välinen yhteistyö ja hyvät työtulokset kertovat hyvästä johtamisesta. Yhteinen keskustelu työyhteisössä on kuitenkin keskiössä yhteiselle toiminnalle sekä työskentelyprosessien sujuvuudelle. Mankan & Mankan (2023, luku 5) mukaan voidaan myös puhua jaetusta johtajuudesta, jonka piirteitä ovat esimerkiksi sosiaalinen tuki, yhteinen tavoite ja sananvalta. Jokainen työyhteisön jäsen toimii yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja sosiaalisen tuen ansioista työyhteisön jäsenet tuntevat itsensä arvostetuiksi. Työyhteisön jäsenillä on myös sananvaltaa siihen, miten yhteisen tavoitteen saavuttamisen eteen työskennellään.

### 3.2 Johtamisodotukset eri elämänvaiheissa

Johtamista kohtaan kohdistuu erilaisia odotuksia ihmisen eri elämänvaiheissa. Erityisesti tämän tutkimuksen kohderyhmän kannalta on tärkeää tarkastella johtamisodotuksia eri elämänvaiheissa, koska korkeakouluopiskelijat saattavat usein olla joko työuransa alussa tai ovat jo vahvasti työelämässä mukana. Ilmarinen (2006, s. 43–44) tuo teoksessaan esiin Ylikosken (2000) kokoaman taulukon, joka sisältää erilaisia johtamisodotuksia ihmisten eri elämänvaiheissa. Hän jakaa eri elämänvaiheet viiteen eri osa-alueeseen; oppilas, oppiva tekijä, osaava ammattilainen, kokenut opettaja ja auttavat viisaat.

Ensimmäisessä vaiheessa johtamisodotukset ovat enemmänkin valmentavia eli niissä korostuu tuen antaminen ja opastaminen. Toisessa vaiheessa odotetaan valtuuttavaa johtamista, jossa korostuu taloudellisen- ja esihenkilövastuun saaminen. Kolmannessa vaiheessa puolestaan odotukset ovat enemmän vastuuttavia eli niissä korostuu laajeneva kokonaisvastuu suuristakin asioista ja päätöksiin mukaan pääseminen. Neljännessä vaiheessa odotukset johtamiselta koskevat arvostusta, elämäntilanteiden ymmärtämistä ja kuuntelua. Viimeisessä vaiheessa johtamisodotuksissa korostuu näkemyksien ja yhteyksien hyödyntäminen, kunnioittaminen, palautteen antaminen sekä kysyvä johtamisodotus. (Ylikoski, 2000, Ilmarisen, 2006, s. 43–44 mukaan) Usein korkeakouluopiskelijat ovat joko työuransa alussa tai jo hetken työelämässä olleita, joten he saattavat odottaa johtamiselta enemmän opastusta ja tuen antamista kuin myöhemmin elämässä.

## 4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää työssäkäyvien yliopisto-opiskelijoiden kokemuksia työhyvinvointia tukevasta ja heikentävästä johtamisesta. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten johtajan työhyvinvointia tukeva ja heikentävä toiminta on vaikuttanut heidän kokemuksiinsa työhyvinvoinnista. Näkökulma tutkimuksessa on työssäkäyvissä yliopisto-opiskelijoissa ja heidän kokemuksissaan. Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa työhyvinvointia tukevasta ja heikentävästä johtamisesta yliopisto-opiskelijoiden näkökulmasta, jota ei ole ainakaan tietääkseni aiemmin tutkittu. Tutkimuskysymykset ovat:

### **1. Millaisia kokemuksia työssäkäyvillä yliopisto-opiskelijoilla on johtamisesta, joka tukee heidän työhyvinvointiaan?**

a) Miten johtajan työhyvinvointia tukeva toiminta on vaikuttanut yliopisto-opiskelijoiden kokemuksiin työhyvinvoinnista?

### **2. Millaisia kokemuksia työssäkäyvillä yliopisto-opiskelijoilla on johtamisesta, joka heikentää heidän työhyvinvointiaan?**

b) Miten johtajan työhyvinvointia heikentävä toiminta on vaikuttanut yliopisto-opiskelijoiden kokemuksiin työhyvinvoinnista?

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jonka avulla voidaan saada tietoa ihmisen kokemuksista ja tavasta ymmärtää ympäröivää maailmaa. Laadulliselle tutkimukselle on myös ominaista, että se perustuu ihmisten subjektiivisten näkemysten ja kokemusten tarkasteluun (Puusa ym., 2020, luku 2). Näin ollen laadullinen tutkimusote sopii hyvin tähän tutkimukseen, jossa tarkastellaan työssäkäyvien yliopisto-opiskelijoiden kokemuksia sekä johtajan toiminnan vaikutuksia näihin kokemuksiin. Tutkimuksessani ei ole tiettyä tutkimuskontekstia, koska tutkittavat työskentelivät erilaisilla aloilla opintojensa ohessa.

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu toteutettiin puolistrukturoidun sähköisen lomakekyselyn avulla. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille vastaajille samanlaiset, mutta haastateltava saa kuitenkin vastata omin sanoin (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 4.2.3). Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty lomakekyselyllä, joka koostui avoimista kysymyksistä. Avoimet kysymykset olivat kohdennettu tiettyihin teemoihin, jotka olivat taustakysymykset ja työhyvinvoinnin- ja johtamisen teemoihin liittyvät kysymykset. Kyselyssä edettiin tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja näihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaan.

Aineisto on analysoitu käyttäen temaattista analyysia ja tyypittelyä. Temaattinen analyysi valittiin analyysimenetelmäksi, koska sen avulla laadullisesta aineistosta voidaan tulkita, kehittää ja analysoida kaavoja (Braun & Clarke, 2022, s. 4). Temaattisen analyysin jälkeen aineiston analyysia jatkettiin pidemmälle tyypittelyllä, jossa aineistosta erottuvista tarinoista rakennettiin henkilökuvaus tiettyssä tilanteessa (Eskola & Suoranta, 1998, luku 4). Tyypittelyn keinoin muodostin aineistosta autenttisia tyyppejä esimerkkinä laajemmasta aineiston osasta (Eskola & Suoranta, 1998, luku 4). Autenttiset tyypit sisältävät yhden vastaajan yksi tai kaksi vastausta. Henkilökuvausten tekeminen toi lisäarvoa temaattiseen analyysiin, koska autenttiset tyypit käsittelivät esimerkiksi työhyvinvointia heikentävää johtamista ja johtajan toimintaa hieman eri näkökulmista kuin muut tutkimukseen osallistujat. Henkilökuvauksilla pyrittiin tuoman lisävalaistusta



työhyvinvointia heikentävän ja tukevan johtamisen kokemuksiin sekä johtajan työhyvinvointia heikentävän toiminnan vaikutuksiin, jolloin ne auttavat myös vastaamaan ensimmäiseen ja toiseen tutkimuskysymykseen.

## **5.1 Tutkimukseen osallistujat / Tutkittavat / Tutkimusaineisto**

Tutkimuksessa tutkittiin työssäkäyviä yliopisto-opiskelijoita. Tutkimukseen osallistumisen ehtona olivat opiskeleminen suomalaisessa yliopistossa ja opintojen ohessa työskenteleminen. Tutkimukseen osallistui yhteensä 26 työssäkäyvää yliopisto-opiskelijaa Jyväskylän yliopistosta kasvatustieteiden- ja psykologian laitokselta. Tutkimukseen osallistujat tavoitettiin Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden ja psykologian laitoksen ainejärjestöjen sähköpostilistojen kautta. Sähköisen kyselyn ja saateviestin välityspyyntö lähetettiin kasvatustieteiden laitoksen koulutussuunnittelijoille, jotka välittivät viestiä ainejärjestöjen sähköpostilistoille. Tutkimukseen osallistuneista aikuiskasvatustiedettä ja yleistä kasvatustiedettä opiskeli kahdeksan vastaajaa, erityispedagogiikkaa viisi vastaajaa, varhaiskasvatustiedettä kahdeksan vastaajaa, psykologiaa kaksi vastaajaa, luokanopettajaksi kaksi vastaajaa sekä yksi vastaaja opiskeli varhaiserityispedagogiikkaa. Tutkittavista 16 työskenteli osa-aikaisesti opintojensa ohessa ja 10 työskenteli kokoaikaisesti. Kaksi tutkittavista teki kahta työtä opintojensa ohessa. Tutkimukseen osallistujia oli riittävästi (N=26) laadulliselle tutkimukselle. Aineistoa kertyi yhteensä 34 sivua. Tutkimukseen osallistujat olivat vastanneet kyselyn kysymyksiin laadukkaasti, jonka vuoksi 26 tutkittavaa olivat riittävät tähän tutkimukseen. Luovuin aikaisemmasta suunnitelmasta kasvokkaisten lisähaastatteluiden järjestämisestä aineiston laadun ja riittävän osallistujamäärän vuoksi.

Tutkimuksen kannalta olennaisia tutkittavan taustatietoja olivat työsuhteen liittyvät tiedot (työtilanne, työsuhteen laatu) ja opintoihin liittyvät tiedot (opiskeluala, vuosikurssi). Tutkittavilta kysyttiin kysymyksiä liittyen tähänhetkiseen työ- ja opiskelutilanteeseen sekä työhyvinvoinnin ja johtamisen kokemuksiin. Tutkimukseen osallistujat saivat itse määritellä työhyvinvoinnin käsitteen,

joka on itsessään todella laaja. Tutkija halusi tietää, mitä tutkimukseen osallistujien mielestä työhyvinvointi pitää sisällään, miten he ylläpitävät omaa työhyvinvointiaan ja mitkä asiat he kokevat vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa. Näiden kysymysten avulla saatiin riittävä kuvaus siitä, miten tutkimukseen osallistujat näkevät työhyvinvoinnin ja sen käsitteen.

Tutkimuksen aineisto kerättiin täysin anonymisti Webropol-lomakekyselyn avulla. Saaduista vastauksista ei voi päätellä tutkittavan henkilöllisyyttä. Tutkijalla ei ole tässä tutkimuksessa minkäänlaista suhdetta tutkittaviin. Osa tutkimukseen osallistujista ei ollut vastannut kaikkiin lomakekyselyn kysymyksiin. Osaan vastaamatta jääneistä kysymyksistä vastaajat olivat vastanneet lomakekyselyn aiemmissa kysymyksissä. Kaikkia kyselyyn tulleita vastauksia käytettiin osana tutkimusta. Aineiston käsittelystä on rajattu pois vastaukset, joissa vastaaja käsittelee kokemuksia, jotka liittyvät hänen edelliseen työpaikkaansa. Rajaus on tehty, koska tutkimuksessa käsitellään vastaajien kokemuksia tällä hetkellä työelämässä, kun he samalla opiskelevat yliopistossa.

## 5.2 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimusaineiston keruu aloitettiin tammikuussa 2024 ja se valmistui helmikuussa 2024. Aineisto kerättiin sähköisesti Webropol-lomakekyselynä. Lomakekysely oli auki hieman yli 2 viikkoa. Tieto haastatteluun osallistumisen mahdollisuudesta lähetettiin koulutussuunnittelijoiden toimesta Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden ja psykologian laitoksen ainejärjestöjen sähköpostilistoille, jossa mukana oli tietoa tutkimuksesta, tietosuojailmoitus sekä linkki kyselyyn. Kyselyn alussa osallistujalta pyydettiin suostumus tutkimukseen osallistumiseen ennen kyselyyn pääsyä.

Tutkimuksen aineistonkeruutavaksi valittiin Webropol-lomakekysely, koska aineisto haluttiin kerätä anonymisti ja tutkimuksessa haluttiin mahdollisimman paljon vain tutkimuskysymyksen kannalta relevanttia materiaalia. Kyselytutkimus on myös edullinen ja vaivattomampi vaihtoehto haastattelulle.

(Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 3.2) Lomakekysely koostui 15 avoimesta kysymyksestä koskien taustakysymyksiä, työhyvinvointia ja johtamista. Haastattelurunko on nähtävissä Liitteessä 1.

### 5.3 Aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa analyysimenetelmänä käytetään temaattista analyysiä ja tyypittelyä. Braunin ja Clarken (2006, s. 79; 87) mukaan temaattisen analyysin avulla voidaan yksilöidä, analysoida ja raportoida teemoja tekstimuotoisesta aineistosta. He jakavat teemojen analysoinnin kuuteen vaiheeseen: ensimmäisenä tutustutaan aineistoon. Sitten etsitään ja merkitään alustavia koodeja aineistosta, jonka jälkeen etsitään teemoja. Tämän jälkeen teemat katsellaan läpi, jonka jälkeen teemoja määritellään ja nimetään. Lopuksi tuotetaan raportti. Temaattinen analyysi on laajasti käytetty ja tunnetaan joustavana, mutta sen käyttötapa usein vaihtelee eikä sillä näin ollen ole yleistä määritelmää (Braun & Clarke, 2006, s. 78–79). Nykyään Braun & Clarke (2022, s. 5) puhuvat refleksiivisestä temaattisesta analyysistä, jossa keskiössä on refleksiivinen tutkija. Refleksiivisen tutkijan täytyy tarkastella omaa rooliaan, tutkimusmenetelmänsä- ja prosessiaan kriittisesti.

Braunin ja Clarken (2006, s. 87; 2022, s. 35–36) mukaisesti ensimmäisenä lähdin tutustumaan keräämääni aineistoon. Luin huolellisesti kaikkiin kysymyksiin saadut vastaukset. Toisen vaiheen mukaisesti lähdin etsimään aineistosta alustavia koodeja ja merkitsin väreillä jokaisesta kysymyksen vastauksesta yhtenäiset koodit. Kolmanneksi aloin käymään läpi alustavia koodejani ja yhdistämään niitä ensimmäisiksi versioiksi teemoista. Kirjoitin myös muistiin jokaisen teeman värin selitteen. Esimerkiksi alustavat koodit *”Epämiellyttävyys”* ja *”Pakonomainen työnteko”* merkittiin samalla värillä *”Kuormittava ja epämiellyttävä työ sekä motivaation ja arvostuksen lasku”* -teeman alle. Tämän jälkeen neljännen ja viidennen vaiheen mukaisesti aloin määrittelemään ja nimeämään teemoja uudelleen lopulliseksi teemaksi. Aineistoa ja teemojen muodostamista kävin läpi useaan otteeseen, kunnes olin tyytyväinen muodostamiini teemoihin. Tässä tutkimuksessa

lopullisella raportilla tarkoitetaan puhtaaksi kirjoitettuja tuloksia. Taulukossa 2. kuvataan esimerkillä, miten teemoja on muodostettu aineistosta.

## Taulukko 2

*Esimerkki teemojen muodostamisesta työhyvinvointia heikentävän johtajan toiminnan vaikutuksista työhyvinvoinnin kokemuksiin*

Lopullinen teema	Ensimmäinen versio teemasta	Alustavat koodit	Esimerkit sanallisesta kuvauksesta aineistossa
Työssä viihtymättömyys ja jaksaminen	Työssä jaksamisen ja viihtymisen heikkeneminen	Jaksamisen heikkeneminen Viihtymisen väheneminen	"Työssä viihtyminen vähenee" "Ei jaksaisi tehdä työtä" "Työssä jaksaminen heikkenee."
Sairaudet ja poissaolot	Poissaolot työstä ja sairastaminen	Fyysiset sairaudet Kipeänä olo Poissaolot Työterveyshuollon käyttäminen	"Tällöin olen työterveyshuollon asiakkaana eikä kipeänä ole mukava olla töissä eikä edes kotona." "Fyysisien sairauksien poissaolot myös lisääntyivät"
Työn epämielisyys ja motivaatio	Kuormittava ja epämiellyttävä työ sekä motivaation ja arvostuksen lasku	Epämiellyttävyys Pakonomainen työnteko Tuntuu raskaalta Kuormittavuus Työmotivaation väheneminen Oman työn arvostamisen laskeminen Vaikeus pitää yllä hyvää mieltä	"työstä tulee epämiellyttävää, motivaatio laskee." "työ ei tunnu niin mielekkäältä." "vähentää työmotivaatiota" "Työmotivaatio laskee saman tien ja työn tekeminen muuttuu pakonomaiseksi. Töihin meneminen tuntuu raskaalta ja kuormittavalta." "Se [työhyvinvointia heikentävä johtaminen] vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Tällaisissa tilanteissa on vaikeaa pitää yllä hyvää mieltä, ja jaksaa työssä. Motivaatio ja oman työn arvostus laskevat."
Työilmapiiri ja työyhteisö	Työkaverit ja ilmapiiri	Ihmiset työpaikalla Työpaikan negatiivinen ilmapiiri	"Heikko johtaminen vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin negatiivisesti" "Töissä ei ole yhtä mukava olla jos ihmiset ovat negatiivisiä."
Työpaikan vaihto	Uuden työpaikan katselu ja sen vaihtaminen	Uusien työpaikkojen katselu Työpaikan vaihtamisen pohtiminen	"Asia on saanut minut pohtimaan työpaikanvaihdosta." "Tekee mieli katsella uusia työpaikkoja :)"

## Taulukko 2

*Esimerkki teemojen muodostamisesta työhyvinvointia heikentävän johtajan toiminnan vaikutuksista työhyvinvoinnin kokemuksiin*

Lopullinen teema	Ensimmäinen versio teemasta	Alustavat koodit	Esimerkit sanallisesta kuvauksesta aineistossa
			"Työpaikan vaihtaminen on mielessä useammin"
Kielteiset tunteet ja kuormitus	Työn kuormittavuus ja työstä saatavan ilon menettäminen	Ahdistus Epätietoisuus Työnilon menetys Kuormitus	"Kuormittaa entisestään" "Ahdistusta ja epätietoisuutta" "Olen -- ja menettänyt työniloni."

Temaattisen analyysin lisäksi käsittelin aineistoa myös tyypittelyn keinoin tuodakseni lisäarvoa temaattisen analyysini tuloksille sekä tutkimuskysymyksiin vastaamiselle. Aineistosta erottui autenttisia tyyppisiä, jotka tässä tutkimuksessa edustaa yhtä tyyppillistä tarinaa kokonaisuudessaan (Eskola & Suoranta, 1998, luku 4). Aineiston analyysivaiheessa merkitsin tekstiaineistosta lihavoidulla tekstillä osallistujien vastauksia, joilla oli muista erottuva näkemys kysytyyn kysymykseen. Osaltaan voisi tulkita, että he reagoivat kysymyksen aihealueeseen, kuten työhyvinvointia heikentävään johtajan toimintaan, voimakkaalla tavalla. Voimakkaat reaktiot ja näkemykset jostain tietystä aiheesta voivat myös olla tyyppien selviytymisstrategioita (*coping strategies*) esimerkiksi kielteisistä kokemuksista tai stressistä. Nämä tyypit auttavat myös ymmärtämään aineistoni laatua, jonka vuoksi koen niiden rikastavan tutkimustani.

Autenttiset tyypit sisältävät yhden vastaajan yksi tai kaksi vastausta. Tyypit erosivat toisistaan ominaisuuksiltaan siinä, mistä näkökulmasta he tarkastelivat työhyvinvointia tukevaa tai heikentävää johtamista ja/tai heikentävän johtajan toiminnan vaikutuksia; yksilön, yhteisön, johdon ja/tai organisaation näkökulmista. Ensimmäinen tyyppi arvosti työyhteisöstä saatua tukea oman työhyvinvointinsa näkökulmasta, koska esihenkilö ei ollut saatavilla. Toisen tyyppin molemmissa vastauksissa näkyi kokemus työhyvinvointia tukevan johtamisen

puutteesta. Hän tuo hyvin esille sen, että huomaamme vasta jonkin asian puutteen sen kadotessa. Kolmas tyyppi puolestaan oli hyvin ehdoton käsityksestä, että työpaikan tulee tukea ehdottomasti yksilön työhyvinvointia ja työskentely työpaikassa, jossa esiintyy työhyvinvointia heikentävää johtamista, johtaa työpaikan vaihtoon. Neljäs tyyppi tarkasteli työhyvinvoinnin tilaa koko työpaikan näkökulmasta ja koki sen erittäin heikkona, mutta osoitti myös jonkinlaista myötätuntoa johtajaansa kohtaan työhyvinvoinnista huolehtimisen vallan ja resursien osalta. Tulosluvussa käyn läpi tarkemmin aineistosta erottuneet tyypit ominaisuuksineen.

#### **5.4 Eettiset ratkaisut**

Tutkimuksen tekemisestä laadittiin tietosuojailmoitus (Liite 2.), joka lähetettiin osallistujille yhdessä sähköpostissa kyselylinkin kanssa. Kyselyn alussa pyydettiin osallistujalta suostumus ja tietosuojailmoitukseen perehtyminen ennen kyselyyn pääsyä. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja vastaamisen pystyi lopettamaan kesken kyselyn täyttämisen. Kysely toteutettiin anonyymina, joten osallistujien henkilöllisyyttä ei voi vastauksista tai tutkimukseen osallistumisesta päätellä. Vastaukset käsiteltiin tietoturvallisesti ja aineistoa säilytettiin koko tutkimuksen ajan tietoturvallisesti Jyväskylän yliopiston U: asemalla. Aineisto hävitetään tutkimuksen päätyttyä tietoturvallisesti. Aineistoa käytetään vain pro gradu -tutkielmaan.

Tutkijalla ei ollut tässä tutkimuksessa mitään suhdetta tutkittaviin. Aineistonkeruussa ei myöskään kerätty mitään tutkimuksen kannalta epärelevanttia tietoa tutkittavista. Olen koko tutkimuksen ajan noudattanut hyviä tieteellisiä käytäntöjä, kuten huomioinut aikaisempien tutkimuksien merkityksen (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 132). Tutkimuksen tekemisessä on noudatettu ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita, kuten osallistujien itsemääräämisoikeuden ja oikeuksien kunnioittamista sekä tutkimuksen tekemisessä on huolehdittu osallistuneiden tiedottamisesta heidän oikeuksistaan ja tietojen käsittelystä sekä tutkimuksen tarkoituksesta (Kohonen ym., 2019). Analyysiprosessin olen

pyrkinyt kuvaamaan ja raportoimaan mahdollisimman tarkasti lukijalle sekä perustellut tutkimuksen aikana tehdyt valinnat asianmukaisesti.

## 6 TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tulokset ja pyrin vastaamaan tutkimuskysymyksiini. Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää työssäkävien yliopisto-opiskelijoiden kokemuksia työhyvinvointia tukevasta ja heikentävästä johtamisesta. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten johtajan työhyvinvointia tukeva ja heikentävä toiminta on vaikuttanut yliopisto-opiskelijoiden kokemuksiin työhyvinvoinnista. Aineistosta nostetut sitaatit olen merkinnyt ohjeistuksen vastaisesti omalle rivilleen selkeyden vuoksi. Lisäksi olen tuonut esille runsaasti sitaatteja aineiston laadun vuoksi, jotta lukijan on helpompi ymmärtää tekemiäni tulintoja.

Ensimmäisenä tarkastelen työhyvinvointia tukevan johtamisen kokemuksia ensimmäisen tutkimuskysymyksen mukaan. Tarkastelen myös johtajan työhyvinvointia tukevan toiminnan vaikutuksia. Toiseen tutkimuskysymykseen vastatakseni käyn läpi työhyvinvointia heikentävän johtamisen kokemuksia ja johtajan työhyvinvointia heikentävän toiminnan vaikutuksia. Tutkimukseen osallistujat saivat määritellä itse työhyvinvoinnin käsitteen. Osallistujat ymmärsivät ja määrittelivät työhyvinvoinnin käsitteen Taulukossa 3. listatuista näkökulmista käsin. Tutkittavilta kysyttiin myös, kenen vastuulla työhyvinvointi heidän mielestään on sekä panostetaanko heidän työpaikallaan työhyvinvointiin. Lisäksi tutkittavilta kysyttiin, kokevatko he, että heidän esihenkilönsä on aidosti kiinnostunut heidän työhyvinvoinnistaan. Nämä tiedot täydentävät kokonaiskuvaan tuloksistani tutkimukseen osallistuneiden työhyvinvoinnin kokemusten näkökulmasta.



### Taulukko 3

#### *Työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyn näkökulmat*

---

**Työilmapiiri- ja yhteisö:** hyvä työilmapiiri työpaikalla sekä mukavat työkaverit sekä sosiaaliset suhteet. Erityisesti kannustava, avoin, viihtyisä ja luotettava ilmapiiri. Myös työyhteisöön kuuluminen tärkeää.

---

**Työn kuormitus:** työ ei saisi olla liian kuormittavaa. Erityisesti työympäristön kuormittavuus melun, kiireen ja ahtauden vuoksi yksilöitä kuormittava tekijä.

---

**Työn mielekkäys- ja motivaatio sekä työn imu:** työstä saatava mielihyvä, työn merkitykselliseksi kokeminen, työnteon mukavuus sekä siedettävyyttä ja ilo, onnistumiset ja innostuksen tunteet sekä työn imun kokeminen.

---

**Työ ja vapaa-aika:** yksilön kyky erottaa työ ja vapaa-aika sekä näiden tasapaino. Lisäksi työt eivät saisi vaikuttaa vapaa-aikaan, joka koettiin haastavaksi.

---

**Työn mahdollisuudet:** työn joustavuus, koulutusmahdollisuudet ja osaamisen kehittäminen, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja tulla kuulluksi sekä etenemismahdollisuudet työssä.

---

**Esihenkilö ja johtaminen:** epäkohtiin puuttuminen, tuen antaminen, luottamus, selkeät ja toimivat toimintamallit ja johtamiskulttuuri sekä selkeä viestintä ja asiallinen käytös.

---

**Jaksaminen ja terveys:** omien rajojen tunnistaminen ja oman jaksamisen huomioiminen. Psykkisestä, sosiaalisesta ja fyysisestä terveydestä, työergonomiasta ja työtaakasta huolehtiminen.

---

**Turvallisuus ja oikeudet:** väkivallaton ympäristö, työntekijöiden oikeuksien toteutuminen esimerkiksi työturvallisuuden ja taukojen näkökulmasta sekä työn yleinen turvallisuus.

---

**Työsuhde-edut ja työterveyshuolto:** mahdollisuus päästä työterveyshuoltoon ja saatavilla olevat työsuhde-edut.

---

**Työn resurssit:** työajan riittäminen työtehtävien suorittamiseksi, oikeanlainen palkkaus ja riittävä perehdytys sekä yleisesti tarvittavien resurssien olemassaolo ja työn oikeanlainen resursointi.

---

Tutkimuksen kyselyn taustakysymysten avulla sain myös mielenkiintoista tietoa osallistujien kokemuksista ja ajatuksista, jotka koen merkitykselliseksi tuoda esiin tutkimuksen kannalta. Osallistujilta kysyttiin, kenen vastuulla työhyvinvointi heidän mielestään on ja panostetaanko heidän työpaikallaan työhyvinvointiin. Jos kyllä, millä keinoin ja jos ei, miten se näkyy. Lisäksi heiltä kysyttiin,

tuntuuko heistä, että esihenkilö on aidosti kiinnostunut heidän työhyvinvoinnista ja miten se näkyy.

Tutkimukseen osallistujat näkivät vastuun työhyvinvoinnista jakautuvan johdon/esihenkilön/työnantajan, työntekijän itsensä, työyhteisön ja muiden työntekijöiden, työntekijän lähipiirin ja yhteiskunnan välille. Useimmat tutkimukseen osallistujat näkivät vastuun työhyvinvoinnista jakautuvan useammalle taholle. Taulukossa 4. kuvataan työhyvinvoinnin vastuun jakautumista tutkimukseen osallistujien vastauksien perusteella. Tutkimuksessa selvitin myös, kokivatko vastaajat, että heidän työpaikallaan panostetaan työhyvinvointiin. Pääsääntöisesti vastaajat kokivat, että heidän työpaikallaan panostetaan työhyvinvointiin. Tarkemmat vastausten jakaumat ovat nähtävillä Taulukossa 4.

Tutkimuksessa myös selvitettiin, kokivatko vastaajat, että heidän esihenkilönsä on aidosti kiinnostunut heidän työhyvinvoinnistaan. Tällä oli merkitystä erityisesti selvittäessä vastaajien kokemuksia työhyvinvointia tukevasta johtamisesta. Tutkimukseen osallistujat pääosin kokivat, että heidän esihenkilönsä on aidosti kiinnostunut heidän työhyvinvoinnistaan. Taulukosta 4. selviää osallistuneiden tarkemmat vastaukset kokemuksesta esihenkilön aidosta kiinnostuksesta työhyvinvointia kohtaan.

## Taulukko 4

*Haastattelun taustakysymyksistä saadut tiedot*

<b>Työhyvinvoinnin vastuun ja kautuminen</b>	<b>Kokemus työhyvinvointiin panostamisesta työpaikalla</b>	<b>Kokemus esihenkilön kiinnostuksesta työntekijän työhyvinvointia kohtaan</b>
Työntekijä itse (37 %)	Ei panosteta (21 %)	Kyllä on (65 %)
Johtaja/esihenkilö/työnantaja (32 %)	Kyllä panostetaan (55 %)	Ei ole (23 %)
Työyhteisö (23 %)	Jonkin verran/Vaihtelevasti (24 %)	Jonkin verran (12 %)
Yhteiskunta (3 %)		
Työntekijän lähipiiri (5 %)		

## 6.1 Työhyvinvointia tukevan johtamisen kokemukset

Työhyvinvointia tukevan johtamisen kokemuksista muodostin Taulukossa 5. esitetyt kolme teemaa, jotka olivat johtajan ominaisuudet ja toiminta, työn mahdollisuudet sekä yhteiset keskustelut ja palaverit. Alaluvuissa käydään läpi jokainen teema ja kuvataan teemojen sisällöt.

## Taulukko 5

*Työhyvinvointia tukevan johtamisen kokemukset*

<b>Teema</b>
Johtajan ominaisuudet ja toiminta
Työn mahdollisuudet
Yhteiset keskustelut ja palaverit

### 6.1.1 Johtajan ominaisuudet ja toiminta

Johtajan ominaisuudet koettiin tärkeäksi työhyvinvointia tukevan johtamisen kokemuksissa. Johtajan ihmisläheinen ja tasa-arvoinen lähestymistapa koettiin luovan turvallisuudentunnetta ja varmuutta omaan työskentelyyn sekä tätä kautta tukevan työhyvinvointia. Myös ominaisuudet, kuten helposti lähestyttävyys ja lämmin persoonallisuus koettiin tukevan työhyvinvointia työpaikalla. Johtajan helposti lähestyttävä persoonallisuus myös koettiin tärkeäksi palautteen antamisen helppouden näkökulmasta.

Johtajan toiminta oli keskiössä työhyvinvointia tukevan johtamisen kokemuksissa. Erityisesti alaisten kuunteleminen ja kuulumisten kysely arjessa koettiin tärkeäksi. Myös tukeminen ja tarvittaessa avun antaminen työssä koettiin merkitykselliseksi työhyvinvoinnin kannalta:

*”Koen voivani mennä puhumaan koska vain esihenkilöstölle, koska he ovat aina tähän mennessä ottaneet minut vastaan ja olen saanut heiltä apua.”*

*”Tunteiden salliminen ja niiden yhdessä purkaminen on asioita, joita erityisesti arvostan johtamisessa.”*

Kannustaminen ja asioista keskusteleminen sekä tavoitettavissa oleminen koettiin myös merkityksellisiksi tekijöiksi työhyvinvointia tukevassa johtamisessa. Kannustamisella tarkoitettiin työterveyspalveluiden ja työsuhde-etujen käyttöön kannustamista sekä lisäkoulutuksen hankkimiseen kannustamista. Asioista keskustelemisella tarkoitettiin avoimen ilmapiirin luomista, jossa asioista voi vapaasti kysyä ja työhyvinvointi nähdään tärkeänä:

*”Tiivistetysti sanoen johtamisella luodaan työkuultuuria ja ilmapiiriä, jossa työhyvinvointi nähdään tärkeänä ja josta pitää ja saa puhua”*

*”Keskustelut arjessa tärkeimpiä [työhyvinvoinnin tukemisen kannalta]”*

Keskusteluilla tässä kohtaa tarkoitettiin sellaisen ilmapiirin luomista työpaikalle, jossa koettiin, että työhyvinvointiin liittyvistä asioista voi puhua vapaasti myös työpaikan arjessa. Työhyvinvointi myös nähtiin tärkeänä aiheena työpaikalla ja siitä puhumiseen kannustettiin.

### 6.1.2 Työn mahdollisuudet

Johtamisen avulla luodut työn mahdollisuudet koettiin merkityksellisenä työhyvinvointia tukevan johtamisen kokemuksissa. Työaikaan- ja vuoroihin, työvälineisiin- ja tapoihin sekä koulutuksiin liittyvät näkökulmat koettiin tukevan työhyvinvointia. Työaikaan- ja vuoroihin liittyvillä näkökulmilla tarkoitettiin mahdollisuutta oman kalenterin suunnitteluun ja työajan määrittelyyn sekä mahdollisuutta vaikuttaa työvuoroihin, vapaisiin ja työaikaan:

*”Mahdollisuus osa-aikaiseen työaikaan opiskeluiden ohella”*

*”Tarjotaan mahdollisuuksia toivoa tietynlaista työvuorokiertoa ja yleisesti vapaa/työvuorotoiveita.”*

Työvälineisiin- ja tapoihin liittyvillä näkökulmilla puolestaan tarkoitettiin mahdollisuuksia erilaisiin ei-pakollisiin työvälineisiin, jotka kuitenkin helpottavat työn tekemistä. Vastauksissa näitä olivat esimerkiksi työpuhelin ja korvatulpat. Johtamisen avulla myös luodaan mahdollisuuksia toteuttaa työn tekemistä:

*”Koen, että johtajat arvostavat tekemääni työtä ja luovat minulle mahdollisuuden toteuttaa sitä.”*

Lisäksi mahdollisuuksilla koulutuksiin ja oman osaamisen sekä ammattitaidon kehittämiseen koettiin olevan merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Tällä tarkoitettiin esimerkiksi työpaikalla järjestettäviä luentoja ja koulutuksia:

*”Olen päässyt myös kehittämään/laajentamaan osaamistani, kun sellaisen toiveen esitin.”*

Johtamisen avulla luoduilla mahdollisuuksilla koettiin pystyvän vaikuttamaan työhyvinvointiin uudella tavalla. Erityisesti koulutukset ja mahdollisuudet oman ammattitaidon kehittämiseen olivat tärkeässä roolissa. Työvuoroihin ja vapaisiin vaikuttamisen mahdollisuus nostettiin vastaajien toimesta usein esiin ja se koettiin työhyvinvoinnin tukemisen kannalta olevan keskiössä.

### 6.1.3 Yhteiset keskustelut ja palaverit

Yhteiset keskustelut ja palaverit nähtiin tärkeinä työhyvinvointia tukevan johtamisen näkökulmasta. Näillä tarkoitettiin niin yksin johtajan ja työntekijän välillä tapahtuvia kehityskeskusteluja kuin koko työyhteisön kanssa käytäviä keskusteluja ja palavereja. Erityisesti keskusteluilla, joissa johtajalle tai esihenkilöille esitettiin ajatuksia työhyvinvoinnista, jaksamisesta ja epäkohdista, koettiin olevan merkitystä työhyvinvointiin:

*”yhteisiä keskusteluja ja avauksia jaksamisesta, työn sisällöistä”*

*”Meille järjestetään useita virallisia ja epävirallisempia mahdollisuuksia tuoda epäkohdita/työhyvinvointiin liittyviä seikkoja johtajiemme tietoon.”*

Tässä yhteiset keskustelut ajateltiin enemmän järjestetyiksi yhteisiksi tilaisuuksiksi, jossa työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyvistä näkökulmista keskusteltiin yhdessä joko esihenkilön kanssa kahdestaan tai koko työyhteisön kanssa. Näillä koettiin olevan merkitystä työhyvinvoinnin tukemisen kannalta, koska asioita pystyttiin tuomaan johtajien tietoon yhdessä koko työyhteisön jäsenten kanssa ja näin ollen asioista pystyttiin keskustelemaan myös yhdessä.

## 6.2 Työhyvinvointia tukevan johtajan toiminnan vaikutukset työhyvinvoinnin kokemuksiin

Työhyvinvointia tukevan johtajan toiminnan vaikutuksista muodostin Taulukossa 6. esitetyt viisi teemaa, jotka olivat työmotivaatio ja työssäjaksaminen, työn vaikutusmahdollisuudet, esihenkilön tuki ja vuorovaikutus, työnantajakuva ja sitoutuminen sekä työyhteisö ja työilmapiiri. Alaluvuissa käydään läpi jokainen teema ja kuvataan teemojen sisällöt.

## Taulukko 6

*Työhyvinvointia tukevan johtajan toiminnan vaikutukset työhyvinvoinnin kokemuksiin*

Teema
Työmotivaatio ja työssäjaksaminen
Työn vaikutusmahdollisuudet
Esihenkilön tuki ja vuorovaikutus
Työnantajakuva ja sitoutuminen
Työyhteisö ja työilmapiiri

### 6.2.1 Työmotivaatio ja työssäjaksaminen sekä työn vaikutusmahdollisuudet

Työhyvinvointia tukevalla johtamisella tai johtajan toiminnalla nähtiin olevan vaikutusta työmotivaatioon ja työssäjaksamiseen. Tällä tarkoitettiin, että työmotivaatio- ja jaksaminen paranivat, töihin meneminen oli mukavaa ja työssä jaksettiin. Olo myös tunnettiin turvallisemmaksi, kuulluksi ja arvostetuksi. Työssäjaksamista tuki johtajan kiinnostus alaisten hyvinvointia kohtaan ja ymmärrys työssäjaksamisen tärkeydestä. Työssä koettiin enemmän työn imua, jos johtaja tuki alaisten työhyvinvointia omalla toiminnallaan. Työhyvinvointia tukeva johtajan toiminta koettiin merkitykselliseksi myös työn mahdollisuuksien kautta. Kun omaan työhön sai vaikuttaa ja sitä kehittää, sen koettiin auttavan säilyttävän iloa ja intoa tehdä työtä sekä auttaa jaksamaan työssä.

### 6.2.2 Esihenkilön tuki ja vuorovaikutus sekä työnantajakuva ja sitoutuminen

Työhyvinvointia tukevan johtajan toiminnan kannalta esihenkilön tuella ja vuorovaikutuksella nähtiin olevan vaikutusta työhyvinvoinnin kokemiseen. Omia mielipiteitä ja näkökulmia esimerkiksi epäkohdista uskallettiin tuoda varmem-

min esille, koska työhyvinvointia tukevan johtamisen avulla näihin oli saatu vastinetta. Myös tuen ja avun saamisella oli suuri merkitys luottamuksen saavuttamisen näkökulmasta:

*”Hyvinvointia lisää ja tukee se, että tietää aina olevan joku, joka haluaa tehdä kaikkensa, että omassa työssä onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla.”*

*”Voi luottaa siihen, että saa tarvittaessa tukea ja apua”*

Erityisesti myös vuorovaikutuksella koettiin olevan suurta merkitystä. Keskustelut johtajan tai esihenkilön kanssa ja ratkaisujen miettiminen yhdessä haastaviin tilanteisiin koettiin tärkeiksi. Vastauksissa oli myös pohdittu työnantajakuva ja sitoutumista työpaikkaan työhyvinvointia tukevan johtamisen ja johtajan toiminnan vaikutusten näkökulmasta. Työhyvinvointia tukevalla johtamisella nähtiin olevan merkitystä pidempiaikaiseen sitoutumiseen ja työpaikan vetovoimaisuuteen:

*”Myöskin työpaikka, jossa panostetaan työhyvinvointiin, on vetovoimainen ja henkilöstö pysyvämpää.”*

*” [työhyvinvointia tukevalla johtamisella] suuri merkitys -- ja pitkäaikaiseen sitoutumiseen työnantajaan”*

Luottamus siihen, että esihenkilöltä saa tarvittaessa tukea ja apua sekä työhyvinvointia arvostetaan, koettiin olevan keskiössä työhyvinvointia tukevan johtajan toiminnan vaikutuksissa. Johtajan toiminta näiltä osin loi luottamusta ja sitoutumista, joka koettiin merkitykselliseksi myös tulevaisuuden kannalta.

### **6.2.3 Työyhteisö ja ilmapiiri**

Työhyvinvointia tukeva johtajan toiminta nähtiin merkityksellisenä myös koko työyhteisön ja sen ilmapiirin näkökulmasta. Sen koettiin edesauttavan tiimien välistä yhteistyötä ja tukevan koko työyhteisön työhyvinvointia sekä vaikuttavan työilmapiiriin myönteisesti. Tämä myös nähtiin johtajan haluna kehittää omaa työyhteisöään. Työhyvinvointia tukeva johtaminen ja johtajan toiminta kuvattiin erittäin tärkeäksi tekijäksi työpaikalla ja omassa työssä. Kun työpaikalla ei juuri ollut työhyvinvointia tukevaa johtamista, vastaajien vastauksissa korostui kielteisyys ja epävarmuus.



## 6.3 Työhyvinvointia heikentävän johtamisen kokemukset

Työhyvinvointia heikentävän johtamisen kokemuksista muodostin Taulukossa 7. esitellyt kolme teemaa, jotka olivat johtamisen epäjohtonmukaisuus ja sekavuus, johtajan epäoikeudenmukainen käytös sekä ristiriitoihin puuttumattomuus ja tuen puute. Alaluvuissa käydään läpi jokainen teema ja kuvataan teemojen sisällöt.

### Taulukko 7

#### *Työhyvinvointia heikentävän johtamisen kokemukset*

Teema
Johtamisen epäjohtonmukaisuus ja sekavuus
Johtajan epäoikeudenmukainen käytös
Ristiriitoihin puuttumattomuus ja tuen puute

### 6.3.1 Johtamisen epäjohtonmukaisuus ja sekavuus

Työhyvinvointia heikentävän johtamisen kokemuksissa korostettiin johtamisen epäjohtonmukaisuutta ja sekavuutta. Kokemuksissa mainittiin johtajan epäjohtonmukaisuudesta vuorovaikutuksesta ja päätöksenteon haasteista, epäorganisoiduista työvuorojen jakamisesta ja työn tekemisen tavoista sekä tiedon jakamisen ja ajanhallinnan epäonnistumisesta. Eräs vastaaja koki johtajan puheen epäjohtonmukaiseksi, joka aiheutti haasteita myös työyhteisön sisällä:

”Johtajan epäjohtonmukainen puhe: heikot vuorovaikutustaidot johtavat siihen, että johtaja puhuu toiselle työntekijälle toista ja toiselle toista”

Johtaminen koettiin myös yleisesti työpaikalla epäselväksi ja epäjohtonmukaiseksi. Eräs vastaaja koki esihenkilön tehtäväksi näyttää alaisilleen esimerkkiä työhyvinvoinnin tukemisesta ja sen keinoista. Hän kiteytti kokemuksensa johtamisesta seuraavasti:

”Johtaminen on epäselvää ja lisäksi esihenkilöt eivät näytä itse esimerkkiä työhyvinvoinnin tukemisesta.”

Työvuorojen suunnittelun ja työn tekemisen tapojen epäorganisoiduttomuus on myös aiheuttanut haasteita vastaajien työhyvinvoinnille:

”Alkuaikoina työnjohtajani oli erittäin epäorganisoidu työvuorojen jakamisessa, joka aiheutti paljon stressiä ja epävarmuutta siitä, milloin minun tulisi olla töissä ja mistä työvuoro alkaa.”

”Johtajamme pyrkivät takaamaan esimerkiksi sen, että saisin tehdä omaa työtäni, mutta joskus joudun sijaistamaan muiden poissaollessa. Tämä ei sikäli tue hyvinvointiani, että omat työtehtäväni jäävät tuolloin hoitamatta.”

”Työn sisältöjen, työn kuvien ja haastavien työtilanteiden selvittäminen voi vaatia enemmän sitkeää avun ja tuen pyytämistä.”

Johtamisen epäjohtamismukaisuus ja sekavuus koettiin vastaajien keskuudessa vaikuttavan niin omaan kuin koko työyhteisön työhyvinvointiin heikentävällä tavalla. Johtamisen ollessa sekavaa yksittäiseltä työntekijältä vaaditaan toimivia sekavien tilanteiden tai omaan työhön liittyvien asioiden selvittämiseksi, jotka koettiin pääsääntöisesti johtajan vastuulle. Tämän taas koettiin lisäävän epävarmuutta ja aiheuttavan stressiä.

### 6.3.2 Johtajan epäoikeudenmukainen käytös

Työhyvinvointia heikentävän johtamisen kokemuksissa korostui johtajan epäoikeudenmukainen käytös. Nämä kokemukset pitivät sisällään epäsoveliaaseen käytökseen liittyvät näkökulmat, epätasa-arvoisen kohtelun henkilöstön sisällä sekä alaisten kuuntelun puuteen. Epäsovelias käytös liitettiin myös erään vastaajan mukaan oikean tiedon puutteeseen tilanteessa, jossa työpaikalla oli tapahtunut muutoksia. Tämän koettiin aiheuttavan epäluottamusta esihenkilöä kohtaan sekä huonontavan koko työyhteisön ilmapiiriä. Lisäksi epäsoveliaaseen käytökseen viitattiin kyvyttömyydessä ottaa palautetta vastaan:

”Esim kehityskeskusteluissa hän [esihenkilö] kyllä kuuntelee ja kyselee ollessaan ns asennoitunut siihen, mutta arkipäivän tilanteissa hän on usein melko hyökkäävä/ puolusteleva eikä ota palautetta vastaan.”

Palautteen vastaanottamisen kyvyttömyyteen voidaan liittää myös kokemus siitä, että johtamisen rakenteiden koettiin heikentävän työhyvinvointia henkilöstön aidon kuuntelemisen puutteen vuoksi. Eräs vastaajista koki esihenkilön antaneen hänelle ansaitsematonta kritiikkiä, jonka koki erityisen raskaaksi työhyvinvoinnilleen epäluottamuksen kokemuksen vuoksi. Työhyvinvointia heikentävään johtamiseen liitettiin henkilöstön epätasa-arvoinen kohtelu, jossa henkilöstön sisällä osan koettiin saavan enemmän oikeuksia työpaikalla kuin toiset.

### 6.3.3 Ristiriitoihin puuttumattomuus ja tuen puute

Ristiriitoihin puuttumattomuus ja tuen puute koettiin työhyvinvointia heikentäväksi johtamiseksi. Tähän liitettiin valmiiksi raskaassa työssä tuen puute esihenkilöltä, mutta myös yleisesti työhön saatavan tuen olemattomuus tai se koettiin puuttuvan kokonaan:

*”Työhön saatava tuki pientä: ei saa erilaisiin päätöksiin tukea, vaan joutuu tekemään ratkaisuja omasta näkökulmastaan”*

Johtamisen rakenteisiin koettiin vahvasti kuuluvan ristiriitoihin puuttuminen ja niihin puuttumattomuus koettiin työhyvinvoinnin kannalta haastavaksi. Tässäkin johtajan toimien puuttuessa tai ollessa olemattomia työyhteisö koettiin tärkeäksi tuen ja avun näkökulmasta:

*”Ristiriidat ylipäättään ovat asioita, jotka väsyttävät henkisesti. Tällaisissa tilanteissa varsinkin läheisten työkavereiden tuki on korvaamatonta.”*

Hankaliin tilanteisiin puuttuminen ja tuen antaminen omiin työtehtäviin sekä päätöksentekoon kuitenkin koettiin johtamisen rakenteisiin kuuluvaksi asiaksi, jolloin työkavereihin turvautuminen nähtiin näiden puutteena. Ristiriidat ja tuen puute esihenkilötasolta nähtiin jo pelkästään henkisesti kuormittavina asioina, johon esihenkilön toiminta vaikutti entistä heikentävästi.

## 6.4 Työhyvinvointia heikentävän johtajan toiminnan vaikutukset työhyvinvoinnin kokemuksiin

Työhyvinvointia heikentävän johtajan toiminnan vaikutuksista muodostin Taulukossa 8. esitetyt kuusi teemaa, jotka olivat työssä viihtymättömyys ja jaksaminen, sairaudet ja poissaolot, työn epämielekkyyys ja motivaatio, työilmapiiri ja työyhteisö, työpaikan vaihto sekä kielteiset tunteet ja kuormitus. Alaluvuissa käydään läpi jokainen teema ja kuvataan teemojen sisällöt.

### Taulukko 8

*Työhyvinvointia heikentävän johtajan toiminnan vaikutukset työhyvinvoinnin kokemuksiin*

Teema
Työssä viihtymättömyys ja jaksaminen
Sairaudet ja poissaolot
Työn epämielekkyyys ja motivaatio
Työilmapiiri ja työyhteisö
Työpaikan vaihto
Kielteiset tunteet ja kuormitus

#### 6.4.1 Työssä viihtymättömyys ja jaksaminen sekä sairaudet ja poissaolot

Työhyvinvointia heikentävällä johtamisella tai johtajan toiminnalla nähtiin olevan vaikutusta työssä viihtymättömyyteen ja jaksamiseen. Aineistossa mainittiin useaan kertaan työssäjaksamisen heikkenevän ja työssä viihtymisen vähenevän, jos johtaminen tai johtajan toiminta on työhyvinvointia heikentävää työpaikalla. Työhyvinvointia heikentävän johtamisen oli myös koettu lisäävän poissaoloja ja sairauksien ilmenemistä. Aineistossa mainittiin esimerkiksi fyysisien sairauksien lisääntyminen sekä työuupumuksen sairastaminen.

#### 6.4.2 Työn epämielekkyyys ja motivaatio sekä työilmapiiri ja työyhteisö

Työhyvinvointia heikentävän johtajan toiminnalla koettiin olevan vaikutusta työn muuttumiseen epämielekkääksi ja motivaation laskemiseen työn tekemistä kohtaan. Aineistossa mainittiin useaan kertaan työmotivaation laskusta, joka liitettiin työtehtävien tekemiseen, oman työn arvostamiseen ja töihin lähtemiseen:

”Työmotivaatio laskee saman tien ja työn tekeminen muuttuu pakonomaiseksi. Töihin meneminen tuntuu raskaalta ja kuormittavalta”

”Se [työhyvinvointia heikentävä johtaminen] vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Tällaisissa tilanteissa on vaikeaa pitää yllä hyvää mieltä, ja jaksaa työssä. Motivaatio ja oman työn arvostus laskevat.”

Lisäksi työn epämielekkyyys ja motivaation laskeminen liitettiin myös heikentyvään sitoutumiseen työnantajaa kohtaan sekä työn tehokkuuden laskemiseen. Työhyvinvointia heikentävä johtajan toiminta koettiin vaikuttavan myös koko työyhteisöön ja sen ilmapiiriin. Töissä oleminen koettiin epämiellyttäväksi, jos siellä olevat työkaverit ovat työhyvinvointia heikentävän johtamisen myötä negatiivisia. Heikon johtamisen koettiin vaikuttavan koko työyhteisön ilmapiiriin kielteisesti ja synkentävästi. Tämän taas koettiin vaikuttavan oman työn tekemiseen kielteisesti.

#### 6.4.3 Työpaikan vaihto sekä kielteiset tunteet ja kuormitus

Työhyvinvointia heikentävällä johtajan toiminnalla oli vaikutusta siihen, että tutkimukseen osallistujista osa oli miettinyt työpaikan vaihtamista. Suurimmalla osalla työpaikan vaihtamiseen liittyviä ajatuksia pohtivista osallistujista ajatus oli usein mielessä, mutta sen suurempia toimia tämän eteen ei ollut vielä tehty:

”Asia on saanut minut pohtimaan työpaikanvaihdosta.”

”Tekee mieli katsella uusia työpaikkoja :)”

”Työpaikan vaihtaminen on mielessä useammin.”

Työhyvinvointia heikentävä johtaminen oli myös merkittävää kielteisten tunteiden ja kuormituksen näkökulmasta. Tutkimukseen osallistuneet mainitsivat työ-

hyvinvointia heikentävän johtamisen kuormittavan entisestään, aiheuttavan ahdistuksen ja epätietoisuuden tunteita sekä työn ilon menetystä. Työn epämukavien tilanteiden ja kielteisten tunteiden koettiin myös seuraavan helposti työpaikalta kotiin, jolloin työn ja vapaa-ajan tasapaino oli haastavaa. Tämän koettiin vaikuttavan myös kuormituksesta palautumiseen.

## 6.5 Autenttiset tyypit

Aineistosta erottui autenttisia tyyppejä, joilla oli ainutlaatuinen tapa kuvata omia ajatuksiaan tai kokemuksiaan. Henkilökuvausten tekeminen toi lisäarvoa teemaattiseen analyysiin tuomalla lisävalaistusta työhyvinvointia heikentävän ja tukevan johtamisen kokemuksiin sekä johtajan työhyvinvointia heikentävän toiminnan vaikutuksiin. Tyypit tarkastelivat joko työhyvinvointia tukevaa tai heikentävää johtamista tai molempia erilaisista näkökulmista käsin. Tyyppejä erottui aineistosta neljä, jotka nimesin heitä kuvaavilla nimillä; Työyhteisöstä hyvinvointia ammentava, Työhyvinvoinnin arvon pohtija, Työpaikan vaihtaja ja Työhyvinvoinnin tilan ja johtajan vallan suhdetta pohtiva.

Tyypit erosivat toisistaan ominaisuuksiltaan; ensimmäinen tyyppi (*Työyhteisöstä hyvinvointia ammentava*) tarkasteli omaa työhyvinvoinnin kokemustaan myös työyhteisöltä saatavan tuen näkökulmasta. Toinen tyyppi (*Työhyvinvoinnin arvon pohtija*) pohti työhyvinvointia tukevan ja heikentävän johtamisen merkitystä itselleen. Hänen näkökulmansa voi tulkita olevan myös koko työpaikassa tai organisaatiossa, jossa työhyvinvointia tukevaa johtamista ei ole. Kolmannen tyypin (*Työpaikan vaihtaja*) näkökulma oli puolestaan hyvin yksilölähtöinen pohditiessa omaa kokonaisvaltaista hyvinvointia ja rajojen vetämistä. Neljäs tyyppi (*Työhyvinvoinnin tilan ja johtajan vallan suhdetta pohtiva*) pohti koko työpaikan erittäin heikkoa työhyvinvoinnin tilaa johtajan vallan ja resurssien näkökulmasta. Tyypit erosivat siis toisistaan siinä, mistä näkökulmasta he olivat tarkastelleet joko työhyvinvointia tukevaa tai heikentävää johtamista tai molempia; yksilön, yhteisön, johdon ja/tai organisaation näkökulmista. Työhyvinvointia työyhteis-

söstä ammentavan ja Työpaikan vaihtajan kohdalla voimakkaat reaktiot esimerkiksi työhyvinvointia heikentävistä kokemuksista tai johtajan toiminnasta voidaan myös tulkita olevan tietynlaisia tyyppien selviytymisstrategioita (*coping strategies*). Vastausten taustalla voi vaikuttaa esimerkiksi kielteiset kokemukset tai stressi, jolloin tukea tai helpotusta on lähdetty etsimään esimerkiksi työyhteisöstä tai oman suhtautumisen muuttamisesta.

**Työyhteisöstä hyvinvointia ammentava** arvosti työyhteisöstä saatua tukea oman työhyvinvointinsa näkökulmasta, koska esihenkilö ei ollut saatavilla. Eri-tyistä muihin vastaajiin oli se, että hän ei nähnyt esihenkilön läsnäolon puutetta kielteisenä tekijänä omalle työhyvinvoinnilleen:

” [työhyvinvointia tukevalla johtamisella] Voi olla parhaimmillaan iso merkitys, mutta omassa työympäristössäni työyhteisö on tiivis ja tukeva joten esihenkilön läsnäolon puute ei varsinaisesti vaikuta myöskään negatiivisesti”

**Työhyvinvoinnin arvon pohtijan** vastauksissa korostuu kokemus työhyvinvointia tukevan johtamisen puutteesta. Hän tuo hyvin esille sen, että huomaamme vasta jonkin asian puutteen sen kadotessa. Lisäksi vastaajalle työhyvinvointia heikentävällä johtamisella oli suurempi merkitys kuin tukevalla johtamisella tarkoittaen, että johtamisen ollessa hänen työhyvinvointiaan heikentävää, tämä voisi vaikuttaa hänen ajatuksiinsa työpaikan suhteen:

” [työhyvinvointia tukevalla johtamisella] Suuri merkitys, sen huomaa vasta kun sitä ei ole.”

”Sillä [työhyvinvointia heikentävällä johtamisella] on suuri merkitys, suurempi kuin hyvällä työhyvinvointia tukevalla johtamisella”

**Työpaikan vaihtaja** oli hyvin ehdoton käsityksestä, että työpaikan tulee tukea ehdottomasti yksilön työhyvinvointia ja työskentely työpaikassa, jossa esiintyy työhyvinvointia heikentävää johtamista, johtaa työpaikan vaihtoon. Hänellä oli voimakas käsitys siitä, millaisessa työpaikassa ei olisi ollenkaan töissä. Kokonaisvaltainen hyvinvointi oli hänelle merkittävä arvo, johon työhyvinvointi myös kuuluu, eikä hän ollut valmis joustamaan sen kustannuksella missään työpai-

kassa. Lisäksi vastaajalla oli voimakas tahto työhyvinvointia heikentävän johtajan toiminnan vaikutuksista hänen päätökseensä jäädä töihin tämänkaltaiseen työpaikkaan. Se oli hänelle ehdoton ei:

”Jos ei ole työpaikka työhyvinvointia ylläpitävä mesta, niin en mieluusti ole tulevaisuudessa sellaisessa paikassa töissä ollenkaan. -- Eli kokonaisvaltainen hyvinvointi on minulle tärkeää, en elä vain työn vuoksi enkä siten työhyvinvoinnille pelkästään. Se on ihmisen koko kokonaisuus, mistä hyvinvointi koostuu.”

”En jää sellaiseen työpaikkaan töihin katsomaan itseni murentamista, vaan äänestän jaloillani ulos.”

**Työhyvinvoinnin tilan ja johtajan vallan suhdetta pohtiva** tarkasteli työhyvinvoinnin tilaa koko työpaikan näkökulmasta ja koki sen erittäin heikkona, mutta osoitti myös jonkinlaista myötätuntoa johtajaansa kohtaan työhyvinvoinnista huolehtimisen vallan ja resurssien osalta:

”Paikattavaa ja korjattavaa on riittämiin, jotta työhyvinvoinnista voisi edes puhua työpaikkani osalta. -- En koe, että -- johtajalla olisi tarpeeksi resursseja ja valtaa panostaa työhyvinvointiin.”

Tämän vastaajan vastauksesta voi myös tulkita, että johtajan resurssien ja vallan puutteen vuoksi hän näkee työhyvinvoinnin tilan parantamisen ja kehittämisen vastuun olevan tulevaisuudessa enemmänkin oman organisaation tai työpaikan ulkopuolella, kuten yhteiskunnalla.



## 7 POHDINTA

### 7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työssäkäyvien yliopisto-opiskelijoiden kokemuksia työhyvinvointia tukevasta ja heikentävästä johtamisesta. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten johtajan työhyvinvointia tukeva ja heikentävä toiminta on vaikuttanut heidän kokemuksiinsa työhyvinvoinnista. Aiheen tutkiminen on tärkeää erityisesti nykyisen yhteiskunnallisen tilanteen vuoksi, jossa suuri osa opiskelijoista joutuu työskentelemään opintojensa ohessa. Tähän vaikuttaa erityisesti asumistuesta leikkaaminen, jonka jälkeen tuki korvaa nykyistä pienemmän osan ruokakunnan asumismenoista (Kansaneläkelaitos, 2023b). Tätä aihetta ei ole myöskään aiemmin tutkittu juuri tästä näkökulmasta, joten on merkityksellistä tuoda työssäkäyvien opiskelijoiden kokemuksia esiin työhyvinvointia tukevasta ja heikentävästä johtamisesta. Työhyvinvointi ymmärrettiin tutkimuksessa osallistujien keskuudessa melko samalla tavalla; erityisesti esihenkilö ja johtaminen, työn mahdollisuudet, työyhteisö ja ilmapiiri sekä työn resurssit ymmärrettiin työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyn keskiöön.

Tutkimuksesta selvisi, että tutkimukseen osallistujat kokivat työhyvinvointia tukevan johtamisen johtajan hyvinvointia tukevin ominaisuuksina ja toimintana, joissa työn mahdollisuuksilla ja yhteisillä keskusteluilla sekä palavereilla oli merkittävä rooli. Johtajan työhyvinvointia tukevalla toiminnalla oli vaikutusta työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen sekä työn vaikutusmahdollisuuksiin. Lisäksi sillä oli vaikutusta esihenkilön tuen ja vuorovaikutuksen kokemuksiin, työnantajankuvaan ja sitoutumiseen sekä työilmapiiriin ja työyhteisöön. Tutkittavat kokivat työhyvinvointia heikentävän johtamisen epäjohtonmukaisuutena ja sekavuutena, johtajan epäoikeudenmukaisena käytöksenä sekä ristiriitoihin puuttumattomuutena ja tuen puutteena. Johtajan työhyvinvointia heikentävällä toiminnalla oli vaikutusta työssä viihtymiseen ja jaksamiseen, sairauksiin ja poissaoloihin, työn mielekkyyteen ja motivaatioon, työilmapiiriin ja työyhteisöön, työpaikan vaihtoon sekä kielteisiin tunteisiin ja kuormitukseen.

Tutkimus tuotti uutta tietoa opintojensa ohessa työskentelevien yliopisto-opiskelijoiden kokemuksista koskien työhyvinvointia tukevaa ja heikentävää johtamista.

Kuten aikaisemmat tutkimukset (kts. Juuti & Vuorela, 2015; Koponen ym., 2013; Lipponen ym., 2018; Manka & Manka, 2016; 2023) ovat osoittaneet johtajan ominaisuuksilla ja käyttäytymisellä olevan merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemusten kannalta. Myös tutkimukseni osoitti, että johtajien toiminnalla, käytöksellä ja ominaisuuksilla oli vaikutusta työssäkävien yliopisto-opiskelijoiden kokemuksiin niin työhyvinvointia tukevasta kuin heikentävästä johtamisesta. Mankan & Mankan (2016, s. 184) mukaan luottamusta esihenkilöön luottamisen oikeudenmukaiseksi koettu käytös. Tähän liitettiin esimerkiksi menettelytapojen- ja työntekijöiden välisen kohtelun oikeudenmukaisuus. Juuti & Vuorela (2015, luku 1) puolestaan mainitsevat keskustelemaan johtamiseen kuuluvan luottamus sekä kaikkien mielipiteiden ja toimintatapojen huomioiminen. Myös Karttunen ym. (2017, s. 57) ovat tutkimuksessaan havainneet, että työhyvinvoinnin johtaminen vaatii erityisesti kaikkien organisaation jäsenten tasapuolista kohtelua. Tutkimuksessani tutkittavien kokemuksissa tuli esille johtajan epäoikeudenmukainen käytös, joka koettiin työhyvinvointia heikentäväksi johtamiseksi. Epäoikeudenmukaisuutta aiheutti tutkimuksessani kokemukset johtajan menettelytavoista, kuten alaisten kuuntelun puute, työntekijöiden epätasa-arvoinen kohtelu työyhteisön sisällä ja epäsovelias käytös, jonka koettiin aiheuttavan epäluottamusta esihenkilöä kohtaan.

Työntekijöiden käsitys vuorovaikutussuhteen laadusta esihenkilöön liitettiin psykologiseen voimaantumiseen, johon sisällytettiin esimerkiksi luottamus omaan osaamiseen, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä päätöksentekoon sekä määräämisoikeus työn tekemisen tapoihin. (Manka & Manka, 2016, s. 185) Tutkimuksessani luottamus johtajaan tuen ja avun saamisen osalta nähtiin vahvasti työhyvinvointia tukevan johtamisen näkökulmasta. Lisäksi johtajan ihmisläheinen ja tasa-arvoinen lähestymistapa koettiin tuovan varmuutta omassa työssä suoriutumiseen. Myös johtamisen avulla luodut mahdollisuudet vaikut-

taa omaan työhön ja osallistua päätöksentekoon sekä määrätä omista työn tekemisen tavoista koettiin erityisen tärkeäksi työhyvinvoinnin tukemisen kannalta. Päinvastoin näiden mahdollisuuksien ja johtajan tuen sekä avun puuttuminen koettiin työhyvinvointia heikentäväksi.

Työhyvinvointia tukevalla johtajan toiminnalla nähtiin tutkimuksessani olevan vaikutusta työmotivaatioon- ja jaksamiseen sekä työyhteisöön- ja ilmapiiriin. Karppanen (2006, s. 157) on tuonut esiin, että työn sisällön mielekkyys ja ympäristön ilmapiiri ovat yksiä merkittävimmistä tekijöistä yksilöiden henkisen hyvinvoinnin kannalta. Työyhteisö ja ilmapiiri on nostettu tutkimuksessani esille useampaan otteeseen. Koko työyhteisön ilmapiiri ja yhteistyö koettiin paremmaksi, kun johtaminen ja johtajan toiminta koettiin työhyvinvointia tukevaksi. Puolestaan johtamisen ollessa työhyvinvointia heikentävää, ilmapiirin työyhteisössä koettiin heikentyvän. Työyhteisöstä myös haettiin tukea silloin, kun sitä ei esihenkilöltä saanut. Lisäksi Karppanen (2006, s. 157) mainitsee, että omalla esihenkilöllä on suuri vaikutus yksilöiden henkiseen hyvinvointiin. Tämä huomattiin myös tässä tutkimuksessa, jossa työssäkäyvien yliopisto-opiskelijoiden työhyvinvointia tukevien ja heikentävien johtamisen kokemusten keskiössä oli johtajan toiminta ja ominaisuudet. Tässä tutkimuksessa erityisesti työhyvinvointia heikentävissä kokemuksissa kyse oli usein myös johtajan toimimatta jättämisestä, kuten ristiriitoihin puuttumattomuudesta ja tuen sekä avun antamatta jättämisestä. Nämä koettiin kuitenkin johtamisen rakenteisiin olennaisesti kuuluviksi.

Aikaisemmissa tutkimuksissa liittyen johtamiseen ja työhyvinvointiin painotetaan yhteisten keskusteluiden, kuuntelemisen ja vuorovaikutuksen tärkeyttä (kts. Juuti & Vuorela, 2015; Lipponen ym., 2018; Manka & Manka 2023; Robertson & Cooper 2011). Myös omassa tutkimuksessani nämä näkökulmat nostettiin usein esiin; yhteisillä keskusteluilla ja vuorovaikutuksella esihenkilön kanssa sekä esihenkilön aidolla halulla kuunnella alaisiaan koettiin olevan vaikutusta työhyvinvointia tukevana tekijänä. Puolestaan näiden puute koettiin työhyvinvointia heikentäväksi tekijöiksi. Juutin ja Vuorelan (2015, luku 7) mukaan johta-

misella tuetaan henkilöstön työhyvinvointia esimerkiksi luomalla yhteistä toimintaa ja hyvää ilmapiiriä, keskustelemalla ja kannustamalla sekä arvostamalla. Nämä teemat tuotiin esiin myös tutkimuksessani, jossa esihenkilön kannustus ja alaisten arvostaminen työpaikalla oli työhyvinvointia tukevaa toimintaa. Lisäksi yhteinen toiminta koko työyhteisön kesken koettiin tärkeäksi työhyvinvoinnin ja ilmapiirin kannalta. Esihenkilön ihmisläheinen ja tasa-arvoinen lähestymistapa työpaikalla loi tutkimuksessani turvallisuudentunnetta. Myös esihenkilön tietyt ominaisuudet, kuten helposti lähestyttävyyys ja lämmin persoonallisuus koettiin tukevan työhyvinvointia työpaikalla. Tutkimukseen osallistuneilla oli siis kokemuksia monenlaisista johtajista ja johtamistyyleistä.

Tässä tutkimuksessa esiintyi työn voimavaroja ja vaatimuksia. Työn voimavaroja ja vaatimuksia tarkastellaan lähinnä työhyvinvointia tukevan ja heikentävän johtamisen näkökulmista. Työn voimavarojen ja vaatimusten mallin (*Job Demands-Resources, JD-R*) mukaan työn vaatimuksiin kuuluvat työn ja ympäristön fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset ja organisatoriset piirteet, jotka edellyttävät yksilöltä psyykkisiä ja fyysisiä ponnisteluja. Näitä ovat esimerkiksi aikapaineet, työn fyysinen kuormittavuus ja työn fyysiseen ympäristöön liittyvät tekijät. (Demerouti ym., 2001) Tutkimuksessani erityisesti kiireen tuntu ja fyysiseen työympäristöön liittyvät näkökulmat, kuten melu ja ahtaat työtilat, nähtiin koko työhyvinvointia haastavana kuormituksen lisääntymisen näkökulmasta. Osa näistä asioista on kuitenkin sellaisia, johon johtajalla ei ole juuri vaikutusmahdollisuuksia. Puolestaan työn voimavaroihin kuuluvat fyysiset psykologiset, sosiaaliset ja organisatoriset piirteet, jotka auttavat vähentämään työn koettuja vaatimuksia ja saavuttamaan tavoitteita. Näitä ovat esimerkiksi omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuudet, esihenkilön tuki, työn varmuus ja päätöksentekoon osallistaminen. (Demerouti ym., 2001) Tutkimuksessani erityisesti erilaiset vaikutusmahdollisuudet ja vapaus olivat keskiössä. Omaan työhön ja sen tekemisen tapoihin vaikuttaminen sekä vapaus tästä näkökulmasta koettiin merkitykselliseksi tavaksi vaikuttaa johtamisella työhyvinvointiin. Työssäkäyville opiskelijoille erityisesti mahdollisuudet erilaisiin joustoihin saattavat olla tärkeitä, johon johtami-

sen avulla pystyy vaikuttamaan. Myös Eronen (2011, s. 217) tuo esiin, että esihenkilö voi mahdollistaa voimaannuttavan johtamisen avulla työntekijälle vapauksia valita oman työn tekemisen tapoja ja työntekijä voi tuntea arvostusta sekä kokea työnsä merkitykselliseksi tämän ansiosta. Tutkimuksessani vastaajat kokivat olonsa arvostetuksi ja kuulluksi työhyvinvointia tukevan johtajan toiminnan avulla. Lisäksi vastaajat kokivat, että töihin meneminen oli mukavaa sekä työssäjaksaminen ja motivaatio kasvoivat. Työmotivaatiota ja psykologista toimintakykyä voikin lisätä juuri voimaannuttavan johtamisen keinoin lisäten samalla hyvinvointia (Zhang ym., 2023, s. 247).

Mielenkiintoista oli, että tutkimuksessani työhyvinvointi nähtiin pitkälti työntekijän itsensä, työyhteisön sekä esihenkilön tai johtajan vastuulle. Lisäksi osallistujat mainitsivat myös yhteiskunnan ja työntekijän lähipiirin olevan myös osittain vastuussa työhyvinvoinnista. Karttusen ym. (2017, s. 57) mukaan työhyvinvointi puolestaan on koko organisaation vastuulla eli jokaisella työntekijällä on merkitystä niin omaan kuin muidenkin työyhteisön jäsenten työhyvinvointiin. Tutkimuksessani korostettiin erityisesti työhyvinvoinnin vastuuta työntekijällä itsellään, mutta tulos on kuitenkin linjassa Karttusen ym. (2017, s. 57) hankkeeseen, koska vastuu työhyvinvoinnista nähtiin pääsääntöisesti hyvin laajana koko organisaation sisällä, mutta myös muihin yksilön elämänrakenteisiin, kuten perheeseen, kietoutuneena.

Kokemukset työhyvinvointia tukevasta ja heikentävästä johtamisesta jakautuivat vastaajien kesken melko tasaisesti. Työhyvinvointia tukevan johtamisen kokemuksia oli aineistossa hieman enemmän verrattuna työhyvinvointia heikentävän johtamisen kokemuksiin. Suurimmalla osalla vastaajista oli kuitenkin niin työhyvinvointia tukevia kuin heikentäviä kokemuksia. Vastauksista kävi ilmi, että usein nämä kokemukset vaihtelevat hieman tilanteiden mukaan; välillä koettiin työhyvinvointia tukevaa johtamista, mutta mukaan mahtui myös työhyvinvointia heikentäviä kokemuksia. Johtaminen koettiin siis joissain tilanteissa työhyvinvointia tukevaksi ja joissakin tilanteissa sitä heikentäväksi. Tähän voi vaikuttaa johtajan toiminnan ja käytöksen vaihtelu erilaisissa tilanteissa, jol-

loin johtaminen ei ole selkeää tai johdonmukaista. Epäjohdonmukainen johtaminen koettiin tutkimuksessani työhyvinvointia heikentäväksi toiminnaksi. Toisaalta työntekijöiden johtamisodotukset eri elämänvaiheissa voivat myös vaikuttaa johtamisen kokemuksiin eri tilanteissa. Kuten aiemmin olen tuonut esiin, Ylikoski (2000) on jakanut eri elämänvaiheissa olevien johtamisodotukset viiteen erilaiseen osa-alueeseen (Ilmarinen, 2006, s. 43–44). Työssäkävivistä yliopistop opiskelijoista puhuttaessa on yleensä kyse työuran alussa olevista henkilöistä tai jo hetken työelämässä olleista, jotka ovat halunneet kouluttautua uudestaan tai pidemmälle. Näin ollen myös johtamisodotukset ovat erilaiset. Tämä näkökulma korostuu erityisesti siinä, tunnustetaanko työpaikalla nämä asiat työntekijöiden elämänvaiheiden kohdalla, jolloin tämä voi vaikuttaa johtamisen kokemuksiin myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Osalla vastaajista ei ollut ollenkaan työhyvinvointia heikentäviä kokemuksia, vaan he kokivat johtamisen tai johtajan toiminnan tukevan heidän työhyvinvointiaan ja olivat tähän todella tyytyväisiä. Näillä vastaajilla esihenkilön voitiin sanoa olevan tunneälykäs; esihenkilö oli saatavilla ja arjessa mukana, kyseli kuulumisia ja oli vuorovaikutuksessa alaiensa kanssa. Esihenkilö vastasi näin ollen työntekijöiden tunteisiin ja toiveisiin. Tyytyväisyys tunneälykkääseen johtajan toimintaan on huomattu myös Mankan & Mankan (2016, s. 188) tutkimuksessa, jossa tunneälykkään johtajan havaittiin aktivoivan alaisiaan sekä sai heidät esittämään vahvoja kielteisiä ja myönteisiä tunteita esimerkiksi keskusteluiden aikana.

Pääsääntöisesti tutkimukseen osallistujat myös kokivat, että heidän esihenkilönsä on aidosti kiinnostunut heidän työhyvinvoinnistaan sekä heidän työpaikkallansa panostetaan työhyvinvointiin. Mukana oli myös päinvastaisia kokemuksia sekä jonkin verran tai vaihtelevasti vastauksia, mutta hieman vähemmän. Osassa näistäkin vastauksista korostui tilannesidonnaisuus, jolloin vastaajat kokivat esihenkilön olevan välillä kiinnostunut tai työhyvinvointiin panostettiin joillakin tavoilla, mutta ei pääsääntöisesti. Työelämän jatkuvat muutokset ja vaatimusten kasvaminen (kts. Manka & Manka, 2016; 2023, Pursio, 2010, s. 56) ovat voineet vaikuttaa myös esihenkilöiden toimintaan johtamisen suhteen. Vaatimusten lisääntyminen ja muutokset kuormittavat myös johtajaa, joka voi näkyä

alaisille tämän käytöksessä. Tutkimuksessani osa vastaajista kuitenkin osoitti ymmärtävänsä, että välillä esihenkilö ei voi joillekin tilanteille mitään tai esihenkilön vaikutusmahdollisuudet ovat olleet vähäiset.

Analyysin avulla aineistosta erottui myös autenttisia tyyppjä, joilla oli ainutlaatuinen tapa tuoda esiin oma kokemus tai ajatus. Voimakkaat reaktiot esimerkiksi työhyvinvointia heikentävistä kokemuksista tai johtajan toiminnasta saattoivat myös olevan tietynlaisia tyyppien selviytymisstrategioita (*coping strategies*) kielteisistä kokemuksista tai näiden aiheuttamasta stressistä. Omista rajoista huolehtiminen on merkityksellistä oman hyvinvoinnin sekä jaksamisen näkökulmasta ja se on myös tärkeä stressitilanteiden hallinta- ja selviytymiskeino (Seinä, 2009, s. 143). Tyyppien vastauksista voi tulkita omien jaksamisen ja hyvinvoinnin rajojen kunnioittamista, itselle toimivien toimintatapojen tunnistamista sekä työhyvinvointiin vaikuttamisen pohtimista johtotasosta tai organisaatiosta käsin. Omasta hyvinvoinnista, rajoista ja jaksamisesta huolehtiminen vaatii jämäkkyyttä (Seinä, 2009, s. 143), joka välittyy myös tyyppien vastauksista. Erietyisesti työssäkäyvistä yliopisto-opiskelijoista puhuttaessa omista rajoista huolehtiminen on tärkeää oman jaksamisen näkökulmasta. Toisaalta voi myös tarkastella opiskelijoiden suhtautumista johtamisen laatuun työpaikalla; onko esimerkiksi rajojen vetäminen tai työpaikan vaihtaminen helpompaa opiskelijana, joka saattaa työskennellä osa-aikaisesti tai omasta alasta poikkeavalla alalla opintojensa ohessa?

## 7.2 Tutkimuksen arviointi

### 7.2.1 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on tärkeää tarkastella koko tutkimusprosessia valintoineen, ongelmineen ja haasteineen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimuksensa pääasiallinen tutkimusväline, jolloin luotettavuuden keskeisenä kriteerinä voidaan pitää tutkijaa itse eli arviointikohteena on koko tutkimusprosessi (Eskola & Suoranta, 1998, luku 5). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole luoda yleistettäviä malleja ilmiöistä, vaan tehdä syvällistä analyysiä tietyistä joukosta tutkittavia. Tutkimusjoukko oli riittävä (N=26) laadulliseen tutkimukseen, joka luo kattavan kuvan tutkittavasta joukosta ja näin ollen lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella tutkittavien kokemuksia, eikä luoda yleistettävissä tai siirrettävissä olevia vastauksia.

Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden parantamisen kannalta, tutkija voi esittää lukijalle sitaatteja tai lainauksia, jotta lukija voi paremmin ymmärtää tehtyjä tulkintoja ja arvioida tutkimuksen tuloksia. (Graneheim ym., 2017, s. 33) Tulokset osiossa olen tuonut esiin aineistosta alkuperäislainauksia, jotta lukijan on helpompi ymmärtää saatuja tuloksia. Lisäksi olen käyttänyt koko tutkimuksen ajan taulukoita lukijan ymmärrystä tukeakseni. Tutkijalla ei ole suhdetta tutkittaviin, joka on tutkimuksen luotettavuutta vahvistava tekijä. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa myös se, että olen pyrkinyt tekemään analyysin huolellisesti ja kuvaamaan analyysiprosessini mahdollisimman tarkasti lukijalle. Tutkimuksen menetelmät olen myös pyrkinyt valitsemaan tutkimukseen sopiviksi sekä perustelemaan huolellisesti valintani koskien tutkimuksen menetelmiä. Tutkimus on toteutettu aineistolähtöisesti, jolloin tutkimuksen tuloksiin on vaikuttanut vain vastauksissa saadut asiat. Tutkijalla on myös itsellään kokemuksia työhyvinvointia tukevasta ja heikentävästä johtamisesta työssäkäyvänä opiskelijana, mutta aineisto on pyritty analysoimaan objektiivisesti, eikä tutkijan omat kokemukset ole vaikuttaneet tutkimuksen tuloksiin tai analyysiprosessiin. Tämä



on kuitenkin otettu huomioon tutkimista tehdessä Eskolan ja Suorannan (1998, luku 1) mukaan.

Webropol-kyselylomakkeen käyttämiseen aineistonkeruumenetelmänä voi liittyä jonkin verran rajoitteita. Tutkija ei voi tässä aineistonkeruumenetelmässä kysyä tarkentavia kysymyksiä, joka voi vaikuttaa vastausten laatuun. Tämän vuoksi myös tulkintojen tekeminen aineistosta on osiltaan rajattua. Aineiston analyysiprosessin osalta tulkintavirheiden esiintyminen on mahdollista, koska jokainen tutkija ymmärtää tutkittavan omista lähtökohdistaan käsin, jolloin toisen ihmisen viestit on mahdollista tulkita väärin (Moilanen & Rähä, 2018, luku 1.3) Toisaalta tutkimuksen luotettavuutta parantaa aineiston läpikäyminen useampaan kertaan. Haastatteluiden avulla aineistosta olisi voinut ilmetä uusia piirteitä, mutta haastattelut päätettiin jättää pois tutkimuksesta jo aiemmalla aineistonkeruutavalla saatujen laadukkaiden ja runsaiden vastausten vuoksi. Tutkimuksessa hyödynnetyn kirjallisuuden osalta luotettavuutta vahvistaa lähteiden monipuolisuus eri ajanjaksoilta. Lisäksi tutkimuksen vahvistavuutta lisää tutkimustuloksiin saatu tuki aiemmasta kirjallisuudesta ja tutkimuksista (Eskola & Suoranta, 1998, luku 5).

Tutkimukseni aineisto on kerätty kasvatustieteiden ja psykologian opiskelijoilta, mutta tutkimuksesta saadut tulokset voivat koskettaa myös muita korkeakouluopiskelijoita. Moilasan ja Rähän (2018, luku 1.3) mukaan yleistäminen voidaan liittää koskettavuuteen, jos teema on merkittävä ihmiselämälle yleensä. Tutkimukselle olennaisesti tuloksista saatu tieto voi koskettaa suurempaa yleistä, vaikka tulokset eivät itsessään ole yleistettävissä. Laadulliselle tutkimukselle yleistämistä olennaisempi tehtävä onkin pyrkiä selittämään ja tekemään ymmärrettäväksi tarkasteltavana oleva ilmiö (Alasuutari, 2015, luku 12). Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt tekemään ymmärrettäväksi työssäkäyvien yliopisto-opiskelijoiden kokemukset työhyvinvointia tukevasta ja heikentävästä johtamisesta.

On tärkeää tiedostaa tutkimusta tehdessä, minkälaista vaihtelua tutkimusprosessin aikana tapahtuu tutkijassa, tutkittavassa ilmiössä ja aineistonkeruussa

(Kiviniemi, 2018, luku 1.4). Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että aineistoa kerätessä tutkimuksen aihetta on hieman ohjattava uuteen suuntaan (Hirsjärvi ym., 2009, 81, 126). Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymysten muotoa jouduttiin hieman muokkaamaan tutkimusprosessin aikana saatujen tuloksien mukaan, jotta tulokset ovat selkeämmin ymmärrettävissä.

## 7.2.2 Tutkimuksen eettisyys

Koko tutkimuksen tekemisen ajan olen pyrkinyt toimimaan täysin eettisesti. Olen pyrkinyt ottamaan huomioon tutkimusprosessin aikana analyysimenetelmän luotettavuuteen, aineistoon, tulosten esittämistapaan ja tutkittavien anonymiteettiin liittyvät näkökulmat (Tuomi & Sarajärvi 2009, s. 128). Kaikessa tutkimuksen tekemisessä pyritään totuudellisuuteen, jolloin tutkijan täytyy ottaa huomioon myös tutkimusetiikka kaikissa tutkimuksen tekemisen vaiheissa (Puusa ym., 2020, luku 4). Hyvän tieteellisen käytännön mukaan olen noudattanut tutkimuksen tekemisessä huolellisuutta ja rehellisyyttä tulosten esittämisessä ja tutkimuksen arvioinnissa. Tutkimuksen tekemisessä olen käyttänyt tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä avoimuutta tuloksia kirjoittaessa. Olen myös viitannut muiden tutkijoiden työhön ja saavutuksiin asianmukaisella tavalla. Tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu mahdollisimman yksityiskohtaisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 141, 2018, luku 5)

Tutkimuksen tuloksia määrittää tässä aineistolähtöisessä tutkimuksessa tutkimusaineisto eikä tutkittavien vastauksia ole vääristelty. Tutkimuksessa on pyritty objektiivisuuteen koko tutkimuksen tekemisen ajan. Tutkittaville esitettiin tietosuojailmoitus ennen tutkimukseen osallistumista sekä heiltä pyydettiin suostumus ennen tutkimukseen vastaamista. Tutkittavilla oli oikeus jättäytyä pois tutkimuksesta ilman seuraamuksia milloin tahansa ja olla vastaamatta lomakekyselyn tiettyihin kysymyksiin näin halutessaan. Ainoastaan tutkijalla on ollut pääsy aineistoon eikä kerättyä aineistoa käytetä mihinkään muuhun tarkoitukseen kuin tämän pro gradu -tutkielman tekemiseen. Tutkimuksen aineisto tuhotaan asianmukaisella tavalla tutkimuksen päätyttyä. Aineisto on kerätty alusta

asti anonyymisti, joten tutkimuksessa kerättyjä tietoja ei ole mahdollista yhdistää tutkittaviin tai heidän vastauksiinsa.

### 7.3 Jatkotutkimushaasteet ja käytännön sovellukset

Tutkimuksen tuottamaa uutta tietoa voidaan hyödyntää tarkasteltaessa yliopisto-opiskelijoiden kokemuksia työhyvinvointia tukevasta ja heikentävästä johtamisesta. Tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi organisaatioissa, joissa on opintojensa ohella työskenteleviä korkeakouluopiskelijoita. Tutkimuksen avulla voidaan saada tietoa siitä, mitkä asiat johtamisessa tukevat opiskelijoiden työhyvinvointia ja mitkä asiat puolestaan heikentävät sitä. Tätä tietoa voidaan käyttää kehittäessä johtamisen rakenteita organisaatioissa.

Aiheesta ei ole tehty aikaisempaa tutkimusta juuri tästä näkökulmasta, jonka vuoksi tutkimuksen tuottama tieto on uutta tietoa ja tuo merkityksellistä tietoa kasvatustieteen kentälle yliopisto-opiskelijoiden kokemuksista työelämässä. Jatkotutkimushaasteena voisi olla mielenkiintoista tutkia yliopisto-opiskelijoiden johtamiskokemusten merkitystä opintojen ohella työskentelyyn. Olisi myös mielenkiintoista saada tietoa siitä, mitä merkitystä työhyvinvointia tukevilla ja heikentävillä johtamiskokemuksilla on yliopisto-opiskelijoiden työelämään siirtymiselle ja kiinnittymiselle. Lisäksi olisi tarpeellista, että tulevaisuudessa saisimme tutkimustietoa hallituksen linjaamien leikkausten, erityisesti aikuiskoulutustuen lakkauttamisen (Kansaneläkelaitos, 2024), vaikutuksista opiskelijoiden kokemuksiin opiskelusta ja työssäkäynnistä sekä näiden merkityksestä heidän työhyvinvointiinsa ja ajatuksiinsa tulevaisuuden työelämästä ja johtamisesta.

Kaiken kaikkiaan tämä on aihe, jonka tutkiminen on erityisen tärkeää juuri nyt opiskelijoiden tukiin kohdistuvien leikkausten myötä. Olemme jo pitkään eläneet epävarmuudessa. Tämä kaikki on vaikuttanut opiskelijoiden hyvinvointiin ja luottamukseen tulevista. Työhyvinvoinnin ja johtamisen välisten yhteyksien tutkiminen on merkityksellistä koko yhteiskunnan näkökulmasta. Varsinkin opiskelijoiden tutkiminen tässä kontekstissa on merkittävää, koska usein he ovat

juuri työuransa alussa olevia ja tulevat vaikuttamaan työelämäämme tulevaisuudessa. Meillä ei ole varaa yhteenkään huonosti voivaan opiskelijaan, joten on tärkeää tarkastella työelämämme sekä johtamisemme rakenteita ja pyrkiä puuttumaan epäkohtiin parhaamme mukaan. Työ on elämää varten, eikä elämä työtä varten.

## LÄHTEET

- Aalto-yliopiston Ylioppilaskunta (AYY). (2023). Opiskelijoista vähät välittävä Suomi: risuja ja ruusuja hallitusohjelmasta. Haettu osoitteesta: <https://www.ayy.fi/fi/opiskelijoista-vahat-valittava-suomi-risuja-ja-ruusuja-hallitusohjelmasta>
- Ahonen, G. (2012). Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys. Teoksessa Työterveyslaitos, Kauppinen, T., & Ahola, K. (2013). *Työ ja terveys Suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Työterveyslaitos.
- Alasuutari, P. (2015). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Auer, A., Bamberg, H. (2003). *Johtamistyylit ja hyvinvointi: Kyselytutkimus neljässä organisaatiossa*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of applied psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>.
- Dundes, L., & Marx, J. (2006). Balancing Work and Academics in College: Why Do Students Working 10 to 19 Hours per Week Excel? *Journal of college student retention : Research, theory & practice*, 8(1), 107-120. <https://doi.org/10.2190/7UCU-8F9M-94QG-5WWQ>
- Eronen, H. (2011). *Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyöyn edistäjänä poliisilaitoksissa*. Tampere University Press.

- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. E-kirja.
- Gerlander, E., & Launis, K. (2007). Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat. *Työelämän tutkimus (Verkkoaineisto)*, 5(3).
- Graneheim, U. H., Lindgren, B. M., & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse education today*, 56, 29–34.
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos.
- Hall, R. (2010). The work-study relationship: Experiences of full-time university students undertaking part-time employment. *Journal of education and work*, 23(5), 439–449. <https://doi.org/10.1080/13639080.2010.515969>
- Hietala, H. (2019). Ajattelun muutos: avain parempaan liiketoimintaan. Teoksessa Collin, K., & Lemmetty, S. (2019). *Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Edita. E-kirja.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. [2. painos]. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uud. p.). Tammi.
- Ilmarinen, J. (2006). *Pitkää työuraa!: Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa*. Työterveyslaitos : Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Juuti, P. (2006). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Luoma, J. J. M., Vesterinen, P., Vesterinen, P., Innanen, P. k., Salojärvi, S., Vauhkonen, P., Arikoski, J. (2006). *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. WSOYpro.
- Juuti, P., & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi* (5. uud. p.). PS-kustannus.
- Kansaneläkelaitos. (2023a). Hallitus esittää muutoksia yleiseen asumistukeen. Haettu osoitteesta: <https://www.kela.fi/ajankohtaistenhenkiloasiakkaat/5734977/hallitus-esittaa-muutoksia-yleiseen-asumistukeen>

- Kansaneläkelaitos. (2023b). Yleinen asumistuki pienenee vuonna 2024, ja sen maksaminen omistusasuntoihin päättyy vuonna 2025. Haettu osoitteesta: <https://www.kela.fi/ajankohtaista-henkilöasiakkaat/5889330/yleinen-asumistuki-pienenee-vuonna-2024-ja-sen-maksaminen-omistusasuntoihin-paattyy-vuonna-2025>
- Kansaneläkelaitos. (2024). Hallitus esittää aikuiskoulutustuen ja vuorotteluvapaan lakkauttamista. Haettu osoitteesta: <https://www.kela.fi/ajankohtaista/6060127/hallitus-esittaa-aikuiskoulutustuen-ja-vuorotteluvapaan-lakkauttamista>
- Karppanen, K. (2006). Esimiestyö ja työhyvinvointi. Teoksessa Luoma, J. J. M., Vesterinen, P., Vesterinen, P., Innanen, P. k., Salojärvi, S., Vauhkonen, P., Arikoski, J. (2006). *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. WSOYpro.
- Karttunen, A., Sipponen, J., Tukiainen, T., Taskinen, H., Hakulinen, H., Kesti, P., Lammintakanen, J. (2017). *Työhyvinvoinnin johtaminen: Käytäntöjä ja kokemuksia Elvo-hankkeesta*. University of Eastern Finland.
- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R., Aaltola, J., & Herkama, S. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5., uudistettu ja täydennetty painos.). PS-Kustannus.
- Kohonen, I., Kuula-Luumi, A., & Spoof, S. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettinen neuvottelukunta.
- Koponen, S., Lämsä, A., Kärkäs, M., Ekonen, M., Virkajärvi, M., Kauppakorkeakoulu. (2013). *Organisaatioluottamus, esimies-alaisuhde ja työhyvinvointi*. Tampereen yliopisto.
- Lehto, A., & Sutela, H. (2008). *Työolojen kolme vuosikymmentä: Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Tilastokeskus.
- Lenaghan, J. A., & Sengupta, K. (2007). Role conflict, role balance and affect: A model of well-being of the working student. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(1), 88-109.

- Lipponen, H., Hirvensalo, M., & Ilmanen, K. (2018). Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnin tukena : kokemuksia ikääntyvien liikunnanopettajien työurien varrelta. *Työelämän tutkimus*, 16(3), 201–216. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85233>
- Liu, J., Siu, O., & Shi, K. (2010). Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy. *Applied psychology*, 59(3), 454–479. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00407.x>
- Manka, M., & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Pro. E-kirja.
- Manka, M., & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi* (3., uudistettu painos.). Alma Talent.
- Marjala, P. (2009). Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina - narratiivinen arviointitutkimus. *Työelämän tutkimus (Verkkoaineisto)*, 7(3).
- Mauno, S., Huhtala, M. & Kinnunen, U. (2017). Työn laadulliset kuormitustekijät. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S., Feldt, T., & Feldt, T. (2017). *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-Kustannus.
- Moilanen, P., & Rähä, P. (2018). Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Valli, R., Aaltola, J., & Herkama, S. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5., uudistettu ja täydennetty painos.). PS-Kustannus.
- Mounsey, R., Vandehey, M., & Diekhoff, G. (2013). Working and Non-Working University Students: Anxiety, Depression, and Grade Point Average. *College student journal*, 47(2), 379–389.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work and stress*, 22(1), 16-32. <https://doi.org/10.1080/02678370801979430>
- Ojala, S., Nätti, J., Kauhanen, M. (2015). *Työn laatu ja myöhempi työura osa- ja määräaikaisessa työssä. Työsuojelurahaston tutkimushanke 2013–2014.*



*Loppuraportti.* Tampereen yliopisto / Palkansaajien tutkimuslaitos / Työsuojelurahasto.

- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2014). *Opiskelijatutkimus 2014: Korkeakouluopiskelijoiden toimeentulo ja opiskelu.* Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2014:10.
- Potila, A-K., Moisio, J., Ahti-Miettinen, O., Pyy-Martikainen, M. & Virtanen, V. (2017). *Opiskelijatutkimus 2017. Eurostudent VI -tutkimuksen keskeiset tulokset.* Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:37. Helsinki
- Pursio, H. (2010). *Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli.* Teoksessa *Johtamistaidon opisto*, Vesterinen, P., Suutarinen, M., Kauko-Valli, S., & Koiranen, M. (2010). *Työhyvinvoinnin johtaminen.* Otava.
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.* Gaudeamus.
- Pyöriä, P. (2012). *Työhyvinvointi ja organisaation menestys.* Gaudeamus. E-kirja.
- Rauramo, P. (2008). *Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta* ([Uud. laitos]). Edita.
- Ravanti, E., Pääkkönen, R., Räsänen, T. & Hanhela, R. (2012). *Työhyvinvoinnin johtaminen.* Teoksessa *Työterveyslaitos*, Kauppinen, T., & Ahola, K. (2013). *Työ ja terveys Suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista.* Työterveyslaitos.
- Rissanen, M. (2014). *Menetetyn työpanoksen kustannukset.* Sosiaali- ja terveysministeriö. Haettu osoitteesta: <https://stm.fi/menetetyn-tyopanoksen-kustannukset>
- Robertson, I., & Cooper, C. (2011). *Well-being: Productivity and happiness at work.* Palgrave Macmillan.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *Tutkimuksen arviointi - reflektointia KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_3.htm](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.htm)

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Seinä, S. (2009). Stressistä työhyvinvointiin. Teoksessa Helander J. (toim.) *Ammatillisen opettajan käsikirja*. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja, 1(2009), 125-150.
- Seppälä, P. & Hakanen, J. (2017). Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S., Feldt, T., & Feldt, T. (2017). *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-Kustannus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja. (2019: 3). *Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030: Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille*. Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 489-509. <https://doi.org/10.1348/096317901167497>
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Työssäkäynti [verkkójulkaisu]. Viiteajankohta: 2022. ISSN=1798-5528. Helsinki: Tilastokeskus [Viitattu: 24.4.2024]. Saantitapa: <https://stat.fi/julkaisu/clmeuqiwqo59u0avvloc4vpa4>
- Suutarinen, M. (2010). Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Johtamistaidon opisto, Vesterinen, P., Suutarinen, M., Kauko-Valli, S., & Koironen, M. (2010). *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Otava.
- Terävä, K., & Mäkelä-Pusa, P. (2011). *Esimies työhyvinvointia rakentamassa*. Kuntoutussäätiö : Sosiaali- ja terveysministeriö : Euroopan sosiaalirahasto ; Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.
- Tetteh, E. N., & Attiogbe, E. J. K. (2019). Work-life balance among working university students in Ghana. *Higher education, skills and work-based learning*, 9(4), 525-537. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-08-2018-0079>

- Toivonen, J. (2014). Opiskeluaikaisen työssäkäynnin yhteys korkeakouluopiskelijan hyvinvointiin. Pro gradu -tutkielma. Sosiologia. Turun yliopisto.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja.
- Vartianen, M. (2017). Johdanto. Työpsykologian ja hyvinvointitutkimuksen kehitys Suomessa. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.), Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS- kustannus.
- Vesterinen, P. (2006). Johdanto. Teoksessa Luoma, J. J. M., Vesterinen, P., Vesterinen, P., Innanen, P. k., Salojärvi, S., Vauhkonen, P., Arikoski, J. (2006). *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. WSOYpro.
- Yle. (2024). Näin asumistuen leikkuri iskee – Roosa Niemellä jää käteen neljä euroa pakollisten menojen jälkeen. Haettu osoitteesta: <https://yle.fi/a/74-20076813>
- Zhang, Z., Ni, G., Lin, H., Li, Z., & Zhou, Z. (2023). Linking empowering leadership to work-related well-being and project citizenship behavior in the construction context: A self-determination perspective. *International journal of managing projects in business*, 16(2), 232-257. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2021-0288>

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelurunko

#### Taustakysymyksiä

Mitä opiskelet? Monennellako vuosikurssilla opiskelet yliopistossa?

Millä alalla olet töissä opintojesi ohessa?

Kuinka paljon työskentelet opintojesi ohessa? Millaisia vuoroja teet?

#### Työhyvinvointi

Mitä työhyvinvointi mielestäsi pitää sisällään?

Miten ylläpidät omaa työhyvinvointiasi (työssä tai vapaa-ajalla)?

Mitkä asiat koet vaikuttavan työhyvinvointiisi?

Kenen vastuulla työhyvinvointi mielestäsi on?

Panostetaanko työpaikallasi mielestäsi työhyvinvointiin ja jos kyllä, millä keinoin? Jos ei, miten tämä näkyy?

#### Johtaminen

Onko sinulla yksi tai useampia esihenkilöitä?

Näkyykö johtaminen työpaikallasi? Jos näkyy, millä keinoin?

Tuntuuko sinusta, että esihenkilösi on aidosti kiinnostunut työhyvinvoinnista?

Miten tämä näkyy?

Miten johtamisen avulla työpaikallasi tuetaan työhyvinvointiasi? Mitä nämä kokemukset pitävät sisällään? Voit antaa useita esimerkkejä.

Mitä merkitystä työhyvinvointia tukevalla johtamisella on työhyvinvointiisi?

Onko johtaminen työpaikallasi heikentänyt työhyvinvointiasi? Mitä nämä kokemukset pitävät sisällään? Voit antaa useita esimerkkejä.

Mitä merkitystä työhyvinvointia heikentävällä johtamisella on työhyvinvointiisi?



## Liite 2. Tietosuojailmoitus

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

KASVATUSTIETEIDEN LAITOS

18.01.2024

### TIETOSUOJAILMOITUS

Olet osallistumassa tieteelliseen tutkimukseen. Tässä tietosuojailmoituksessa sinulle kerrotaan henkilötietojesi käsittelystä osana tutkimusta. Sinulla on lain mukaan oikeus saada nämä tiedot.

#### **1. Rekisterinpitäjä(t) tutkimuksessa (Työssäkävien yliopisto-opiskelijoiden kokemuksia työhyvinvointia tukevasta ja heikentävästä johtamisesta).**

Rekisterinpitäjä vastaa henkilötietojen käsittelyn lainmukaisuudesta tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen rekisterinpitäjä on: Jyväskylän yliopisto, Seminaarinkatu 15, PL 35, 40014 Jyväskylän yliopisto. Vaihde (014) 260 1211, Y-tunnus 0245894-7. Jyväskylän yliopiston tietosuojavastaava: tietosuoja(at)jyu.fi, puh. 040 805 3297.

Tutkimuksen toteuttaja: Janina Sarvikas, s-posti: [jjsarvis@jyu.fi](mailto:jjsarvis@jyu.fi), Jyväskylän yliopisto, Kasvatustieteiden laitos, Ruusu- puisto PL 35, 40014 Jyväskylän yliopisto.

Työnohjaaja nimi: Kaija Collin, apulaisprofessori, 0400 248 058, s-posti: [kaija.m.collin@jyu.fi](mailto:kaija.m.collin@jyu.fi), Jyväskylän yliopisto, Kasvatustieteiden laitos, Ruusu- puisto PL 35, 40014 Jyväskylän yliopisto.

#### **2. Henkilötietojen muu luovuttaminen tutkimuksen aikana**

Henkilötietojasi käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä luovuteta sivullisille.

### **3. Tutkimuksessa (Työssäkäyvien yliopisto-opiskelijoiden kokemuksia työhyvinvointia tukevasta ja heikentävästä johtamisesta) käsiteltävät henkilötiedot**

Henkilötietojasi käsitellään tiedotteessa kuvattua tutkimustarkoitusta varten.

Tutkimuksessa Sinusta kerätään seuraavia henkilötietoja: haastatteluvastaukset työhösi, opintoihisi, johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyen, äänitallenne, haastattelumuistiinpanot, tutkinto-ohjelma, vuosikurssi ja työsuhdetiedot (ala, työsuhteen laatu). Tietojen kerääminen perustuu tutkimussuunnitelmaan.

Tutkimuksessa ei käsitellä erityisiä henkilötietoryhmiä.

### **4. Henkilötietojen käsittelyn oikeudellinen peruste tieteellisessä tutkimuksessa**

Yleisen edun mukainen tieteellinen tutkimus (tietosuojasetuksen artikla 6.1.e, erityiset henkilötietoryhmät 9.2.j)

### **5. Henkilötietojen siirto EU/ETA ulkopuolelle**

Tutkimuksessa henkilötietojasi ei siirretä EU/ETA-alueen ulkopuolelle.

### **6. Henkilötietojen suojaaminen**

Henkilötietojen käsittely tässä tutkimuksessa perustuu asianmukaiseen tutkimussuunnitelmaan ja tutkimuksella on vastuuhenkilö. Tutkimuksen rekisteriin tallennetaan vain tutkimuksen tarkoituksen kannalta välttämättömiä tietoja.

Tunnistettavuuden poistaminen

Suorat tunnistetiedot poistetaan suojatoimena aineiston perustamisvaiheessa (pseudonymisoitu aineisto, jolloin tunnistettavuuteen voidaan palata koodin tai vastaavan tiedon avulla ja aineistoon voidaan yhdistää uusia tietoja).

#### **Tutkimuksessa käsiteltävät henkilötiedot suojataan**

käyttäjätunnuksella  salasanalla  käytön rekisteröinnillä  kulunvalvonnalla (fyysinen tila)

Tutkimuksesta on tehty erillinen tietosuojaan vaikutustenarvio

Kyllä  Ei, koska tämän tutkimuksen tekijä on tarkastanut, ettei vaikutustenarviointi ole pakollinen.

#### **7. HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY TUTKIMUKSEN PÄÄTTYMISEN JÄLKEEN**

Tutkimusrekisteri hävitetään tutkimuksen päätyttyä arviolta 09/2024 mennessä.

#### **8. Rekisteröidyn oikeudet**

##### Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

##### Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

##### Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa. Oikeutta tietojen poistamiseen ei kuitenkaan ole, jos tietojen poistaminen estää tai vaikeuttaa suuresti käsittelyn tarkoituksen toteutumista tieteellisessä tutkimuksessa.

#### Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

#### Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti. Oikeuksista voidaan poiketa myös, jos rekisteröityä ei pystytä tai ei enää pystytä tunnistamaan.

#### Profilointi ja automatisoitu päätöksenteko

Tutkimuksessa henkilötietojasi ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon. Tutkimuksessa henkilötietojen käsittelyn tarkoituksena ei ole henkilökohtaisten ominaisuuksiesi arviointi, ts. profilointi vaan henkilötietojasi ja ominaisuuksia arvioidaan laajemman tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta.

#### Rekisteröidyn oikeuksien toteuttaminen

Jos sinulla on kysyttävää rekisteröidyn oikeuksista, voit olla yhteydessä yliopiston tietosuojavastaavaan. Kaikki oikeuksien toteuttamista koskevat pyynnöt toimitetaan Jyväskylän yliopiston kirjaamoon. Kirjaamo ja arkisto, PL 35 (C), 40014 Jyväskylän yliopisto, puh. 040 805 3472, e-mail: kirjaamo(at)jyu.fi. Käyntiosoite: Seminaarinkatu 15 C-rakennus (Yliopiston päärakennus, 1. krs), huone C 140.



Tietoturvaloukkauksesta tai sen epäilystä ilmoittaminen Jyväskylän yliopistolle  
<https://www.jyu.fi/fi/ilmoita-tietoturvaloukkauksesta-jyvaskylan-yliopistolle>

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

Tietosuojavaltuutetun toimiston ajantasaiset yhteystiedot: <https://tietosuoja.fi/etusivu>