

**KESKISUUREN KAUPUNGIN JOHTAJIEN NÄKEMYKSIÄ
TYÖHYVINVOINNISTAAN**

Jenna Hovinen

Terveyskasvatus pro gradu -tutkielma
Liikuntatieteellinen tiedekunta
Jyväskylän yliopisto
Kevät 2020

TIIVISTELMÄ

Hovinen, J. 2020. Keskisuuren kaupungin johtajien näkemyksiä työhyvinvoinnistaan. Liikuntatieteellinen tiedekunta, Jyväskylän yliopisto, Terveyskasvatuksen pro gradu -tutkielma, 48 s., (6 liitettä).

Kunnat ja kuntayhtymät ovat nykyään yhä suurempia työnantajia Suomessa. Julkisella alalla on entistä enemmän alettu kiinnittää huomiota henkilöstön hyvinvointiin läpi työuran. Kunta-alalla työssä selkeä ongelma työhyvinvointiin liittyen on työn henkinen rasitus ja kiire, joka on lisääntynyt vuosikymmenen aikana. Johtajien työhyvinvoinnin tutkiminen on tärkeää, sillä muuttuva työympäristö ja erilaiset työskentelytavat tuovat mukanaan uudenlaisia haasteita paitsi työelämään, myös johtajien työhyvinvoinnille. Lisäksi työn vaatimukset ovat kasvaneet. Johtajan hyvinvointi heijastuu koko organisaation henkilöstöön, ja näin ollen johtajan tulisi voida työssään hyvin.

Tutkimukseen osallistui suomalaisen keskisuuren kaupungin kaksitoista (n=12) kunta-alan johtavassa asemassa olevaa esimiestä, joista valtaosa oli naisia. Tutkimuksen laadullinen aineisto kerättiin verkkopohjaisella kyselylomakkeella. Aineisto analysoitiin laadullisen aineiston sisällönanalyysin menetelmällä. Tutkimuksen tarkoitus oli kuvata kunta-alalla työskentelevien johtajien kokemuksia työhyvinvoinnista.

Johtajien työhyvinvointia määrittäviksi tekijöiksi painottui kaksi keskeistä tekijää: myönteinen työyhteisö ja oman työn hallinta ja aikatauluttaminen. Myönteisen työyhteisön havaittiin osoittavan viitteitä eettisen organisaatiokulttuurin yhteydestä työhyvinvointiin. Työn hallintamahdollisuuksia arvostettiin ja niiden koettiin lisäävän työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Johtajien vastauksissa ilmeni hallitsemattomina ja työntekoa haittaavina tekijöinä ajankäytölliset haasteet ja epätasapaino työn hallinnan ja vaatimusten välillä.

Tutkielman tuottamaa tietoa voidaan tulevaisuudessa hyödyntää kunta-alalla toimivien esimiesten ja johtajien työhyvinvoinnin kehittämisessä painottaen myönteistä työyhteisöä ja vaalimalla eettistä organisaatiokulttuuria eli yhteisesti jaettuja, hyveitä edistäviä arvoja, toimintatapoja, sääntöjä ja normeja. Lisäksi varmistamalla riittävät resurssit suhteessa työtehtäviin käytettävissä olevaan aikaan ja työn määrään, mahdollistamalla yhtenäisen ja sujuvan prosessien eteneminen ja keskittämällä työnjako vain muutamaan käynnissä olevaan projektiin kerrallaan, voidaan edistää kunta-alalla työskentelevien johtajien työn hallintaa ja aikatauluttamista. Vertailevaa tutkimusta tulisi toteuttaa selvittämällä kunta-alalla työskentelevien johtajien iän, sukupuolen, asuinpaikan tai perheen koon yhteyttä johtajien omiin kokemuksiin työhyvinvoinnista, jotta työelämässä voitaisiin räätälöidä työhyvinvoinnin edistäminen johtajien henkilökohtaisia tekijöitä palvelevaksi.

Asiasanat: työhyvinvointi, johtaja, esimies, myönteinen työyhteisö, työn hallinta

ABSTRACT

Hovinen, J. 2020. Medium-sized city managers' view on well-being at work. The Faculty of Sport and Health Sciences, University of Jyväskylä, Master's thesis, 48 pp. 6 appendices.

Municipalities and associations of municipalities are now increasingly large employers in Finland. In the public sector, more attention has been paid to the well-being of staff throughout their careers. In the field of work in the municipal sector, a clear problem with well-being at work is the mental strain and rush of work, which has increased over the decade. Investigating managers' well-being at work is important as the changing work environment and diverse working practices bring new challenges not only to the workplace, but also to the well-being of managers. In addition, job demands have increased. The managers' well-being is reflected in the entire organization's staff, and thus the manager should be able to perform well.

Twelve (n = 12) leading managers in the municipal sector, the majority of whom were women, participated in the study. The qualitative data of the study were collected using a web-based questionnaire. The data was analyzed by qualitative data content analysis method. The purpose of the study was to describe managers' experiences of their well-being at work.

Two key factors were emphasized as determinants of managers' well-being at work: a positive work community and managing and scheduling their own work. A positive work community was found to be indicative of the link between ethical organizational culture and well-being at work. Job management opportunities were valued and felt to increase well-being at work. Managers' responses highlighted time-consuming challenges and an imbalance between job management and demands as a factor that makes it more difficult to work.

The information generated by the thesis can be used in the future to improve the well-being of managers working in the municipal sector, emphasizing a positive work community by fostering an ethical organizational culture and shared, virtuous values, practices and rules. In addition, ensuring adequate resources in relation to the time and amount of work available, enabling a fluent process and concentrating work on only a few ongoing projects at a time can help manage and schedule the work of municipal managers. Comparative research should be conducted by investigating the relationship of age, gender, place of residence or family size of managers working in the municipal sector with their own experience of wellbeing at work, to promote their personal wellbeing at work.

Key words: well-being at work, leader, manager, a positive work community, job management

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

1	JOHDANTO.....	1
2	TYÖHYVINVOINTI KUNTA-ALALLA.....	3
2.1	Työhyvinvoinnin kokonaisuus	3
2.2	Työkyky ja työhyvinvoinnin voimavarat	5
2.3	Työtavoitteet ja työhön sitoutuminen	7
2.4	Työyhteisö ja eettinen organisaatiokulttuuri	8
2.5	Työhyvinvoinnin kuormitustekijät	11
3	ESIMIESTYÖ, JOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI	13
3.1	Esimiestyön ja johtamisen ominaispiirteet ja hyvinvointi.....	13
3.2	Johtajien työtavoitteet ja työhön sitoutuminen	15
3.3	Johtajat ja eettinen organisaatiokulttuuri	16
3.4	Johtajien työn, vapaa-ajan ja perheen yhteensovittaminen	17
3.5	Johtajien kuormittuneisuus	18
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	20
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	21
5.1	Tutkimusaineisto ja aineiston keruu	21
5.2	Tutkimusaineiston analyysi	22
6	TUTKIMUSTULOKSET	25
6.1	Oman työn hallinta ja aikatauluttaminen	25
6.2	Työn ja arjen yhteensovittaminen.....	27
6.3	Työkykyä tukeva työympäristö ja oman asiantuntijuuden kehittäminen ja hyödyntäminen työssä	28

6.4	Myönteinen työyhteisö ja avoin ja selkeä vuorovaikutus työyhteisössä	30
6.5	Kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen	32
6.6	Hallitsemattomat ja työntekoa haittaavat tekijät	33
7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	35
7.1	Tulosten tarkastelua	35
7.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	39
7.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimustarpeet	42
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Kunnista ja kuntayhtymistä on tullut yhä suurempia työnantajia suomalaisille 2000-luvulla. Kunta-alalla työskenteli lokakuussa 2018 yhteensä 421 000 työntekijää (KT Kuntatyönantajat 2019) ja julkisen sektorin palkansaajien osuus vuonna 2017 oli yli neljännes (Pekkarinen 2018, 6–7). Kunta-alalla työskentelevien johtajien työhyvinvoinnin tutkiminen on tärkeää, sillä alan nopeasti muuttuva toimintaympäristö (Forma & Pekka 2015, 2), muutostilanteet ja projektimainen työskentelytapa verkostoineen asettavat nykypäivänä johtajan työn uudenlaiseen tilanteeseen (Ahlroth & Havunen 2015, 68). Lisäksi työn vaatimukset ovat kasvaneet ja esimiestyö edellyttää henkisen tuen antoa, valmennusta, luotettavuutta, esimerkillisyyttä, työntekijöistä huolehtimista, innostamista ja valtuuttamista (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 9). Johtajan hyvinvointi heijastuu koko organisaation henkilöstöön, ja näin ollen johtajan tulisi voida työssään hyvin (Feldt ym. 2012, 137–138).

Ihmisten arvojärjestyksessä työ asettuu korkealle yleisessä arvojärjestyksessä. Hyvinvointi syntyy itse työssä tuottaen työntekijälle tyydytystä ja toimien henkilökohtaisena hyvinvoinnin lähteenä. Työ tuottaa työntekijälle aineellista ja aineetonta elintasoja ja palkkatyöllä rahoitetaan hyvinvointivaltiossamme julkiset palvelut, joten aktiivisuus, työkykyisyys ja halukkuus työelämään läpi elämän ovat merkittäviä verotulojen kannalta (Työ ja terveys Suomessa 2012, 12). Työhyvinvointi on jokaiselle työntekijälle yksilöllinen kokemus, sillä työn iloa ja merkityksellisyyttä saadaan eri asioista (Työturvallisuuskeskus 2010, 7). Asioita tulkitaan eri näkökulmista ja niihin suhtaudutaan eri tavoin. Yhteistä kuitenkin on se, että jokaisen työntekijän yksilölliset kokemukset heijastuvat ja vaikuttavat paitsi koko työyhteisöön (Työturvallisuuskeskus 2010, 7), myös yksilön hyvinvointiin kokonaisvaltaisesti ollen näin kiinteä osa ihmisen jokapäiväistä elämää (Virolainen 2012, 14). Määrällisesti runsaasta ja monipuolisesta työhyvinvointia koskevasta tiedosta huolimatta on melko vähän tietoa siitä, miten ihmiset kuvaavat työhyvinvointiaan ja miten työhyvinvointi rakentuu arjessa (Gerlander & Launis 2007, 203).

Hyvinvoinnin ja työn tehokkuuden yhteys tiedostetaan, mutta vielä puuttuu kokonaisvaltaista ymmärrystä siitä, mikä itsessään johtaa työntekijän hyvinvointiin (Ménard & Brunet 2011). Esimiesasemassa olevien työntekijöiden ja johtajien kokemaa työhyvinvointia on tutkittu vain vähän. Aiemmat tutkimukset (liite 1–3) ovat tarkastelleet erilaisten tekijöiden, kuten työn hallinnan ja vaatimusten ja oman tiimin sosiaalisen tuen (Adriaenssens ym. 2017), perhesuhteiden (Ten Brummelhuis ym. 2014), työssä ilmenevän aitouden (Ménard & Brunet 2011), henkilökohtaisten työtavoitteiden (Hyvönen ym. 2009 & 2015) ja eettisen organisaationkulttuurin (Huhtala ym. 2011 & 2016) ja yksinelävien johtajien työn ja vapaa-ajan suhteen (Wilkinson ym. 2017) yhteyttä johtajien työhyvinvointiin. Lisäksi työntekijätason psyykkistä hyvinvointia on tutkittu paljon, mutta johtajien psyykkisen hyvinvoinnin tutkimus on vähäistä (Barling & Cloutier 2017, 394).

Kiinnostuin johtajien työhyvinvoinnista suorittaessani terveystieteiden maisteriopintojeni loppuvaiheessa. Havaittiin työharjoitteluni aikana kunta-alan työntekijöiden kokevan työnsä erittäin kiireiseksi, ajoittain kuormittavaksi ja työtehtävien vaatimustason työaikaan nähden vaativaksi ja pohdin, mitä asioita johtajat pitävät työhyvinvoinnissaan merkityksellisinä asioina. Koen työhyvinvoinnin huomioimisen ja sen edistämisen olevan ajankohtaista laajalti työelämässä, jossa työn kuormitus, vaatimukset ja ajanhallinta tehostuvat yhä enemmän, vaikuttaen laaja-alaisesti koko henkilöstöön ja yksittäisen työntekijän elämänlaatuun. Tämän tutkimuksen tarkoitus on kuvata kunta-alalla työskentelevien johtajien kokemuksia työhyvinvoinnista.

2 TYÖHYVINVOINTI KUNTA-ALALLA

Julkisen alan tuottamat palvelut ja niiden kehittäminen ovat voimakkaasti riippuvaisia palveluita tuottavien työntekijöiden hyvinvoinnista, osaamisesta ja motivaatiosta (Pekkarinen 2018, 6). Alan talouden haasteena on palveluiden rahoituksen vaihtelu talouden suhdanteiden mukaisesti, kun puolestaan palveluiden kysyntä ei vähene. Suomessa palveluiden kysyntä kasvaa tulevaisuudessa entisestään väestörakenteen ikääntyessä ja julkisen talouden kestävyyttä koetellaan. Julkisen sektorin toimintaa pyritään uudistamaan ja tehostamaan, mikä puolestaan tuo muutoksia aiheuttaen henkilöstölle epävarmuutta (Pekkarinen 2018, 6). Talousongelmat ovat tulleetkin osaksi arkea ja kuntien toimintaedellytyksiä on heikennetty 1990-luvulta lähtien. Ne eivät kuitenkaan saisi heijastua työoloihin (Pyöriä 2012, 40).

Muutosten keskellä julkisella alalla pohditaan, miten turvataan henkilöstön työkyky ja hyvinvointi työuran aikana ja varmistetaan tasapaino työkuormituksen ja työn voimavarojen välillä. Suurin osa julkisen alan työntekijöistä kokee työnsä merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Julkisen alan työssä on monenlaisia työntekijöiden hyvinvointia ja motivaatiota tukevia tekijöitä, mutta työ on usein myös kuormittavaa. Kunta-alalla työssä selkeä ongelma työhyvinvointiin liittyen on työn henkinen rasitus ja kiire, joka on lisääntynyt vuosikymmenen aikana (Pekkarinen 2018, 6–7).

2.1 Työhyvinvoinnin kokonaisuus

Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen ilmiö (Virolainen 2012, 11-12) ja henkilökohtainen hyvinvoinnin kokemus (Rauramo 2008, 11; Mäkinie mi ym. 2015,11), joka muodostuu paitsi fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista (Robertson & Cooper 2011, 3), myös useiden eri tekijöiden summasta – myönteisistä tunteista, toimivista ihmissuhteista, innostuksesta, merkityksellisyydestä ja siitä, että saavuttaa tavoiteltuja asioita (Mäkinie mi ym. 2015, 11). Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan myös työntekijän elämän laatua ja työssä viihtymistä, joten se on merkittävä tekijä työssä jaksamisen ja työkyvyn säilymisen kannalta. (Ilmarinen ym. 2006, 20). Sen tarkoitus on tuottaa tekijälleen aineellista ja henkistä hyvinvointia (Rauramo 2008, 11) ja onnistumisen iloa hyvin tehdystä työstä (Pyöriä 2012, 11).

Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat yksilötasolla oma terveydentila, elintavat ja elämäntilanne, kuten elämänasenne ja perhe-elämä. Lisäksi työntekoon, työpaikkaan ja työyhteisöön (Manka ym. 2012, 12; Virolainen 2012, 11-12), työhön, esimiestyöhön ja johtamiseen, sosiaalisiin suhteisiin ja organisaatioon, kuten työyhteisön ilmapiiriin liittyvät tekijät vaikuttavat merkittävästi työntekijän työhyvinvointiin (Manka ym. 2012; Mäkinieniemi ym. 2015, 12). Työntekijän myönteinen hyvinvointi heijastuu myös työnantajaorganisaatioon (Rauramo 2008, 9) ja ne työntekijät, joilla työn ja muun elämän välillä vallitsee tasapaino, ovat sitoutuneita ja tyytyväisiä työhönsä (Toppinen-Tanner ym. 2016).

Psyykkiseen työhyvinvointiin liittyy oleellisesti tunne siitä, että oman ja työnantajaorganisaation arvomaailma kohtaa. Psyykkisen työhyvinvoinnin toteutuessa työntekijä voi kokea sisäisen tarpeen edellyttämää yhteisöllisyyttä toisiin ihmisiin eli työkavereihin, muihin sidosryhmiin ja asiakkaisiin. Psyykkinen työhyvinvointi ilmenee työpaikalla myös yhteistyön sujumisena, työkavereiden kohtaamisena ja asiakkaiden kohteluna. Lisäksi henkilöstöä tuetaan ja arvostetaan ja työstä nautitaan. Psyykkisen työhyvinvoinnin näkyvänä piirteenä on kollegoista ja asiakkaista välittäminen ja henkilöstön iloisuus (Virolainen 2012, 26–27). Sen sijaan psyykkistä työhyvinvointia heikentävässä tilanteessa organisaation arvomaailma on päinvastainen eli ristiriitainen työntekijän moraalikäsitysten ja omien arvojen kanssa (Virolainen 2012, 27). Psyykkistä kuormitusta työssään kokee 61 prosenttia kunta-alan työntekijöistä (Pekkarinen 2018, 2).

Hyvinvoiva työntekijä on innostunut ja keskittynyt työhönsä, kokee työnsä hallittavaksi ja mielekkääksi, on hyvillä mielin, eivätkö terveysongelmat häiritse hänen työskentelyään. Työhyvinvointi ilmenee työn ilona ja tyytyväisyytenä työhön (Mäkinieniemi ym. 2015, 11). Työn mielekkyyden kokemus on myös yhteydessä työntekijän asemaan organisaatiohierarkiassa. Työ tuntuu sitä mielekkäämmältä, mitä korkeammassa asemassa työntekijä on (Manka 2012, 13). Hyvinvoiva työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja työllä koetaan olevan merkitystä henkilökohtaisen kasvun ja itsensä toteuttamisen myötä, ja työntekijä kokee kehittyvänsä myös ihmisenä (Virolainen 2012, 26). Palkansaajat arvostavatkin työssä kehittymistä erittäin paljon. Elinikäinen oppiminen ja ammattitaitovaatimusten jatkuva kasvu koetaan tarpeellisenä työelämän kannalta (Sutela & Lehto, 51). Suurin osa julkisen alan työntekijöistä kokee työnsä merkitykselliseksi ja tärkeäksi (Pekkarinen 2018, 7).

2.2 Työkyky ja työhyvinvoinnin voimavarat

Työkyky toimii perustana työhyvinvoinnille (Työturvallisuuskeskus 2012). Työkyvyllä tarkoitetaan työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen välistä tasapainoa. Työkykyä tulee tarkastella moniulotteisesti, sillä se liittyy lähes kaikkiin työelämään liittyviin tekijöihin, niin yksilöön, työpaikkaan, sosiaaliseen ympäristöön kuin yhteiskuntaan. Työkyky on siis yksilön, hänen työnsä ja ympäristönsä yhteinen ominaisuus (Ilmarinen ym. 2006, 17–20) ja siihen vaikuttaa niin työssä kuin työn ulkopuolella olevat verkostot ja rakenteet (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 14).

Yksilötasolla työkykyä tarkastellessa työkykyyn liitetään muun muassa työntekijän ammatilliset valmiudet, persoonallisuus ja stressinsietokyky, työssä jaksaminen, työhyvinvointi, hallinnantunne, työn merkitys, työllistymiskyky ja arvomaailma. Työelämän tekijöistä työkykyyn kuuluu muun muassa työnjako ja työn organisointi, työyhteisö, organisaatiomuutokset, työkuormituksen selvittäminen, työn hallinta, kiire ja kehitysmahdollisuudet työssä (Ilmarinen ym. 2006, 19). Kunta-alan työntekijät ovat työyhteisöönään melko tyytyväisiä ja oma työkyky arvioidaan lähes yhdenmukaisesti hyväksi (Pekkarinen 2018, 2).

Työkykyä voidaan tarkastella professori Juhani Ilmarisen kehittämän Työkyvyn talo -mallin avulla, joka perustuu tutkimuksiin ja on yhteenveto tekijöistä, jotka keskeisesti vaikuttavat työkykyyn (Työturvallisuuskeskus 2012). Työkyvyn talossa jokainen kerros tukee toisiaan pitäen talon pystyssä (Työterveyslaitos 2020) ja kerrokset ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisiinsa (Työturvallisuuskeskus 2012). Talossa on neljä kerrosta, joita tulee kehittää jatkuvasti koko työelämän ajan. Ensimmäinen kerros kuvaa terveyttä ja fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä, toinen kerros osaamista, kuten ammatillista tietoa ja taitoa. Kolmannes kerros käsittää motivaation, arvot ja asenteet ja samaisessa kerroksessa kohtaavat myös työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen. (Työterveyslaitos 2020). Työhyvinvointi voidaankin nähdä syntyvän ja kehittyvän talon kolmannessa kerroksessa – se on työntekijän henkilökohtainen käsitys ja kokemus kaikesta siitä, mitä omaan työhön liittyy (Työturvallisuuskeskus 2012). Viimeinen eli neljäs kerros kuvaa työpaikkaa konkreettisesti. Siihen kuuluu olennaisesti

työ, työolot, organisaatio ja esimiestyö ja johtaminen. Tästä kerroksesta erityisesti työnantaja ja esimiehet ovat päävastuussa (Työterveyslaitos 2020).

Työhyvinvointiajattelua voidaan lähestyä voimavaralähtöisesti, jonka mukaan hyvinvointia voidaan edistää lisäämällä työn voimavaroja kehittäviä toimia. Näin ollen pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina, voidaan ennaltaehkäistä pahoinvointia työssä. Työhyvinvointi mahdollistuu, kun työn myönteiset piirteet ovat suuremmat kuin sen kuormittavat tekijät (Manka ym. 2012, 12). Työn voimavaratekijät tuottavat energiaa ja tukevat työntekijän työhyvinvointia. Voimavaratekijöitä ovat osallistava ja kannustava johtaminen, työn hallinta, innovatiivinen ilmapiiri, työn itsenäisyys, vaikutusmahdollisuudet, työaikojen joustavuus ja mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen (Manka ym. 2012, 12; Mäkinen ym. 2015, 12). Työssä, jossa työntekijällä on mahdollisuus työskennellä itsenäisesti, tehdä ja saavuttaa itselleen merkityksellisiä asioita ja olla muiden kanssa, luodaan erinomaiset edellytykset työhyvinvoinnille (Mäkinen ym. 2015, 12).

Työelämän tutkimuksessa painottuu tärkeäksi tekijäksi työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet (Sutela & Lehto 2014, 59). Työn tulisi olla tekijälleen hallittavaa, merkityksellistä ja ymmärrettävää (Järvensivu & Piirainen 2012, 81). Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviinsä ja osallistua päätöksentekoon, on havaittu olevan yhteydessä parempaan työhyvinvointiin (Adriaenssens ym. 2017). Mahdollisuus vaikuttaa myös työaikoihin määrittää keskeisesti työntekijän kokemusta työajan joustavuudesta. Autonomia eli itsemääräämisoikeus onkin yhteydessä työntekijöiden hyvään elämänlaatuun ja työtyytyväisyyteen ja parempaan työn ja muun elämän väliseen tasapainoon (Nätti & Anttila 2012, 162) ja stressin ehkäisemiseen (Adriaenssens ym. 2017). Tasapaino työn vaatimusten ja hallinnan välillä on edellytys työhyvinvoinnin toteutumiselle. Mikäli työn korkea vaatimustaso yhdistyy vahvaan työn hallinnan tunteeseen, voi työntekijä kokea toimivansa motivoivassa ympäristössä (Pyöriä 2012, 11). Johtajilla onkin usein työntekijöitä enemmän mahdollisuus hallita omia työtehtäviään (Ménard & Brunet 2011).

Työn luonne, työn organisointi ja työolot vaikuttavat merkittävästi työhyvinvointiin (Mäkinen ym. 2015, 12). Kunta-alan työntekijöiden työhyvinvointia ja työoloja seuraavan

Kevan yhteistyössä valtiovarainministeriön asiantuntijoiden ja Työturvallisuuskeskuksen kanssa teettämän kyselyn (Pekkarinen 2018) mukaan julkisen alan työhyvinvoinnissa ja työoloissa on havaittavissa positiivisia voimavaratekijöistä ja piirteitä. Miltei jokainen julkisen alan palkansaaja kokee työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi ja lähes neljä viidestä kokee työssään innostusta ja iloa. Lisäksi fyysisen ja henkisen työkyvyn arvioi neljä viidestä tutkittavasta hyväksi tai erinomaiseksi ja valtaosa kokee työn vaatimusten olevan sopivassa suhteessa omaan osaamiseen. Kunta-alan työntekijöistä 59 prosenttia kokee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä, mutta aiempaa harvempi arvioi voimavaranensa muutosten kohtaamiseen työssä olevan hyvät (Pekkarinen 2018, 2).

2.3 Työtavoitteet ja työhön sitoutuminen

Henkilökohtaisilla työtavoitteilla tarkoitetaan työntekijän yksilöllisiä tavoitteita työlle tai työuralle, eivätkä tavoitteet välttämättä kulje yhteneväisesti työnantajan tai johdon esittämien virallisten työtavoitteiden kanssa (Feldt ym. 2012, 150). Työntekijöillä on itseasetettuja, henkilökohtaisia tavoitteita elämän eri osa-alueilla, ja ne kilpailevat keskenään yksilön voimavaroista (Hyvönen ym. 2015). Tavoitteiden sisältö kuvaa työntekijän suuntautumista tulevaisuuteen, haluja, toiveita, huolenaiheita ja aikomuksia (Hyvönen ym. 2009). Työntekijän omat työtavoitteet parhaimmillaan edistävät hyvinvointia ja työssä jaksamista, toimien eteenpäin vievänä voimana työnteolle ja toiminnalle (Feldt ym. 2012, 150).

Sitoutuminen työhön on tärkeä osa työhyvinvointia. Työhön sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän halua pysyä osana organisaatiota ja ponnistella yhteisesti jaettujen arvojen ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Työhönsä sitoutunut työntekijä mieltää omat ja organisaation tavoitteet yhteneväiseksi, haluaa jatkaa työssään ja pyrkii hoitamaan työnsä hyvin (Saari & Pyöriä 2012, 42). Työhön sitoutuminen on yhteydessä muun muassa tehokkuuteen, työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen (Saari & Pyöriä 2012, 43). Työtyytyväisyyden kannalta on tärkeää, että työ koetaan kiinnostavana, kehittäväenä ja motivoivana (Sutela & Lehto 2014, 75). Nykyisin pelkän työtyytyväisyyden sijaan odotetaan työelämältä myös innostusta ja työn imua (Järvensivu & Piirainen 2012, 82). Työn imulla tarkoitetaan puolestaan myönteistä motivaatio- ja tunnetäyttymyksen tilaa työssä, joka rakentuu uppoutumisen, omistautumisen ja

tarmokkuuden kokemuksista. Innostavat ja motivoivat työn voimavarat edistävät työn imua, joka voi tarttua ja levitä työkavereihin (Perhoniemi & Hakanen 2013, 88–89). Tyytyväisyys työhön tai flow-kokemus saadaan aikaan työn sisällön ja kohteen merkityksellisyyden avulla. Työntekijän kannustetekijöitä ovat työn sopiminen omaan elämänprojektiin, henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaan ja arvoihin ja ne motivoivat osallistumaan työhön (Järvensivu & Piirainen 2012, 87).

2.4 Työyhteisö ja eettinen organisaatiokulttuuri

Työhyvinvointi on koko työyhteisön ja yksilön yhteinen asia, johon jokainen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa (Pyöriä 2012, 21–22). Viihtyvyyden lisäksi työn tuloksellisuuteen voidaan vaikuttaa hyvin toimivilla sosiaalisilla suhteilla. Henkilöstön välistä tiedonvaihtoa voidaan pitää organisaation kilpailukyvyn kannalta merkittävänä tekijänä (Shih 2012, 1065; Sutela & Lehto 2014, 79). Henkilöstön vuorovaikutuksen ollessa toistuvaa ja runsasta, mahdollistuu työhyvinvoinnin siirtyminen työntekijästä toiseen. Myös työn imun siirtymistä työntekijöiden välillä edistää tiivis kommunikointi ja molemminpuolinen kyky asettua toisen näkökulmaan (Perhoniemi & Hakanen 2013, 88–89). Sosiaalisten suhteiden ollessa toimivat tieto kulkee, tarjotaan ja saadaan apua ja tukea ongelmatilanteissa helposti työtoverilta tai omalta esimieheltä (Sutela & Lehto 2014, 79). Työntekijöiden välinen luottamus voi vaikuttaa henkilöstön lisääntyneeseen vuorovaikutukseen ja tiedon jakamiseen. Työntekijän luottaessa kollegaansa myös työtä koskevia ideoita jaetaan enemmän ja vuorovaikutusta tapahtuu useammin (Shih 2012, 1060).

Työntekijän hyvinvointia tukeva työympäristö syntyy siis yksilön ja koko työyhteisön jaetusta vireystilasta, missä jokaisella on mahdollisuus kokea onnistumisen ja työn iloa (Pyöriä 2012, 12). Työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation toiset työntekijät ja heidän kokemansa hyvinvointi (Perhoniemi & Hakanen 2013, 88). Työntekijän, työpaikan, työn, esimiehen ja työtovereiden positiivinen ja aktiivinen vuorovaikutussuhde (Manka ym. 2012, 12) ja toimivat sosiaaliset suhteet henkilöstön välillä ja suhteissa asiakkaisiin edistävät työhyvinvointia (Mäkinen ym. 2015, 12). Työpaikan kulttuuriset tekijät vaikuttavat näin ollen sekä organisaation että jokaisen yksittäisen työntekijän hyvinvointiin (Huhtala ym. 2011).

Työyhteisön ilmapiiri on merkittävä menestystekijä organisaatiolle, eikä sen kehittämiseen välttämättä vaadita suurta taloudellista panostusta. Hyvinvointia arvostava työyhteisökulttuuri voidaan rakentaa vahvistamalla luottamuksen ilmapiiriä. Eri osapuolten vastavuoroisen ymmärtämisen tärkeyttä työelämässä tulisi korostaa, ja inhimillisuus toista osapuolta kohtaan on hyvä alku (Pyöriä 2012, 39–40). Julkisen alan merkittävä jaksamista ja innostusta tukeva voimavara onkin juuri työyhteisö. Julkisen alan työntekijät kokevat voivansa luottaa työtovereihin ja työyhteisön ilmapiiri koetaan pääosin hyväksi. Työyhteisössä suvaitaan ihmisten erilaisuutta ja erilaisia näkemyksiä (Pekkarinen 2018, 2).

Perheystävällinen työyhteisö lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä, edistää hyvinvointia, vähentää työpaikan vaihtoaikkeitä ja työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen haasteita (Rauramo 2008, 22). Elämän eri osa-alueiden välinen tasapaino hyödyttää hyvinvointia (Salmela-Aro & Nurmi 2004). Työn, perheen ja vapaa-ajan tasapaino on olennainen työntekijän hyvinvoinnille, sillä työ ei ole muusta elämästä irrallinen osa-alue (Pyöriä 2012, 11). Erilaiset elämänvaiheet tuovat mukanaan erilaisia haasteita työhyvinvoinnille, esimerkiksi perheen pikkulapsivaihe voi saada aikaan lisäkuormitusta työntekijälle (Mäkinen ym. 2015, 12).

Työntekijän työn hallintaa, työkuormaa ja saatavilla olevaa tukea määrittelevät organisaatiokulttuuri työilmapiiri ja se, miten työ on suunniteltu. (Robertson & Cooper 2011, 91). Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaatiossa opittuja, suhteellisen pysyviä ja ainutlaatuisia jaettuja merkityksiä, jotka ilmenevät erinäisin tavoin ja ohjaavat organisaation henkilöstön toiminta- ja ajattelumalleja (Pihlajasaari 2015, 15). Organisaatiokulttuuri muodostuu siis organisaation henkilöstön kesken jaetuista normeista, arvoista ja uskomuksista (Shih 2012, 1059). Puolestaan eettinen organisaatiokulttuuri tarkoittaa työympäristön eettistä laatua (Kaptein 2009) ja viittaa organisaatiokulttuuriin siihen osaan, joka edistää eettistä tai epäeettistä toimintaa. Eettisyys toimii organisaatiokulttuurin perustana, ja jokaisella organisaatiolla on omanlainen etiikkansa ja jaetut arvonsa, sisältäen yhteisöä koossa pitäviä perussääntöjä (Pihlajasaari 2015, 15). Eettinen organisaatiokulttuuri muodostuu sen jäsenten yhteisistä, organisaation hyveitä edistävästä arvoista, normeista ja uskomuksista (Kaptein 2009; Trevino & Weaver 2003). Parhaimmillaan organisaatiokulttuuri kannustaa työntekijöitä eettiseen käyttäytymiseen estäen epäeettisen käyttäytymisen (Pihlajasaari 2015, 15–16).

Eettisen organisaatiokulttuurin voidaan katsoa koostuvan kahdeksasta hyveestä (Kaptein 2008). Näitä ovat selkeys, esimiehen ja ylimmän johdon esimerkillisyys, toteutettavuus, organisaation tuki, läpinäkyvyys, keskusteltavuus ja toiminnan seuraukset (Pihlajasaari 2015, 17–19). Työntekijät kokevat eettiset periaatteet ja heihin kohdistuvat odotukset konkreettisina ja ymmärrettävinä ja esimiehet ja ylin johto toimivat organisaation eettisiä sääntöjä noudattaen ja esimerkkinä toimien. Organisaatio tarjoaa mahdollisuuden työntekijöille tehdä työtään eettisten arvojen ja odotusten mukaisesti ja samalla se tukee työntekijöiden eettistä käyttäytymistä ja sitoutumista organisaation arvoihin ja normeihin. Organisaation työntekijöiden toiminta on läpinäkyvää ja organisaatiossa on mahdollisuus keskustella eettisistä asioista, kuten dilemmoista avoimesti ja omia mielipiteitä ilmaisten. Lisäksi organisaatio vahvistaa eettistä käyttäytymistä ja puuttuu epäeettisiin toimintaan (Kaptein 2008; Pihlajasaari 2015, 17–19)

Työympäristön on havaittu olevan työntekijää tukeva, hyödyllinen ja hyvinvointia edistävä, kun sen eettiset arvot ovat syvästi upotettu ja juurrutettu organisaatiokulttuuriin (Huhtala ym. 2016). Työntekijän eettinen kuormittuneisuus on eettisiin dilemmoihin liittyvää psykologista stressiä (Feldt ym. 2012, 143). Työstressiä syntyy siis konfliktista yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksen välillä (Pihlajasaari 2015, 25). Näin ollen eettisten dilemmoiden aiheuttaman psykologisen stressireaktion seurauksena aiheutuu stressiä, mikä voi ilmetä muun muassa ahdistuneisuutena, päänsärkynä, ärtymyksenä, keskittymis- ja unihäiriöinä ja vatsaoireina ja kroonistuessaan johtaa työuupumukseen (Feldt ym. 2012, 143) ja uupumuksen pitkittyessä puolestaan kliniseen masennukseen (Pihlajasaari 2015, 26). Työuupumus on stressin ilmentymä, mikä on seurausta pitkään jatkuneesta epätasapainosta työntekijän voimavarojen ja odotusten sekä työympäristön tarjoamien mahdollisuuksien ja vaatimusten välillä (Pihlajasaari 2015, 25–26). Nykyään työntekijän ja organisaation arvojen sekä virallisten ja käytännössä toteutettujen arvojen ristiriidat ovatkin huomattavampia työuupumuksen aiheuttajia (Feldt ym. 2012, 143). Eettinen organisaatiokulttuuri vähentää paitsi johtajien, myös koko henkilöstön stressin kokemuksia, sillä se tarjoaa henkilöstöä tukevat periaatteet ja eettisen arvopohjan kohdatessa eettisiä dilemmoita työn arjessa (Pihlajasaari 2015, 25–26).

2.5 Työhyvinvoinnin kuormitustekijät

Työhön liittyviä kuormitustekijöitä ovat muun muassa liiallinen tai vähäinen työmäärä, vähäiset osallistumismahdollisuudet ja työn yksitoikkoisuus (Mäkinen ym. 2015, 12). Lisäksi työkuormitukseen liittyvät ongelmat, kuten liikkumattomuus ja univaje, toimeentuloon ja työsuhteeseen liittyvä turvattomuus, kiusaaminen ja muutokset, työyhteisön johtamis- ja ilmapiiriongelmat ja puutteellinen tiedonkulku, palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvät haasteet heikentävät työhyvinvointia (Rauramo 2008, 10). Kunta-alalla kaksi kolmesta työntekijästä arvioi olevansa tyytyväinen esimiehensä johtamistapaan ja toimivan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Siitä huolimatta useampi kuin joka viides ei koe olevansa tyytyväinen lähimmän esimiehen toimintatapoihin (Pekkarinen 2018, 2). Lisäksi työhyvinvointia heikentävät puutteet palautteen saamisessa sekä työn tuloksellisuuteen, osaamisen kehittämiseen ja kilpailukykyyn liittyvät haasteet (Rauramo 2008, 10).

Tällä hetkellä työolojen muutosta ehkä eniten kuvaavia tekijöitä ovat kiire ja työpaineet (Sutela & Lehto 2014, 69). Pitkien ja epäsosiaalisten työaikojen on havaittu olevan yhteydessä työn ja muun elämän väliseen konfliktiin (Nätti & Anttila 2012, 162). Työntekijän ajankäytöstä työn osuus on merkittävä, mikä verottaa myös perheen parissa käytettyä aikaa. Se voi aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta ja huonoa omatuntoa työntekijälle (Rauramo 2008, 21). Työskentely iltaisin, viikonloppuisin ja öisin rasittaa työntekijää vaikuttaen myös sosiaalisiin suhteisiin, erityisesti perhesuhteisiin (Nätti & Anttila 2012, 162). Elämän painoutuessa työorientoituneeksi, muut elämän osa-alueet, kuten vapaa-ajan palautuminen, perhe-elämä ja virkistyminen voi jäädä vähäiseksi (Hyvönen ym. 2009). Työntekijä ei saata lyhyellä aikavälillä kokea pitkiä työpäiviä ja henkistä kuormaa ongelmalliseksi vaan inspiraation kimmokkeiksi. Pahimmassa tapauksessa kuitenkin pitkäksi venyvät työpäivät ruokkivat myös vääränlaista uhrautumisen kulttuuria työpaikalla (Pyöriä 2012, 15). Hyvinvoinnin ja terveyden onkin havaittu heikentyneen niillä työntekijöillä, joiden elämä painottuu hyvin työorientoituneeksi. Liiallinen keskittyminen yhteen elämän osa-alueeseen, kuten työhön, voi vaikuttaa haitallisesti yksilön psyykkiseen hyvinvointiin (Hyvönen ym. 2009).

Yksi keskeisimmistä syistä työpaikalla koettavaan kiireen ilmenemiseen on liian vähäinen henkilöstö työtehtäviin nähden (Sutela & Lehto 2014, 71). Kiire aiheuttaa suurimman osan työntekijöiden psyykkisestä kuormittumisesta, joten riittävästä työn, levon ja vapaa-ajan suhteesta tulisi huolehtia edistettäessä psyykkistä työhyvinvointia (Virolainen 2012, 18). Psyykkisesti stressaava työ voi heijastua myös fyysiseen terveyteen ja saada aikaan sairastumisen (Virolainen 2012, 12). Työpahoinvointi ilmenee työstressinä, työuupumuksena, työriippuvuutena tai työhön leipääntymisenä ja voi esiintyä muun muassa fyysisinä kuormitusoireina, työpaikanvaihto- tai lopettamisaikeina, työtehon heikkenemisenä, sairauspoissaoloina, sairaana työssäkäyntinä tai ennenaikaisena eläköitymisenä (Mäkinen ym. 2015, 11).

3 ESIMIESTYÖ, JOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI

Esimiesten ja johtajien työhyvinvointia koskevassa kirjallisuudessa on tarkasteltu esimiestyön ja johtamisen ominaispiirteitä ja niiden vaikutusta hyvinvointiin. Johtajien työhyvinvointia on tutkittu selvittämällä muun muassa työn hallinnan ja vaatimusten ja oman tiimin sosiaalisen tuen suhdetta työhyvinvointiin (Adriaenssens ym. 2017). Lisäksi on tutkittu työssä ilmenevää aitoutta (Ménard & Brunet 2011), johtajien henkilökohtaisia työtavoitteita ja työhön sitoutumista (Hyvönen ym. 2009 & Hyvönen 2015), eettisen organisaatiokulttuuriin vaikutusta johtajien työhyvinvointiin (Huhtala ym. 2011 & 2016) ja johtajien työn ja vapaa-ajan (Wilkinson ym. 2017) sekä perhe-elämän yhteensovittamista (Ten Brummelhuis ym. 2014).

3.1 Esimiestyön ja johtamisen ominaispiirteet ja hyvinvointi

Esimiestyön keskeisiksi piirteiksi voidaan nimetä erilaisten yksilökohtaisten, työyhteisöllisten ja organisatorististen ristiriitojen ja ongelmien käsitteleminen ja ratkaiseminen. Lisäksi esimies toimii organisaation mahdollisissa muutostilanteissa muutoksen käynnistäjänä ja läpiviejänä, ollen myös itse muutoksen kohteena ja osallisena. Paitsi että hänen tulee kyetä sietämään muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta tulevaisuudesta ja sen onnistumista, myös tukemaan alaisiaan muutoksen toteuttamisessa ja epävarmuudessa (Järvinen 2005, 133–135).

Esimies on yleensä ainoa henkilö, jonka keskeisenä tehtävänä on edustaa työnantajaa ja organisaation olemassa olon tarkoitusta (Järvinen 2005, 60) ollen auktoriteettiasemassa suhteessa työyhteisönsä muihin jäseniin (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 9). Barling & Cloutier (2017) esittävät, että työntekijän noustessa korkeampaan asemaan johtotason tehtäviin sosiaalisessa hierarkiassa, johtajalle mahdollistuu osallistuminen psyykkisen hyvinvoinnin edistämisen kannalta merkittäviin toimintoihin, kuten työnohjaukseen, sosiaalisiin ja organisatorisiin resursseihin (Hobfoll 2002) ja työnhallintaan (Christie & Barling 2009). Toisaalta työhyvinvointiin liittyviä ongelmia on havaittu myös ylemmillä toimihenkilöillä, joilla on keskimääräistä enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä (Sutela & Lehto 2014, 59).

Johtajia pidetään yleisesti psyykkisesti hyvinvoivina (Barling & Cloutier ym. 2017). Lähiesimiesten on havaittu kokevan työn merkityksettömyyttä ja tyytymättömyyttä kuitenkin enemmän kuin ylemmän tason johtajien, mikä voi johtua lähiesimiesten rooliin liittyvästä suuremmasta sosiaalisesta paineesta organisaatiossa (Ménard & Brunet 2011). Suomalaisten johtajien on todettu voivan hyvin työssään muun muassa heidän vahvan kompetenssinsa, korkean koulutustason ja työn runsaiden vaikutusmahdollisuuksien vuoksi (Feldt ym. 2012, 144). Vain pari prosenttia johtajista kokee työnsä mielekkyyden huonoksi tai välttäväksi (Manka 2012, 13).

Henkilökohtaisista ominaisuuksista aitoutta, eli omien arvojen mukaista toimintaa ja todellisen itsensä ilmentämistä, voidaan pitää mahdollisena työhyvinvoinnin ennustajana, sillä johtajien aitous työpaikalla liittyy merkittävästi heidän hyvinvointiinsa. Johtajien aitouden on havaittu liittyvän positiivisesti johtajan työhyvinvointiin. Johtajien ilmentäessä aitoutta työssään, heidän on havaittu olevan myös tyytyväisempiä ja positiivisempia useammin (Ménard & Brunet 2011).

Esimiestyölle ominaista on kykyisyys itsenäiseen toimintaan ja päätöksentekoon. Toisaalta johtajan tulee myös kyetä toimimaan läheisessä kanssakäymisessä henkilöstön kanssa sekä ajoittain hyvin epäitsenäisesti, toisista riippuvaisesti (Järvinen 2005, 45). Esimiestyöhön kuuluu jatkuva vuorovaikutus erilaisten kontaktiverkostojen kanssa, monimutkaisten päätösten tekeminen ja eri rooleissa toimiminen (Feldt ym. 2012, 137). Suhde alaisiin on keskeinen, vaikkakin haastava osa esimiestyötä (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 9) ja huono esimies–alaissuhde on yhteydessä työntekijän kokemaan työperäiseen stressiin (Robertson & Cooper 2011, 91). Esimiehen rooliin liittyy riittävän välimatkan ylläpitäminen alaisiin, jonka avulla kyetään toimimaan tasapuolisesti, objektiivisesti ja harkitusti. Useimmiten alaiset pitävät etäisyyttä auktoriteettina koettuun ja varovaisuutta, pelkoa tai kunnioitusta herättävään esimieheensä (Järvinen 2005, 60). Työyhteisöstä saatava tuki on kuitenkin tärkeää johtajalle itselleen. Omalta työtiimiltä saatavan sosiaalisen tuen on havaittu olevan ennustava tekijä hoitoyksikön johtajien työhyvinvoinnille. Johtajan tulisikin näin ollen tiedostaa oman työtiiminsä merkitys paitsi johdettavana ryhmänä, myös merkittävänä työhyvinvoinnin voimavarana (Adriaenssens ym. 2017).

Johtajan työhyvinvoinnilla on vaikutusta alaisen työhyvinvointiin (Ten Brummelhuis ym. 2014) ja hyvällä johtajuudella on havaittu olevan yhteys lisääntyneeseen työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, vähentyneisiin sairauspoissaoloihin ja alhaisempaan työkyvyttömyyseläköitymiseen (Rajava ym. 2014, 6). Johtajan yleinen hyvinvointi, kokemukset ja näkemykset heijastuvatkin koko organisaatioon ja siksi organisaatiossa johtajan tulisi myös jaksaa työssään ja voida hyvin (Feldt ym. 2012, 137-138). Johtajuus on siten yhteydessä työntekijöiden yleiseen hyvinvointiin (Barling & Cloutier 2017; Ten Brummelhuis ym. 2014) ja johtamisen käytäntöjen, työntekijän hyvinvoinnin ja työyksikön toiminnan tuloksellisuuden on havaittu olevan yhteydessä toisiinsa (Collin ym. 2017, 69).

3.2 Johtajien työtavoitteet ja työhön sitoutuminen

Ikääntyessä henkilökohtaiset tavoitteet alkavat nojautua voimakkaasti työhön, perheeseen ja terveyteen, jolloin puolestaan ystäviin, matkoihin ja koulutukseen liittyvät tavoitteet vähentyvät (Salmela-Aro ym. 2007). Johtajien henkilökohtaisten työtä koskevien tavoitteiden ja muiden elämänalueiden välisillä ristiriidoilla on yhteys työhyvinvointiin (Hyvönen ym. 2015).

Johtajia yleisesti pidetään työhönsä sitoutuneina (Hyvönen ym. 2010) ja heiltä myös odotetaan vahvaa sitoutumista kantaessaan merkittävän vastuun organisaation kilpailukyvystä ja tuottavuudesta (Feldt 2003 ym.). Pidemmällä työajoilla voi olla myönteinen yhteys johtajan työhön sitoutumiseen (Kinnunen ym. 2008; Schaufeli ym. 2007). Johtajuuden taso on myös yhteydessä työhön sitoutumiseen. Mitä ylemmän toimen johtaja on, sitä korkeampi sitoutuneisuus työhön useimmiten on (Hyvönen ym. 2010; Kinnunen ym. 2008). Esimiehillä ja johtajilla on myös suurempi riski työntekijään verrattuna ajautua ristiriitoihin työn ja vapaa-ajan osa-alueiden välillä, mikä johtunee heidän vahvasta psykologisesta ja ajallisesta sitoutumisesta työtään kohtaan (Hyvönen ym. 2015). Riittävä lepo ja palautuminen on tärkeää johtajan työssä jaksamiselle ja turvallisuudelle (Pyöriä 2012, 15). Pidemmät työajat voivat heikentää johtajien terveyttä ja altistaa työuupumukselle, sillä vähäinen vapaa-aika ei mahdollista riittävää työstä elpymistä (Huhtala ym. 2011). Nuoret johtajat nauttivat työurastaan ja ovat hyvin sitoutuneita työhönsä, mutta heillä, jotka asuvat yksin esiintyy haasteita työn ja vapaa-ajan tasapainottamisen välillä eri osa-alueilla (Wilkinson ym. 2017).

Työhönsä sitoutuneet työntekijät heijastavat itsestään positiivisia tunnetiloja, synnyttäen muissa työyhteisön jäsenissä samanlaisia myönteisiä tunteita. Näin ollen työhönsä sitoutuneet johtajat heijastavat usein myönteisiä tunteita työyhteisöönsä (Ten Brummelhuis ym. 2014). Nuorten johtajien organisatorististen, johtamistehtäviin liittyvien henkilökohtaisten työtavoitteiden on havaittu olevan myös yhteydessä korkeampaan työhön sitoutumiseen ja vähäiseen työuupumukseen. Johtajilla, joiden tavoitteet liittyvät puolestaan hyvinvointiin, kuten ylityötuntien vähentämiseen ja työn vaihtoon, esimerkiksi uuden ammatin hankkimiseen, esiintyy heikkoa työlle omistautumista ja sitoutumista ja enemmän työuupumusta (Hyvönen ym. 2009).

3.3 Johtajat ja eettinen organisaatiokulttuuri

Johtaja on merkittävästi luomassa työyhteisössä vallitsevaa organisaatiokulttuuria ja hän on roolimallina ja vallankäyttäjänä merkittävässä vastuussa koko organisaation eettisestä kulttuurista (Feldt ym. 2012, 138; Huhtala ym. 2011). Organisaatioissa esimies on viime kädessä vastuullinen johtamastaan osastosta, projektista tai koko yrityksen toiminnasta (Järvinen 2005, 60). Johtajaan kohdistuu erilaisia, monelta taholta tulevia käyttäytymisodotuksia. Johtajien usein kohtaamat ongelmat liittyvät odotusten ristiriitaiseen kenttään eli eettisiin dilemmoihin – johtaja ei tiedä, mikä ratkaisu tehtävää koskien olisi hyvä ja oikea (Feldt ym. 2012, 137).

Organisaationsa kulttuurin eettiseksi arvioivien johtajien on havaittu kokevan muita enemmän työn imua, kuten työlle omistautumista, työtehtäviin uppoutumista ja energisyyttä (Feldt ym. 2012, 150). Lisäksi heillä on havaittu vähiten työuupumusta ja eniten työhön sitoutuneisuutta verrattuna niihin johtajiin, jotka kokevat organisaationsa eettisen kulttuurin huonoksi, kohtuulliseksi tai heikentyväksi (Huhtala ym. 2016). Puutteelliseksi organisaationsa eettisen kulttuurin kokevat johtajat kohtaavat useammin eettisiä dilemmoita ja niistä aiheutuvaa stressiä (Huhtala ym. 2011).

3.4 Johtajien työn, vapaa-ajan ja perheen yhteensovittaminen

Työntekijätason työn ja perheen välisiä suhteita on tutkittu paljon, mutta tutkimuskirjallisuudessa ei ole juurikaan näkökulmaa johtajien omien perhe-asioiden vaikutuksesta työhön ja siten myös välillisesti alaisiin (O'Neill ym. 2009). Useimmiten johtaja ei voi jakaa työyhteisönsä kanssa omia henkilökohtaisia tunteitaan, joten työn ulkopuolella tarvitaankin monenlaista henkistä tukea. Johtajalla tulisi olla läheinen ihmissuhde, jossa hän voi olla oma itsensä kaikkine läheisyyden ja hyväksynnän tarpeineen ja tunteineen sekä paljastaa ja tyydyttää oman tarvitsevuutensa (Järvinen 2005, 61–62). Johtajan perhesuhteilla voi olla myös merkittävä vaikutus johtajan taitoihin, tunteisiin ja energisyyteen. Kodissa koetut myönteiset tunteet heijastuvat johtajan työhön ja saavat aikaan työpaikalla innostunutta ja tehokasta työskentelyä (Ten Brummelhuis ym. 2014).

Työn ja vapaa-ajan tasapainottamisen ja niiden yhteensovittamisen tuottamien konfliktien tutkimuksessa on keskitytty yleisesti lapsiperheisiin. Sen sijaan lapsettomien, yksin elävien johtavassa-asemassa olevien työntekijöiden kokemuksia työn ja vapaa-ajan tasapainottamisesta on tutkittu vain vähän (Wilkinson ym. 2017). Johtajien perheasiat vaikuttavat ensimmäiseksi johtajien omaan työntekoon ja työhyvinvointiin, ja sen jälkeen alaisten hyvinvointiin. Perheen vaikutus johtajan työrooliin voikin vaikuttaa paitsi johtajan työssä suoriutumiseen, myös välillisesti työpaikan muiden työntekijöiden hyvinvointiin (Ten Brummelhuis ym. 2014).

Selviytyminen työn ja perhe-elämän roolien välillä tuottaa johtajalle voimavaroja, kuten tunteita taidokkuudesta ja tarmokkuudesta (Wayne ym. 2007). Johtajat, jotka kokevat perhe-elämänsä antoisaksi, ovat omistautuneempia, innostuneempia ja pontevampia työtään kohtaan, ja levittävät positiivisia tunteita alaisiinsa edistäen samalla alaistensa työhön sitoutumista (Ten Brummelhuis ym. 2014). Työaikojen joustamattomuus voi estää yksinelävien johtajien mahdollisuudet muodostaa ja ylläpitää ystävyys- ja parisuhteita ja näin ollen luoda mahdollisuuksia perustaa esimerkiksi oma perhe tulevaisuudessa (Wilkinson ym. 2017). Lisäksi perhe-elämällä on merkitystä työhön, ei ainoastaan vaikuttamalla johtajien omaan hyvinvointiin, vaan myös siihen, miten he motivoivat ja tukevat alaisiaan. Johtajan kokemat

tunteet leviävät työympäristössä ja se voi vaikuttaa laajalti koko henkilöstön työhyvinvointiin (Ten Brummelhuis ym. 2014).

3.5 Johtajien kuormittuneisuus

Työuupumuksen on havaittu korreloivan johtajuuden tason kanssa. Ylempi johto kokee työssään enemmän työuupumusta (Hyvönen ym. 2010). Epätasapaino työn voimavarojen ja vaatimusten välillä sekä yksilön ja organisaation väliset arvoriitit ovat merkittävimmät tekijöitä, jotka johtavat johtajan työuupumukseen (Huhtala ym. 2016). Työuupumus ja työhön sitoutuminen voivat siirtyä johtajalta alaiselle, sillä työuupumuksesta kärsivät henkilöt ilmentävät negatiivisia tunteita, jotka tarttuvat toisiin työntekijöihin (Ten Brummelhuis ym. 2014).

Huolimatta hallintamahdollisuuksista omiin työtehtäviinsä, johtajat saattavat altistua herkästi stressille, sillä heillä on paljon vastuuta ja velvollisuuksia (Ménard & Brunet 2011). Esimiehelle kasaantuu vastuun lisäksi psyykkistä tunnekuormaa, jota erityisesti alaisten odotusten ja tunteiden kohteena toimiminen synnyttää (Järvinen 2005, 60). Lisäksi selviytyminen molemmista työn ja perhe-elämän rooleista ja niiden yhteensovittamisesta voi aiheuttaa johtajille ristiriitoja ja muun muassa ajankäytön paineita ja stressiä (Greenhaus & Beutell 1985). Niiden johtajien, joilla ilmenee perheen ja työn välillä ristiriitoja, on havaittu kokevan enemmän uupumusta ja kyynisyyttä, eli työn mielekkyyden ja merkityksen kyseenalaistamista (Feldt ym. 2012, 143) työtään kohtaan. Johtajat vaikuttavat näin ollen työpaikan ilmapiiriin negatiivisesti, jolloin myös alaiset kokevat enemmän kyynisyyttä ja uupumusta (Ten Brummelhuis ym. 2014).

Johtajat altistuvat työssään organisaation eettisestä kulttuurista aiheutuvalle stressille (Huhtala ym. 2011). Organisaation eettisellä kulttuurilla on merkittävä rooli johtajien työhyvinvoinnille ja hyvin määriteltyjen, eettisten normien puuttuminen organisaatiossa voi olla keskeinen moraalisen stressin lähde johtajilla (Huhtala ym. 2011). Eettiset dilemmat muodostuvat useimmiten päivittäisen johtamisen tilanteissa, joissa johtaja havaitsee tilanteeseen liittyvän moraalisen normin tai kokee vaikuttavansa toisen ihmisen hyvinvointiin (Feldt ym. 2012, 139).

Johtajan kokemus organisaation eettisen kulttuurin heikentymisestä entiseen verrattuna voi olla jopa haitallisempaa työhyvinvoinnille kuin se, että organisaatiossa vallitsisi koko ajan matala eettinen organisaatiokulttuuri (Huhtala ym. 2016). Organisaation ja sen alaisuudessa toimivan johtajan välillä ilmenevien eettisten arvostiriitojen on osoitettu olevan yhteydessä johtajien työuupumukseen ja heikentävän johtajan työhyvinvointia ja motivaatiota (Huhtala ym. 2011) ja johtajien kokemukset organisaation eettisen kulttuurin alenemista tai heikosta eettisestä kulttuurista ovat yhteydessä johtajan kyyniseen asenteeseen työtä kohtaan, heikentyneeseen työhön sitoutumiseen ja työuupumuksen lisääntymiseen (Huhtala ym. 2016). Suomalaisen johtajien kokema eettinen kuormittuminen on kuitenkin kohtuullista ja vähemmistö johtajista kokee työssään voimakasta eettisistä dilemmoista johtuvaa kuormittuneisuutta (Feldt ym. 2012, 144).

Eettisten arvostiriitojen lisäksi henkilökohtaisten työtä koskevien tavoitteiden on havaittu olevan yhteydessä johtajien työhyvinvointiin. Suuremmat tavoitteiden väliset ristiriidat liittyvät alhaisempaan työhyvinvointiin. Nuorten johtajien keskuudessa hyvinvointiin ja työnvaihtoon liittyvien tavoitteiden on havaittu olevan yhteydessä suurempaan työuupumukseen ja matalampaan työhön sitoutuneisuuteen (Hyvönen ym. 2009). Näin ollen henkilökohtaisten, työtä koskevien tavoitteiden väliset ristiriidat voivat heikentää johtajan työhyvinvointia, mikä puolestaan voi vaikuttaa haitallisesti myös johtajan alaisten työhyvinvointiin (Hyvönen ym. 2015).

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYS

Tutkimuksen tarkoitus on kuvata kunta-alalla työskentelevien johtajien kokemuksia työhyvinvoinnista. Tutkimus selvittää, mistä kunta-alalla työskentelevien johtajien työhyvinvointi koostuu ja mitä asioita johtajat korostavat. Tutkimuskysymys on: Mitkä tekijät määrittävät esimiesten ja johtajien työhyvinvointia?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusaineisto ja aineiston keruu

Tutkielman empiirinen aineisto kerättiin Webropol-verkkopohjaisella kyselylomakkeella kahdeltatoista (n=12) esimiestyötä tekevältä johtajalta touko-kesäkuun 2019 aikana. Kyselytutkimus toteutettiin suomalaisen, keskisuuren kaupungin esimies- ja johtotehtäviä toteuttaville toimihenkilöille. Kyselytutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Tutkimukseen valitut tutkittavat edustavat mahdollisimman monipuolista esimiestyön ammattilaista. Tutkimuksen toteuttaja ei ollut tietoinen koko tutkimuksen toteutuksen aikana, keitä vastaajat henkilökohtaisesti olivat. Vastaajille osoitettu kutsu ja linkki kyselylomakkeeseen (liite 4) välitettiin kaupungin yhteyshenkilön välityksellä. Kutsussa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja jokaisen kyselylomakkeeseen vastaajan painotettiin antavan suostumuksensa vastauksellaan hyödyntää aineistoa tässä tutkimuksessa.

Kyselytutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Tutkimukseen valitut tutkittavat edustavat mahdollisimman monipuolista esimiestyön ammattilaista. Kyselylomake sisälsi avoimia kysymyksiä työhyvinvoinnin tarkoituksesta ja sitä määrittävistä osa-alueista: asioista, jotka edistävät ja heikentävät työhyvinvointia, työympäristöstä, työhyvinvoinnin edistämisestä omassa toiminnassa ja työn ja vapaa-ajan arvostuksesta. Kyselylomakkeessa (liite 5) oli myös mahdollisuus vastata vapaalla sanalla avoimesti, mikäli vastaaja koki tarpeelliseksi kertoa jotakin aiheeseen liittyvää. Tutkittavasta ilmiöstä kerättiin mahdollisimman monipuolisia, rajoittamattomia ja tutkimustehtävän mukaisia vastauksia. Kysymykset olivat laajoja, jotta tutkittavia ei johdateltaisi tietynlaisiin vastauksiin.

Kyselytutkimus toteutettiin juuri kevään vaihtuessa kesäksi. Kunta-alan työntekijöillä on usein vuoden ruuhkaisimmat työskentelyajat ennen kesäloman alkua ja sen vuoksi kyselytutkimus päätettiin toteuttaa vasta kesäkuun alkupuolella. Näin arvioitiin johtajien sähköpostiin lähetetyn kutsun kyselyyn tavoittavan mahdollisimman monen vastaajan ja vastauksia saatavan runsaasti. Vastausaika oli kyselytutkimuksen alussa kaksi ja puoli viikkoa, mutta sitä jatkettiin kesälomakauden vuoksi vielä kahdella viikolla. Vastaajien määrä jäi kuitenkin melko

vähäiseksi. Kyselytutkimukseen osallistuneista kymmenen oli naisia ja kaksi miestä. Muita taustatietoja ei kyselylomakkeessa selvitetty. Sukupuolta ei tässä tutkimuksessa tarkasteltu vastauksia analysoitaessa.

5.2 Tutkimusaineiston analyysi

Tämä pro gradu -tutkielma on laadullinen kyselytutkimus, joka on aineistolähtöinen ja analysoitu sisällönanalyysin menetelmällä. Kyselytutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja sisällönanalyysin tarkoitus on tuottaa selkeä ja sanallinen kuvaus ilmiöstä, jota tutkitaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Kyselytutkimusaineistosta tehtiin yhteenveto verkkopohjaisessa Webropol-ohjelmassa ja vastaukset tulostettiin ja tallennettiin luotettavaan paikkaan. Autenttista aineistoa saatiin yhteensä viisi ja puoli sivua Times New Roman -fontilla, kirjasinkoon ollessa 12 ja rivivälin 1,5.

Laadullisen aineiston sisällönanalyysi aloitettiin heinäkuussa 2019 aineiston huolellisella lukemisella ja merkitysyksiköiden eli tutkimustehtävän ja aineiston laatua ohjaavien yksittäisten sanojen, lauseenosien tai ajatuskokonaisuuksien määrittämisellä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Tämä tutkimus perustui kyselyaineistoon, joten jokaisen johtajan yksittäinen vastauskokonaisuus muodosti analyysiyksikön. Analysointia jatkettiin merkitysyksiköiden poimimisella eli etsittiin ilmaisuja, jotka kuvasivat tutkimustehtävää. Sen jälkeen merkitysyksiköt pelkistettiin eli redusointiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–124). Pelkistettyjä ilmauksia saatiin yhteensä 353 kappaletta. Pelkistetyt ilmaukset listattiin allekkain tekstinkäsittelyohjelmaan, tulostettiin, leikattiin lapuiksi ja ne ryhmiteltiin eli klusteroitiin eroavaisuuksien ja samankaltaisuuksien mukaisesti ryhmiin, jotka kuvasivat samaa ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123-124). Näin ollen alaluokat muodostettiin samaa ilmiötä kuvaavista pelkistetyistä ilmauksista ja nimettiin lapulle alaluokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124). Sen jälkeen alaluokiksi ryhmitellyt ja nimetyt laput kirjattiin tekstinkäsittelyohjelmaan. Alaluokkia muodostui yhteensä 91. Esimerkki sisällönanalyysin tuottamien alaluokkien muodostumisesta on kuvattu taulukossa 1. Seuraavassa analyysivaiheessa yläluokat muodostettiin yhdistelemällä alaluokkia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125) tekstinkäsittelyohjelman leikkaa-liimaa- toiminnolla. Yläluokkia syntyi

yhteensä 24. Luotettavuuden varmistamiseksi analyysivaiheet toistettiin ja luokkien nimiä muokattiin mahdollisimman kuvaavaksi.

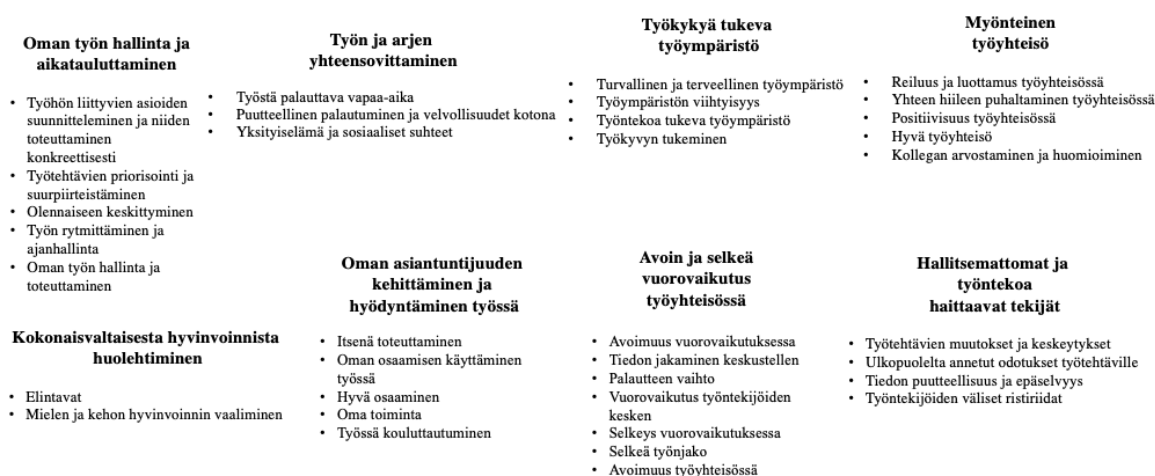
Analyysiprosessi eteni yläluokkien ryhmittelyyn, jolloin pääluokkia muodostettiin yhteensä kuusi kappaletta: **oman työn hallinta ja aikatauluttaminen, työn ja arjen yhteensovittaminen, työkykyä tukeva työympäristö, myönteinen työyhteisö, kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen ja hallitsemattomat ja työntekoa haittaavat tekijät.** Kahdesta jäljelle jäävästä yläluokasta ei muodostunut ryhmittelyssä enää pääluokkaa, vaan ne muodostivat lopulliset, ilmiötä kuvaavat käsitteet jo yläluokan tasolla. Nämä yläluokat nimettiin seuraavanlaisesti: **oman asiantuntijuuden kehittäminen ja hyödyntäminen työssä ja avoin ja selkeä vuorovaikutus työyhteisössä.** Tutkimuksen analyysikehys muodostui näin ollen alaluokista, yläluokista ja pääluokista. Sisällönanalyysin eteneminen alaluokista ylä- ja pääluokkiin on havainnollistettu liitteessä 6.

TAULUKKO 1. Esimerkki sisällönanalyysin tuottamien alaluokkien muodostumisesta.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistys	Alaluokka
”Töissä on useimmiten flow päällä... (1)”	Työnimun kokemus useimmiten.	Työn ilo.
”Into tehdä työtä.” (11)	Into tehdä työtä.	
”...ja tehtävät mielekkäitä.” (6)	Mielekkäät tehtävät.	
”...ilo tehdä työtä.” (11)	Ilo tehdä työtä.	
”..mielekäs työ..” (8)	Mielekäs työ.	
”Työhyvinvointia lisäävät mukava tekemisen meininki...” (10)	Mukava tekemisen tunnelma.	
”Työssä olemalla myönteinen uudelle...” (5)	Myönteinen asenne uudelle työssä.	Myönteinen ajattelu.
”...iloinen mieli mukana työssä...” (2)	Iloinen mieli työpaikalla.	
”Koetan ottaa asioita rennosti ja huumorilla...” (4)	Pyrkimys suhtautua rennosti ja huumorilla.	
”Yritän ajatella positiivisesti...” (10)	Pyrkimys myönteiseen ajatteluun.	

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen mukaan johtajien työhyvinvointi koostuu oman työn hallinnasta ja aikatauluttamisesta, työn ja arjen yhteensovittamisesta, työkykyä tukevasta työympäristöstä, myönteisestä työyhteisöstä, kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtimisesta, oman asiantuntijuuden kehittämisestä ja hyödyntämisestä työssä ja avoimesta ja selkeästä vuorovaikutuksesta työyhteisössä. Tulokset osoittavat myös, mitkä tekijät koetaan hallitsemattomiksi ja työntekoa haittaaviksi tekijöiksi. Tutkimustulokset on kuvattu kuviossa 1.



KUVIO 1. Kuvio suomalaisen, keskiuuren kaupungin kuntatasolla työskentelevien johtajien työhyvinvoinnin koostumisesta.

6.1 Oman työn hallinta ja aikatauluttaminen

Johtajien vastauksissa kuvattiin työhyvinvoinnin muodostuvan osittain oman työn hallinnasta ja aikatauluttamisesta, ja johtajat kertoivat myös arvostavansa mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä. Johtajat korostivat työn hallinnan olevan asia, mikä lisää työssä jaksamista ja työhyvinvointia.

Työhön liittyvien asioiden suunnitteleminen ja niiden toteuttaminen konkreettisesti nimettiin yleisesti tärkeäksi osa-alueeksi. Työn hallinnan ja aikataulutuksen koettiin edistävän työhyvinvointia. Paitsi omien työtehtävien ja toiminnan suunnittelun, erityisesti myös talouden pitkäjänteisen suunnittelun ja toteutuksen koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin myönteisesti. Tärkeäksi työhyvinvoinnin edistämisen kannalta johtajat nimesivät tekojen toteuttamisen konkreettisesti käytännössä, niin etteivät asiat jäisi vain puheiden tasolle.

”Edelleen liian vähän kiinnitetään arkitasolla huomiota työhyvinvointiin, ei tarvita työhyvinvointimessuja ja kampanjoita vaan arkisia tekoja ja mahdollisuuksia, joustoja.” (3)

Työtehtäviä johtajat pyrkivät arvottamaan ja suurpiirteistämään. Työn laadusta tingittiin, jotta työaika riittäisi kaikkien työtehtävien toteuttamiseen. Omien työtehtävien priorisointi eli tärkeysjärjestykseen asettaminen nimettiin keinoksi edistää omaa työssä jaksamista.

”Pyrin jäsentämään ja priorisoimaan työtäni, olen laskenut laadun tasoa.” (10)

Johtajien vastauksissa korostui olennaisiin asioihin keskittyminen, jotta oman työn ydin pysyisi hallinnassa. Johtajilla oli kokemuksia siitä, että omasta työstä ajoittain katoaa ydinajatus, johtuen alati muuttuvista ja saaduista lisätehtävistä oman työn oheen. Esille tuotiin erityisesti liialliseksi koetut palaverit, jotka veivät sijaa muilta tärkeämmiltä työtehtäviltä. Näin ollen ”turhia” palavereita välteltiin, jotta ennätettäisiin tehdä tärkeiksi koetut ja oman työn kannalta olennaiset työtehtävät.

”Yritän opetella katsomaan, että menen vain niihin palavereihin ja seminaareihin, joihin työni puolesta kuulun.” (10)

Työn rytmittäminen ja ajanhallinta koettiin tärkeäksi. Johtajat korostivat arvostavansa työhyvinvointinsa kannalta erityisesti sitä, että voivat itse vaikuttaa ja säädellä työaikaansa hyödyntäen muun muassa liukuvaa työaikaa ja työn joustoja. Asioiden saattamista kerralla loppuun painotettiin, jolloin työtehtävät koettiin pysyvän hyvässä hallinnassa. Stressin

hallinnan merkitystä kuvailtiin tärkeäksi taidoksi työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Kiireen tuntu työskentelyssä painottui johtajien vastauksissa.

Oman esimiehen johtamiselta odotettiin reilua, tasapuolisuutta ja selkeyttä ja näitä myös peräänkuulutettiin olennaisena osana työhyvinvointia ja omaa tekemistä. Johtajat kokivat työhyvinvoinnin kannalta merkittäväksi erityisesti oman työn hallinnan ja toteuttamisen ja sen, että työ on sujuvaa, monipuolista, ja sopivasti haastavaa. Vastauksissa painottui, että työmäärän tulisi olla sopiva suhteessa työaikaan ja henkilöstön määrään. Lisäksi työpaikan joustot, vapaus vaikuttaa omiin työtehtäviin ja -aikaan sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja muokata sitä, koettiin tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta.

6.2 Työn ja arjen yhteensovittaminen

Työn ja arjen yhteensovittamisen teema korostui osana työssä jaksamista johtajien vastauksissa. Johtajat painottivat vapaa-ajan merkitystä ja vapaa-ajan koettiin olevan pääsääntöisesti irrottautumista työstä. Työstä palauttava vapaa-ajan toiminta koettiin tärkeäksi olennaiseksi hyvinvointia edistäväksi tekijäksi ja sille pyrittiin järjestämään riittävästi aikaa. Johtajat kertoivat toteuttavansa vapaa-ajalla toimintaa, joka vie työasiat mielestä. Irrottautuminen työstä korostui vastauksissa, ja vapaa-ajalla elettyä, täysipainoista elämää painotettiin edistettävän työhyvinvoinnin osalta omalla toiminnalla.

Vapaa-ajan viettäminen kiireettömässä ympäristössä työn ulkopuolella koettiin tärkeäksi ja erilaiset harrastukset työn vastapainona, kuten puutarhan hoito, mökkeily ja lukeminen koettiin edistävän työhyvinvointia. Lisäksi mieluisia vapaa-ajan aktiviteetteja olivat hiljentyminen omiin ajatuksiin, liikunta, luonnossa oleilu, järjestötyön parissa työskentely ja erilaiset kulttuuri-aktiviteetit. Luovuus työhyvinvoinnin edistäjänä kävi myös ilmi johtajien vastauksista. Lisäksi palautumista, levon ja läheisten ihmissuhteiden kuten perheen merkitystä korostettiin useasti.

”Vapaa-ajalla se, että saa olla välillä yksinkin omien ajatusten kanssa.” (1)

Puutteellinen palautuminen ja velvollisuudet kotona koettiin ajoittain heikentävän työhyvinvointia. Vapaa-ajan toiminta koettiin myös ajoittain kuormittavana velvollisuutena. Viikonlopuille toivottiin jäävän aikaa erilaisilta velvollisuuksilta kuten kotitöiltä, harrastuksille ja levolle. Lisäksi liikunnasta ja sosiaalisista suhteista huolehtiminen koettiin ajoittain eräänlaisena velvollisuutena, vaikka niiden merkitystä työhyvinvoinnin edistäjänä tunnustettiin. Johtajat toivat esiin myös työnantajan velvoittamat vastuutehtävät, joiden vuoksi työpäivä venyi usein pitkäksi ja palauttavan vapaa-ajan osuuden koettiin jäävän liian vähäiseksi.

Yksityiselämä ja sosiaaliset suhteet koettiin merkityksellisiksi. Johtajat korostivat edistävää työhyvinvointiaan pitämällä työ- ja henkilökohtaiset asiat visusti erillään. Toisaalta työntekijöihin tutustumista muutenkin kuin ainoastaan työhön liittyvissä asioissa pidettiin tärkeänä työhyvinvoinnin edistäjänä ja työssä viihtymisen kannalta. Hyvinvoinnin kannalta sosiaalisista suhteista tärkeimpinä pidettiin perhettä, läheisiä ja ystäviä, toisaalta yksityiselämän suhteita, kuten perhettä, johtajat sivusivat vain hieman.

6.3 Työkykyä tukeva työympäristö ja oman asiantuntijuuden kehittäminen ja hyödyntäminen työssä

Johtajien vastauksista oli havaittavissa työkykyä tukevan työympäristön arvostus. Miellyttävää työympäristöä painotettiin osana työhyvinvointia. Työympäristön fyysisiä piirteitä johtajat toivat esiin vaihdellen vastauksissaan. Työhyvinvoinnin kannalta työympäristön turvallisuus, terveelliset sisätilat ja ergonomia omassa työskentelyssä miellettiin tärkeäksi.

Työympäristön viihtyisyys tunnustettiin merkitykselliseksi. Työpaikan sijainnin kaupunkiympäristössä koettiin lisäävän työhyvinvointia ja tarjoavan mahdollisuuden työpaikan ulkopuolisissa lounasravintoloissa vierailuun työpäivän aikana. Myös työpaikan oma lounasravintola nimettiin tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta. Työpaikan ulkopuolella vietettävän ruokatauon koettiin antavan sopivan tauon työpäivään pois työasioiden ääreltä.

”Työympäristön viihtyisyys on merkittävä työhyvinvointitekijä. Työpaikan sijainti: lyhyet työmatkat ja työpaikan hyvä sijainti kaupunkiympäristössä lisäävät jaksamista.” (7)

Johtajat arvostivat erityisesti omaa työrauhaa ja työpaikan toimivia laitteita ja verkkoyhteyksiä. Oman työpisteen tai -huoneen merkitystä olennaiseksi työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi työympäristössä painotettiin. Toisaalta myös oman työpisteen lisäksi yhteisen työskentelytilan koettiin tukevan työskentelyä, edistävän yhteisöllisyyttä ja mahdollistavan yhteistä toimintaa.

Kollegan ja oman esimiehen antaman tuen, henkilöstöstä välittämisen ja huolehtimisen koettiin lisäävän työkykyä. Omalle esimiestyölle tärkeitä piirteitä työhyvinvoinnin kannalta painotettiin. Johtajat kertoivat koettavansa antaa riittävästi aikaa alaisille päivittäisessä työn arjessa, vaikka sen koettiin vievän omalta työltä resursseja. Lisäksi he kertoivat työssään pyrkivänsä huomioimaan omia alaisiaan yksilöllisesti.

”Sinulla on työyhteisö, jossa kaikki otetaan huomioon.” (1)

Johtajat toivat esiin vastauksissaan myös oman asiantuntijuuden kehittämisen ja hyödyntämisen olennaisena osana työhyvinvointiaan. Täydennyskoulutusta, jatkuvaa oppimista ja avoimuutta uusille asioille pidettiin yleisesti tärkeinä. Oman osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen työssä painottui vastauksissa.

Mahdollisuutta kouluttautumiseen pidettiin tärkeänä erityisesti psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta. Jatkuva työssä oppiminen koettiin kuuluvan osana työhyvinvointiin. Itsensä toteuttaminen arvotettiin tärkeäksi kehittymisen välineeksi, ja oman osaamisen hyödyntämistä työtehtävissä peräänkuulutettiin.

”Mukava tekemisen meininki, jossa jokainen käyttää osaamistaan työn tekemisessä ja koko ajan opitaan uutta ammattimaisesti.” (10)

6.4 Myönteinen työyhteisö ja avoin ja selkeä vuorovaikutus työyhteisössä

Johtajien vastauksissa oli havaittavissa työpaikan sosiaalisten suhteiden merkitys ja myönteisen ilmapiirin vaikutus työhyvinvointiin. Johtajien vastauksissa korostui erityisesti luottamuksellinen ilmapiiri osana myönteistä työyhteisöä ja työhyvinvoinnin perustaa. Lisäksi luonnollisuuden ja avoimuuden merkitys työhyvinvoinnin edistäjänä tiedostettiin ja aitoutta ja esimerkillisyyttä korostettiin johtajien vastauksissa.

”Pyrin olemaan luonnollinen, avoin ja rakentava, huomiomaan kaikki alaiset ja heidän erilaisuutensa.” (12)

Yhteen hiileen puhaltamista arvostettiin työyhteisössä. Johtajat kertoivat työyhteisössä yhteisesti jaettujen periaatteiden, päämäärien, tavoitteiden ja arvojen olevan merkittävässä roolissa työhyvinvoinnin edistäjänä ja myönteisen työyhteisön rakentajana. Yhdessä tekemisen ja hyvän yhteistyön koettiin lisäävän jaksamista työssä. Myös henkilöstön keskinäinen vastuunjako korostui vastauksista.

”Työhyvinvointia lisäävät hyvä, toimiva työyhteisö: yhteistyökykyä, vastuunjakoa, yhteisiä arvoja, tavoitteita ja periaatteita.” (7)

Johtajat toivat esiin vastauksissaan hyvän työilmapiirin, työn ilon ja innon, myönteisyyden leviämisen ja myönteisen ajattelun. Oman toiminnan vaikutusta työpaikan ilmapiiriin peräänkuulutettiin esimerkiksi painottamalla iloisen mielen mukaanottoa töihin. Myös huumorin ja positiivisuuden ja hyvántahtoisen naurun korostuminen johtajien vastauksissa oli merkittävä hyvinvoinnin lähde. Myönteisyyden koettiin leviävän työyhteisössä, vastaavasti negatiivisuudella nähtiin yhtä lailla olevan voimakas vaikutus ilmapiirin heikentäjänä. Uusiin asioihin myönteisesti suhtautumisen koettiin edistävän omaa työhyvinvointia.

”Työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että töihin on mukava tulla. Töissä on useimmiten flow päällä ja naurukin raikaa.” (1)

Johtajien vastauksissa kävi ilmi erityisesti hyvän työtiimin ja hyvän esimiehen merkitys oman työhyvinvoinnin kannalta. Omaa toimintaa alaisiaan kohtaan peilattiin vastauksissa ja pyrkimystä avoimuuteen ja sitoutumiseen omassa johtamistyössä painotettiin. Lisäksi pyrkimystä henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseen haluttiin vaalia parhaan mukaan ja sitä odotettiin myös omalta esimieheltä. Hyvinvoinnin kannalta olennaisiksi asioiksi johtajat työympäristössään kokivat mukavat ja avoimet työkaverit, hyvät verkostot ja hyvän, positiivisen ilmapiirin työpaikalla. Hyvän työyhteisön ja koko henkilöstön työhyvinvoinnin heikentäjäksi koettiin erityisesti yhdenkin hankalasti toimivan työntekijän esiintyminen työyhteisössä.

Avuliaisuus työntekijöiden keskuudessa, toiseen työntekijään tutustuminen, toisen työntekijän huomiointi ja arvostuksen tunne havaittiin tärkeäksi johtajien työhyvinvoinnin kannalta. Johtajat kertoivat pyrkivänsä toteuttamaan näitä arvoja työssään. Jokaisen alaisen erilaisuuden huomioiminen, joustavuus ja vastuuntuntoisuus alaistensa tekemisistä koettiin merkittävänä työhyvinvoinnin edistäjänä johtajan omassa toiminnassa. Lisäksi oma esimerkillisyys muulle henkilöstölle koettiin tärkeäksi. Omalta esimieheltä toivottiin henkilöstön tarpeita huomioivaa johtamista ja osallistamista.

”Työhyvinvointi on minulle muun muassa se, että on luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri, on tunne, että osaamistani arvostetaan eikä koko ajan kyseenalaisteta. Osallistetaan.” (10)

Johtajat toivat vastauksissaan esiin työhyvinvoinnin edistävinä tekijöinä avoimuutta, omista töistä tiedottamista ja keskustelevaa työkuultuuria. Vuorovaikutuksen avoimuutta ja selkeyttä niin työyhteisössä kuin erilaisissa verkostoissa korostettiin. Työyhteisön vuorovaikutteisuutta ja työhyvinvointia edistettiin avoimella tiedottamisella ja samoistakin asioista tiedottamista useaan kertaan pidettiin hyvänä toimintatapana. Johtajien vastauksissa avoimen vuorovaikutuksen osalta painottuivat tiedon jakaminen keskustellen, palautteen vaihto niin kollegalta kuin esimieheltä ja vuorovaikutuksen ja työnjaon selkeys.

”Koetan olla avoin ja selkeä, ja jos jotain jää hampaankoloon niin puhua asiat selviksi mikäli se on mahdollista.” (9)

6.5 Kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen

Kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtimista johtajat pitivät tärkeänä ja sivusivat vastauksissaan elintapojen merkitystä. Hyvinvoinnin nähtiin koostuvan fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta kokonaisuudesta, ja työn koettiin olevan olennainen osa hyvinvointia. Monipuolinen, omasta hyvinvoinnista huolehtiminen koettiin jopa velvollisuudeksi ja siitä kerrottiin ammennettavan työssä jaksamista ja turvaa työkykyisyydelle vaativassa työssä.

Terveellinen ravitsemus, liikunta ja uni koettiin palauttavana ja työssä jaksamista edistävänä tekijänä. Erityisesti mielen ja kehon fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin vaaliminen painottui johtajien vastauksissa. Johtajat korostivat arvostavansa erityisesti mielenterveyttä ja henkistä tasapainoa työhyvinvoinnin kulmakivenä.

”Riittävä fyysinen kunto, että jaksaa suoriutua työstä, mutta ennen kaikkea henkinen tasapaino ja joustavuus, sosiaalinen sietokyky ja venyvyys.” (4)

”Työhyvinvoinnin suurena tekijänä on tyytyväisyys elämään yleensäkin. Jos oma elämä ei ole kunnossa, moni löytää työstään heikkouksia ja tukeutuu niiden parantamiseen.” (2)

Johtajat nimesivät elintavoista terveellinen ravitsemuksen, laadukkaan unen ja kuntoilun työhyvinvoinnin kannalta oleelliseksi osaksi arjen jaksamista. Unen määrän ja laadun puutteellisuuden sekä alkoholin koettiin heikentävän työssä jaksamista.

”Pidän huolta kunnostani, yritän nukkua riittävästi, syödä terveellisesti.” (5)

”Jaksamista lisää hyvä fyysinen ja psyykkinen kunto, nukkuminen ja syöminen terveellisesti.” (9)

6.6 Hallitsemattomat ja työntekoa haittaavat tekijät

Työhyvinvointia kuormittavia tekijöitä tuotiin vastauksissa esiin runsaasti. Parhailtaan työstettävien tehtävien äkilliset keskeytykset ja muutokset, epärealistiset odotukset, puutteellinen tiedonkulku ja henkilöstön väliset konfliktit haittasivat työntekoa ja työhyvinvoinnin toteutumista. Johtajien työntekoa haittaaviksi tekijöiksi havaittiin keskeisesti työn yllättävät ja muuttuvat tilanteet ja työn keskeytyminen. Työtehtävien ennakoinnilla ja suunnittelulla koettiin edistettävän omaa työhyvinvointia. Johtajat kokivat kuitenkin varautumisesta huolimatta äkillisten muutosten ja yllättävien lisätehtävien hankaloittavan työskentelyn etenemistä ja tuottavan tarpeetonta stressiä.

Ulkopuolelta annetut odotukset työtehtäville heikensivät johtajien työhyvinvointia. Johtajat toivat ilmi vastauksissaan työntekoa merkittävästi heikentävänä tekijänä työn liiallisen kiireen, työn hallinnan puutteen, työn resurssien vähäisyyden suhteessa lisääntyviin tehtäviin ja työn määrään. Myös tarpeettomat palaverit koettiin työntekoa haittaavana tekijänä, sillä ne koettiin turhauttaviksi ja vievän aikaa työtehtäviltä.

”Työhyvinvointia heikentävät epärealistiset odotukset ja aikataulut, työn fokuksen katoaminen/jatkuva muuttuminen, liian suuri työmäärä ja työn hallitsemattomuus.” (5)

”Liialliset ja usein tarpeettomat palaverit kuormittavat ja aikaa vievinä haittaavat myös työtehtävien hoitoa.” (7)

Talousasioihin liittyvä suunnitelmallisuus koettiin ajoittain lyhytjänteiseksi ja erilaiset prosessit usein joko raskaiksi tai liian nopeiksi toteuttaa, ja näin ollen kuormittavaksi tekijöiksi työhyvinvoinnin kannalta moninkertaisen tai lyhyen valmistelutyön toteutuksen vuoksi. Lisäksi työn ydinidean katoaminen tai sen jatkuva muuttuminen koettiin raskaaksi omassa työssä.

Ulkopuolelta annetuissa työtehtävissä koettiin epärealistisuutta suhteessa työtehtävien toteutukseen käytettävissä oleviin aikatauluihin.

”Jos oltaisiin yksi vuosi, että ei aloitettaisi mitään uutta hanketta, joka pitää tehdä oman työn ohella.” (10)

Henkilöstön väliseen vuorovaikutukseen liittyvä epäselvä tiedonkulku, tiedon ja osaamisen pantaaminen ja tiedon puutteellisuus kävivät ilmi johtajien vastauksista työntekoa heikentävinä tekijöinä. Vaikenemisen koettiin ajoittain estävän mahdollista ylimääräistä työkuormaa.

”Yritän olla hiljaa, etten saisi hoidettavaksi kaikkia ideoita, joita johtoryhmissä ideoidaan ohi asialistan.” (10)

Toimimaton yhteistyö ja työntekijöiden väliset jännitteet koettiin hankaloittavan työhyvinvoinnin toteutumista. Sisäisten ristiriitojen henkilöstön välillä havaittiin kuormittavan johtajien hyvinvointia työn arjessa. Mahdollisten ristiriitaa aiheuttavien tai epäselvien asioiden välittömän selvittämisen tärkeyttä painotettiin, jotta konfliktit eivät jää painamaan työntekijöiden välejä ilmapiiriä heikentäen.

”Työhyvinvointia heikentää, jos työpaikalla on epäselvyyksiä, sisäisiä ristiriitoja tai muita henkilökohtaisia selvittelyjä, jotka heijastuvat työhön.” (9)

Johtajien vastauksissa oli myös havaittavissa työntekijöiden välisten konfliktien heijastuminen työntekoon ja yleisen työilmapiirin kiristymiseen. Työhyvinvoinnin heikentäviksi tekijöiksi johtajat toivat esiin työntekijän kiusaamisen, ymmärtämättömyyden ja kunnian ottamisen toisen työstä.

”Työhyvinvointia heikentävät jatkuvat keskeytykset ja sivusta delegoidut työt tehtäväksi, joista delegeoija ottaa kunnian itselleen.” (10)

7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tulosten tarkastelua

Tutkimus kuvaa kunta-alalla työskentelevien johtajien kokemuksia työhyvinvoinnista. Johtajien vastauksista on havaittavissa selkeästi kaksi keskeistä työhyvinvointia määrittävää tekijää: 1) myönteinen työyhteisö 2) oman työn hallinta ja aikatauluttaminen. Tuloksissa painottuivat myös hallitsemattomat ja työntekoa haittaavat tekijät. Näitä tekijöitä on syytä tarkastella, jotta tulevaisuudessa voidaan kiinnittää huomiota työhyvinvointia heikentäviin tekijöihin työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Myönteinen työyhteisö. Johtajien työhyvinvoinnin kannalta keskeiseksi tekijäksi osoittautui myönteinen työyhteisö. Johtajat korostivat hyvän työyhteisön merkitystä, kollegiaalisuutta, hyvää työilmapiiriä ja sitä, että työpaikalla on mukava mennä. Yhdessä jaettu ilo, into työhön ja henkilöstön keskinäinen arvostus, reiluus ja luottamus sai aikaan myönteisen työyhteisön, joka edistää työhyvinvointia. Myönteiseen työyhteisöön liittyvät psyykkisen työhyvinvoinnin ilmentyvät olivat havaittavissa johtajien työhyvinvoinnille tärkeinä tekijöinä. Sujuva yhteistyö, työkavereiden kohtelu, henkilöstön tukeminen ja arvostus, työstä nauttiminen ja työyhteisön iloisuus koettiin edistävän työhyvinvointia, kuten myös Virolainen (2012, 26–27) kuvaa psyykkisen hyvinvoinnin ilmenevän työyhteisössä. Yhteisöllisyyden kokemukset erityisesti työkavereihin koettiin tärkeäksi, mitä Virolainen (2012, 26–27) painottaa työhyvinvoinnin kannalta tärkeänä tekijänä. Kollegoiden valmiudet auttaa toisiaan ja jakaa työtä koettiin tärkeäksi voimavaraksi myönteisessä työyhteisössä.

Johtajat kokivat erityisesti oman esimiehen toiminnan vaikuttavan oleellisesti työhyvinvoinnin toteutumiseen. Johtamisen reiluutta, henkilöstöstä huolehtimista ja sen tarpeiden huomioimista ja asioihin osallistamista pidettiin yleisesti työhyvinvoinnin perustana. Näitä toimintatapoja haluttiin myös itse toteuttaa omassa päivittäisessä työskentelyssä. Luonnollisuus, aitous ja esimerkillisyys myös omassa toiminnassa saivat sijaa johtajien vastauksissa osatekijänä myönteiselle työyhteisölle. Havaintoa voidaan pitää yhdensuuntaisena aikaisemman julkisen organisaation johtajan aitoutta työhyvinvoinnin edistäjänä selvittäneen tutkimuksen (Ménard &

Brunet 2011) kanssa. Tutkimuksen mukaan johtajan ilmentämä aitous työpaikalla edistää hänen työhyvinvointiaan (Ménard & Brunet 2011). Myös tässä tutkimuksessa johtajat kokivat aitouden lisäävän heidän työhyvinvointiaan. Ménard & Brunet (2011) ovat tarkastelleet tutkimuksessaan nimenomaan julkisella alalla toimivia johtajia, ja näin ollen kohderyhmä on samaistettavissa myös tähän tutkimukseen.

Työyhteisöltä saatavaa sosiaalista tukea, niin omalta esimieheltä kuin kollegalta, johtajat arvostivat paljon. Oman työtiimin merkitys johtajan voimavarana onkin merkittävä (Adriaenssens ym. 2017), ja omalta työtiimiltä saatava tuki nousi esiin johtajien vastauksissa. Tuloksesta on nähtävissä yhteneväisyyttä tutkimuksen kanssa, jonka mukaan oman työtiimin antaman sosiaalinen tuki vaikuttaa johtajien työperäiseen stressiin ja hyvinvointiin myönteisesti (Adriaenssens ym. 2017). Lisäksi julkisen alan työntekijöiden merkittäväksi työssä jaksamista tukevaksi voimavara on havaittu oma työyhteisö (Pekkarinen 2018). Myös tässä tutkimuksessa johtajien kokemus on yhteneväinen Pekkarisen (2018) tutkimuksen kanssa, sillä oma työyhteisö koettiin tärkeäksi hyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi. Kriittisesti tuloksia tarkastellessa tulee kuitenkin huomioida Adriaenssensin ym. (2017) tutkimuksessa kohderyhmänä olleen hoitoalan tiimin, mikä poikkeaa kunta-alalla työskentelevän johtajan työtiimistä toimenkuvaltaan ja erilaisen sosiaalisen tuen tarpeeltaan.

Tutkimuksen tuloksissa painottui suuresti eettisen organisaatiokulttuurin ilmentymät keskeisinä työhyvinvoinnin edistäjinä. Yhteisesti jaetut, hyveitä edistävät arvot, muun muassa avuliaisuus, henkilöstön välinen arvostus, vastuuntuntoisuus ja reiluus sekä johdon esimerkilliset ja aitoutta painottavat toimintatavat, kuten avoimuus, henkilöstön tarpeita ja hyvinvointia huomioiva johtaminen ja osallistaminen, tuen jakaminen ja keskinäinen välittäminen sekä yhteisiin, tasapuolisuutta ja luottamusta vaaliviin pelissäntöihin sitoutuminen, nähtiin oleellisena osana myönteistä työyhteisöä.

Johtajat painottivat työhön sitoutumista työhyvinvointiin liittyen: yhteisten arvojen ja tavoitteiden saavuttamista ja niihin sitoutumista pidettiin hyvin tärkeänä. Reiluus, luottamus, tasapuolisuus ja avoimuus koko työyhteisössä saivatkin paljon painoarvoa johtajien vastauksissa työhyvinvoinnin osatekijänä. Työn arjessa korostui paitsi oman esimiehen, myös

johtajan itsensä antama tuki ja kiinnostus työasioiden ja työntekijöidensä perään, oma esimerkillisyys käytännössä, yhteiset pelisäännöt ja avoin, selkeä ja toistuva viestintä. Nämä havainnot ovat linjassa aikaisempiin tutkimuksiin (Huhtala ym. 2011; Huhtala ym. 2016), joiden mukaan eettisellä organisaatiokulttuurilla on yhteys johtajien työhyvinvointiin. Mitä korkeammaksi johtajat ovat arvioineet organisaationsa eettisen kulttuuriin, sitä parempi heidän työhyvinvointinsa on ollut (Huhtala ym. 2011; Huhtala ym. 2016).

Johtajat kokivat myönteisyyden leviävän koko työyhteisöön. Työyhteisössä tapahtuva negatiiviset asiat, kuten henkilöstön väliset ristiriitatilanteet, joustamattomuus ja toiminnasta paitsi jättäminen, heikensivät merkittävästi johtajien mukaan työhyvinvointia ja negatiivisuuden koettiin tarttuvan helposti työntekijältä toiselle. Johtajat myös sivusivat yksittäisten hankalien työntekijöiden vaikutusta koko työyhteisön hyvinvointiin. Sama ilmiö on havaittu Ten Brummelhuisin ym. (2014) tutkimuksessa. Negatiivisia tunteita ilmentävät johtajat tartuttavat työntekijöihin samankaltaisia tuntemuksia ja johtajan kyynisyys leviävää muuhun työyhteisöön. Myönteisen työyhteisön heikentäjäksi johtajat kokivat myös ristiriitaisuuden. Ristiriita ilmeni joko henkilöstön välisenä, työnantajatasen odotusten ja resurssien epätasapainona tai työn ydinidean hämärtyminenä. Erilaiset ristiriitatilanteet johtajat kokivat työhyvinvointia kuormittavaksi ja näin ollen tuloksissa on yhdenmukaisuutta aikaisempien tutkimusten kanssa, joissa eettisten dilemmoiden on havaittu aiheuttavan johtajille kuormittumista (Huhtala ym. 2011; Huhtala ym. 2016).

Oman työn hallinta ja aikatauluttaminen. Toinen keskeinen johtajien työhyvinvointia määrittelevä tekijä on oman työn hallinta ja aikatauluttaminen. Oman työn hallintaan ja aikatauluttamiseen liittyi voimavaratekijöitä, jotka vaikuttavat merkittävästi johtajien työhyvinvointiin. Johtajat kokivat työhyvinvointinsa kannalta tärkeiksi työpaikan joustavuuden, vapauden vaikuttaa omiin työtehtäviinsä ja työaikaansa. Myös Adriaenssensin ym. (2017) hoitoalan johtajiin keskittyvässä tutkimuksessa mahdollisuuden vaikuttaa omiin työtehtäviin ja osallistua päätöksentekoon, havaittiin olevan yhteydessä parempaan työhyvinvointiin. Hoitoalalla tehtävänkuvat ja päätöksenalaiset asiat voivat olla hyvin erilaisia kunta-alalla työskentelevän johtajan työtehtäviin verrattaessa, joten tuloksen yhteneväisyyteen tulee suhtautua kriittisesti.

Epätasapaino työn hallinnan ja vaatimusten välillä kävi ilmi johtajien vastauksista. Stressi ilmentyi tyytymättömyytenä työn hallintamahdollisuuksiin, erityisesti ajanhallintaan ja vallitsevaan kiireeseen. Työtä koettiin olevan paljon suhteessa työaikaan, työmäärän lisääntyvän ajoittain odottamattomasti ja resurssien pysyvän ennallaan lisääntyvästä työmäärästä huolimatta. Työtehtäviä koskevat valmisteluajataulu koettiin ajoittain tapahtuvan yhtäkkiä ja nopealla tempolla. Yllättävät muutokset työtehtävissä ja työpäivän aikana asettivat johtajat tilanteeseen, jossa aikaa työn suunnittelulle ja toteutukselle jäi vähän ja olemassa olevat resurssit koettiin riittämättömiksi aiheuttaen johtajille stressiä. Lisäksi odotukset ulkopuoliselta taholta koettiin ajoittain epärealistisiksi.

Kevan vuonna 2018 teettämässä kyselytutkimuksessa (Pekkarinen 2018) havaittiin kunta-alan työntekijöiden yhdeksi merkittävämmäksi työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi lisääntyvä työn henkinen rasittavuus ja kiire. Myös Adriaenssens ym. (2018) tutkimuksessa työn hallinnan ja työn vaatimusten epätasapainon havaittiin tuottavan hoitoalan johtajille stressiä ja heikentävän työhyvinvointia. Johtajien ilmentämä ajanhallinnan ja työn vaatimusten epätasapaino oman työn hallintaa ja aikatauluttamista heikentävänä tekijänä on linjassa näin ollen myös Pekkarisen (2018) ja Adriaenssens ym. (2017) tutkimusten tulosten kanssa. Hoitoalalla työn vaatimukset ja työn hallinta on kuitenkin erilaista, kuin kunta-alan monissa toisistaan paljonkin poikkeavissa työympäristöissä, joten Adriaenssensin ym. (2017) tuloksia ei voida suoranaisesti yleistää tähän tutkimukseen.

Tutkimustuloksia tarkastellessa on syytä kiinnittää huomiota lisäksi kahteen muuhun seikkaan. Aikaisemmissa tutkimuksissa (Wilkinson ym. 2017; Ten Brummelhuis ym. 2014) on tutkittu työn, arjen ja vapaa-ajan yhdistämistä ja perhesuhteiden yhteyttä johtajien työhyvinvointiin. Siitä huolimatta, että läheisten sosiaalisten suhteiden ja vapaa-ajan merkitys koetaan merkittäväksi työhyvinvoinnin kannalta, eivät johtajat juurikaan tuoneet vastauksissaan esiin perheen merkitystä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Johtajat sivusivat vastauksissaan perhettä, läheisiä ja ystäviä sekä palauttavaa vapaa-aikaa työhyvinvointia edistäväksi, mutta edellä mainittuihin osa-alueisiin ei vastauksissa paneuduttu syvällisesti, eikä niiden vaikutusta juurikaan peilattu työssä jaksamiseen sen tarkemmin. Tämä ei kuitenkaan poissulje, etteivätkö työpaikan ulkopuoliset sosiaaliset suhteet olisi johtajille tärkeitä, sillä niistä mainittiin lähes aina osana hyvinvointia edistävää vapaa-ajan toimintaa.

Johtajat ilmensivät ylitöiden heikentävän palauttavaa vapaa-aikaa, sillä ylityöstä johtuva riittämätön vapaa-aika koettiin olevan esteenä työstä palautumiselle. Myös Huhtalan ym. (2011) mukaan pidentyneet työajat voivatkin heikentää johtajien terveyttä altistaen työuupumukselle. Perhe-elämään sen sijaan ylitöiden ei mainittu vaikuttavan. Johtajien vastauksissa ajatukset työhyvinvoinnista voidaankin nähdä rajoittuvan pitkälti työympäristöön sijoittuvaksi, vaikka sen vastavuoroinen vaikutus tiedostettaisiin myös vapaa-ajalle ulottuvaksi.

Johtajat eivät kertoneet oman uran vievän mahdollisuutta esimerkiksi perheen perustamiselta tai ystävyysuhteiden vaalimiselta. Huomioitavaa on, että esimerkiksi Wilkinsonin ym. (2017) tutkimuksessa on tarkasteltu erityisesti nuorten yksinelävien johtajien perhesuhteita. Johtajien työn ja vapaa-ajan suhteeseen vaikuttanee kirjo erilaisia taustatekijöitä, jotka tulisi selvittää haluttaessa tarkastella tutkimuksessa mukana olleiden johtajien työn ja arjen yhteensovittamiseen liittyviä mahdollisia haasteita ja niiden vaikutusta työhyvinvoinnin toteutumiseen. Tässä tutkimuksessa taustatietoja, kuten ikää, samassa taloudessa asuvien henkilöiden määrää ja asuinpaikkaa ei ole kuitenkaan selvitetty.

Toiseksi seikaksi huomion arvoista on, etteivät johtajat tuoneet esiin vastauksissaan työhyvinvoinnin näkökulmasta työuraansa koskevien tavoitteiden merkitystä, kuten aikaisemmissa johtajien työhyvinvointia käsittelevissä tutkimuksissa (Hyvönen ym. 2009; Hyvönen ym. 2015) on selvitetty. Johtajien vastauksissa painottui kuitenkin kouluttautumisen, kuten täydennyskoulutuksen, merkitys työhyvinvoinnin edistäjänä. Vastauksista korostui oman osaamisen hyödyntäminen työssä ja halu oppia ja kehittää omaa ammattitaitoa. Työtä koskevat tavoitteet voivat olla erilaisia eri ikäpolvilla, joten tutkimusten taustatietoina tulisi olla johtajan ikä ja työuran pituus, jotta tarkempaa vertailua aikaisempiin tutkimuksiin (Hyvönen ym. 2009; Hyvönen ym. 2015) voitaisiin ylipäänsä tehdä.

7.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksessa noudatettiin eettisiä tutkimusperiaatteita. Kyselyn toteuttamiseen pyydettiin suullinen tutkimuslupa eräältä kaupungin työryhmän johtajalta puhelimitse ja kyselyyn osallistuminen oli kaikille tutkittaville täysin vapaaehtoista. Lisäksi aineistoa on käsitelty

luottamuksellisesti ja tutkittavien anonymiteetti on säilytetty läpi tutkimusprosessin ja kirjallisen aineiston tuottamisen (Eskola & Suoranta 1998, 56). Tutkittavien tuottama aineisto hävitetään tutkimuksen päätyttyä asianmukaisin menetelmin. Kaikki tutkimuksessa käytetyt sitaatit ovat tunnistamattomissa, eikä niissä ei ole tuotu sukupuolta tai muuta taustatietoa nähtäville.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulee tarkastella kaikissa tutkimuksen vaiheissa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 182). Tämän tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella Eskolan & Suorannan (1998, 211–212) laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereihin perustuen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kriittisesti arvioidessa tulee kiinnittää huomio neljään tekijään, joita ovat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus.

Uskottavuuden näkökulmasta aineiston analyysin tuloksiin johtava polku on pyritty tuomaan mahdollisimman läpinäkyväksi tekstissä lukijalle (Tuomi & Sarajärvi 2009, 182). Analyysiprosessin eteneminen yksityiskohtaisesti on kuvattu lukijalle liitteenä sisällönanalyysin etenemisestä alaluokista ylä- ja pääluokkiin ja esimerkkitaulukkona alaluokkien muodostumisesta. Lisäksi koko tutkimusprosessin eteneminen on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja johdonmukaisesti huomioiden tutkimusprosessin julkisuus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 142).

Tutkimuksen aineistoon perehdyttiin huolella ja perinpohjin, jotta se tuli tutuksi (Eskola & Suoranta 1998, 151) ja varmistuttaisiin, että tutkijan tekemät tulkinnat vastaisivat tutkittavien käsityksiä (Eskola & Suoranta 1998, 211) tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi sisällönanalyysissä aineiston luokittelu ja luokkien nimeäminen toistettiin ja arvioitiin kahteen otteeseen, jotta voitiin varmistua luokkien eroavaisuuksista ja samankaltaisuuksista. Tutkittavien tuottama aineisto oli ajoittain luettelomaista ja sen vuoksi uskottavuutta ja lisäarvoa olisi tuonut vuorovaikutteinen keskustelu yhdessä tutkijan ja vastaajan välillä. Vastauksia olisi oletettavasti saatu tarkennettua ja syvennettyä, mikäli tutkija olisi itse ollut haastattelemassa johtajia verkkopohjaisen kyselylomakkeen sijaan. Tutkimuksen aineisto oli niukka, mutta siitä oli nähtävissä johtajien huolellinen paneutuminen vastauksiin ja näin ollen rikas ja monipuolinen aineisto.

Tutkimuksen siirrettävyyden kannalta tulokset on pyritty kuvaamaan mahdollisimman monipuolisesti ja kattavasti yhdessä lainausten kanssa. Aineiston pienen vastaajamäärän ja vähäisen tutkimuskirjallisuuden vuoksi tutkimuksen tuloksista ei voida kuitenkaan tehdä laajoja yleistyksiä. Arvioita voidaan tehdä siitä, mitkä merkitys tutkimuksen tuloksilla on käytännön esimiestyölle ja työhyvinvoinnille laajemmalti yhteiskunnallisella tasolla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 182–182). Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta tutkimuksessa mukana olleiden johtajien hyvinvointia määrittäviä tekijöitä ja mahdollisesti kehittää heidän omaa työhyvinvointiaan puuttumalla tuloksissa ilmi tulleisiin hyvinvointia vahvistaviin ja kuormittaviin tekijöihin. Tutkimuksessa aikaisempaan tutkimustietoon linjassa olevia työhyvinvoinnin tekijöitä muun muassa johtamisen ja työn hallinnan osalta ja nämä voidaankin ottaa huomioon tulevaisuudessa osana työhyvinvoinnin kehittämistyötä. Kunta-alalla työskentelevien johtajien työnkuvat voivat poiketa toisistaan paljon ja saada aikaan erilaisia tarpeita työhyvinvoinnille. Johtajat voivat olla hyvin eri ikäisiä, heidän työhistoriansa ja koulutuksensa poiketa paljon toisistaan ja heillä voi olla perhettä tai he voivat olla yksineläviä. Nämä kaikki vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen ja saavat aikaan erilaisia, yksilöllisiä tarpeita hyvinvoinnin mahdollistamiseksi.

Tutkimukselle varmuutta tuottaa tutkimusprosessille ja aineiston analyysille varattu riittävä aika asioiden jäsentämiselle ja pohdinnalle ja systemaattinen eteneminen vaihe kerrallaan eteenpäin. Tutkimusprosessin aikana missään tutkimuksen vaiheessa tutkijalle ei ole käynyt vastaajien identiteetti ilmi. Tutkittavien vastaukset on näin ollen käsitelty vailla ennako-oletuksia ja asenteita (Eskola & Suoranta 1998, 212) mikä vahvistaa osaltaan tutkimuksen varmuutta.

Tutkimuksen tuloksiin vaikuttaneet tekijät tulee tuoda ilmi tarkasteltaessa tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 182), ja tuloksia arvioidessa kiinnitettiin erityistä huomiota niihin tekijöihin, jotka voivat vaikuttaa johtajien työhyvinvointia määrittäviin tuloksiin. Tutkimuksen toteutuksen ajankohdalla voi olla vaikutusta työhyvinvoinnin kannalta esiin tulleisiin tekijöihin kyselyn toteutuksen tapahtuessa juuri vuoden kiireisimpään ajankohtaan ennen kesälomia. Näin ollen erityisesti kiire ja työn hallinta voi olla johtajille erityisen ajankohtaista työhyvinvoinnin kannalta ja painottua sen vuoksi myös aineistossa.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 182) mukaan tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tulee arvioida myös käytettyä kirjallisuutta ja sen relevanttiutta. Perehtyessä tutkimuskirjallisuuteen aikaisempia tutkimuksia johtajien työhyvinvointia määrittävistä tekijöistä ei juurikaan ollut saatavilla ja sen vuoksi teoreettisen viitekehyksen luominen oli haastavaa. Työhyvinvointia käsittelevää tutkimuskirjallisuutta sen sijaan on tarjolla yleisesti runsaasti. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää osittain linjassa aikaisempiin kansainvälisellä tasolla julkaistuihin tutkimusartikkeleihin, mikä lisää tutkimuksen vahvistuvuutta ja näin ollen on merkittävä tekijä tutkimuksen luotettavuuden kannalta (Eskola & Suoranta 1998, 212; Tuomi & Sarajärvi 2009, 183).

7.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimustarpeet

Myönteisen työyhteisön yhteys kunta-alan johtajien työhyvinvointiin on tutkimuksen tulosten kannalta merkittävä. Vaalimalla eettistä organisaatiokulttuuria, eli yhteisesti jaettuja, hyveitä edistäviä arvoja, toimintatapoja, sääntöjä ja normeja, voidaan edistää paitsi johtajien, myös koko henkilöstön työhyvinvointia ja parantaa työyhteisön ilmapiiriä. Hyveitä edistäviä arvoja tässä tutkimuksessa olivat erityisesti avuliaisuus, henkilöstön välinen arvostus, vastuuntuntoisuus ja reiluus. Puolestaan hyveellisiksi toimintavoiksi osoittautuivat henkilöstöstä välittäminen, aito ja esimerkillinen, henkilöstön tarpeita ja hyvinvointia huomioiva johtaminen, tuen antaminen, työtehtäviin osallistaminen, avoimuus ja luottamus toiminnassa sekä yhteisiin pelisääntöihin sitoutuminen.

Haluttaessa edistää työhyvinvointia ja rakentaa myönteistä työyhteisöä, tulisikin jokaisen johtajan kiinnittää huomiota hyvän työyhteisön jäsenenä toimimiseen, yhteisesti jaettujen arvojen noudattamiseen ja hyveellistä toimintaa edistävän esimerkin vaalimiseen omassa toiminnassaan. Lisäksi varmistamalla riittävät resurssit suhteessa työtehtäviin käytettävissä olevaan aikaan ja työn määrään, mahdollistamalla yhtenäisen ja sujuvan prosessin eteneminen ja keskittämällä työnjako vain muutamaaan käynnissä olevaan projektiin kerrallaan, voidaan edistää tutkimuksen kohderyhmän työn hallintaa ja aikatauluttamista.

Kunta-alalla esimiesasemassa toimivien henkilöiden ja johtajien työhyvinvointia koskevalle tutkimukselle on jatkuvaa tarvetta, jotta työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan tiedostaa ja niitä kehittää julkisen alan työelämää, organisaatioita ja ennen kaikkea yksilöllistä hyvinvointia huomioivaksi. Arvioita kunta-alan alati muuttuvan toimintaympäristön vaikutuksesta työhyvinvointia määrittäviin tekijöihin tulisi tehdä säännöllisesti, sillä tarpeet työelämässä voivat muuttua nopeastikin. Vertailevaa tutkimusta tulisi toteuttaa kunta-alalla työskentelevien johtajien iän, sukupuolen, asuinpaikan tai perheen koon yhteydestä johtajien omiin kokemuksiin työhyvinvoinnista, jotta työelämässä voitaisiin räätälöidä työhyvinvoinnin edistäminen johtajien persoonallisia ja henkilökohtaisia tekijöitä palvelevaksi.

LÄHTEET

- Adriaenssens, J., Hamelink, A. & Van Bogaert, P. 2017. Predictors of occupational stress and well-being in First-Line Nurse Managers: A cross-sectional survey study. *73* (8), 85–92.
- Ahloth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.
- Barling, J. & Cloutier, A. 2017. Leaders' Mental Health at Work: Empirical, Methodological and Policy Directions. *Journal of Occupational Health Psychology* 22 (3), 394–406.
- Christie, A.M. & Barling, J. 2009. Disentangling the indirect links between socioeconomic status and health: The dynamic roles of work stressors and personal control. *Journal of Applied Psychology* 94, 1466–1478.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty, S. 2017. Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Feldt, T., Huhtala, M. & Lämsä, A.-M. 2012. Johtajan työn eettiset haasteet. Teoksessa *Työhyvinvointi ja organisaation menestys.* (Toim.) Pyöriä, P. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Feldt, T., Mäkikangas, A. & Kinnunen, U. 2002. Onko esimiesten työsitoutuneisuus heidän hyvinvointinsa voimavara vai riskitekijä. *Työ ja ihminen* 17 (4), 292–303.
- Forma, P. & Pekka, T. 2015. Huipulla tuulee? Tutkimus kuntajohtajien työhyvinvoinnista ja sen muutoksesta. Työelämän tutkimuspäivät 5.–6.11.2015.
- Gerlander, E.-M. & Launis, K. 2007. Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat. *Työelämän tutkimus* 3, 202–212.
- Greenhaus, J.H. & Beutell, N.J. 1985. Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review* 10 (1), 76–88.
- Hobfoll, S. E. 2002. Social and Psychological Resources and Adaption. *Review of General Psychology*. 6 (4), 307–324.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A.-M., Mauno, S. & Kinnunen, U. 2011. Does the Ethical Culture of Organizations Promote Managers' Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links via Ethical Strain. *Journal of Business Ethics* 101 (2), 231–247.

- Huhtala, M., Kaptein, M. & Feldt, T. 2016. How perceived changes in the ethical culture of organizations influence the well-being of managers: a two-year longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 25 (3), 335–352.
- Hyvönen, K., Feldt, T., Tolvanen, A. & Kinnunen, U. 2010. The role of goal pursuit in the interaction between psychosocial environment and occupational well-being. *Journal of Vocational Behavior* 76, 406–418.
- Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U. & Mäkikangas, A. 2009. Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational Behavior* 75 (2), 183–196.
- Hyvönen, K., Rantanen, J., Huhtala, M., Wiese, B.S, Tolvanen, A. & Feldt, T. 2015. Conflicting personal goals: a risk to occupational well-being? *Journal of Managerial Psychology* 30 (8), 1034–1048.
- Ilmarinen, J., Gould, R., Järvikoski, A. & Järvisalo, J. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. (Toim.) Ilmarinen, J., Gould, R., Järvikoski, A., Järvisalo, J. & Koskinen, S. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvensivu, A. & Piirainen, T. 2012. Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Pyöriä, P. (toim.) 2012. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja.
- Kaptein, M. 2008. Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The Corporate Ethical Virtues model. *Journal of Organizational Behavior* 29, 923–947.
- Kaptein, M. 2009. Ethics programs and ethical culture: A next step in unravelling their multi-faceted relationship. *Journal of Business Ethics* 89 (2), 261–281.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mäkikangas, A. 2008. Testing the Effort-Reward Imbalance Model Among Finnish Managers: The Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational Health Psychology* 13 (2), 114–127.
- KT Kuntatyönantajat. 2019. Tilastot ja julkaisut. Henkilöstötilastot. Viitattu 10.10.2019. <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot>
- Manka, M.-L. 2012. Työn ilo. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Manka, M.-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tammerprint Oy.

- Ménard, J. & Brunet, L. 2011. Authenticity and well-being in the workplace: a mediation model. *Journal of Managerial Psychology*. 26 (4), 331–346.
- Mäkinieniemi, J.-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M.L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Kunnallisalan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 92. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Nätti, J. & Anttila, T. 2012. Joustava työaika, organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Pyöriä, P. (toim.) 2012. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja.
- O'Neill J.W., Harrison, M.M., Cleveland, J., Almeida, D., Stawski, R. & Crouter, A.C. 2009. Work–family climate, organizational commitment, and turnover: Multilevel contagion effects of leaders. *Journal of Vocational Behavior* 74, 18–29.
- Pekkarinen, L. 2018. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018. Kevan tutkimuksia 1/2018. Verkkojulkaisu. Viitattu 14.6.2019. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/tutkimusraportti-julkisen-alan-tyohyvinvointi-vuonna-2018.pdf>
- Perhoniemi, R. & Hakanen, J. 2013. Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. *Psykologia* (02) 48, 88–101.
- Pihlajasaari, P. 2015. Eettinen organisaatiokulttuuri. Yhteyden työhyvinvointiin ja työpaikan vaihtoihin. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* 542.
- Pyöriä, P. 2012. Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Pyöriä, P. (toim.) 2012. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Rajava, N., Salminen, M., Saarinen, M., Manka, M.-L., Bordi, L., Manka, M. & Heikkilä-Tammi, K. 2014. LeadEmo. Edistynyt menetelmä esimiesten tunneosaamisen kehittämiseksi. Hankkeen loppuraportti. Aalto-yliopisto & Tampereen yliopisto. Tekes. Viitattu 19.9. 2019. http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/julkaisut/LeadEmo-loppuraportti_web.pdf
- Robertson, I. & Cooper, C. L. 2011. Well-being: productivity and happiness at work. Basingstoke: Palgrave Macmillan. E-kirja.

- Saari, T. & Pyöriä, P. 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Pyöriä, P. (toim.) 2012. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja.
- Salmela-Aro, K., Aunola, K. & Nurmi, J.-E. 2007. Personal Goals During Emerging Adulthood: A 10-year follow-up. *Journal of Adolescent Research* 22 (6), 690–715.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. & W. Van, Rhenen. 2007. Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-Being? *Applied Psychology* 57 (2), 173–203.
- Shih, H.-A., Chiang, Y.-H. & Chen, T.-J. 2012. Transformational leadership, trusting climate, and knowledge-exchange behaviors in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management* 6 (23), 1057–1073.
- Sutela, H. & Lehto, A.-M. 2014. Työolojen muutokset 1977–2013. Helsinki: Tilastokeskus.
- Ten Brummelhuis, LL., Haar, J.M. & Roche, M. 2014. Does family life help to be a better leader? A closer look at crossover processes from leaders to followers. *Personnel Psychology* 67, 917–949.
- Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. Tampere: Tammerprint Oy.
- THL. 2019. Hyvinvointi ja terveyserot. Hyvinvointi. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi>
- Toppinen-Tanner, S., Bergbom, B., Friman, R., Ropponen, A., Toivanen, M., Uusitalo, H., Wallin, M. & Vanhala, A. 2016. Työ @ elämä. Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Trevino, L. K. & Weaver, G. R. 2003. Managing ethics in business organizations: Social scientific perspective. Stanford: Stanford University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työterveyslaitos 2020. Työyhteisö. Työkykytalo. Viitattu 23.1.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>
- Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Toim. Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. Työterveyslaitos. Helsinki.

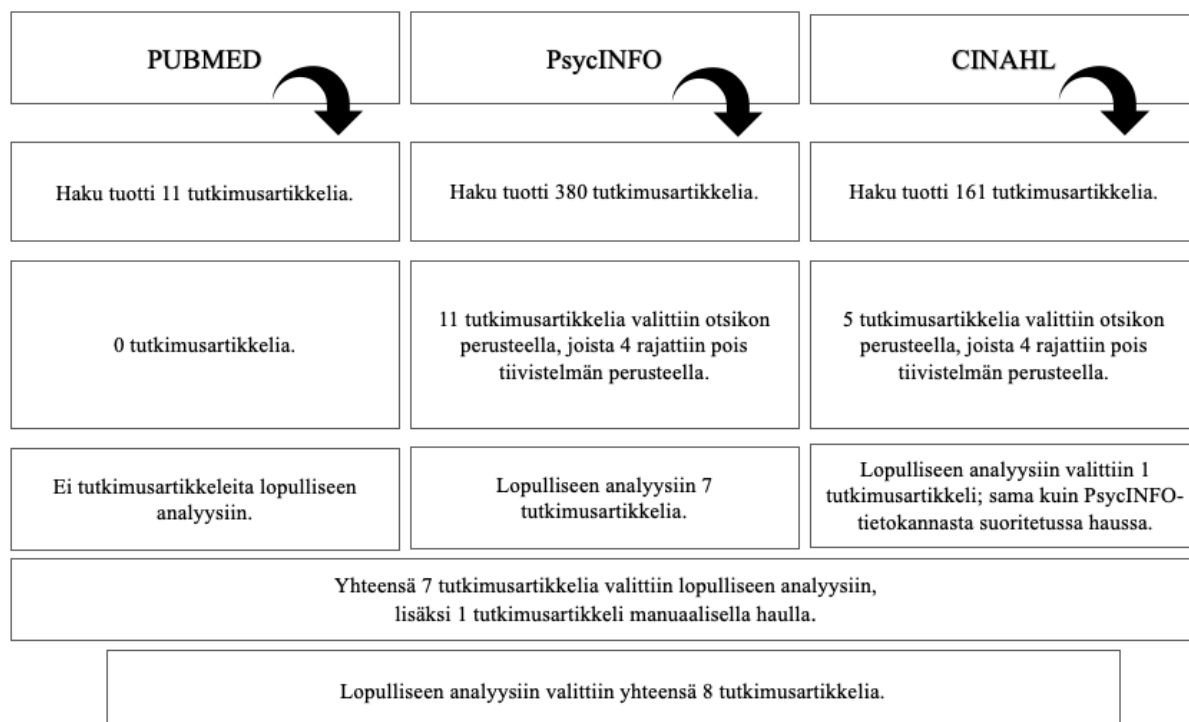
- Työturvallisuuskeskus. 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Työkyky on työhyvinvoinnin perusta. Viitattu 23.1.2020 <https://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf>
- Työturvallisuuskeskus, 2010. Työstä hyvinvointia. Viitattu 9.4.2019. https://ttk.fi/files/5625/Tyosta_hyvinvointia.pdf
- Wayne, J.H., Grzywacz, J.G., Carlson, D.S. & Kacmar, K. M. 2007. Work–family facilitation: A Theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human Resource Management Review* 17, 63–76.
- Wilkinson K., Tomlinson, J. & Gardiner, J. 2017. Exploring the work–life challenges and dilemmas faced by managers and professionals who live alone. *Work, employment and society* 31 (4), 640–656.

LIITE 1. Systemaattisessa tiedonhaussa käytetyt hakusanat ja valinta- ja poissulkukriteerit.

Tietokanta	Hakusanat	Valintakriteerit	Poissulkukriteerit
PUBMED	"well-being at work" OR "occupational well-being" AND "leader*" OR "manager*"	Vertaisarvioitu artikkeli	Tutkimuksen aiheeseen sopimaton näkökulma
PsycINFO		Julkaistu 2002-2019 välillä	
CINAHL		Teksti suomen- tai englanninkielinen	Teksti ei vapaasti saatavilla kokonaisuudessaan Internetistä
		Teksti saatavilla kokonaisuudessaan Internetistä	
		Tutkimus vastaa tutkimuskysymykseen	Tutkimus ei vastaa tutkimuskysymykseen

LIITE 2.

Systemaattisen tiedonhaun eteneminen PUBMED, PsycINFO ja CINAHL -tietokannoista.



LIITE 3.

Valitut tutkimusartikkelit.

Tutkijat	Vuosi	Tutkimusartikkeli
Adriaenssens ym.	2017	"Predictors of occupational stress and well-being in First-Line Nurse managers: A cross-sectional survey study."
Ten Brummelhuis ym.	2014	"Does family life help to be a better leader? A closer look at crossover processes from leaders to followers."
Huhtala ym.	2011	"Does the ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect links via ethical strain."
Huhtala ym.	2016	"How perceived changes in the ethical culture of organizations influence the well-being of managers: A two-year longitudinal study."
Hyvönen ym.	2009	"Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement."
Hyvönen ym.	2015	"Conflicting personal goals: A risk to occupational well-being?"
Ménard & Brunet	2011	"Authenticity and well-being in the workplace: a mediation model."
Wilkinson ym.	2017	"Exploring the work-life challenges and dilemmas faced by managers and professionals who live alone."

LIITE 4.

Kutsu kyselytutkimukseen.

Hei,

Olen Jenna Hovinen, terveyskasvatuksen maisteriopiskelija Jyväskylän yliopistosta ja teen pro gradu-tutkielmani esimiesten ja johtajien työhyvinvoinnista. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää mitkä tekijät määrittävät esimiesten ja johtajien työhyvinvointia ja miten esimiehet ja johtajat hyvinvointiaan kuvaavat. Tutkimuksesta tuotettavaa tietoa voidaan käyttää esimiesten ja johtajien työhyvinvoinnin edistämiseksi ja alaisten työhyvinvoinnin tukemisessa. Tutkimukseni toteutetaan verkkopohjaisena Webropol- kyselytutkimuksena. Vastausaineisto analysoidaan sisällönanalyysin menetelmällä.

Vastaamalla alla olevan linkin sisältämään kyselytutkimukseeni annatte suostumuksenne käyttää vastauksianne aineistona pro gradu-tutkielmassani. Kyselytutkimukseen voitte vastata 27.5.-12.6.2019 välisenä aikana.

Kyselytutkimuksen vastauksenne käsitellään anonyymisti ilman tunnistetietoja eikä yksittäisen vastaajan henkilöllisyys ja työryhmä ole tunnistettavissa tutkielman lopputuotoksesta, eikä siinä käy ilmi missä kaupungissa kysely on toteutettu. Aineisto hävitetään välittömästi hyvää tietosuojaa noudattaen pro gradu-tutkielman valmistuessa.

Annan mielelläni lisätietoja kyselytutkimuksestani:

Kyselytutkimuksen toteuttaja, terveystieteiden maisteriopiskelija Jenna Hovinen
jenna.s.hovinen@student.jyu.fi

040 821 41 58

Vastaamaan pääset tästä:

<https://link.webpolsurveys.com/S/1A777214978F2385>

Kiitos osallistumisestasi kyselytutkimukseeni!

LIITE 5.

Saatekirje ja kyselylomake Webropol-ohjelmassa.

Kysely työhyvinvoinnista

Hei,

Olen Jenna Hovinen, terveyskasvatuksen maisteriopiskelija Jyväskylän yliopistosta ja teen pro gradu-tutkielmani esimiesten ja johtajien työhyvinvoinnista. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää mitkä tekijät määrittävät esimiesten ja johtajien työhyvinvointia ja miten esimiehet ja johtajat hyvinvointiaan kuvaavat. Tutkimuksesta tuotettavaa tietoa voidaan käyttää esimiesten ja johtajien työhyvinvoinnin edistämisessä ja alaisten työhyvinvoinnin tukemisessa. Tutkimukseni toteutetaan verkkopohjaisena Webropol- kyselytutkimuksena. Vastausaineisto analysoidaan sisällönanalyysin menetelmällä.

Vastaamalla tähän kyselytutkimukseeni annatte suostumuksenne käyttää vastauksianne aineistona pro gradu-tutkielmassani.

Kyselytutkimuksen vastauksenne käsitellään anonymisti ilman tunnistetietoja eikä yksittäisen vastaajan henkilöllisyys ja työryhmä ole tunnistettavissa tutkielman lopputuotoksesta, eikä siinä käy ilmi missä kaupungissa kysely on toteutettu. Aineisto hävitetään välittömästi hyvää tietosuojaa noudattaen pro gradu-tutkielman valmistuessa.

Annan mielelläni lisätietoja kyselytutkimuksestani:

Kyselytutkimuksen toteuttaja, terveystieteiden maisteriopiskelija Jenna Hovinen
jenna.s.hovinen@student.jyu.fi
040 821 41 58

1. Sukupuoli

- Nainen
 Mies

2. Kuvaile, mitä työhyvinvointi sinulle tarkoittaa? Mitä osa-alueita siihen kuuluu, mistä se muodostuu? Mitä asioita hyvinvoinnissasi arvostat erityisesti?

3. Kuvaile, mitkä asiat lisäävät jaksamista työssäsi/työhyvinvointiasi? Entä mitkä heikentävät tai kuormittavat sitä?

4. Kuvaile, miten edistät itse omalla toiminnallasi työhyvinvointiasi?

5. Kuvaile asioita, jotka ovat hyvinvointisi kannalta olennaisia asioita työympäristössäsi? Entä vapaa-ajalla?

6. Haluaisitko sanoa vielä jotain aiheeseen liittyvää? Vapaa sana.

Lähetä

LIITE 6.

Sisällönanalyysin eteneminen alaluokista ylä- ja pääluokkiin.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Oma työrauha Toimivat laitteet työpaikalla	Työntekoa edistävä työympäristö	Työkykyä tukeva työympäristö
Työympäristön turvallisuus Terveelliset sisätilat Ergonomia työssä	Turvallinen ja terveellinen työympäristö	
Tila yhteiselle tekemiselle Ruokailutilat Työpaikan sijainti kaupunkiympäristössä	Työympäristön viihtyisyys	
Tuki kollegalta Henkilöstöstä välittäminen Huolehtiminen	Työkyvyn tukeminen	
Itsenä toteuttaminen Oman osaamisen käyttäminen työssä Hyvä osaaminen Oma toiminta Työssä kouluttautuminen	Oman osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen työssä	
Terveellinen ravitseminen Uni Liikkuminen Päihteet	Elintavat	Kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen
Kokonaisvaltainen hyvinvointi elämässä Henkinen hyvinvointi Fyysisestä kunnosta huolehtiminen	Mielen ja kehon hyvinvoinnin vaaliminen	

<p>Työn sujuvuus Työn haasteellisuus Työn monipuolisuus Oman työn muokkaaminen Työn joustot Omaan työhön vaikuttaminen Vapaus Sopiva työmäärä työaikaan nähden</p>	Oman työn hallinta ja toteuttaminen	Oman työn hallinta ja aikatauluttaminen
<p>Toiminnan suunnitteleminen Pitkän aikavälin suunnitelmien toteuttaminen Talouden pitkäjänteinen suunnittelu ja toteutus Konkreettisten tekojen toteuttaminen</p>	Työhön liittyvien asioiden suunnitteleminen ja niiden toteuttaminen konkreettisesti	
<p>Työn laadusta tinkiminen Työn priorisointia</p>	Työtehtävien priorisointi ja suurpiirteistäminen	
<p>Stressin välttäminen Olellaisiin tehtäviin keskittyminen Turhien asioiden hylkääminen</p>	Olellaiseen keskittyminen	
<p>Työn tauottaminen Ajanhallinta Asioiden loppuunsaattaminen tehokkaasti Kiireettömyys</p>	Työn rytmittäminen ja ajanhallinta	

<p>Avuliaisuus työntekijöiden keskuudessa Toiseen työntekijään tutustuminen Toisen työntekijän huomiointi Arvostuksen tunne</p>	Kollegan arvostaminen ja huomioiminen	Myönteinen työyhteisö
<p>Hyvä työtiimi Hyvä esimies</p>	Hyvä työyhteisö	
<p>Tasapuolisuus työyhteisössä Luottamuksellisuus työyhteisössä Aitous</p>	Reiluus ja luottamus työyhteisössä	
<p>Yhteisten periaatteiden, päämäärien ja arvojen jakaminen Yhdessä tekeminen</p>	Yhteen hiileen puhaltaminen työyhteisössä	
<p>Työn ilo Myönteisyyden leviäminen Alaisten väheneminen Myönteinen ajattelu Hyvä työilmapiiri</p>	Positiivisuus työyhteisössä	

<p>Työntekijän kiusaaminen Työntekijöiden väliset jännitteet Konfliktit Ymmärtämättömyys Kunnian ottaminen toisen työstä</p>	<p>Työntekijöiden väliset ristiriidat</p>	<p>Hallitsemattomat ja työn toteuttamista haittaavat tekijät</p>
<p>Työn keskeytykset Yllättävät ja muuttuvat tilanteet työssä</p>	<p>Työtehtävien muutokset ja keskeytykset</p>	
<p>Epäselvä tiedonkulku Tiedon ja osaamisen pannaaminen Tiedon puutteellisuus Vaikeneminen</p>	<p>Tiedon puutteellisuus ja epäselvyys</p>	
<p>Työn kuormittavat vaatimukset Työn kuormittavat aikataulut</p>	<p>Ulkopuolelta annetut odotukset työtehtäville</p>	

<p>Avoimuus vuorovaikutuksessa Tiedon jakaminen keskustellen Palautteen vaihto Vuorovaikutus työntekijöiden kesken Selkeys vuorovaikutuksessa Selkeä työnjako Avoimuus työyhteisössä</p>	<p>Avoin ja selkeä vuorovaikutus työyhteisössä</p>	
--	--	--

<p>Sosiaaliset suhteet Henkilökohtaisten ja työasioiden erillään pitäminen</p>	<p>Yksityiselämä ja sosiaaliset suhteet</p>	<p>Työn ja arjen yhteensovittaminen</p>
<p>Palautumisen riittämättömyys Arjen velvollisuudet</p>	<p>Puutteellinen palautuminen ja velvollisuudet kotona</p>	
<p>Vapaa-ajan toiminta, joka palauttaa työstä Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen Työstä irtautuminen Täysipainoinen elämä vapaa-ajalla Työstä irrottautuminen Palautuminen</p>	<p>Työstä palauttava vapaa-aika</p>	