



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen, Case: ProAgria Etelä-Suomi ry

Nurmi Kreetta
Pakka Maria

2017 Laurea





LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen, Case: ProAgria Etelä-Suomi ry

Nurmi Kreetta
Pakka Maria
Liiketalous
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2017

Kreeta Nurmi & Maria Pakka

Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen, Case: ProAgria Etelä-Suomi ry

Vuosi 2017 Sivumäärä 81

Opinnäytetyön aiheena oli työhyvinvointi ja sen johtaminen. Työhyvinvoinnin osa-alueista keskityttiin etenkin työssä jaksamiseen. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi ProAgria Etelä-Suomi ry. Opinnäytetyön muoto oli tutkimus. Kyselytutkimus toteutettiin puolistrukturoidun laadullisen työhyvinvointikyselyn muodossa ProAgria Etelä-Suomi ry:n henkilöstölle. Kyselytutkimuksessa oli avoimia kysymyksiä sekä kysymyksiä, joihin oli annettu jo valmiita vastausvaihtoehtoja. Työhyvinvointikyselyn lisäksi opinnäytetyössä keskityttiin antamaan myös kehittämissuhteita edellä mainittuihin pääaihealueisiin liittyen. Kehittämissuhteiden pohjana käytettiin opinnäytetyön tutkimusta sekä tietoperustaa.

Tietoperustana tässä opinnäytetyössä käytettiin kirjallisia ja sähköisiä lähteitä, jotka koskivat työhyvinvointia, työssä jaksamista, niiden johtamista ja tutkimusmenetelmiä. Johtamisen tietoperusta jaoteltiin sekä esimiehen että johdon roolia koskevaksi.

Opinnäytetyössä tehtävän työhyvinvointitutkimuksen tavoitteena oli selvittää ProAgria Etelä-Suomi ry:n henkilöstön työhyvinvoinnin tämän hetkinen tila. Tutkimuksessa selvitettiin etenkin henkilöstön työssä jaksamista. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti johtamisen näkökulmaan työhyvinvoinnissa ja työssä jaksamisessa, joten tutkimuskysymykset liittyivät hyvin pitkälti johtajan ja esimiehen rooliin osana työhyvinvointia.

Opinnäytetyössä toteutetun työhyvinvointikyselyn tuloksena saatiin syvällistä tietoa ProAgria Etelä-Suomi ry:n tämän hetkisestä työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tilasta. Tulosten perusteella annettiin kehittämissuhteita, joita toimeksiantaja voi hyödyntää tulevaisuudessa. Tutkimuksen tulokset ja kehittämissuhteet salattiin toimeksiantajan pyynnöstä.

Kreeta Nurmi & Maria Pakka

The Impact of Leadership on Well-being and Endurance at Work, Case: ProAgrafia Etelä-Suomi Registered Association

Year	2017	Pages	56
------	------	-------	----

The topic of this Bachelors thesis was the wellbeing of work and its management. Particular area of well-being at work was focusing on endurance at work. The mandator of this thesis work was ProAgrafia Etelä-Suomi Registered Association (from here onwards ProAgrafia Etelä-Suomi Registered Association is referred to as ProAgrafia Etelä-Suomi). The form of the thesis was a study. This survey was executed as a half-structured qualitative well-being survey for the personnel of ProAgrafia Etelä-Suomi. The survey included both open and multiple choice questions. In addition to the survey this thesis focused on giving development proposals on the above mentioned main topic areas. The basis for development proposals was the study and theoretical background used in this thesis.

As a theoretical background of this thesis different literary and internet sources were used. The sources were related to wellbeing at work, endurance at work, their leadership as well as research methods. The theory of leadership was divided as superiors role and leaderships role.

The goal of this study was to find out ProAgrafia Etelä-Suomi personnel's well-being at this moment. The study was especially focused on personnel's endurance at work. The study was focusing specifically on the point of view of leadership in well-being and endurance at work. That's why this study's research questions related very much on leadership's and superior's role as a part of well-being.

As a result of this study a lot of valid information about the present state of ProAgrafia Etelä-Suomi well-being and endurance was analyzed. According to the study's results multiple developmentproposals were given to the mandator which can be used in the future. The results and development proposals of this study are hidden for request of the mandator.

Keywords: Well-being at work, Endurance at work, The leadership of well-being at work, The leadership of endurance at work, Research methods

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen	8
2.1	Kokonaisvaltainen työhyvinvointi	9
2.2	Hyvinvoiva työyhteisö	11
2.3	Työhyvinvointi menestystekijänä.....	13
2.4	Työkyky	15
2.5	Jaksava työntekijä	18
2.6	Jaksamisongelmat.....	20
3	Työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen johtaminen.....	24
3.1	Johdon rooli	25
3.1.1	Strategialähtöinen työhyvinvoinnin johtaminen	26
3.1.2	Ennakoiva työhyvinvoinnin johtaminen	28
3.1.3	Palkka ja palkitseminen.....	30
3.2	Esimiehen rooli	32
3.2.1	Kommunikaatio ja viestintä	33
3.2.2	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	34
3.2.3	Palkitseminen ja motivointi	36
3.2.4	Kehityskeskustelut	39
3.2.5	Ongelmatilanteiden hallinta	41
4	Työhyvinvointikysely, Case ProAgria Etelä-Suomi ry.....	42
4.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	42
4.2	Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja eettisyys	44
4.3	Tutkimustulokset ja niiden analysointi.....	46
5	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset	47
	Lähteet	48
	Kuviot..	51
	Liitteet.....	52

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on työhyvinvointi, työssä jaksaminen ja niiden johtaminen. Opinnäytetyön aiheeksi on valittu edellä mainitut aihealueet, koska opiskelijoita kiinnostaa syventyä etenkin johtamisen näkökulmaan työhyvinvoinnissa. Opinnäytetyön aihealue on rajattu myös niin, että se hyödyttää toimeksiantajaa mahdollisimman paljon.

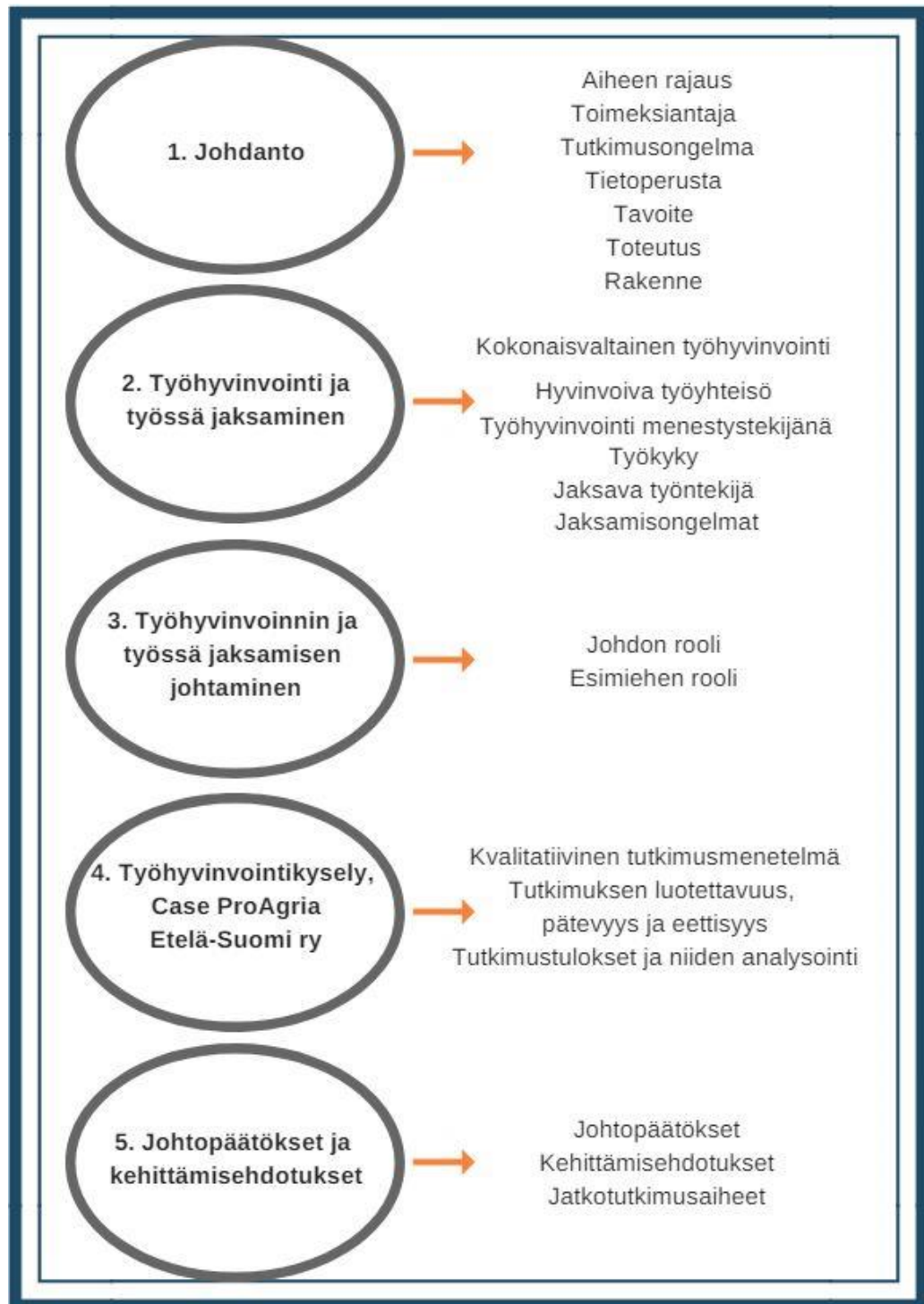
Opinnäytetyön toimeksiantaja on ProAgria Etelä-Suomi ry. ProAgria ry tarjoaa osaamista ja asiantuntijapalveluja maatalouden ja yritystoiminnan kilpailukyyn kehittämiseen. ProAgrian asiantuntijoiden erityisosaamista ovat maaseudun eri toimialat. Näitä ovat esimerkiksi maatalous, matkailu, elintarvikkeiden valmistus, hevosala, urakointi, palveluyritykset sekä bioenergian liittyvä yrittäjyys. ProAgria tarjoaa myös osaamista esimerkiksi uuden liiketoiminnan suunnitteluun, yrityksen perustamiseen, investointien suunnitteluun ja toiminnan ylös nostamiseen. (ProAgria 2017.)

Tutkimusongelmana tässä opinnäytetyössä on se, kuinka hyvin ProAgria Etelä-Suomi ry:n työntekijät voivat ja jaksavat tällä hetkellä. Alaongelmana on etenkin johdon- ja esimiestyön vaikutus työssä jaksamiseen. Opinnäytetyö toteutetaan kyselytutkimuksen muodossa ProAgria Etelä-Suomi ry:n henkilöstölle.

Tietoperustana tässä opinnäytetyössä käytetään ammattikirjallisuutta sekä sähköisiä lähteitä, jotka liittyvät olennaisesti opinnäytetyön tutkimuksessa käsiteltäviin aiheisiin. Tietoperustan aihealueet ovat muotoutuneet kyselyn kysymysten ja vastausten perusteella. Näitä aihealueita ovat työhyvinvointi, työssä jaksamisen, niiden johtaminen sekä tutkimusmenetelmät.

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa ProAgria Etelä-Suomi ry:n henkilöstön tämän hetkistä työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Tavoitteena on myös antaa kehittämissuhteita, joita toimeksiantaja pystyy hyödyntämään työhyvinvoinnin kehittämisen työkaluina tulevaisuudessa.

Opinnäytetyö toteutetaan tiiviissä yhteistyössä ProAgria Etelä-Suomi ry:n kanssa. Tutkimuksen ja opinnäytetyön toteutusympäristönä toimii etenkin Uudenmaan aluetoimisto Järvenpäässä. Tutkimus toteutetaan kuitenkin koko ProAgrian Etelä-Suomi ry:n aluetoimistoille sekä niiden henkilöstölle. Alla olevassa kuviossa 1 on kuvattu tämän opinnäytetyön rakennetta.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu siten, että ensin käsitellään keskeistä tietoperustaa tutkimukseen liittyen, jonka jälkeen keskitytään tutkimukseen ja tutkimustuloksiin. Tutkimustulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset ja kehittämissuhteet ovat opinnäytetyössä viimeisenä.

2 Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen

Työhyvinvointia tarkastellaan monesti kielteisestä näkökulmasta, joten pahoinvointi työssä mielletään usein keskeisemmäksi asiaksi kuin hyvinvointi. Työhyvinvointi käsitteenä tuo usein ihmisille mieleen stressin, työuupumuksen ja muita negatiivisia ajatuksia. Kielteisen ajattelutavan perusteella ihminen voi hyvin, jos hänellä ei ole stressiä tai työuupumusta. Työhyvinvointi on kuitenkin erittäin laaja käsite, joka käsittelee kattavasti kaikkea muutakin kuin pelkkää pahoinvointioireiden puuttumista. (Feldt & Kinnunen 2005, 13.)

Työterveyslaitoksen (2017) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sellaista työtä ja työympäristöä, joka on terveellinen, turvallinen ja tuottava. Työhyvinvoinnin perusedellytyksiä ovat myös hyvin johdettu organisaatio, ammattitaitoinen henkilöstö sekä hyvinvoiva työyhteisö. Työ on mielekästä ja palkitsevaa niin henkilöstön kuin työyhteisönkin näkökulmasta. Työ kulkee osana henkilöstön elämänhallintaa ja tukee sitä positiivisesti. Työhyvinvointi ei synny yksittäisen tekijän vaikutuksesta, vaan se syntyy yhteistyönä niin työntekijöiden, esimiesten kuin johdonkin kanssa. Työhyvinvoinnin muita tukevia toimijoita ovat luottamusmiehet, työsuojelu sekä työterveyshuolto.

Työn hallinnan tunne on yksi keskeisimpiä työhyvinvoinnin lähteitä. Työn hallinta tarkoittaa sitä, kuinka paljon työntekijä saa itse vaikuttaa omiin työtehtäviinsä ja aikatauluun. Työn tarjoama itsenäisyyttä voidaan mitata sillä, kuinka vapaat kädet työntekijällä on työtehtävissään, kuinka paljon hänellä on valtaa työtehtäviensä aikatauluttamisessa sekä kuinka paljon työntekijä saa päättää työtehtäviensä menettelytavoista. (Manka & Manka 2016, 28, 107.)

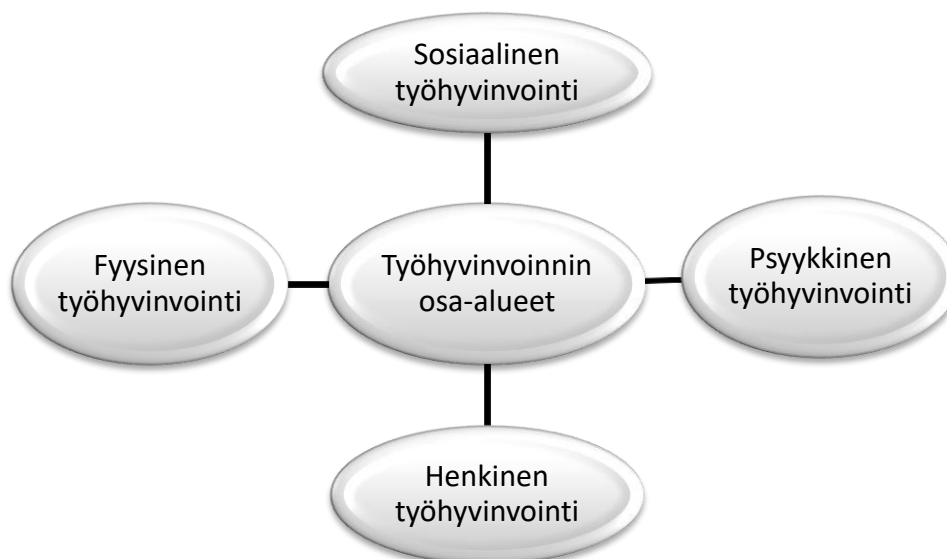
Myös lainsäädäntö säätelee sekä suoraan että välillisesti työhyvinvointia. Lainsäädäntö määrittelee erilaisia työn organisoimiseen ja tekemiseen liittyviä vastuita sekä velvoitteita. Työhyvinvointiin liittyviä lakeja ovat: työsopimus-, työterveyshuolto-, työturvallisuus-, vuosiloma-, työeläke-, ammattitauti-, tapaturmavakuutuslaki sekä lait yhteistoiminnasta yrityksissä, naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, yksityisyyden suojasta työelämässä, työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 16-17.)

Jos yrityksellä on laadukkaat työolot, työntekijöillä tarvittava osaaminen ja työkyky, työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja heidän yksityiselämänsä on tasapainossa työelämän kanssa, ovat työssä jaksamisen perusedellytykset kunnossa. Laadukkaat työolot pitävät sisälleen turvallisen työpaikan, jossa työntekijöiden työolosuhteet, työn määrä ja -järjestelyt ovat kunnossa. (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto 2017.)

Vaativuus ja vaihtelevuus työssä sekä kehittymisen mahdollisuus ovat keskeisiä asioita työntekijän osaamisessa. Jos työtehtävät muuttuvat, työntekijällä on oikeus saada kattava perehdytys uusiin tehtäviin. Työ ajatellaan usein mielekkääksi ja motivoivaksi, jos työntekijä saa luottamusta työpaikalla, esimiestyö on oikeudenmukaista, työntekijä kokee työpanoksensa arvostetuksi sekä häntä palkitaan hyvästä ja laadukkaasta työstä. Jos henkilösuhteet ja vuorovaikutus toimivat hyvin, työssä jaksaminen on parempaa. Työntekijän työkyky ja terveys ovat tärkeä osa työssä jaksamista, mutta niiden lisäksi myös ihmisen yksityiselämä heijastuu työssä jaksamiseen. Työntekijän on muistettava, että ei tarvitse olla täydellinen ja esimiehen on puolestaan pyrittävä kannustamaan jokaista parhaansa mukaan. (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto 2017.)

2.1 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi

Kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin kuuluu fyysinen, sosiaalinen, psyykinen sekä henkinen hyvinvointi. Työhyvinvointia täytyy tutkia laajasti ja kokonaisvaltaisesti, koska kaikki työhyvinvoinnin näkökulmat liittyvät toisiinsa. Jos työhyvinvoinnin jollain osa-alueella ilmenee puutteita, saattaa usein myös muissa alueissa olla parannettavaa. Hyvä esimerkki puutteellisesta työhyvinvoinnista on psyykkisesti stressaavan työn näkyminen fyysisessä hyvinvoinnissa sairastumisena. (Virolainen 2012, 11.) Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin osa-alueita, joita on kuvattu alla näkyvässä kuviossa 2, ovat henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin lisäksi myös ravitseminen, lepo ja palautuminen sekä työssä onnistuminen (Hult & Leskinen 2010, 30).



Kuvio 2: Työhyvinvoinnin osa-alueet (Virolainen 2012, 12)

Fyysinen työhyvinvointi on erittäin keskeinen alue kokonaisvaltaisessa työhyvinvoinnissa. Fyysiseen hyvinvointiin kuuluvat esimerkiksi työolosuhteet, työn fyysiset kuormitukset ja työergonomia. Fyysinen työhyvinvointi korostuu varsinkin raskaissa työtehtävissä, joissa keho rasittuu. Kuitenkin istumatyökin voi olla fyysisesti rankkaa, koska kehon liikkumattomuus aiheuttaa huonoa oloa ihmiselle. Fyysisiin työolosuhteisiin vaikuttavat myös esimerkiksi lämpötila, siisteys, työvälineet ja melu. (Virolainen 2012, 17.) Fyysinen kunto ja terveys ovat osa kokonaisvaltaista hyvinvointia. Hyvä fyysinen kunto ja terveys auttavat ihmistä jaksamaan ja parantaa suorituskykyä. Hyvä toimintakyky ja yleisterveys näkyvät fyysisenä hyvinvointina. (Hult & Leskinen 2010, 41.)

Psyykkisen työhyvinvoinnin käsite on yleistynyt viime vuosien aikana ja sitä onkin alettu tarkastella keskeisenä osana kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Stressaava työ, työilmapiiri sekä työssä aiheutuneet paineet ovat muun muassa osa psyykkistä työhyvinvointia. Psyykkisellä työhyvinvoinnilla on oleellinen merkitys esimerkiksi yleisessä viihtymisessä työpaikalla ja sairauspoissaolojen vähentämisessä. Henkilöstön tukemisella, riittävästä työn ja vapaa-ajan tasapuolisesta suhteesta huolehtimisella sekä henkilöstön kesken tehtävien jakamisella voidaan edistää psyykkistä työhyvinvointia. (Virolainen 2012, 18.)

Virolaisen (2012, 24) mukaan sosiaalinen kanssakäyminen työyhteisössä puolestaan tukee sosiaalista työhyvinvointia. Kanssakäymisen tulee olla vapaata ja työkaverit sellaisia, joita on helppo lähestyä. Mitä paremmin työkaverit tutustuvat toisiinsa ihmisinä, sitä helpompi heitä on lähestyä ja kertoa työasioita tai muita mietityttäviä asioita. Sosiaalinen hyvinvointi pitää siis sisällään hyvin pitkälti työkavereihin henkilökohtaisella tasolla tutustumisen.

Jos ihminen tuntee itsensä ja tunnistaa mielensä hyvinvointiin vaikuttavat asiat, on hänen myös helpompi reagoida äkillisiin uusiin tilanteisiin ja suunnata tekeminen tavoitetta kohti. Tarkoituksena ei ole jatkuvasti keskittyä itseensä ja asioiden psykologisointiin, vaan pikemminkin kasvattaa omaa tietoa ja tuntemuksia itsestään. Tämä auttaa mielen hyvinvointia ja tekee siitä konkreettisemmän ja arkipäiväisemmän asian. (Hult & Leskinen 2010, 33.)

Jos työn tekeminen tuntuu merkitykselliseltä ja työntekijä nauttii työstään, henkisen työhyvinvoinnin alue on kunnossa. Kun ihminen kokee kehittyvänsä työssä, se vaikuttaa myös hänen kehittymiseensä ihmisenä ja toisin päin. Jos oma arvomaailma kohtaa työorganisaation arvomaailman kanssa, henkisen työhyvinvoinnin tunne kasvaa. Jos työ vaikuttaa positiivisesti koko yhteiskuntaan ja organisaatiolla on arvot kohdillaan, eikä ajatella pelkkää voittoa, se edistää henkistä työhyvinvointia. Henkistä työhyvinvointia parantaa korkea arvomaailma sekä organisaation selkeä missio eli toiminta-ajatus. (Virolainen 2012, 26-27.)

Kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin niin arjessa kuin työssäkin vaikuttavat oikeanlainen ravitsemus, riittävä lepo ja palautuminen sekä onnistumiset työssä. Oikeanlaisen ja säännöllisen ruoan syöminen on ihmisen jaksamisen kannalta erittäin merkityksellinen. Oikeanlainen ravinto vaikuttaa ihmisen oloon ja kykyyn suoriutua tehtävistä laadukkaasti. Hyvällä ravinnolla on myös terveyden kannalta iso rooli. Lepo on erityisen tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Ihminen ei jaksaa työssä ilman riittävää määrää unta, vaikka työ olisikin motivoivaa. Raskaista työponnisteluista palautuminen on yhtä tärkeää kuin lepo. Kasaantuva työkuorma aiheuttaa stressiä, väsymystä, hermostuneisuutta ja keskittymiskyvyn heikentymistä. (Hult & Leskinen 2010, 48, 59.)

Kun työntekoon liittyvät keskeiset tekijät ovat kunnossa, työssä onnistuminen ja tuloksellisuus näkyvät paremmin. Erilaisten roolien, tavoitteiden, pelisääntöjen, arvojen tai tehtävien kautta luodaan mahdollisuus hyvälle työlle ja mahdollisuus kokea onnistumisen tunnetta. Johtamistaidot ovat keskeisessä roolissa työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. (Hult & Leskinen 2010, 65.)

Virolainen (2012, 12) toteaa, että kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittäminen voidaan jakaa yhteiskunnan, yksilön ja organisaation kesken. Erilaisia lakeja säätelämällä sekä ihmisten oppimista ja terveyttä edistävällä toiminnalla luodaan perusta työkyvyn ylläpitämiselle yhteiskunnassa. Yksilön vastuulla ovat omat terveyttä edistävät elintavat sekä työpaikan yhteisten ohjeiden ja sääntöjen noudattaminen. Organisaation täytyy pitää huolta, että työpaikka on turvallinen ja miellyttävä paikka työskennellä sekä organisaation tulee noudattaa työntekoon liittyviä lainsäädäntöjä.

2.2 Hyvinvoiva työyhteisö

Hyvinvoivassa työyhteisössä puhalletaan yhteen hiileen. Hyvinvoivalle työyhteisölle tunnusomaisia piirteitä ovat muun muassa avoimuus, luottamus, yhteinen innostus ja kannustus. Hyvinvoivassa työyhteisössä annetaan positiivista ja rakentavaa palautetta sekä uskalletaan keskustella ja puuttua myös mahdollisiin ongelmiin. Myös työmäärä pysyy inhimillisenä hyvinvoivassa työyhteisössä. Hyvinvoivan työyhteisön toimintakyky säilyy ja pysyy vahvana myös vaikeammassa tilanteissa, kuten esimerkiksi muutostilanteissa. (Työterveyslaitos 2017.)

Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa hyvin pitkälti johtaminen. Hyvinvointia on mahdollista kehittää useilla eri keinolla, mutta jokaiselle työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiskeinolle on keskeistä nimenomaan johtaminen. (Vesterinen 2006, 83.) Työhyvinvointi työyhteisössä vaatii systemaattista johtamista eli strategista suunnittelua, työhyvinvoinnin jatkuvaa arviointia sekä henkilöstön voimavaroja kasvattavia toimenpiteitä. Hyvinvoiva työyhteisö on tavoitteellinen, jatkuvasti kehittyvä, joustava ja turvallinen. (Manka & Manka 2016, 80.)

Vesterisen (2006, 83) mielestä työyhteisössä pahoinvoinnin luominen on helpompaa kuin hyvinvoinnin, koska ihmisten on usein helppo levittää omaa paha oloaan ympärilleen. Jos työntekijä on ärsyyntynyt ja negatiivinen, tarttuu se helposti muihin ja samalla syntyy kireä ilmapiiri. Usein henkilö, jolla on paha olla, levittää huomaamattaan yleistä negatiivisuutta ympärilleen esimerkiksi toisten arvostelemisella, selän takana puhumisella, toisten kustannuksella pilailemisella tai jopa tarkoituksellisella työpaikkakiusaamisella. Jos esimiesasemassa oleva henkilö levittää negatiivista ilmapiiriä, työpaikalla jaksamisen taso laskee huomattavasti nopeammin.

Työyhteisön hyvinvointi koostuu henkilöstön psyykkisestä hyvinvoinnista, työkyvystä sekä työssä jaksamisesta. Jos työntekijä kokee kokonaisvaltaista hyvää oloa ja tyytyväisyyttä, jaksaa työssä ja kotona, on aktiivinen sekä sietää tiettyssä määrin vastoinkäymisiä ja epävarmuutta, on työhyvinvointi kohdallaan. Työhyvinvointiin vaikuttavia työyhteisöllisiä seikkoja ovat johtaminen ja esimiestoiminta. Työhyvinvointi heijastuu myös työn ulkopuoliseen elämään ja toisin päin. (Riikonen, Seitsamo, Tuomi & Vanhala 2005, 12.)

Vesterinen (2006, 84) kertoo, että esimiehen kuuluu puuttua työturvallisuuslain mukaan asiattomaan käyttäytymiseen ja haitalliseen häirintään työpaikalla. Tällaisia tapauksia on esimerkiksi vähättely, pelottelu, uhkailu, haukkuminen ja sukupuolinen ahdistelu ja syrjintä. Jotta työhyvinvointi säilyy työpaikoilla, esimiehen on puututtava mahdollisimman aikaisessa vaiheessa työpaikkakiusaamiseen.

Hyvän käytöksen ja asiallisen kohtelun aikaansaaminen perustuu hyvään työhyvinvointiin. Onnistunut työskentely syntyy selkeällä vastuunjaolla ja yhteisten pelinsääntöjen avulla. Avoin vuorovaikutus sekä positiivisen ilmapiirin luominen työpaikalla on esimiehen tärkeimpiä tehtäviä. Esimiehen on siis kyettävä muuntautumaan niin sanotusti asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen. (Vesterinen 2006, 84.)

Juuti ja Vuorela (2015, 74-75) toteavat, että jos työyhteisöä ei kehitetä jatkuvasti, se ei ole menestyvä. Esimiehen tehtävänä on selvittää, minkälaisia kehittämisen kohteita oman vastuualueensa toiminnassa löytyy ja käynnistää niitä kehittäviä hankkeita. Koska maailma muuttuu jatkuvasti, esimies ei voi seistä paikallaan, vaan hänen on jatkuvasti kehitettävä toimintaa työyhteisössä. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisen keinoja on monia. Menestyvälle ja hallinnan tunnetta kasvattavalle kehittämiskeinolle tärkeää on, että se pohjautuu työntekijöiden luottamukselliselle ja avoimelle kanssakäymiselle, työntekijöiden osallistumiselle sekä palautteen antamiselle työntekijöille.

Keskeinen asia työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisessä on jokaisen työntekijän hyvinvointi ja sen kehittäminen. Ihmisen hyvinvointi koostuu fyysisestä, sosiaalisesta ja psyykkisestä osa-alueesta. Osa-alueet ovat hyvin pitkälti sidoksissa toisiinsa, joten tärkeintä on, että kehittäminen aloitetaan aluksi edes joltain osa-alueelta. (Vesterinen 2006, 86.)

Vesterinen (2006, 86) toteaa, ettei työyhteisön kehittämisen tavoitteena ole ainoastaan hyvinvoinnin kehittäminen, vaan tavoitteena on myös saada organisaation toiminta parhaaksi mahdolliseksi. Urheilu on hyvä esimerkki siitä, kuinka jokaisen ihmisen suoritusta voidaan aina vain kehittää paremmaksi, sama pätee myös työelämässä. Jokaisesta työntekijästä saadaan huippusuorittaja työyhteisöön, mutta se vaatii esimieheltä ja johdolta tukea ja ymmärrystä. Etenkin esimiehen on alettava yhdessä työntekijän kanssa tarkastella työsuoritusta niin, että sitä pystytään jatkuvasti kehittämään pienilläkin asioilla. Esimiehen rooli ei ole pelkkää johtamista, vaan esimiehen on oltava myös jokaisen työntekijän tukihenkilö, joka ohjaa jokaista henkilökohtaisesti onnistumaan paremmin työssään.

2.3 Työhyvinvointi menestystekijänä

Kilpailukyky, tuotteiden ja palveluiden kehittäminen sekä henkilöstön sitouttaminen ovat keskeisiä asioita yrityksen menestymisen kannalta. Hyvinvoivan henkilöstön omaava, taloudellisesti menestyksekkäs sekä toimintaympäristön muutoksiin vastaava organisaatio luokitellaan terveeksi. Kun organisaatio on terve, sillä tarkoitetaan yhteisöä, jossa on terveellistä ja turvallista työskennellä sekä organisaatiota, joka on tuloksellinen ja tehokas. Toiminnan suunnitelmallisuus sekä tarkkuus koulutuksessa ja tiedotuksessa ovat avain asemassa menestyneillä organisaatioilla. Menestymiseen vaikuttavat myös johdon ja henkilöstön välinen yhteistyö sekä ilmapiiri organisaatiossa. (Riikonen ym. 2005, 19.)

Liukkosen (2006, 41-42) mukaan tiedon ja osaamisen tarve tulee nousemaan tulevaisuudessa. On tärkeää tietää, miten saadaan terveitä ja menestyksekkäitä organisaatioita ja kuinka niitä voidaan kehittää. Organisaation visio eli tulevaisuuskuva, tuotteet, tuotteiden tekijät ja sen toimintatapa ovat liikeidean määrittelyssä keskeisiä asioita, joihin yhteiset arvot vaikuttavat. Työtyytyväisyyttä kehitetään työntekijän ja koko organisaation terveydellä ja se näkyy myös asiakassuhteissa ja niiden pysyvyydessä. Jos organisaation omistajat, työntekijät ja asiakkaat omaavat saman arvomaailman, on kyseessä menestyvä yritys, joka antaa myös hyvän työelämän.

Useiden Suomessa toteutettujen tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on suuri merkitys organisaation tuottavuuteen. Tutkimusten mukaan hyvinvoiva henkilöstö tekee organisaatiosta kilpailukykyisemmän ja taloudellisesti tuottavamman. Työhyvinvointi vaikuttaa myös organisaation maineeseen sekä työnantajan maineeseen. Työhyvinvointiin panostaminen on kannattavaa, sillä se maksaa moninkertaisesti itsensä takaisin. Organisaation toimenpiteet, jotka lisäävät työhyvinvointia, tuottavat tutkimusten mukaan noin kuusinkertaisesti tehtyihin panostuksiin verrattuna. (Kauhanen 2016, 17.) Alla näkyvässä kuviossa 3 on kuvattu, kuinka työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet vaikuttavat positiivisesti organisaation menestykseen.

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

Kuvio 3: Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation menestykseen (Kauhanen 2016, 18)

Kauhasen (2016, 17) mainitsemien tutkimusten mukaan toimenpiteet, jotka edistävät työhyvinvointia, saavat aikaan sekä välillisiä että välittömiä tulosvaikutuksia. Työhyvinvointi vaikuttaa myönteisesti henkilöstön motivaatioon, sitoutuneisuuteen, innovatiivisuuteen ja haluun olla töissä. Hyvinvoiva henkilöstö puolestaan vaikuttaa sekä välillisiin että välittömiin talousvaikutuksiin, esimerkiksi sairauspoissaolojen vähentymisenä ja työn laadun parantumisena. Kaikki työhyvinvointia lisäävät toimenpiteen vaikuttavat siis pitkällä aikavälillä yrityksen kannattavuuteen positiivisesti.

Organisaation toiminta ja rakenne vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin ja näin ollen ovat yksi organisaation mahdollisista menestystekijöistä. Esimerkiksi hyvä johtaminen ja esimiestyö, työn hyvä organisointi sekä henkilöstön voimavarojen tukeminen vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin, joka puolestaan vaikuttaa organisaation menestymiseen. Organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja työntekijöiden tehokkuuteen ja hyvinvointiin vaikuttaa hyvä töiden organisointi. (Riikonen ym. 2005, 20.)

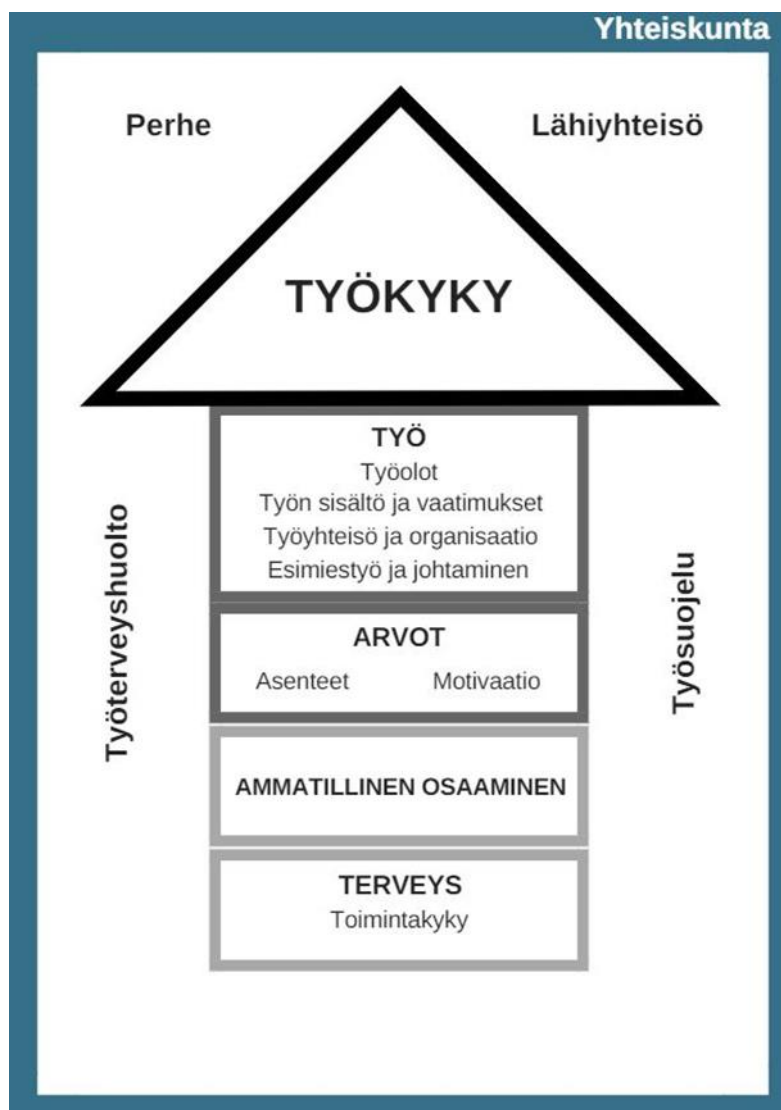
Menestyneessä organisaatiossa panostetaan henkilöstön hyvinvointiin. Hyvin menestynyt organisaatio pystyy panostamaan työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen paremmin kuin huonosti menestynyt organisaatio. Työntekijöiden hyvinvointi kuitenkin toisaalta vaikuttaa organisaation menestymiseen, joten menestyminen ja hyvinvoinnin johtaminen on osattava organisoida hyvin. (Riikonen ym. 2005, 39.)

Pyöriän (2012, 7) mukaan työhyvinvointi organisaation menestystekijänä ymmärretään usein väärin. Organisaatioiden menestystä katsotaan yleensä pelkästään taloudellisesta näkökannasta, mutta organisaation sosiaalisen vuorovaikutuksen pitäisi olla toiminnan kehittämisen perusta. Yksittäisen henkilön hyvinvointia ja yrityksen menestystä voidaan tarkastella niin sanotusti kolikon samalta puolelta. Työhyvinvointiin panostaminen ei vain ole taloudellisesti negatiivista yritykselle, vaan itsensä monin kerroin takaisin maksava investointi. Menestyvä organisaatio on tuottoisa, jatkuvasti toimintaansa kehittävä ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiva.

2.4 Työkyky

Aiemmin työkykyä (tyky) on pidetty lähinnä yksilön fyysisenä ominaisuutena. Työkyky miellettiin lähinnä fyysiseksi kyvykkyudeksi suoritua työelämässä. Työkykyä laaja-alaisemmin tulkituna se sisältää niin yksilön fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset kuin muutkin toimintaedellytykset, jotka suhteutetaan työn kuormittavuuteen. Tällaisia toimintaedellytyksiä voivat olla esimerkiksi osaaminen, tietotaito ja ikä. Työn kuormittavuutta tarkastellessa on otettava kuitenkin huomioon myös psyykkinen ja fyysinen kuormitus sekä yksilön tiedot, taidot ja osaamisvaatimukset. (Kehusmaa 2011, 27.)

Vaikka yksilötasolla työkyky on hyvä, se ei kuitenkaan takaa sellaisenaan kokonaisvaltaista työhyvinvointia (tyhy). Työhyvinvointi on käsitteenä siis huomattavasti laajempi kuin työkyky. Työkyvyn käsite kulkee kuitenkin nykyään lähes käsi kädessä työhyvinvoinnin käsitteen kanssa. Hyvä esimerkki työkyvyn käsitteestä, jossa on paljon samoja elementtejä kuin työhyvinvoinnissa, on Juhani Ilmarisen (2006) työkykytalo, jota on kuvattu alla näkyvässä kuviossa 4. (Kehusmaa 2011, 27.)



Kuvio 4: Työkykytalo (Ilmarinen 2006, 80)

Työkykytalo koostuu neljästä eri kerroksesta. Kaksi alinta kerrosta kuvaavat yksilön omia voimavaroja, kolmas kerros työn ja yksilön välistä suhdetta, neljäs kerros kuvaa puolestaan työtä ja työoloja sekä työyhteisöä ja johtamista. Kaikki neljä kerrosta ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Näiden neljän kerroksen lisäksi työkykyyn vaikuttavat niin yhteiskunta, perhe, lähiyhteisö, työterveyshuolto kuin työsuojelukin. (Valtiokonttori 2015.)

Alin kerros toimii työkykytalon perustana. Se sisältää niin fyysisen, psyykkisen kuin sosiaalisenkin toimintakyvyn ja terveyden. (Kehusmaa 2011, 27.) Työkykytalon muiden rakenteiden paino nojautuu aina pohjakerrokseen. Jos pohjakerros ei ole kunnossa, sen päälle on vaikea rakentaa muita kerroksia. Toimintakyvyn ja terveyden muutokset heijastuvat koko työkykyyn. Esimerkiksi, jos yksilön terveys heikkenee, on se uhka koko työkyvyllä. Toisaalta esimerkiksi toimintakyvyn vahvistuessa antaa se myös mahdollisuuden työkyvyn kehittymiselle. (Ilmarinen 2006, 79.)

Toisessa kerroksessa kuvataan yksilön osaamista ja ammattitaitoa. Haasteita osaamiselle ja ammattitaidolle luovat jatkuvat muutokset työelämässä. Työelämän haasteisiin vastataan taitojen ja tietojen jatkuvalla päivityksellä. Työkyvyn kannalta ammattitaidon ja osaamisen jatkuva kehittäminen on erityisen tärkeää. (Ilmarinen 2006, 79.) Tällaisissa työelämän muutostilanteissa työnantajalla on suuri vastuu tarjota päivitystä ja perehdytystä henkilöstönsä osaamiseen ja mahdollisiin uusiin toimintatapoihin, jotta osaaminen säilyy riittävällä tasolla. Osaamisvajetta voi puolestaan syntyä täysin vastakkaisessa tilanteessa, jolloin työnantaja ei tarjoa riittävää päivitystä ja perehdytystä muutostilanteessa. Osaamisvaje vaikuttaa puolestaan työkykyyn ja työhyvinvointiin heikentävänä tekijänä. (Luukkala 2011, 43.)

Kolmas kerros, jossa kuvataan arvoja, asenteita ja motivaatiota, muodostaa yksilön käsityksen omasta työhyvinvoinnista. Kolmannessa kerroksessa kerääntyvät niin huonot kuin hyvätkin kokemukset omasta työstä, työn ulkopuolisista asioista sekä omista voimavaroista. Esimerkiksi työn ulkopuolisista asioista muun muassa perhe ja harrastukset voivat vaikuttaa työkykyyn. Perhe ja harrastukset voivat vaikuttaa esimerkiksi arvojen ja elämäntapojen kautta työkykyyn joko positiivisesti tai negatiivisesti. Kolmannen kerroksen ja neljännen kerroksen (työ) läheisyys työkykytalossa kertoo siitä, että nämä kerrokset ovat vahvassa vuorovaikutuksessa keskenään. (Työkaari kantaa 2017.)

Neljäs kerros eli työ, joka sisältää niin työolot, työn vaatimukset ja sisällön, työyhteisön ja organisaation kuin esimiestyön ja johtamisenkin, on työkykytalon painavin ja suurin kerros (Ilmarinen 2006, 80). Työoloilla tarkoitetaan muun muassa johtamis- ja työyhteisöasioita. Työn vaatimuksilla ja sisällöllä tarkoitetaan esimerkiksi työn määrää ja vaativuutta. Työyhteisö ja organisaatio puolestaan vaikuttavat esimerkiksi työilmapiiriin. Esimiestyö- ja johtaminen on neljännessä kerroksessa tärkeässä roolissa, sillä esimerkiksi esimiestaidoilla- tai taitamattomuudella on suuri merkitys yksilön työkykyyn pitkällä aikavälillä. (Luukkala 2011, 43.)

Ilmarisen (2006, 80.) mukaan ensisijaisesti työkyvyssä on siis kysymys yksilön voimavarojen ja työn keskinäisestä suhteesta sekä tasapainosta. Tasapaino työelämässä voi vaihdella huomattavasti elämän eri tilanteissa. Optimaalisen tasapainon löytämiseksi tarvitaan toistuvaa yksilön voimavarojen sekä työn yhteensovittamista. Työkykyyn vaikuttavat osa-alueet ovat siis jatkuvassa muutoksessa. Esimerkiksi globalisaation ja teknologian kehityksen myötä työn vaatimukset voivat muuttua. Yksilön omat voimavarat voivat kokea myös muutoksen esimerkiksi ikääntymisen myötä.

Työkykyä voidaan myös johtaa. Työkykyjohtamisella tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joilla tuetaan ja ylläpidetään henkilöstön työkykyä, työturvallisuutta ja terveyttä. Työkykyjohtaminen on siis suunnitelmallista organisaation, työterveyshuollon ja muiden asiantuntijatahojen kanssa yhteistyössä toteutettavaa työkyvyn tukemista ja seuranta. (Pehkonen ym. 2017, 7.)

Työterveyslaitoksen (2016) mukaan työkykyjohtamisella on suuri vaikutus sairauspoissaoloista, tapaturma- ja työkyvyttömyys vakuutusmaksuista sekä työterveyshuollosta syntyviin kustannuksiin. Pehkonen ym. (2017) tekemästä tutkimuksesta käy ilmi, että työkykyjohtaminen tulisi kytkeä osaksi kokonaishenkilöstöriskin johtamista, eikä vain nähdä erillisenä prosessina. Tällä tavalla työkykyjohtaminen tuottaa parempia tuloksia ja tekee siitä vaikuttavampaa. Työkykyjohtamisen vaikuttavuuteen voi vaikuttaa poistamalla yhteistyön esteitä sekä organisaatiossa että työterveyshuollossa, kytkemällä työkykyjohtamisen strategiset tavoitteet käytäntöön, kohdentamalla työkykyä parantavia toimenpiteitä sekä koordinoimalla työkykyasioita. Mikään näistä edellä mainituista neljästä toimenpiteestä ei yksinään auta työkyvyttömyyskustannusten vähentämiseen, vaan niitä tulee tarkastella yhtenä kokonaisuutena.

2.5 Jaksava työntekijä

Työterveyslaitoksen (2017) määritelmän mukaan jaksavalla ja hyvinvoivalla työntekijällä on perusasiat, kuten terveys ja toimintakyky mallillaan. Jaksava työntekijä on vastuuntuntoinen, motivoitunut ja kokee imua omaa työtään kohtaan. Jaksava ja hyvinvoiva työntekijä tietää työnsä tavoitteet sekä pääsee ja osaa hyödyntää työssään omia vahvuuksiaan ja osaamistaan. Työntekijän työssä jaksamista tukee myös riittävä palautteen antamisen ja saamisen mahdollisuus sekä se, että työntekijä kokee itsensä tarpeelliseksi ja kuuluvansa työyhteisöön. Hyvinvoiva työntekijä kokee työssään myös onnistumisen ja innostuksen tunteita.

Hyvä terveys ja terveelliset elämäntavat auttavat jaksamaan. Terveellinen ruokavalio, riittävä uni ja lepo, riittävä liikunta sekä sosiaaliset suhteet auttavat työntekijää pysymään virkeänä ja tukevat työssä jaksamista. Terveys ja yksilön toimintakyky ovat työssä jaksamisen perusedellytyksiä. Mitä paremmin voi työn ulkopuolisessa elämässä, sitä paremmin luultavammin jaksaa työssäänkin. Poikkeuksia voi löytyä, mutta pääsääntöisesti sekä työssä jaksamisella että hyvällä terveydellä ja terveellisillä elintavoilla on selkeä yhteys. (Ilmarinen 2017, 11-14.)

Jaksavalla työntekijällä on myös oma ammatillinen osaaminen kunnossa. Työntekijä, jolla on jatkuva halu kehittyä ja oppia uutta, pysyy motivoituneena työtään kohtaan ja tämän ansiosta myös jaksaa hyvin työssään. Mielenkiintoinen työ, jossa pääsee toteuttamaan itseään, antaa elämälle sisältöä. Työtä ei tehdä vain palkan takia, vaan siitä saa jotain muutakin sisältöä elämään. Jaksavan työntekijän työpäivä kuluu nopeasti ja siitä on helppo puhua innostuneesti esimerkiksi kotona työpäivän jälkeen. Jaksavan työntekijän työ tukee siis työn ulkopuolista elämää ja toisin päin. Hyvä ja mielekäs työ tukee ja edistää työntekijän toimintakykyä ja terveyttä. (Luukkala 2011, 22-25.)

Jotta työssä jaksaa, on työn ja työntekijän omien arvojen kuljettava lähekkäin. Myös motivaatiolla ja työn imulla on valtava merkitys työssä jaksamiseen. Luukkalan (2011, 38-39) teoksessa työn imu termillä viitataan työterveyslaitoksen tutkija Hakasen (2004) kehittämään termiin, jolla tarkoitetaan omistautuneisuutta, tarmokkuutta ja uppoutuneisuutta omaa työtä kohtaan. Työntekijä on omistautunut työlleen esimerkiksi silloin, kun omat arvot ovat linjassa työnantajan arvojen kanssa tai työntekijä uskoo työskentelevänsä vielä pitkään kyseisessä organisaatiossa. Tarmokkuuden osa työn imusta täyttyy, mikäli työntekijä kokee työpäivän aikana olonsa energiseksi ja työssä on jotain sellaista, joka haastaa häntä positiivisessa mielessä. Tällöin työntekijän voimavarat aktivoituvat. Uppoutunut työntekijä on puolestaan niin innostunut ja uppoutunut työhönsä, ettei malttaisi lopettaa työtään, vaikka työpäivä päättyy. Tässä on myös omat vaaransa, sillä työhön uppoutuminen voi muuttua myös negatiiviseksi asiaksi, mikäli työntekoa ei osaa lopettaa.

Jaksavalla työntekijällä on myös työolot kohdallaan. Työn määrä suhteessa siihen käytettyyn aikaan sekä siitä saatuun korvaukseen, ovat kunnossa. Myös työn vaatimukset ja sisältö vastaavat työntekijän omaa osaamista. Jaksavalla työntekijällä työympäristö, ergonomia ja työhön käytettävät työkalut sekä ohjelmistot ovat työskentelyä positiivisesti tukevia. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 12-13.)

Manka ym. (2012, 13) toteaa, että myös työyhteisöllä, johtamisella ja esimiestyöllä voi olla positiivinen vaikutus työntekijän työssä jaksamiseen. Kannustava ja yhteisöllinen työyhteisö ja innovatiivinen ilmapiiri tukevat työntekijän jaksamista. Johdonmukainen, oikeudenmukainen, osallistuva ja kannustava johtaminen ja esimiestyö tukevat osaltaan työntekijän jaksamista. Jaksavat työntekijät ovat puolestaan organisaation voimavara, sillä hyvinvoivat ja jaksavat työntekijät tekevät parempaa tulosta ja houkuttelevat organisaatioon osaavia työntekijöitä.

2.6 Jaksamisongelmat

Työelämässä esiintyy useita eri kuormitustekijöitä, jotka saattavat aiheuttaa jaksamisongelmia. Kuormitustekijät voivat olla niin psyykkisiä, fyysisiä, sosiaalisia kuin henkisiäkin. Aikaisemmin kuormitustekijöiksi miellettiin lähinnä vain fyysinen kuormitus, jota aiheutti esimerkiksi huono työergonomia. Nykyään korostetaan puolestaan etenkin työn sosiaalista, psyykkistä ja näin ollen myös henkistä kuormittavuutta. (Jabe 2010, 52.) Työterveyslaitoksen professori Lindström (2010) kuvaa hyvin Jaben (2010, 54) teoksessa, kuinka työn kuormitustekijät voidaan jakaa myös henkisiin kuormitustekijöihin. Alla näkyvään kuvioon 5 on koottu kolme paha henkisten kuormitustekijöiden yhdistelmää.



Kuvio 5: Työn henkiset kuormitustekijät Lidströmin (2010) mukaan (Jabe 2010, 54)

Ensimmäinen paha yhdistelmä henkisten kuormitustekijöiden kannalta on suuri työn määrä ja tiukka työtahti sekä vähäiset vaikutusmahdollisuudet omaan työhön (Jabe 2010, 52-54). Yksi yleisimmistä konkreettisesti aistittavista kuormitustekijöistä on kiire. Viime vuosikymmenien aikana työtä on tehostettu ja työn olemus on muuttunut yhä nopeatempoisemmaksi. Työtä pyritään tehostamaan niin, että vähäisellä henkilöstön määrällä koitetaan saada enemmän aikaan. (Nurmi 2017, 24.)

Lisäkuormitustekijöitä työssä voivat olla Nurmen (2017, 24-25) mukaan esimerkiksi ongelmat, jotka liittyvät työn jakautumiseen ja järjestelyyn. Myös erilaiset prioriteetteihin ja työyhteisön ihmissuhteisiin liittyvät ongelmat voivat aiheuttaa kuormitusta. Näiden edellä mainittujen kuormitustekijöiden lisäksi monet työntekijät joutuvat kamppailemaan arvostiriidan kanssa, joka syntyy siitä, kun annettu aika ja tehtävä työ eivät kohtaa. Toisin sanoen, työ haluttaisiin toteuttaa paremmin ja laadukkaammin kuin ajallisia resursseja on annettu. Tällainen arvostiriita voi kuormittaa työntekijää huomattavasti, sillä melkein jokaisessa työtehtävässä on olemassa laatuvaatimuksia sekä tulostavoitteita.

Ensimmäisen yhdistelmän toinen osa, huonot vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, kuormitavat erityisen paljon yhdessä kiireen ja liian suuren työmäärän kanssa. Työ ei kuitenkaan välttämättä muodostu liian kuormittavaksi, vaikka työmäärä olisi suuri. Tällaisessa tilanteessa työntekijällä on riittävästi liikkumavaraa sekä vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Suuren työmäärän yhdistyessä kiireeseen ja huonoihin vaikutusmahdollisuuksiin, ollaan kuitenkin aivan toisenlaisessa tilanteessa. Tällainen tilanne saattaa pitkään jatkuessaan johtaa hyvin todennäköisesti työntekijän uupumiseen. (Jabe 2010, 52-53.)

Huonot vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön voivat todistetusti aiheuttaa jaksamisongelmia. Knardahlin ym. (2017) tekemässä katsauksessa selvitettiin laajasti työkyvyttömyyseläkkeisiin vaikuttavia tekijöitä. Katsauksen tuloksena saatiin näyttöä siitä, että huonoilla vaikuttamismahdollisuuksilla on selvä yhteys työkyvyttömyyseläkkeisiin. Katsauksessa todettiin, että jopa 75 prosenttia teetetyistä tutkimuksista, osoittivat huonojen vaikuttamismahdollisuuksien lisäävän työkyvyttömyyseläkkeelle joutumisen riskiä.

Nämä yllä mainitut ensimmäisen pahan yhdistelmän tekijät voivat aiheuttaa työntekijälle suurta stressiä. Stressi on käsitteenä monimuotoinen ja siihen vaikuttavat monet eri tekijät. Yksinkertaistettuna stressin kokemuksen voisi selittää yksilön kokemana ylikuormitustilana tai kokemuksena siitä, että joutuu jatkuvasti kamppailemaan asetettujen vaatimusten kanssa. Tällaiset vaatimukset voivat liittyä esimerkiksi talouteen, työhön tai parisuhteeseen. Stressiä voi synnyttää siis kaikki sellaiset tekijät, jotka aiheuttavat todellista tai havaittua haastetta tai uhkaa yksilön hyvinvoinnille. (Nordqvist 2017.)

Nurmen (2017, 18) mukaan stressin kokemus voi syntyä monista eri tekijöistä. Stressi saattaa johtua esimerkiksi ylikuormituksesta töissä. Ylikuormitustila on saattanut aiheutua puolestaan kuormitustekijöistä, joita on kertynyt pitkällä aikavälillä. Stressiin voi myös liittyä muita työn ulkopuolisia tekijöitä, joita voivat olla esimerkiksi läheisen ihmisen menetys tai ongelmat ihmissuhteissa. Myös yksilön alttius reagoida stressiin sekä huonot elämäntavat vaikuttavat osaltaan stressin syntyyn ja kokemiseen.

Organisaatiossa- ja työyhteisössä työstressi voi ilmetä muun muassa ihmissuhdeongelmina, työntekijöiden halukkuutena vaihtaa työpaikkaa ja lisääntyneinä sairauspoissaoloina. Työstressillä voi olla vaikutuksia myös yksityiselämään. Työstressi voi vaikuttaa palautumiskykyyn sekä muihin elämän osa-alueisiin heikentävästi. Liiallinen työstressi voi vaikuttaa esimerkiksi myös sosiaalisiin suhteisiin ja jopa omiin perheenjäseniin. (Feldt & Kinnunen 2005, 16.)

Toinen paha yhdistelmä on työntekijän suuret ponnistukset ja organisaation taholta saatavat vähäiset palkkiot. Tällaisessa tilanteessa työntekijä esimerkiksi panostaa huomattavasti omaan työhönsä, mutta ei koe saavansa siitä riittävää tai oikeudenmukaista palkkiota. Tällainen ristiriidan tunne voi myös aiheuttaa työntekijälle huomattavaa henkistä pahoinvointia. (Jabe 2010, 53.)

Usein palkkion käsitettä tarkastellaan vain rahapalkan näkökulmasta. Todellisuudessa työn palkkiota voi olla muukin kuin rahallinen korvaus. Laajemmin tarkasteltuna palkkiolla voidaan tarkoittaa kaikkia työn positiivisia merkityksiä suhteutettuna työn kuormitustekijöihin. Tällaisia positiivisia merkityksiä voivat olla muun muassa hyvä yhteishenki työpaikalla, mukavat työkaverit sekä oman työn mielenkiintoisuus. (Luukkala 2011, 49.)

Luukkala (2011, 49-50) toteaa, että toisinaan työntekijä suostuu kuitenkin työskentelemään sellaisessa työsuhteessa, jossa ponnistusten ja palkkioiden välinen epätasapaino on saattanut jo pitkittyä. Työntekijä voi ajautua tällaiseen tilanteeseen esimerkiksi ylisitoutuneisuutensa, taktisen odottelun tai vaihtoehdottomuuden takia. Ylisitoutuneisuutta voidaan verrata esimerkiksi vahingolliseen parisuhteeseen. Ylisitoutunut työntekijä saattaa olla tietyllä tavalla läheisriippuvainen työpaikastaan, eikä uskalla lähteä työstään, vaikka tietää sen vahingoittavan itseään. Taktisen odottelun takana voi puolestaan olla esimerkiksi luotto työnantajaan tai käynnissä olevat neuvottelut esimerkiksi palkasta. Työntekijä saattaa kestää epätasapainon tunnetta, koska uskoo, että sopu työnantajan kanssa löytyy vielä. Vaihtoehdottomuudella tarkoitetaan sellaista tilannetta, jossa työntekijällä ei ole esimerkiksi tiedossa toista parempaa työpaikkaa, joka vastaisi hänen osaamistaan tai olisi esimerkiksi kohtuullisella etäisyydellä kodista. Tällaisessa vaihtoehdottomuuden tilanteessa työntekijällä on siis taloudellinen pakote jatkaa nykyisessä työsuhteessaan.

Kolmas paha yhdistelmä on epäoikeudenmukainen kohtelu sekä epävarmuus etenkin muutostilanteissa. Epäoikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden tunnetta työpaikoilla voivat aiheuttaa esimerkiksi epäasiallinen kohtelu sekä päätösten tekotavat. Epäasiallinen kohtelu voi olla esimerkiksi kiusaamista tai seksuaalista häirintää. Etenkin kiusaaminen on yleinen ongelma työelämässä. Yksi kiusaamisen muoto on henkinen kiusaaminen ja sitä ilmeneekin lähes jokaisella työpaikalla jossain vaiheessa. (Jabe 2010, 55-56.)

Kuormittavina tekijöinä voivat olla myös päätökset sekä niiden tekotavat. Jos johdon tekemiä päätöksiä ei ymmärretä henkilöstön tasolla, saattaa se aiheuttaa suurtakin epävarmuuden ja epäoikeudenmukaisuuden tunnetta työntekijöiden keskuudessa. (Jabe 2010, 55-56.) Epävarmuuden ja epäoikeudenmukaisuuden tunnetta työpaikoilla voivat aiheuttaa esimerkiksi yt-neuvottelut sekä niiden aiheuttamat irtisanomiset. Tieto yt-neuvotteluista saattaa saada työntekijän hyvinkin epävarmaksi omasta asemastaan. Toisaalta myös johdon tekemät päätökset saattavat saada työntekijän kokemaan suurta vääryyttä ja näin ollen myös epäoikeudenmukaisuutta. (Luukkala 2011, 181.)

Jatkuva ja pitkään jatkunut ylikuormitustila voi puolestaan johtaa täydelliseen uupumiseen. Yksi työelämän yleisimmistä jaksamisongelmista on työuupumus eli burnout. Työuupumus syntyy yleensä pitkään jatkuneen kuormituksen ja stressin seurauksena. Työuupumus on häiriötila, jolle luonteenomaisia tunnuspiirteitä ovat muun muassa heikentynyt ammatillinen itsetunto, väsymys sekä kyynistynyt asenne omaa työtä kohtaan. (Nurmi 2017, 17.)

Nurmen (2017, 17-18) mukaan heikentynyt ammatillinen itsetunto voi aiheuttaa työntekijälle luottamuspuolan omaa osaamista, jaksamista ja pärjäämistä kohtaan. Uupunut työntekijä ei enää nauti aikaansaannoksistaan. Uupumus voi myös tuntua kokonaisvaltaisena väsymyksenä. Väsymys on sellaista, ettei se poistu edes riittäväillä yöunilla. Työntekijä ei palaudu työstään normaalisti, vaan työstä palautuminen on hidasta ja heikentynyttä. Myös normaaliin tehtävien suorittaminen voi olla raskasta ja vaatia erityistä ponnistelua. Kyynistyminen omaa työtä kohtaan voi puolestaan johtaa työn mielekkyyden katoamiseen. Kyynistyminen voi myös johtaa siihen, että työn merkitys katoaa kokonaan ja työ alkaa jopa tuntua vastenmieliseltä.

On kuitenkin tärkeää muistaa, että myös alikuormitus voi johtaa turhautumiseen ja uupumukseen, jopa sairastumiseen asti. Jos työntekijä ei saa riittävästi omaa ammattitaitoaan vastaavia töitä tai työtehtäviä ei ole riittävästi, voi työntekijä alikuormittua. Alikuormittumista voi myös olla esimerkiksi työntekijöillä, jotka eivät tee koulutustaan vastaavia töitä. Jos työntekijä on liian kokenut tai koulutautunut työtehtäviinsä nähden, voi työntekijä alikuormittua ja näin ollen myös uupua. Etenkin esimiesten on muistettava, että työntekijän tahallinen alikuormittaminen työturvallisuuslain vastaisesti, voi johtaa esimiehen työsuojeluvastuun eteen. On siis muistettava ottaa huomioon, että alikuormitustila voi olla aivan yhtä merkittävä uhka kuin ylikuormitustila. (Havunen & Lavikkala 2010, 91-92.)

Tutkimusten mukaan useilla työyhteisöillä on havaittu työpahoinvointia ja siitä johtuen työntekijöillä on ongelmia työssä jaksamisessa. Ihmiset mieltävät työssä jaksamisen usein stressiksi ja työuupumukseksi. Työuupumus on vakava stressioireyhtymä, joka syntyy ja kasvaa työn ohella. Liian suureksi kehittynyt työuupumus heijastuu kokonaisvaltaisena fyysisenä ja henkisenä väsymyksenä. Lyhyesti sanottuna työuupumus johtuu siis pitkästä ja jatkuvasta stressistä, väsymyksestä ja epämiellyttävän työn yhdistelmästä. (Vesterinen 2006, 81.)

Esimiehen ja muun työyhteisön tuki saattaa vaikuttaa työntekijän työuupumukseen. Sen takia on tärkeää, että työpaikoilla huolehditaan sosiaalisista suhteista ja niiden kehittämiseen puututaan, ennen kuin työhön liittyvien voimavarojen puuttuminen ajaa ihmisen työuupumukseen. Esimiehen ja työkavereiden täytyy antaa empaattista tukea ja ohjata henkilö ammatillisesti oikeaan suuntaan. Työuupumuksen vähentämisessä ei riitä, että työuupumuksen oireet poistetaan. Tavoitteena on, että työntekijä on aktiivinen ja kokee mielihyvää työstään. (Vesterinen 2006, 82-83.)

3 Työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen johtaminen

Suutarinen ja Vesterinen (2010, 19) toteavat, että työelämälle uusia haasteita asettavat väestön ikääntyminen, globalisaatio, ilmastonmuutos sekä rakennemuutokset elinkeinoelämässä. Työelämässä on siirrytty teollisuustyöstä palvelu- ja asiantuntijapainotteiseen työhön. Nämä edellä mainitut muutokset luovat työelämälle uudenlaisia haasteita. Työelämässä tämä muutos näkyy siten, että organisaatiot ovat siirtyneet verkostomaisiin toimintatapoihin. Hajaautetut organisaatiot, joissa tehdään yhä enemmän etätöitä, ovat yleistyneet. Muutoksien keskellä myös työsuhteiden laatu on muuttunut. Työsuhteet, jotka ovat osa- tai määräaikaista ja projektiluontoisia, ovat lisääntyneet. Tällaiset toimintaympäristön muutokset asettavat uusia haasteita sekä johtamiselle että työhyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle.

Johtamista ja siihen liittyvää työyhteisön työhyvinvointia on syytä tarkastella monista erisyistä. Yksi yleisimmistä syistä on organisaatioiden ja työn luonteen muuttuminen nopeaan tahtiin viime vuosina. Jos yrityksessä tapahtuu muutoksia jatkuvasti, on selvää, että työntekijät kokevat kuormitusta ja saattavat stressaantua ja kokea jaksamisongelmia. Toinen syy johtamisen ja hyvinvoinnin välisen yhteyden tarkasteluun on niiden kielteinen näkökulma eli pahoinvointi. Kannustava ja positiivinen johtaminen tukee työhyvinvointia ja työssä jaksamista, kun taas välinpitämätön ja negatiivinen johtaminen luo työyhteisössä yleistä pahoinvointia. (Vesterinen 2006, 77.)

Vesterisen (2006, 90) mukaan työntekijöiden välinen yhteistyö ja hyvät tulokset viittaavat onnistuneeseen johtamiseen. Laadukas yhteistyö syntyy siten, että toiminnan kulku suunnitellaan yhdessä ja koko työskentelyprosessin aikana työntekijät keskustelevat omista ideoistaan ja kehitysehdotuksistaan. Hyvinvoivasta ja keskustelelevasta työyhteisöstä syntyy hyviä tuloksia.

Johtajuudelle ei puolestaan ole vain yhtä määritelmää. Johtajuutta voidaan lähestyä muun muassa käyttäytymismuotoina, ryhmäprosessina, vaikuttamisena, persoonallisuutena, mukauttamisena tai työkaluna tavoitteen saavuttamiseen. Jotta johtaminen olisi tuottoisaa, täytyy sen olla motivoivaa henkilöstöä kohtaan. Johtajan täytyy omalla panoksellaan vaikuttaa työntekijöiden työasenteisiin kuten omistautuneisuuteen ja työtyytyväisyyteen. Hyvä johtaja on ihmissuhdesuuntautunut sekä tehtäväsuuntautunut. Ihmissuhdesuuntautunut johtaja kykenee osoittamaan empatiaa työntekijöiden tunteita ja ajatuksia kohtaan. Tehtäväsuuntautunut johtaja on oma-aloitteinen organisaation toiminnan kehittämistä ja sen hoitamista kohtaan. (Feldt & Kinnunen 2005, 316.)

3.1 Johdon rooli

Organisaation johdolla on merkittävä vastuu siitä, että johdolle ja työnhyvinvoinnille asetettuihin haasteisiin vastataan. Viime vuosina haasteita organisaation johdolle on aiheuttanut etenkin oikeanlaisten työntekijöiden löytäminen. Yksi suuri haaste on löytää työntekijöitä, joilla on organisaation tulevaisuuden kannalta oikeanlaista ja sopivaa tietotaitoa. Toinen tähän liittyvä haaste on se, että millä keinoin tällaiset osaavat ja oikeanlaiset työntekijät saadaan pysymään organisaatiossa, ja miten heidän tietotaitonsa pysyy riittävällä tasolla myös tulevaisuudessa. (Kauhanen 2016, 17.)

Kauhasen (2016, 17) mukaan organisaation johdon tulisi ymmärtää nämä yllä mainitut haasteet ja vastata niihin niiden vaatimilla keinoilla. Työhyvinvointi on yksi keskeisimmistä tekijöistä, jolla tällaisiin haasteisiin voi vastata. Organisaation johdon tulee huolehtia henkilöstön todellisista tarpeista ja panostaa työhyvinvointiin kaikilla mahdollisilla tavoilla. Työhyvinvointia pitää tarkastella yhtenä keskeisenä osana organisaation henkilöstöstrategiaa suunniteltaessa ja toteuttaessa.

Työhyvinvoinnin johtamisen lisäksi hyvinvointiin vaikuttavat esimerkiksi työn sisältö, työntekijöiden osaaminen, työyhteisön ihmissuhteet, työolosuhteet ja yleinen ilmapiiri työpaikalla sekä työntekijöiden omat elämäntavat. Edellä mainittuja asioita kuitenkin yhdistää hyvä johtaminen, sillä sen avulla vaikutetaan kaikkiin työhyvinvoinnin tekijöihin. Työyhteisön hyvinvointia voidaan kehittää hyvällä ja ammattimaisella johtamisella. (Juuti & Vuorela 2015, 23.)

Juuti ja Vuorela (2015, 24) toteavat, että eri työyhteisöissä johtamisen laatu ja taso vaihtelevat. Ainoastaan hyvällä johtamisella luodaan hyvä ilmapiiri työyhteisöön sekä terveellinen toimintatapa. Hyvä johtaminen sitouttaa koko henkilöstön samoihin päämääriin sekä se, jos kaikkien annetaan vaikuttaa omilla mielipiteillään työasioihin liittyviin muutoksiin. Jos ihmiset pääsevät mukaan työyhteisön toimintaan ja kehittämään sitä, heistä tulee osa työyhteisöä.

Hyvä johtaja saa jokaisen työntekijän kokemaan itsensä tärkeäksi ja hyödylliseksi. Johtajan kuuluu olla avoin tiedottamisessa sekä kuunnella alaisiaan. Hyvällä johtamisella vaikutetaan hyviin työyhteisötaitoihin. Aktiivinen vuorovaikutus, työkyvyttömyyden ehkäiseminen, sairauspoissaolojen seuranta, työhön palaaminen tuetusti, terveellinen ja turvallinen työpaikka, työkyvyn edistäminen työpaikkayhteistyöllä sekä ongelmia ennakoiva keskusteleminen ovat keskeisiä asioita työhyvinvoinnin johtamisessa. (Manka & Manka 2016, 68.)

3.1.1 Strategialähtöinen työhyvinvoinnin johtaminen

Tiedon muuttaminen konkreettiseksi toiminnaksi työpaikoille on strategisen työhyvinvoinnin johtamisen keskeisin asia. Onnistuakseen siinä, johdon tulee jäsenellä työhyvinvointi kokonaisuudeksi, johon sisältyy yksilön ja työyhteisön voimavarat, muutoksen hallintakyky, työturvallisuus sekä työn yhteistoiminnallinen kehittäminen. Työn ja toimintatapojen uudistaminen ja kehittäminen muutosten mukana onnistuneesti, lisää työyhteisön käyttöenergiaa ja antaa voimavaroja työssä jaksamiseen. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 58.)

Suutarinen ja Vesterinen (2010, 59) toteavat, että organisaation ja koko yrityksen strategia, eli suunnitelma päämäärän saavuttamiseksi sekä itse päämäärä ovat strategialähtöisen työhyvinvoinnin johtamisen kannalta keskeisiä asioita. Erittäin tärkeä lähtökohta on visio, eli tulevaisuuskuva siitä, miten ja millä keinoilla yrityksen toimintaympäristöä voidaan kehittää tulevaisuudessa. Muutoksen tunnistaminen toimintaympäristössä kertoo ne työhyvinvoinnin alueet, joita on tarve kehittää. Organisaation oma toiminta muuttuu poikkeuksetta, jos toiminta- ja kilpailuympäristö muuttuu. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen peruslähtökohdana on tarkka visio toimintaympäristön muutoksesta.

Organisaation strategioista saadut tavoitteet ja resurssit sekä niiden säännöllinen arviointi ovat osa strategisen hyvinvoinnin johtamista. Organisaation menestymiseen vaikuttaa varhainen työhyvinvoinnin esteiden poistaminen. Jos strategisen hyvinvoinnin keskeiset asiat ovat kunnossa, organisaation työhyvinvointi on luultavammin kunnossa. Keskeisiä asioita ovat esimerkiksi työterveyshuolto, työpaikkaliikunta, työsuojelu sekä henkilöstöruokailun järjestelyt. (Manka & Manka 2016, 81-82.)

Oman toiminnan johtamiseen tarvitaan merkittävä päämäärä ja osaamista toteuttaa päämäärään liittyviä päätöksiä ja toimintoja. Hyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen tapahtuvat samalla tavalla. Aluksi määritetään minkälaisia asioita yrityksessä hyvinvoinnin kannalta odotetaan, ja mitä tavoitellaan sen kehittämiseksi. Suunnitteluvaiheessa yrityksen strategia ja visio ovat keskeisiä asioita, joita tarkastellaan. (Hult & Leskinen 2010, 83.)

Hultin ja Leskisen (2010, 85) mukaan strategialähtöisellä hyvinvoinnin johtamisella voidaan hallita työntekijöihin liittyviä riskejä, jotka voivat vaikuttaa liiketoimintasuunnitelmaan negatiivisesti. Strateginen työhyvinvointi sisältää ne toimenpiteet ja toimintamallit, jotka ylläpitävät ja kehittävät hyvinvointia liiketoimintasuunnitelman toteuttamiseksi.

Organisaatiolle tulee aina luoda oma strategia, eikä kopioida sitä suoraan muilta. Strategia on oppimisprosessi, jossa se kehittyy oppimisen myötä taktisiksi toimenpiteiksi. Strategian ollessa liian yksityiskohtainen heti alussa, se ei luultavasti toimi organisaatiossa. Henkilöstö saattaa kokea muutokset liian rajuiksi ja alkaa vastustamaan niitä. Jos strategia toteutetaan väärällä tavalla ja niin, että se vaikuttaa henkilöstöön negatiivisesti, se ei tuota hyvää tulosta organisaatiolle. (Kesti 2014, 80.)

Työhyvinvoinnin johtamiseen on suorassa yhteydessä liiketoiminnan strategiset valinnat. Henkilöstövoimavarat ovat usein suuressa osassa strategisia valintoja tehtäessä. Myös henkilöstövoimavarojen johtaminen vaikuttaa liiketoimintastrategiaan ja sen vaatimuksiin. (Viitala 2013, 48.)

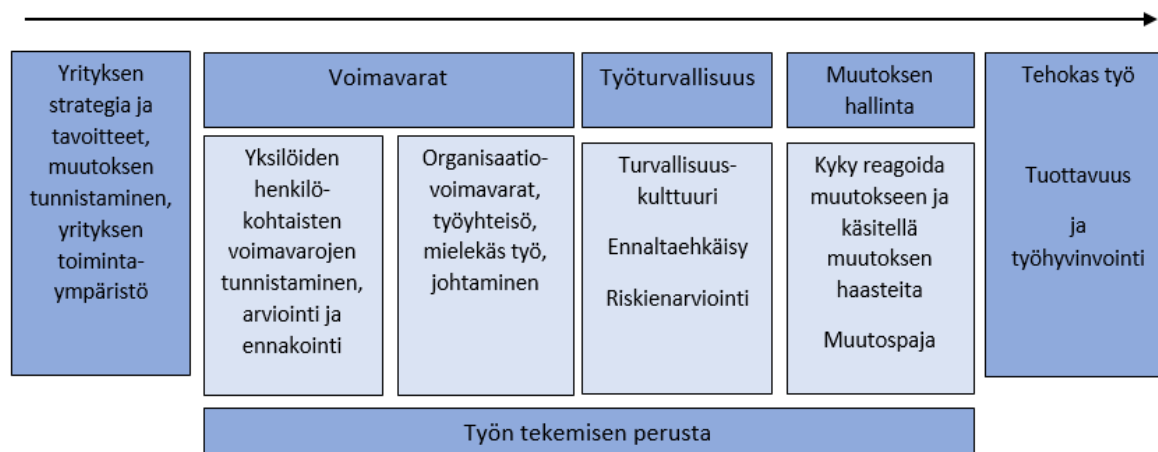
Strategista hyvinvointia voidaan kehittää Ahosen ja Auran (2016, 104) mukaan millä tahansa työpaikalla. Organisaation täytyy ensin selvittää faktatiedot työhyvinvointia edistävästä päätöksenteosta. Sen täytyy siis tietää, mikä on lähtötilanne ennen kehittämistä. Koko organisaation toiminnan tulee tukea työhyvinvointia ja perustoimintaa vahvistavia erityishankkeita tulee miettiä. Myös kehittämistoimista sekä niiden vaikuttavuudesta täytyy olla varma.

Strategisen hyvinvoinnin johtamisessa täytyy tuntea organisaation nykytilanne ja siitä on hyvä tehdä analyysi. Perusteellinen ja kattava nykytilanteen analyysi tehdään, kun strategisen työhyvinvoinnin johtaminen aloitetaan. Analyysi sisältää neljä osa-aluetta. Osa-alueet ovat henkilöstön hyvinvointi, organisaation tilanne, toiminnallisten työhyvinvointia kehittävien ja tukevien asioiden tilanne sekä hyvinvoinnin edistämisen osaamisen tila. (Ahonen & Aura 2016, 104.)

3.1.2 Ennakoiva työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointi on toiminnallinen sekä muuttuva, työn ja toimintaympäristön muutoksiin liittyvä ominaisuus. Sen vuoksi ennakoitavuus on erityisen tärkeää toimenpiteiden laadukkuuden takaamiselle. Ennakointi on mahdollisuuksien luomista ja se vahvistaa sekä ylläpitää työhyvinvointia suojaavia keinoja. Ennakoiva toiminta luo edellytykset, jotka auttavat työntekijöitä ja koko työyhteisöä tekemään tehokasta sekä häiriötöntä työtä turvallisessa työympäristössä. Ennakoivalla toiminnalla voidaan vaikuttaa ongelmien syntyminen minimointiin. Onnistumisen kannalta on tärkeää, että ennakoivalla johtajalla on kattava käsitys työhyvinvoinnista. Johtajan tulee huomioida ainakin organisaation nykytilanne ja sen tarpeet, työympäristön turvallisuus, muutoksien tunnistaminen ja niiden hallinta sekä henkilöstön voimavarat. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 63.)

Suutarisen ja Vesterisen (2010, 63) mukaan ennakoivaa työhyvinvoinnin johtamista voidaan kuvata prosessina, joka alkaa organisaation strategiasta, sen tunnistamisesta, päämääristä sekä muutoksen tunnistamisesta toimintaympäristössä. Prosessin päämääränä on menestyksellinen työ, aktiivinen tuottavuus ja työhyvinvointi. Prosessi pohjautuu organisaation strategiaan ja sillä kuvataan toimintalogiikkaa, joka auttaa saavuttamaan halutut tavoitteet. Alla näkyvä kuvio 6 kuvaa ennakoivan työhyvinvoinnin johtamisen prosessia.



Kuvio 6: Ennakoiva työhyvinvoinnin johtamisen prosessi (Suutarinen & Vesterinen 2010, 63)

Ennakoivaa työhyvinvoinnin johtamista on esimerkiksi henkilöstön kanssa tehty työhyvinvointisuunnitelma seuraavaksi kalenterivuodeksi. Ennen suunnitelmaa täytyy selvittää työhyvinvoinnin nykyinen laatu. Työhyvinvoinnin laatua voidaan tarkastella esimerkiksi itsearviointilla ja työyhteisökyselyllä tai muilla tavoilla, kuten esimerkiksi kehityskeskusteluilla. (Manka & Manka 2016, 95.) Laaja tiedonhankinta ja prosessointi ovat henkilöstösuunnittelun perusta. Henkilöstösuunnittelu on ennakoivia tulevaisuuteen, mutta suunnittelussa pystytään tukeutumaan myös kokemuksiin ja fakta tietoihin. (Viitala 2013, 64.)

Erilaisia henkilöstösuunnitelmia on Viitalan (2013, 73) mukaan paljon, ja yksi niistä liittyy etenkin työhyvinvointiin. Hyvinvointia edistävässä suunnitelmassa tarkastellaan keinoja, joilla voidaan ylläpitää tulevaisuudessa henkilöstön henkistä ja fyysistä työhyvinvointia. Työsuojeluorganisaatio sekä työterveyshuollon ammattilaiset ovat tärkeitä yhteistyökumppaneita hyvinvointisuunnitelman laadinnassa. Organisaatiossa voidaan laatia työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyviä muitakin suunnitelmia. Tällaisia ovat esimerkiksi eläkkeelle siirtymisen hallintasuunnitelma, työkiertosuunnitelma, johdon kehittämissuunnitelma sekä osaamisen siirtosuunnitelma.

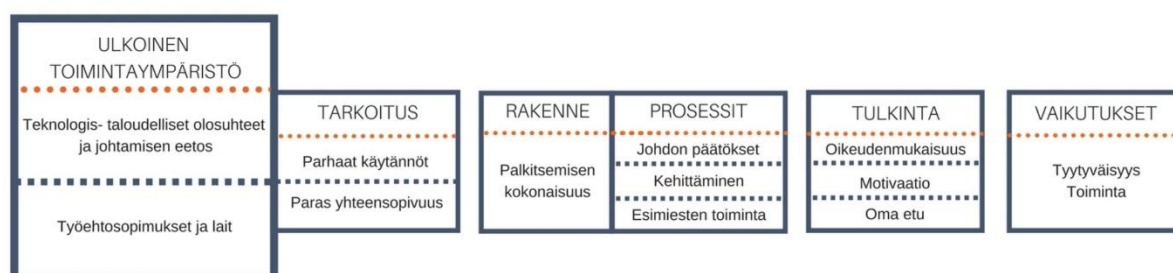
Kun työhyvinvoinnin johtaminen on ennakoivaa, työhyvinvointia on helppo kehittää oikeaan suuntaan. Ennakointi sisältää toimenpiteiden valinnan, resurssien hallinnan, oikean kohdentamisen merkityksellisimpiin tulosten saavuttamiskeinoihin. Kun visio tulevaisuuden kehityksestä on tarkentunut, ennakoivan työhyvinvoinnin johtaminen on helppoa ja päätöksiä on helppoa ja nopeampaa tehdä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 60.)

Työhyvinvoinnin ennakoiva johtaminen ja sen tarpeet perustuvat neljään osa-alueeseen. Ensimmäisenä osa-alueena on yrityksen profilointi, joka sisältää strategian, henkilöstön käytettävyyden ja tulostavoitteet. Toisena on henkilöstön voimavarat, joka sisältää työkyvyn, työn organisoinnin, työterveyden ja työn merkityksen. Kolmantena on työympäristön turvallisuus, joka sisältää vaarojen tunnistamisen ja niiden ennakoivan riskienhallinnan. Neljäs osa-alue on muutoksen hallinta, joka sisältää henkilöstön ja koko työyhteisön sekä organisaation kyvyn käsitellä työssä kohdattavia muutoksia. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 60-61.)

3.1.3 Palkka ja palkitseminen

Hakosen ja Nylanderin (2015, 11) mukaan palkitsemisen käsite on jokaisessa organisaatiossa tuttu, koska palkitseminen on yksi työsuhteiden elinehdoista. Tehdystä työstä pitää maksaa palkkaa. Nykyään palkitseminen on jo osana työelämäntaitoja niin työntekijöiden kuin esimiestenkin keskuudessa. Useimmiten palkitsemisen tavoitteena on motivointi eli toisin sanoen tietynlainen kannustavuus. Henkilöstöä pyritään motivoimaan esimerkiksi kohti tehokkaampaa työskentelyä tai organisaation strategian mukaiseen työskentelyyn. Palkitseminen toimii myös hyvänä keinona houkutella uusia työntekijöitä organisaatioon, unohtamatta nykyisten työntekijöiden organisaatiossa pitämistä. Palkitsemisen tavoitteet ovat kuitenkin usein hyvin moninaisia ja organisaatiokohtaisia.

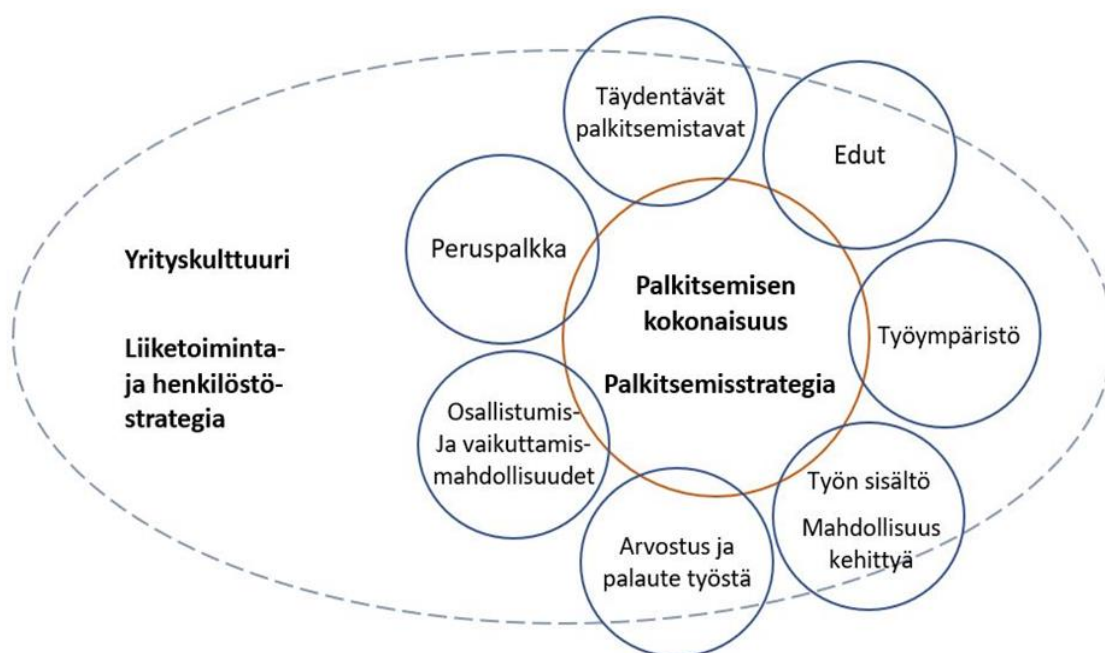
Alla näkyvässä kuviossa 7 on kuvattu palkitsemisen toimivuusmallia. Palkitsemistavat tarvitsevat hyvin toimiakseen ymmärrystä etenkin organisaation ulkoisesta toimintaympäristöstä. Ulkoinen toimintaympäristö määrittelee myös sen, millaisia palkitsemistapoja kannattaa valita ja miten niitä kannattaa hyödyntää. Ulkoisen toimintaympäristön tekijät vaikuttavat myös siihen, millaisia odotuksia henkilöstöllä on palkitsemisen suhteen. Kaiken kaikkiaan palkitsemisen toimivuuden kannalta on erittäin tärkeää, että jokaisella palkitsemisjärjestelmällä on selvät perusteet eli tarkoitus, sekä toimiva ja huolellisesti mietitty rakenne, jota johto ja esimiehet osaavat soveltaa. Palkitsemisjärjestelmän tulkinta ja vaikutukset puolestaan syntyvät organisaation henkilöstön toimesta. Henkilöstö tekee omat tulkintansa ja johtopäätöksensä esimerkiksi palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta ja sitä kautta vaikuttavat osaltaan siihen, millaisia vaikutuksia palkitsemisella on. (Hakonen & Nylander 2015, 14-15.)



Kuvio 7: Palkitsemisen toimivuusmalli (Hakonen & Nylander 2015, 14)

Palkitsemisen keinoja on kaksi erilaista: aineeton ja aineellinen palkitseminen. Aineeton palkitseminen jaetaan urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin (Kauhanen 2015, 119.) Aineettomasta palkitsemisesta kerrotaan lisää tämän opinnäytetyön luvussa 3.2.3. Aineellinen eli taloudellinen palkitseminen puolestaan koskee kaikkia rahallisia tai rahan arvoisia palkitsemistapoja (Hakonen & Nylander 2015, 21).

Hakosen ja Nylanderin (2015, 21-23) mukaan yhdessä aineellinen ja aineeton palkitseminen muodostavat palkitsemisen kokonaisuuden, jota on kuvattu alla näkyvässä kuviossa 8. Organisaatio määrittelee ja rajaa itselleen kokonaisuuden aineettomista sekä aineellisista palkitsemistavoista, ja näin ollen muodostaa oman palkitsemisen kokonaisuutensa. Palkitsemisen kokonaisuuden on tarkoitus motivoida, sitouttaa ja houkutellessa parhaita osajia organisaatioon sekä tukea organisaation strategiaa. Palkitsemisen kokonaisuuden on siis tarkoitus kuljettaa organisaatiota kohti sen omia strategisia tavoitteita.



Kuvio 8: Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen & Nylander 2015, 23)

Etenkin aineellinen palkitseminen on yksi johdon konkreettisimmista ja näkyvimmistä palkitsemiskeinoista työntekijän näkökulmasta. Palkka on käsitteenä jokaiselle työntekijälle tuttu ja se on yksi aineellisen palkitsemisen keinoista. Usein virheellisesti ajatellaan, että vain palkan suuruus on merkki kunnollisesta aineellisesta palkitsemisesta. Tosiasiassa taloudellisia palkitsemiskeinoja voivat palkan lisäksi olla muun muassa luontoisedut, työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukeminen sekä muut organisaation tarjoamat taloudelliset edut. (Kauhanen 2015, 126-134.)

Kauhasen (2015, 126-132) mukaan Suomessa minimipalkkaa säätelee alakohtaiset työehtosopimukset. Organisaatio ei saa maksaa palkkaa alle työehtosopimuksessa määritellyn minimipalkan, mutta enemmän se saa maksaa. Itse palkka rakentuukin vaativuusosasta, henkilökohtaisesta osasta sekä tulososasta. Vaativuusosa ja henkilökohtainen osa muodostavat kiinteän palkan, kun taas tulososa on organisaatiosta riippuen vapaaehtoinen lisä, jolla voidaan pyrkiä kannustamaan ja motivoimaan henkilöstöä parempiin tuloksiin. Tulospalkkausjärjestelmät ovat yksiä parhaimpia aineellisen palkitsemisen keinoista, sillä ne parantavat organisaation tuottavuutta ja pienentävät henkilöstön vaihtuvuutta.

Vaikka usein puhutaan vain rahapalkasta, on organisaation johdon tärkeää muistaa, että myös muilla taloudellisilla keinoilla voi tukea henkilöstön työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Organisaatio voi palkita henkilöstöä myös esimerkiksi erilaisilla luontoiseduilla, kuten esimerkiksi puhelin-, kulttuuri- ja ateriaeduilla, huolehtimalla työympäristön ja työkalujen toimivuudesta sekä ajantasaisuudesta ja ergonomiasta. Muita aineellisia palkkioita voivat olla esimerkiksi työnantajan tarjoamat vapaa-ajan vakuutukset ja sairaan lapsen hoitoetu. (Kauhanen 2015, 128-132.)

3.2 Esimiehen rooli

Kesti (2013, 86) toteaa, että esimiestoiminta on yksi organisaation toimivuuden ja tuottavuuden varhaisimmista vaikuttajista. Esimiestyö on ensimmäinen asia, johon kannattaa paneutua, jos toivoo organisaatiolle esimerkiksi parempaa taloudellista tulosta tai muuta kehitystä. Johto ja esimiehet ovat siis syystäkin tiiviissä yhteistyössä keskenään. Selkeät tavoitteet ja yhteinen strategia ohjaavat ja antavat suunnan toimivalle esimiestoiminnalle.

Erilaiset työhyvinvointitutkimukset ja kyselyt todistavat, että työyhteisön hyvinvoinnin keskeisin vaikuttaja on johtaminen. Esimiehet ovat siis tärkein jalusta työhyvinvoinnille ja sen kehittämiseksi. Esimiehet ovat vastuussa työntekijöiden henkisistä ja fyysisistä toimintaedellytyksistä. Esimiehen omat arvot ovat keskeinen osa johtamista. Esimiehen arvot näkyvät hänen toiminnassaan ja reaktioissaan jokapäiväisessä johtamisessa. Johtamisen etiikka heijastuu esimiehen suhtautumisesta alaisiinsa ja siitä, mikä on esimiehen ihmiskuva ja kuva ihmisistä työntekijöinä. (Vesterinen 2006, 140.)

Kestin (2013, 101) mukaan esimies toimii esimerkkinä muille ja vaikuttaa omalla toiminnallaan työyhteisön hyvinvointiin. Esimiehen tehtävä on tukea työyhteisön myönteistä yhteisöllisyyttä ja ehkäistä yhteisöllisyyden haitallisia ominaisuuksia. Yhteisöllisyyden negatiivisia ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi työpaikalla havaittava kateus tai syrjintä. Viimekädessä esimies on aina se, jonka tehtäväksi jää kääntää myös työyhteisön ajattelutapa myönteiseksi. Jokaisella työntekijällä on vastuu omasta käyttäytymisestään, mutta esimiehen tulee pyrkiä omalla käyttäytymisellään tukemaan positiivista ilmapiiriä työyhteisössä.

Esimiehen yksi tehtävä on edistää alaistensa työhyvinvointia ja työssä jaksamista, mutta esimies ei saa unohtaa myöskään omaa jaksamistaan. Esimiestyössä kohtaa välillä raskaita asioita, esimerkiksi alaisen henkilökohtaisessa elämässä voi olla asioita, jotka kuormittavat alaista. Tällaiset asiat voivat kuormittaa myös esimestä ja pahimmillaan uuvuttaa. Esimiehen on osattava rajata, mitkä asiat kuuluvat hänelle ja mihin asioihin hän ei voi vaikuttaa. Esimies ei saa missään nimessä toimia välinpitämättömästi, mutta esimiehen kannattaa vaikeissa asioissa pohtia, että onko kyseessä sellainen asia, johon hän voi vaikuttaa, vai onko kyseessä asia, joka on melko kaukana esimiehen vaikutusalueelta. Esimiestyön päätehtävät kuitenkin painottuvat toiminnan johtamiseen kohti asetettuja tavoitteita. Esimiehen on siis osattava rajata myös omaa vastuuta ja muistaa pitää huoli omasta jaksamisesta. (Havunen & Lavikkala 2010, 72-73.)

3.2.1 Kommunikaatio ja viestintä

Henkilöstön hyvinvointia tukevalle ja ammattitaitoiselle johtamiselle keskeistä on, että esimies keskustelee ja ottaa huomioon työntekijöiden tarpeet. Ihmiset ratkaisevat ongelmia hyvin, mutta jos ihmistä käskytetään, tulos saattaa olla aivan erilainen. Uusia ideoita, työmotivaatiota ja työntekijöiden sitoutumista lisää osallistuminen työyhteisön yhteisiin asioihin. Esimiehillä on usein kiire runsaiden palaveri määrien takia, eikä heillä ole aikaa aina kaikille. Esimiehen työ on kuitenkin eri näkökulmien yhteensovittamista siten, että päämäärät ja tavoitteet pystytään saavuttamaan. Tämä onnistuu vain, kun työyhteisössä keskustellaan yhdessä. Aikapulan lisäksi keskustelevaa johtamista vaikeuttaa se, että jokaista opittua asiaa ja äänetöntä taitoa ei välttämättä osata pukea sanoiksi. Jos esimies haluaa käyttää ja kehittää työntekijöiden osaamista, hänen on oltava herkkä vuorovaikuttaja ja aistia muiden näkökulmia. Esimiehen on osattava käyttää tarinoita ja vertauskuvia, jotka auttavat muita tuomaan kokemuksellista ja syvällistä tietotaitoa esille. (Juuti & Vuorela 2015, 24.)

Hult ja Leskinen (2010, 72) toteavat, että työssä onnistumisen keskeinen asia on, että työntekijällä on selvä mielikuva omasta ammatillisesta identiteetistä. Ei kuitenkaan riitä, että työntekijä tiedostaa tämän. On osattava kommunikoida ja viestiä niin, että muut ymmärtävät mitä halutaan kertoa. Työnantajan rooli mahdollistaa eri kommunikoinnin kanavia on erityisen tärkeä. Kuitenkin myös työntekijän on omalta osaltaan käytettävä erilaisia kommunikoinnin kanavia sekä esittää oman työn kehittämiseen liittyviä tekijöitä.

Juuti ja Vuorela (2015, 25) muistuttavat, että esimiehen ja työntekijän mielipiteet voivat usein erota toisistaan, kun keskustellaan työhön liittyvistä asioista. On normaalia, että kumpikin osa puoli pitää omaa mielipidettään oikeana. Kuitenkin keskustelun päätyttyä, esimiehen mielipide jää usein voimaan, hänen korkeamman asemansa vuoksi. Tätä ei saisi tapahtua, mutta jos niin kuitenkin käy, keskustelu on epäonnistunut. Työntekijä alistuu helposti pakon edessä, mutta hänen mielipiteensä ei silti muutu asiaa kohtaan. Alistuneen työntekijän paha olo näkyy työssä jaksamisessa negatiivisesti. Lisäksi alistunut henkilö, joka on hyväksynyt esimiehen mielipiteen omansa sijasta, ei koe välttämättä enää niin suurta motivaatiota työtä kohtaan ja alistuneisuus voi johtaa koko työyhteisön ilmapiirin laskuun.

Kun esimiehen ja työntekijän välillä käydään keskusteluja, esimiehen tulee pitää mielessään seuraavat kysymykset: edistääkö keskustelu työntekijän työmotivaatiota, sitoutumista työhön ja tavoiteltua käyttäytymistä. Kun keskustelut johtavat yhteisiin sopimuksiin, ovat ne onnistuneet. Esimiehen tulee miettiä keskustelun päätyttyä, syntyikö keskustelusta yhteisiä tavoitteita ja mielipiteitä kehittävä keskustelu. Haasteena keskustelun jälkeen esimiehellä on, että hänen täytyy olla varma, että sovitut asiat ja työsuoritukset saadaan sovittuina aikoina laadukkaasti tehtyä. (Juuti & Vuorela 2015, 25.)

3.2.2 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Työyhteisöissä palautetta annetaan jatkuvasti. Luukkalan (2011, 246) mukaan etenkin esimiehen roolissa, on osattava antaa ja ottaa palautetta vastaan erityisen taitavasti. Palautteen antaminen voi kuulostaa helpolta, mutta useimmiten se on kaikkea muuta kuin helppoa. Palautteen antaminen vaatii esimieheltä riittävää jämäkkyyttä ja tunneälyä. Esimiehen pitää siis olla sosiaalisesti riittävän harjaantunut selvittääkseen tehtävästään hyvin.

Usein työntekijöiden mielestä esimies ei anna riittävästi palautetta. Tästä ei voi aina pelkäänsyöttää esimiestä. Työntekijän on hyvä muistaa, että myös hänellä on vastuu kertoa, jos jokin asia mietityttää ja vaivaa. Yksi suoran ja nopean palautekulttuurin edellytyksistä on se, että vaivaava asia nostetaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa keskustelun alle. On tärkeää, että asian ottaa puheeksi henkilö, jota asia vaivaa. (Jabe 2010, 151.)

Luukkala (2011, 246) toteaa, että nopea ja välitön palaute on lähes aina tehokkaampi kuin viivästynyt palaute. Palautteen antaminen mahdollisimman pian tapahtuneesta helpottaa esimiehen työtä, koska tällöin asiat ovat tuoreessa muistissa. Jos palautteen antoa pitkittää, voi olla, ettei tapahtumien kulkua muista niin tarkasti ja tällöin palautetta voi olla myös vaikea hyödyntää. Joissain asioissa voi olla järkevämpää, että esimies miettii esimerkiksi yön yli palautteen antoa. Esimerkiksi, jos kyseessä on hyvin tunnevaltainen palaute, on järkevää nukkua yön yli ja rauhoittua. Asia kannattaa tällöin käsitellä ensin omassa mielessä.

Palaute ei ole aina positiivista. Esimiehen pitää muistaa, että kriittinen palaute on hyvä antaa aina kahden kesken. Positiivista palautetta voidaan puolestaan antaa myös muiden kuullen. Oli kyseessä sitten positiivinen tai kriittinen palaute, tulee se antaa riittävän tärkeästä asiasta. Esimiehen ei esimerkiksi välttämättä kannata keskustella alaisensa kanssa yksittäisestä kriittisestä palautteesta, vaan tilannetta tulisi tarkastella kokonaisuutena. On eri asia antaa palautetta siinä vaiheessa, jos alainen tekee toistuvasti virheitä. (Luukkala 2011, 246.)

Palautteen antamisen ohjenuorana on yleensä suositeltu niin sanottua hampurilaismallia. Hampurilaismallissa ensin annetaan positiivinen palaute, jonka jälkeen vasta annetaan korjaava palaute sekä lopuksi vielä kannustetaan. (Jabe 2010, 151.) Hampurilaismallia on kuitenkin kritisoitu viime aikoina hyvin useasti. Esimerkiksi työnohjaaja ja valmentaja Kupias (2016) toteaa Pajusen (2016) kirjoittamassa artikkelissa, ettei hampurilaismalli ole aina paras keino antaa palautetta. Palautteen saajalle voi jäädä palautteesta vain hämmentynyt olo.

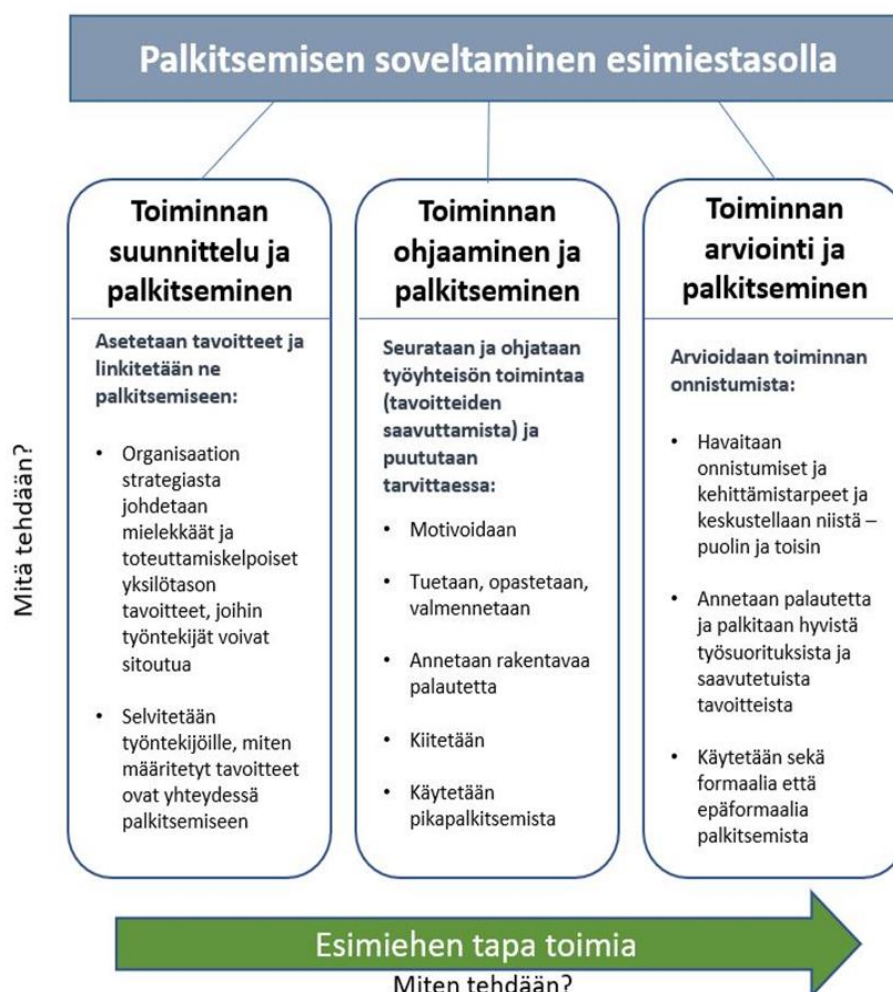
Kupiaksen (2016) mukaan hampurilaismallia parempi keino antaa palautetta on kertoa viisi kehua tai positiivista asiaa suhteessa yhteen moitteeseen. Kehuja tarvitaan luottamuksen rakentamiseen, ei niinkään hyvittelyyn. Kehuilla tarkoitetaan tässä yhteydessä kaikenlaista myönteistä huomioimista, esimerkiksi hyvän huomenen toivotusta. Onnistuneen palautteen annon taustalla on hyvä luottamus esimiehen ja alaisen välillä. Jos luottamus on kunnossa, onnistuu tällöin myös suuremman palautteen antaminen ja vastaanotto. Molempien osapuolten on myös tärkeää muistaa, ettei ota palautetta vastaan liian vakavasti. Palaute on tarkoitettu työstettäväksi ja tutkittavaksi, ei mielen pahoittamiseksi. (Pajunen 2016.)

Kuten tämän kappaleen alussa jo todettiin, on erityisen tärkeää, että esimies osaa ottaa myös palautetta vastaan. Kestin (2013, 96) mukaan esimies toimii palautteen vastaanottamisen esimerkkinä ja niin sanottuna tunnesuotimena. Alaisten pitää pystyä kertomaan myös negatiiviset palautteet turvallisesti esimiehelleen. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimiehen pitää osata ottaa kaikenlainen palaute alaisiltaan vastaan, oli kyseessä sitten omaan toimintaan tai alaisen kokemaan ongelmatilanteeseen liittyvä palaute. Esimiehen on siis muistettava pitää huolta myös omasta jaksamisestaan, jotta hän pystyy ottamaan myös negatiivista palautetta vastaan. Esimiestyössä negatiiviset palautteet ovat lähes väistämättömiä, joten esimiehen oman hyvinvoinnin ja itsetunnon kannalta on tärkeää, että palautteet osataan ottaa rakentavasti vastaan.

3.2.3 Palkitseminen ja motivointi

Jo aiemmin luvussa 3.1.3 mainittu palkitseminen liittyy myös olennaisesti esimiehen rooliin. Esimies toimii organisaation ilmapiirin luoja, tavoitteiden asettajana, suoriutumisen tukena ja ohjaajana sekä suoriutumisen arvioijana ja palkitsijana. Esimiehen on siis tunnettava alaisensa hyvin, pystyäkseen palkitsemaan ja ohjaamaan heitä tasavertaisesti ja parhailla mahdollisilla keinoilla. (Kauhanen 2015, 141.)

Kauhasen (2015, 141-142) mukaan esimiehen on oltava oikeudenmukainen palkitessaan ja arvioidessaan alaisiaan. Esimiehen työskentelyn tulee olla perusteltua ja läpinäkyvää. Palkitessaan alaisiaan, esimiehen pitää rohkeasti tarttua tarjolla oleviin palkitsemisen keinoihin. Esimiehen tulee myös muistaa, että jokainen alainen on organisaation voimavara. Myös vaatimattomammin suoriutuneita alaisia pitää muistaa kannustaa ja ohjata oikeaan suuntaan. Alla näkyvässä kuviossa 9 kuvataan esimiehen tapoja vaikuttaa työyhteisön tuottavuuteen ja hyvinvointiin palkitsemisen keinoin.



Kuvio 9: Palkitseminen esimiestyössä (Hakonen & Nylander 2015, 201)

Hakonen ja Nylander (2015, 200) ovat sitä mieltä, että nykyään painopiste esimiestyössä on siirtynyt etenkin toimintaprosessien kokonaisvaltaisen sujuvuuden varmistamiseen. Ennen esimiestyössä keskityttiin yksittäisten työsuoritusten tarkkailuun, nykyään esimiehen työnkuva on huomattavasti monipuolistunut. Esimies osallistuu niin toiminnan suunnitteluun, ohjaamiseen, arviointiin kuin palkitsemiseenkin.

Esimes luo alaisillensa perusedellytykset työssä onnistumiselle. Näitä perusedellytyksiä esimies toteuttaa omalla päivittäisjohtamisellaan, muun muassa arvioimalla, ohjaamalla, seuraamalla, organisoimalla, kannustamalla ja motivoimalla alaisiaan. Esimiehen muuttuneen ja monipuolistuneen työnkuvan takia, esimiehen vastuulle on yhä enemmän jäänyt myös palkitsemisjärjestelmien soveltaminen käytännössä. (Hakonen & Nylander 2015, 200.)

Kauhasen (2015, 119) mukaan palkitsemisen keinoja on monia. Esimies voi palkita alaisiaan niin aineettomasti kuin taloudellisesti. Useimmiten esimiehen alaiselle antamat palkinnot ovat lähinnä aineettomia, kuten esimerkiksi urapolkujen ja kasvupolkujen mahdollistaminen, itsensä kehittämisen mahdollisuus ja muut sosiaaliset palkinnot. Nämä esimiehen antamat aineettomat palkinnot ovat yleensä paljon motivoivampia kuin taloudelliset palkkiot. Myös koko organisaation johdon kannalta aineettomilla palkinnoilla näyttää olevan suurin hyöty työntekijöiden motivoinnissa.

Aineeton palkitseminen voidaan jakaa kahteen eri osaan: sosiaalisiin palkkioihin ja urapalkkioihin. Sosiaalisia palkkioita ovat esimerkiksi itsensä kehittämisen mahdollisuus, ura- ja kasvupolkujen mahdollistaminen, joustavat työajat ja työ itsessään. Urapalkkioita ovat esimerkiksi erilaiset statussymbolit ja palautteet, kuten kiitos ja tunnustukset hyvästä työstä. (Kauhanen 2015, 119.)

Etenkin edellä mainitut palkkiot voivat motivoida työntekijöitä suuresti. Esimiesten ja johdon on hyvä pitää tämä mielessä, koska osaaminen ja työmotivaatio vaikuttavat keskeisesti työsuoritukseen. Ihanteellinen tilanne on, kun työntekijä osaa työnsä sekä haluaa suoriutua siitä hyvin ja ammattimaisesti. Esimiehen on muistettava, että jos työntekijä on tehnyt monta vuotta samankaltaisia työtehtäviä, työmotivaatio saattaa alkaa laskea. Jotta työmotivaatio pysyy korkealla ja oppiminen kehittyy koko ajan, esimiehen on osattava sovittaa kullekin työntekijälle hänen taitojaan ja osaamistaan vastaavia työtehtäviä. (Juuti & Vuorela 2015, 79.)

Kauhasen (2015, 119-122) mukaan useissa organisaatioissa ongelmana on, että osaavien ja parhaimpien työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon on yhä haasteellisempaa. Nykyään on todella yleistä, että jos työntekijöille ei tarjota riittävästi ura ja kasvumahdollisuuksia, vaihtavat he ennen pitkää organisaatiota. Tätä asiaa kannattaa esimiesten ja johdon pohtia, sillä työntekijöiden vaihtuvuus on myös huomattava taloudellinen menetys, puhumattakaan mahdollisista välillisistä menetyksistä. Välillisiä menetyksiä voi syntyä esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, jossa asiantuntija vie asiakaskuntansa mukanaan siirtyessään uuteen organisaatioon.

3.2.4 Kehityskeskustelut

Vesterisen (2006, 143-144) mukaan esimiehellä on erilaisia johtamisen keinoja yrityksen ja työntekijöiden kehittämiseksi. Yksi tärkeimmistä johtamisen työkaluista on säännölliset kehityskeskustelut. Esimies ja työntekijä ovat molemmat vastuussa laadukkaasta kehityskeskustelusta, mutta esimiehen täytyy johdatella keskustelu oikeaan suuntaan esimerkiksi kertomalla yrityksen visioista ja tavoitteista. Esimiehen persoonallisuus vaikuttaa siihen, voidaanko keskustelussa ottaa esille myös henkilökohtaisia asioita kuten tunteita, arvoja, asenteita tai ihmissuhteita. Jos esimiehen roolissa on niin sanotusti tunnekylmä ihminen, kehityskeskustelut painottuvat enemmän loogisiin ja järkeviin tosiasioihin, asiakysymyksiin, koulutuksiin, päämääriin tai tuloksiin.

Työyhteisön hyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä on keskusteleva esimiestyö. Monissa tutkimuksissa on todistettu, että esimies, joka käyttää keskustelevaa johtamistapaa, luo työyhteisöön luottamukselle, avoimuudelle sekä arvostukselle pohjautuvan ilmapiirin. Esimies ei saa kuitenkaan käskyttää alaisiaan liikaa, sillä se luo vihamielisen ja sulkeutuneen ilmapiirin työyhteisöön. (Juuti & Vuorela 2015, 95.)

Juutin ja Vuorelan (2015, 96) mielestä kehityskeskustelut ovat hyviä työkaluja keskustelevalle esimiestyölle. Kehityskeskustelu on ennalta sovittu ja suunniteltu esimiehen ja hänen alaisensa välinen keskustelu, joka tähtää tiettyyn päämäärään. Jos esimies käyttää keskustelevaa johtamistapaa, sillä on todistetusti positiivisia vaikutteita työyhteisön hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Työyhteisö, jossa ei keskustella, aiheuttaa negatiivista ilmapiiriä ja yleisen työhyvinvoinnin laskua.

Esimiehen ja työntekijän välinen luottamus on johtamisen avainsana. Esimiehen täytyy tukea, arvostaa ja olla oikeudenmukainen työntekijöille, jotta työssä jaksaminen olisi parempaa. Jos työntekijä kokee puutetta esimiehen arvostuksesta, se saattaa lisätä terveys ja -uupumisriskejä. Työntekijöiden hyvinvointi ja työkyky ovat hyvin pitkälti esimiehen käsissä. Jos esimiehen ajattelutapa ihmisistä on dialoginen, kehityskeskustelut ovat antoisia. Samalla työntekijä kokee aitoa arvostusta ja voimaannuttavaa tukea esimieheltä. Kehityskeskustelu on vuorovaikutusta ja -puhelua kahden ihmisen välillä. Kehityskeskustelu pidetään, jotta yhteinen tavoite saavutetaan yksilön, työpaikan ja koko yrityksen kehittämisen avulla. (Vesterinen 2006, 144-145)

Yrityksen menestymistä lisää hyödylliset kehityskeskustelut. Sen takia kehityskeskustelut ovat tärkeitä ja niihin kannattaa panostaa. Tutkimuksissa on tullut ilmi, että usein kehityskeskusteluihin ei ole valmistauduttu tarpeeksi hyvin, eikä keskusteluissa sovittuja asioita olla toteutettu. (Manka & Manka 2016, 144-145.) Kehityskeskustelujen kannalta olennaista on, että niihin valmistaudutaan kunnolla. Riittävä valmistautuminen varmistaa sen, että keskustelut pysyvät kiinnostavina eikä aiheesta poiketa liikaa. Kehityskeskusteluissa poistetaan epäselvyyksiä työnjaosta ja työtehtävistä sekä luodaan esimiehen ja työntekijän välille positiivista vuorovaikutusta. Kehityskeskusteluissa tuetaan työntekijän kehittymistä ja osaamista. (Juuti & Vuorela 2015, 96-98.) Hyvä esimerkki kehityskeskustelussa käytävistä asioista on alla oleva kuvio 10.



Kuvio 10: Kehityskeskustelu (Havunen & Lavikkala 2010, 183)

Sekä esimiehen että alaisen kannattaa valmistautua hyvin kehityskeskusteluun. Parhaimmillaan kehityskeskustelut ovat molemmin puolin opettavaisia ja rakentavia, kun molemmat osapuolet ovat asennoituneet keskusteluun oikein. Ongelmia kehityskeskusteluun tuottaa vääränlainen tai negatiivinen asennoituminen puolin ja toisin. Tällaisessa tilanteessa kehityskeskustelu voi jäädä hyvin pintapuoliseksi tai kehityskeskustelun tarkoitus ei välity. (Havunen & Lavikkala 2010, 183.)

Havusen ja Lavikkalan (2010, 186) mukaan yllä oleva kuvio havainnollistaa kehityskeskustelussa tavallisimmin käytäviä asioita. On tärkeää muistaa, ettei kehityskeskustelussa pitäisi käsitellä liian ongelmallisia asioita. Liian usein kehityskeskustelut ovat menneet väärille urille ja tämän takia epäonnistuneet. Kehityskeskustelussa tulee keskittyä nimenomaan työntekijän osaamisen kehittämiseen.

3.2.5 Ongelmatilanteiden hallinta

Esimiehen yksi tärkeä tehtävä on ongelmien hallinta ja ratkaisu. Ongelmat eivät usein ratkea itseksensä, joten esimiehen on puuttuttava ongelmallisiin tilanteisiin, niiden vaatimin keinoin. Esimiehen on uskallettava kohdata ongelmat ja ottaa ne puheeksi. (Havunen & Lavikkala 2010, 18.) Ristiriidat ja ongelmat tulisi nähdä mahdollisuutena kehittyä. Ratkaisevaa on se, kuinka esimies reagoi ongelmiin. Jos ongelmaa välttelee tai sitä piilottelee, nousevat organisaation kustannukset tavalla tai toisella. Ratkaisematon ristiriita voi myös laskea työtehoa organisaatiossa. Ratkaistu ongelma tuo puolestaan energiaa ja virkeyttä työyhteisöön. (Kesti 2013, 99.)

Havusen ja Lavikkalan (2010, 18-19) mukaan esimies voi kehittyä ongelmien ratkaisussa. Kyseessä on taito, jota voi kehittää ihan yhtä lailla kuin muutakin ammatillista osaamista. Mitä enemmän ongelmatilanteita esimies kohtaa, sitä harjaantuneemmaksi esimies yleensä tulee. Harjaantunut esimies toimii konfliktitilanteissa varmemmin ja reagoi ongelmiin herkemmin. Nopea reagointi on mahdollista, kun esimies sisäistää omat velvollisuudet ja oikeudet sekä ymmärtää ongelmatilanteen kehityskaaren ja oppii ongelmanratkaisutaitoja.

Ongelmiin puuttumisessa on kyse ennen kaikkea välittämisestä. Esimies, joka ei puutu ongelmiin, voi vaikuttaa siltä, ettei välitä alaistensa hyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta. Tällaiseen tilanteeseen voi olla useita eri syitä, esimerkiksi esimiehen ajan puute, kiire tai puhdas piittaamattomuus. Usein todetaan, että esimiehiksi on valittu vääriä ihmisiä. Tämäkin voi olla totta, mutta useammin on kuitenkin kyse siitä, että organisaation taholta tulevat vaatimukset ohjaavat esimiesten huomion muualle. Loputon työkuorma ja tuloksellisuus ajavat esimiehen keskittymään siihen, kuinka työ saataisiin tehdyksi, ennemmin kuin siihen, että miten työ tehdään. (Havunen & Lavikkala 2010, 19.)

Näiden yllä mainittujen tilanteiden ennaltaehkäisyksi ja välttämiseksi, on erityisen tärkeää, että työyhteisössä on yhteiset pelisäännöt. Työyhteisön yhteiset pelisäännöt ovat johtamisen ja esimiestyön pohja sekä ohjenuora, jolle kaiken pitää rakentua. Esimiesten ja johdon on tärkeää muistaa ongelmatilanteissa, että henkilöt eivät kiistele keskenään, vaan asiat. (Kesti 2013, 99.)

Yhteisistä pelisäännöistä on hyötyä myös tilanteissa, joissa esimies ei ole varma, kuinka toimia. Yhdessä sovitut ja kaikilla tiedossa olevat säännöt helpottavat siis kaikkien työtä. Esimiehen on todella hankala puuttua asioihin, joista ei ole yhdessä sovittu. Hyvänä esimerkkinä on työaikaliukumat. Kun liukumasta on sovittu, on esimiehen helpompi puuttua sääntöjä rikkovan alaisen toimintaan. Päinvastaisessa tilanteessa, niin sanotulla harmaalla alueella, jossa sääntöjä ei ole sovittu, tilanteeseen puuttuminen voi olla esimiehelle jopa henkisesti raskasta. Esimiehen tulee kuitenkin muistaa, että hänellä on vastuu puuttua ongelmatilanteisiin, myös harmaalla alueella, eli niin sanotulla ”ei kenenkään maalla”. Jos esimies ei puutu tällaisiin tilanteisiin, toimii hän itse pelisääntöjen vastaisesti. (Havunen & Lavikkala 2010, 164.)

Havunen ja Lavikkala (2010, 163-165) toteavat, että harmaan alueen ongelmat saadaan lähes kokonaan poistumaan, kun organisaatiossa sovitaan tietyt raja-arvot ja toimintatavat. Toisin sanoen sovitaan pelisäännöt, joita kaikki sitoutuvat noudattamaan. Raja-arvoja seuraten ja niihin tukeutuen, esimiehen on helpompi puuttua ongelmatilanteisiin. Rajat ja työntekoa tukevat reunaehdot ovat hyvinvoivan työyhteisön perusedellytys. Hyvinvoiva työyhteisö on puolestaan toimivampi ja tuloksellisempi.

4 Työhyvinvointikysely, Case ProAgria Etelä-Suomi ry

Tämä kappale on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

4.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät jaotellaan sen mukaan, mitä halutaan tutkia ja millaista tietoa halutaan kerätä. Tutkimusmenetelmää valitessa pitää ottaa myös huomioon mihin sitä käytetään, koska eri tutkimusmenetelmät tuottavat erilaisia perspektiivejä ja tuloksia. Tutkimuksia voidaan tehdä kahdella eri menetelmällä: kvantitatiivisella eli määrällisellä ja kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimuksissa voidaan käyttää molempia tutkimusmenetelmiä, mutta tällaisessa tapauksessa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen erot eivät nouse poikkeuksellisen tärkeiksi. Yksinkertaistettuna kvantitatiivisella tutkimuksella tuotetaan luotettavaa ja numeraalista, mutta osittain pinnallista tietoa, kun taas kvalitatiivisella tutkimuksella tuotetaan syvällistä tietoa, joka on vaikeasti yleistettävissä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 40.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää miksi jotain tapahtuu, ei niinkään määrällisesti asioiden selvittäminen. Laadullisella tutkimuksella tavoitellaan tutkittavan kohteen ymmärtämistä. Laadullisessa tutkimuksessa halutaan tutkia ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesta realistisista tilanteista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161-162.)

Laadullinen tutkimus ei ole pelkästään teorian testaamista, vaan enemmänkin tutkimuskohteen yksityiskohtaista ja monitahoista analysointia. Laadullisen tutkimuksen toteutus on aina joustavaa, koska tutkimussuunnitelma voi muuttua tutkimuksen edetessä ja tuloksia havaitessa. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään menetelmiä, joissa tutkittavan kohteen eri näkökulmat tulevat esille. Menetelmiä ovat esimerkiksi teemahaastattelut, ryhmähaastattelut sekä osallistuva havainnointi. (Hirsjärvi, ym. 2009, 164-165.)

Opinnäytetyön tutkimuksessa toteutettiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Opiskelijat loivat laadullisen, puolistrukturoidun työhyvinvointikyselyn, jossa oli sekä avoimia kysymyksiä että kysymyksiä, joissa oli jo valmiita vastausvaihtoehtoja. Kysely lähetettiin sähköpostitse koko ProAgrian Etelä-Suomi ry:n henkilöstölle.

Kysely koostui kolmesta taustakysymyksestä sekä kymmenestä pääkysymyksestä. Taustakysymyksistä kaksi olivat kysymyksiä, joissa annettiin vastausvaihtoehdot. Loput 11 kysymystä olivat avoimia kysymyksiä, joihin sai vastata vapaamuotoisesti. Google Forms- sovelluksella toteutettu työhyvinvointikysely löytyy liitteestä 1.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja eettisyys

Tutkimuksissa lähtökohtana on, että virhemarginaali pysyisi mahdollisimman pienenä, jopa olemattomana. Kuitenkin usein tulosten luotettavuus ja pätevyys saattavat vaihdella. (Hirsjärvi, ym. 2009, 231.) Tutkimuksen reliabiliteetin eli luotettavuuden tarkasteluun liittyy tutkimuksen käyttökelpoisuus, pätevyys sekä yleisluontoinen tiedon saanti. Tulosten luotettavuutta voidaan arvioida mittausvirheettömyyden ja pätevyyden suhteen. Mittausvirheettömyyden virallinen termi on reliabiliteetti ja pätevyyden virallinen termi tutkimuksissa on validiteetti. Koska tutkimukselle asetetaan arvoja ja normeja, joita pyritään saavuttamaan, luotettavuuden mittaaminen on erittäin tärkeä osa tutkimusta. Reliabiliteetti näyttää, kuinka tarkasti mitataan ja validiteetti näyttää, mitataanko sitä mitä piti. Kumpikin termi on erittäin keskeinen tutkimuksen luotettavuuden mittaamisessa, mutta reliabiliteetti kertoo erityisesti tutkimuksen toistettavuuden. Tutkimustulosten kannalta erittäin oleellista on, että saadut tulokset eivät ole täysin sattumanvaraisia ja että mittarit mittaavat juuri sitä, mitä on haluttu. (Vehkalahti 2014, 40.)

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Toisin sanoen kuinka onnistuneesti mittari mittaa sitä, mitä tutkimuksessa haluttiin mitata, eli mitataanko oikeaa ja tavoiteltua asiaa. Tutkimuksen reliabiliteetilla ei ole merkitystä, jos ei mitata oikeaa asiaa, sillä validiteetti on mittauksen luotettavuuden vuoksi ensisijainen lähtökohta. Validiteetti kertoo sen, kuinka onnistuneesti tutkimuksessa käytetty menetelmä mittaa juuri sitä, mitä pitikin mitata. Tutkimuksen validiteetti saattaa kärsiä, jos esimerkiksi kyselyyn vastaaja ja kyselyn laatija ymmärtävät kysymykset eri tavoilla. Validiteetti kärsii myös, jos esimerkiksi vastauksia analysoi kaksi eri tutkijaa, ja molemmat kokevat vastaukset eri tavoilla. Sen takia usein numeraaliset tulokset ovat helpommin analysoitavissa pätevästi, kuin sanalliset. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Tutkimusprosessin eettiset näkökulmat voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: eettinen oikeutus, eettiset tutkimusmenetelmät ja eettinen analysointi ja raportointi. Ensimmäisenä pohditaan tutkimusaiheen eettistä oikeutusta eli miksi juuri kyseisen ilmiön tutkiminen on perusteltua. Tämän pohtiminen on erittäin tärkeää, jos kyseessä on herkkä tutkimusaihe tai tutkittavat ovat haavoittuvia. Toinen pohdittava asia tutkimuksen eettisessä arvioinnissa on tutkimusmenetelmät, eli miten tieto aiotaan kerätä ja saadaanko tavoiteltava tieto aiotuilla aineistonkeruumentelmillä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kolmas eettinen näkökulma on tutkimusaineiston analysointi ja raportointi. Analysointivaiheessa tutkijan on esimerkiksi toimittava siten, ettei litteroiduissa eli puhtaaksi kirjoitetuissa haastatteluissa ole nähtävissä tutkittavien oikeita nimiä, jos kyseessä on herkkä tutkimusaihe. Kun tutkimustietoja käsitellään, kaksi keskeistä käsitettä ovat luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Haastateltavalla on oltava luottamus, että hänen antamansa tiedot eivät leviä väärin käsiin ja esimerkiksi arkaluontoista haastattelua tehdessä on tärkeää, että anonymiteetti säilyy. Täydellinen haastateltavan nimettömyys ei ole kuitenkaan aina paras vaihtoehto, vaan nimitietoja saatetaan tarvita esimerkiksi kyselyyn vastaamattomien henkilöiden muistutusviestintään. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkijan eettinen velvollisuus on raportoida saadut tutkimustulokset mahdollisimman rehellisesti ja tarkasti. Tärkeää on kuitenkin samaan aikaan myös suojella tutkittavien anonymiteettiä. Sekä laadullisessa että määrällisessä tutkimuksessa on tuotava esiin, miten analysointiprosessi on edennyt ja miten tuloksiin on päädytty. Tutkimusprosessista on pyrittävä tekemään mahdollisimman läpinäkyvä, jotta myös tutkimuksen lukijalle mahdollistuu eettisten kysymysten pohdinta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämän kappaleen loppuosa on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

4.3 Tutkimustulokset ja niiden analysointi

Kun tutkimusaineisto on kerätty, voidaan alkaa tarkastella kerättyä aineistoa eli tulkitsemaan löytyviä havaintoja. Tutkimuksesta syntyvät havainnot eivät ole vielä tutkimuksen tuloksia. Tutkimukset tulokset koostuvat havaintojen yhdistelyllä ja tulkitsemisellä. Jotta tulos perustuu koko tutkimusaineistoon, havaintoja tulee tehdä sekä tutkimuksen kohteesta että tutkimusteoriasta. Tutkimuksen päämääränä on tuottaa sellaista uutta tietoa, jonka tutkija pystyy selittämään perustellusti. On tärkeää, että tutkija pysyy metodin avulla tärkeimmässä tutkimusongelmassa sekä tulkinta tehdään tärkeimmistä havainnoista. (Vilka 2007, 87-90.)

Hirsijärvi ym. (2009, 229-230) toteavat, että pelkkä havainnointi ja analysointi eivät yksinään riitä saamaan tutkimustuloksia. Tutkimustuloksien saamisen keskeisin asia on tulkinta. Tutkijan on selitettävä löydöksensä ja tulkita saamaansa aineistoa, jotta saadaan tutkimustulokset. Jokaisen tutkijan tulkintatapa on erilainen, ja tulkitseminen onkin tutkijan omien johtopäätösten tekemistä.

Tutkimustulosten analysointia voidaan kuvata prosessina, johon sisältyy tutkittavan aineiston järjestäminen, visualisointi ja tulkinta. Kuviossa 11 on kuvattu analysoinnin prosessia. Jos käsiteltävää aineistoa on paljon, prosessi vie huomattavasti aikaa. Tutkijan tulee pohtia tarkkaan, mikä olisi paras keino tulosten saamiseksi ja kuinka niitä on helppo visualisoida. (Creswell 2013, 179.)



Kuvio 11: Analysoinnin prosessi (Creswell 2013, 179)

Kerätyn aineiston järjestäminen sisältää tietojen tarkistuksen, täydentämisen ja järjestämisen tallennusta varten. Visualisointi vaiheessa saatu aineisto kuvataan erilaisilla kaavioilla, kuvilla ja diagrammeilla. Kun visualisointi on tehty, voidaan alkaa tulkita aineistoa sanallisesti. Jotta tulosten tulkinta olisi mahdollisimman luotettavaa, on tärkeää olla objektiivinen. Koska ihmisillä on taipumus nähdä se, mitä he haluavat nähdä, tulkintaan voi vaikuttaa tutkijan omat oletukset ja kokemukset. Aineistosta on helppo tehdä johtopäätöksiä, jotka eivät välttämättä edes tue tuloksia. Sellaisen tilanteen välttämiseksi on tärkeää välillä pohtia tuloksia ja sitä, mitä ne oikeasti tarkoittavat. Objektiivisuus on erittäin olennainen asia johtopäätöksiä tehtäessä. Joskus tutkijan on hyvä esimerkiksi kysyä ulkopuoliselta mielipidettä, jotta tulkinta olisi mahdollisimman objektiivinen. (Murray & Hughes 2008, 167-169.)

Creswellin (2013, 180) mukaan kvantitatiivisen eli määrällisen aineiston analysointi eroaa kvalitatiivisesta eli laadullisesta analysoinnista huomattavasti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analysointi on usein paljon työläämpi, koska aineistoa ei voida käsitellä koneellisesti, vaan se joudutaan analysoimaan manuaalisesti.

Tutkimus ei ole valmis vielä silloinkaan, kun tutkimustulokset on analysoitu. Tuloksia ei saa jättää lukijalle jakaumina ja tilastoina, vaan tulokset on selitettävä selkeästi tekstinä. Aineiston analyseissä merkityksellisiä esiin nousevia asioita pohditaan tulkinnan avuin. Analyysiä tehdessä voi syntyä tulkintaongelmia. Vastanneiden kielelliset ilmaisut voivat vaikuttaa tulkintaan. Tuloksiin saattaa vaikuttaa myös tutkijan ja vastaajan omat tulkinnat kysymyksestä ja vastauksesta. (Hirsijärvi ym. 2009, 229.)

Tutkimuksia voidaan tulkita monista näkökulmista, ja sen takia esittäessä tuloksia, tulkinnat voivat erota toisistaan ja ne voivat aiheuttaa myös erimielisyyksiä. Vaikka tulkitsijana olisi tutkimuksen lukija, tutkittava tai itse tutkija, niin tulkinta olisi todennäköisesti jokaisella erilainen. Kun tutkija miettii tuloksia kokonaisuudessa, hänen kannattaa käyttää useita tulkintatapoja. Pelkkä tulosten analysointi ei kerro tutkimustuloksia kokonaisvaltaisesti. (Hirsijärvi ym. 2009, 230.)

Tämän kappaleen loppuosa on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

5 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tämä kappale on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Lähteet

Painetut

Ahonen, G. & Aura, O. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum.

Creswell, John W. 2013. Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches. USA: SAGE Publications

Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: P-S kustannus.

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hult, H. & Leskinen, T. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kristallisoitua toimintasi. Saavuta tavoitteesi. Helsinki: Tammi.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa. Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Jyväskylä: Gummerus.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Helsinki: Yrityskirjat.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Kauppakamari.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämissuunnitelman laatiminen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finva.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finva.

Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Talentum.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa...Työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvo kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tammeprint.

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Murray, N. & Hughes, G. 2008. Writing up your University Assignments and Research Projects. UK: Open University Press.

Nurmi, H. 2017. Työuupumuksen itsehoito. Kuinka kierrän karikot. 2. uudistettu painos. Helsinki: Duodecim.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyönmenetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Porvoo: WSOYpro.

Pehkonen, I., Turunen, J., Juvonen-Posti, P., Henriksson, L., Vihtonen, T., Seppänen, J., Liira, J., Uitti, J. & Leino, T. 2017. Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa. Moniaineisto- ja monimenetelmätutkimus. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print.

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.

Riikonen, E., Seitsamo, J., Tuomi, K. & Vanhala, S. 2005. Hyvinvoiva henkilöstö - menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. 2. painos. Helsinki: Otava.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2007. Tutki ja havainnoi. 1.-2.painos. Helsinki: Tammi

Violainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Sähköiset

Ilmarinen. 2017. Johda itseäsi - jaksatyössä. Viitattu 2.11.2017.

<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-itseasi-jaksa-ty-ossa.pdf>

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto. 2017. Työssä jaksaminen. Viitattu 17.10.2017.

<https://www.jhl.fi/tyoelama/perustietoa/tyosuojelu-ja-hyvivointi/tyossa-jaksaminen/>

Knardahl, S., Johannessen, H., Sterud, T., Härmä, M., Rugulies, R., Seitsamo, J. & Borg, V. 2017. The contribution from psychological, social, and organizational work factors to risk of disability retirement: a systematic review with meta-analyses. BMC Public Health. Viitattu 20.10.2017.

https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5299735/pdf/12889_2017_Article_4059.pdf

Nordqvist, C. 2017. Stress. Why does it happen and how can we manage it? Medical News Today. Viitattu 19.10.2017. <https://www.medicalnewstoday.com/articles/145855.php>

Pajunen, E. 2016. Unohda hampurilaismalli, kun annat palautetta - Sen sijaan kehu ainakin viisi kertaa. Aamulehti. Viitattu 28.10.2017.

<https://www.aamulehti.fi/ihmiset/unohda-hampurilaismalli-kun-annat-palautetta-sen-sijaan-kehu-ainakin-viisi-kertaa-23728505/>

ProAgria. 2017. Toimialat. Viitattu 7.9.2017. <https://www.proagria.fi/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 1.11.2017.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html

Työkaari kantaa. 2017. Työkykytalo. Viitattu 6.10.2017. <http://tyokaari.fi/tyokykytalo/>

Työterveyslaitos. 2017. Työhyvinvointi. Viitattu 26.10.2017.

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos. 2016. Työkykyjohtamisella saadaan miljardien eurojen kustannuksia alas. Viitattu 10.10.2017.

<https://www.ttl.fi/tyokykyjohtamisella-saadaan-miljardien-eurojen-kustannuksia-alas/>

Valtiokonttori. 2015. Työkykytalo. Viitattu 5.10.2017.

[http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/lkajohtaminen/Kunnossa_kai-ken_ikaa_Tyokyky/Tyokykytalo\(45447\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/lkajohtaminen/Kunnossa_kai-ken_ikaa_Tyokyky/Tyokykytalo(45447))

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne	7
Kuvio 2: Työhyvinvoinnin osa-alueet (Virolainen 2012, 12)	9
Kuvio 3: Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation menestykseen (Kauhanen 2016, 18)..	14
Kuvio 4: Työkykytalo (Ilmarinen 2006, 80)	16
Kuvio 5: Työn henkiset kuormitustekijät Lidströmin (2010) mukaan (Jabe 2010, 54)	20
Kuvio 6: Ennakoiva työhyvinvoinnin johtamisen prosessi (Suutarinen & Vesterinen 2010, 63)	29
Kuvio 7: Palkitsemisen toimivuusmalli (Hakonen & Nylander 2015, 14)	30
Kuvio 8: Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen & Nylander 2015, 23).....	31
Kuvio 9: Palkitseminen esimiestyössä (Hakonen & Nylander 2015, 201)	37
Kuvio 10: Kehityskeskustelu (Havunen & Lavikkala 2010, 183)	40
Kuvio 11: Analysoinnin prosessi (Creswell 2013, 179)	46

Liitteet

Liite 1: Työhyvinvointikysely.....	53
------------------------------------	----

Liite 1: Työhyvinvointikysely

Työhyvinvointikysely

Tämä kyselytutkimus on osa ProAgria Etelä-Suomi ry:lle toteutettavaa opinnäytetyötä, jonka aiheena on johtamisen vaikutus työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Opinnäytetyön toteuttavat Laurea-ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijat Kreetta Nurmi ja Maria Pakka. Tällä kyselytutkimuksella kartoitetaan ProAgria Etelä-Suomi ry:n henkilöstön tämän hetkistä työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista. Kysely tehdään nimettömästi, joten annetut vastaukset eivät ole yhdistettävissä vastaajiin. Kyselyyn voi vastata 16.-24.10.2017 välisenä aikana.

*Pakollinen



TAUSTAKYSYMYKSET

Minkä aluetoimiston alaisuudessa työskentelet? *

- Päijät-Hämeen aluetoimisto
- Etelä-Karjalan aluetoimisto
- Kymenlaakson aluetoimisto
- Pirkanmaan aluetoimisto
- Uudenmaan aluetoimisto
- Hämeen aluetoimisto

Kuinka kauan olet työskennellyt ProAgriassa? *

- 0-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 10-15 vuotta
- Yli 15 vuotta

Millaisella mielellä yleensä saavut töihin? *

Oma vastauksesi

TYÖSSÄ JAKSAMINEN

Mitkä asiat auttavat jaksamaan työssäsi? *

Oma vastauksesi

Koetko, että työ- ja vapaa-aikasi ovat tasapainossa? *

Oma vastauksesi

Aiheuttaako työmääräsi sinulle stressiä? Miksi? *

Oma vastauksesi

Koetko, että saat vaikuttaa omaan työhösi? Miten? *

Oma vastauksesi

Koetko, että työtäsi arvostetaan? Miten? *

Oma vastauksesi

Motivoiko työsi sinua? Miten? *

Oma vastauksesi

Mitkä tekijät nostaisivat työmotivaatiotasi? *

Oma vastauksesi

Miten johto ja lähiesimiehesi tukevat työssä jaksamistasi? *

Oma vastauksesi

Miten johto ja lähiesimiehesi voisivat auttaa sinua jaksamaan paremmin työssäsi? *

Oma vastauksesi

Uskotko työskenteleväsi nykyisessä työpaikassa vielä pitkään? *

Oma vastauksesi

Työhyvinvointikysely

Vastauksesi on tallennettu, kiitos!
Mukavaa syksyn jatkoa!

[Lähetä toinen vastaus](#)

Tämä lomake on luotu Google Formsillä avulla. [Luo oma](#)

Google Forms