

Työntekijöiden hyvinvointia edistävä esimiestyö

Case: Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Anna Auvinen
Noora Laukkanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

AUVINEN, ANNA,
LAUKKANEN, NOORA:

Työntekijöiden hyvinvointia edistävä
esimiestyö
Case: Yritys X

Liiketalouden opinnäytetyö, 105 sivua, 9 liitesivua

Kevät 2018

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyössä tarkasteltiin työntekijöiden hyvinvointia tukevan esimiestyön esiintymistä kohdeyrityksessä. Opinnäytetyö koostuu teoriaosasta sekä tutkimusosasta, ja sen toimeksiantajana toimii suomalainen palvelualan yritys, jonka kolmeen eri yksikköön tutkimus rajattiin. Tutkimuksen päätavoitteena selvitettiin, onko kohdeyrityksen esimiestyössä työntekijöiden hyvinvointia lisääviä voimavaratekijöitä sekä palvelevan johtamisen piirteitä. Tavoitteena oli tarkastella, ilmenikö tutkittavien yksiköiden välillä eroja palvelevan esimiestyön esiintymisessä, sekä pyrkiä löytämään ehdotuksia työn voimavaroja lisäävän esimiestyön kehittämiseen.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus koostuu kahdesta osasta, joissa paneudutaan yksilön hyvinvoinnin muodostumiseen sekä hyvinvointia tukevaan johtamiseen ja esimiestyöhön. Teoreettisen osuuden lähteinä on käytetty kirjallisia ja sähköisiä teoksia.

Empiirinen osa toteutettiin työntekijöille suunnattuna kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, joka tehtiin sähköisesti Webropol-työkalulla. Kysely lähetettiin 141 työntekijälle ja vastausprosentiksi saatiin 54. Empiiristä osuutta syvennettiin viidelle esimiehelle tehdyllä teemahaastattelulla. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saatiin tutkimuskohteeseen myös esimiesten näkökulmaa.

Tutkimustuloksista ilmeni, että palvelevan johtamisen piirteet työyhteisössä sekä työntekijöiden kokemat sosiaaliset voimavarat ovat riippuvaisia esimiehen tavasta toimia. Kohdeyrityksen työskentely-yksiköt kokivat palvelevan johtamisen piirteitä eri tavalla ja erot olivat tilastollisesti merkitseviä. Tutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta annettiin ehdotuksia työn voimavaroja tukevan esimiestyön edistämiseen kohdeyrityksessä. Palvelevassa esimiestyössä kehityskohteiksi nousivat erityisesti kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen parantaminen sekä osaamisen kehittämistä tukeva palautteenanto.

Asiasanat: työhyvinvointi, työn imu, johtaminen, motivaatiojohtaminen, työmotivaatio, työkyky

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

AUVINEN, ANNA
LAUKKANEN, NOORA

Management Promoting Well-being
of the Employees
Case: Company X

Bachelor's Thesis in Management and Communications
105 pages, 9 pages of appendices

Spring 2018

ABSTRACT

The aim of this thesis is to identify how managerial work and the managers' personalities affect the well-being of the employees. The thesis was commissioned by a Finnish service industry company and three of its departments were involved in this study. The study looks for signs of servant leadership in the company as well as factors that employees consider either assets or development targets in their jobs. One of the goals was to examine if there were any differences between the three departments in this respect. Another goal was to give development proposals for developing managerial work.

The thesis consists of theoretical and empirical sections. The theoretical background of the study consists of two main themes: concepts and measuring of the well-being of individuals and management of well-being of employees. Sources for the theoretical section included literature and publications.

The empirical frame was executed with both quantitative and qualitative approaches. Combining two theoretical frameworks gave essential information on how leading intrinsic motivation relates to work well-being. The data for the qualitative research was obtained by five interview studies in December 2017. The questionnaire for the quantitative study was sent to 141 employees and the rate of return was 54 percent.

The study results indicate that servant leadership strongly affects the well-being of employees. The respondents of the study were mostly satisfied with the management of well-being in the company. The results give valuable information on how servant leadership should be developed in the case company. Based on the results, we conclude that strong servant leadership is an important factor in the success of the whole organization.

Key words: work empowerment, servant leadership, work engagement

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Aiheen taustat	1
1.2	Tavoite, rajaus, tutkimusongelma	2
1.3	Käytetyt aineistot ja menetelmät	4
1.4	Työn rakenne	5
2	TYÖHYVINVOINTI	7
2.1	Työn imu	9
2.2	Yksilölliset voimavarat	11
2.2.1	Yksilön psykologinen pääoma	12
2.2.2	Terveys ja työkykyisyys	13
2.2.3	Motivaatio	14
2.2.4	Omien voimavarojen kasvattaminen ja paineen sietäminen	16
2.3	Työn voimavarat	17
2.3.1	Sosiaaliset voimavarat	18
2.3.2	Työ ja organisaatio voimavarana	20
3	ESIMIES TYÖHYVINVOINNIN TOIMIJANA	22
3.1	Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen	22
3.2	Modernit johtamismallit	23
3.2.1	Uuden ajan johtaminen	24
3.2.2	Työelämän jatkuva muutos	25
3.2.3	Palveleva johtaminen	27
3.2.4	Työn voimavarojen johtaminen	31
3.3	Päivittäisjohtaminen	33
3.3.1	Esimiestyö ja esimiehen tehtävät	33
3.3.2	Motivointi	36
3.3.3	Palautteen antaminen	37
3.3.4	Ongelmien käsittely ja ratkaiseminen	38
3.4	Esimiehen työkalut työhyvinvoinnin johtamisessa	40
3.4.1	Osaamisen kehittäminen	40
3.4.2	Keskusteleva johtaminen	41
3.4.3	Työkyvyn varhainen tuki	43

4	ESIMIES TYÖHYVINVOINNIN TOIMIJANA KOHDEYRITYKSESSÄ	46
4.1	Kvantitatiivinen tutkimus	47
4.1.1	Tutkimuksen toteutus	47
4.1.2	Käytetyt mittarit	48
4.1.3	Tutkimusmenetelmät	49
4.1.4	Tutkimuksen taustatiedot (salainen)	50
4.1.5	Palveleva esimiestyö ja sosiaaliset voimavarat (salainen)	50
4.1.6	Organisatoriset ja työtehtävätason voimavarat (salainen)	50
4.1.7	Työn voimavaroja lisäävän esimiestyön yhteys työtyytyväisyyteen (salainen)	50
4.2	Kvalitatiivinen tutkimus (salainen)	50
4.2.1	Tutkimuksen taustatiedot	50
4.2.2	Työhyvinvoinnin käsite ja esimiehen rooli (salainen)	51
4.2.3	Palveleva esimiestyö työntekijöiden hyvinvointia tukemassa (salainen)	51
4.2.4	Työntekijän työhyvinvoinnin edistäminen (salainen)	51
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	52
5.1	Tutkimuksen luotettavuus	53
5.2	Työn sosiaaliset voimavarat ja palveleva esimiestyö kohdeyrityksessä (salainen)	54
5.3	Organisatoriset ja työntehtävien voimavarat (salainen)	54
5.4	Palvelevan esimiestyön ja työn voimavaroja lisäävän esimiestyön vahvistaminen (salainen)	54
6	YHTEENVETO	55
	LÄHTEET	58
	LIITTEET	65

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen taustat

Työn vaatimukset ja työtahti ovat kasvaneet viimeisen vuosikymmenen aikana valtavasti. Samalla vapaa-ajan ja hyvinvoinnin arvostus on noussut ja moni kamppailee näiden vaatimusten yhdistämisen kanssa. Työelämän epävarmuus ja organisaatioiden jatkuvat muutokset ovat tuoneet haasteita yksilöiden hyvinvoinnin kokemiseen ja paineiden sietämiseen. Samaan aikaan moni ihminen kokee pystyvänsä elämään arvokasta elämää, jossa työ- ja vapaa-aika ovat tasapainossa ja molemmat tuottavat yksilölle iloa.

Perinteisessä työhyvinvointiajattelussa huomio ja toimet suunnataan epäkohtien ja oireiden minimointiin, mutta se ei tuota oikeanlaista menestykseen johtavaa motivoitunutta työhyvinvointia pitkällä aikavälillä (Hakanen 2011, 17). Työhyvinvointi ei ole enää erillinen osa-alue, johon pyritään vaikuttamaan, vaan on kyse yksilöiden kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Tavoitteena on, että työ ei olisi erillinen tapa ansaita rahaa, vaan ennemminkin osa hyvää elämää. Positiivisen psykologian mukainen ajattelu työssä keskittyy työn tarjoamien voimavarojen vahvistamiseen, työyhteisön vastuulliseen toimintaan hyvinvoinnin lisäämiseksi sekä yksilön omiin vahvuuksiin (Hakanen 2009, 9). Työn voimavarat ovat niitä työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia piirteitä, jotka motivoivat työntekijöitä sisäisesti ja ulkoisesti (Hakanen 2011, 49).

Työ voidaan nähdä ihmisen erilaisten psykologisten perustarpeiden tyydyttäjänä, joista sisäistä motivaatiota ruokkivat perustarpeet synnyttävät innostusta ja lisäävät työn mielekkyyttä (Martela & Jarenko 2015, 44). Hyvinvoinnin muodostuminen on kokonaisuus, johon vaikuttavat suuresti työstä saatavat voimavarat mutta myös yksilön omat ominaisuudet. Yksilöiden erilaiset tarpeet ja ominaisuudet ovat perustana yksilön oman hyvinvoinnin muodostumiselle.

Johtamisella ja esimiestyöllä on merkittävä vaikutus monen työn voimavaratekijän muodostumiseen ja sen myötä työntekijöiden

työhyvinvointiin. Päivittäisjohtamisessa esimiehen oma persoona ja tapa toimia sekä ihmissuhdetaidot muodostavat perustan yksilöiden hyvinvoinnin johtamiselle. Esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtamisessa on haastava. Yksilöiden sisäisen motivaation johtaminen vaatii hyvää ihmistuntemusta, jotta pystytään vahvistamaan eri yksilöitä heidän henkilökohtaista hyvinvointiaan edistävällä tavalla. Toisaalta organisaatio määrittelee raamit, joiden puitteissa esimies toimii.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii suomalainen palvelualan yritys. Kohdeyrityksessä on tiedostettu työntekijöiden hyvinvoinnin merkitys organisaatiolle ja sen menestykselle. Organisaation eri toiminnoissa ja fyysisessä työympäristössä on panostettu työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseen monin keinoin. Yritys osallistuu vuosittain Great Place to Work -tutkimukseen, joka on tärkeä mittari hyvinvoinnin seuraamiseen. Great Place to Work -konsepti tarjoaa työkaluja ja toimintamalleja organisaation johdolle, joilla voidaan parantaa työntekijöiden viihtyvyyttä ja hyvinvointia työssä ja sen myötä olla työntekijöiden mielestä hyvä työpaikka (Great Place to Work 2018).

1.2 Tavoite, rajaus, tutkimusongelma

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, tukeeko esimiestyö yksilön hyvinvointia kohdeyrityksessä kyselyhetkellä. Tutkimus on poikittaistutkimus eli tutkimus kohdistuu ilmiön esiintymiseen kohdeyrityksessä tutkimuksen tekohetkellä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 178).

Tutkimuksen viitekehyksenä toimivat käsitys yksilön työhyvinvoinnin muodostumisesta ja siihen vaikuttavista työn voimavaroista, sekä niitä edesauttavasta johtamisesta ja erityisesti palvelevasta johtajuudesta. Professori Jari Hakanen on useissa tutkimuksissaan todennut työn voimavarojen lisäävän työn imua ja innostumista työssä. Työn imua tukevaa johtamista ja esimiestyötä on tutkittu vielä varsin vähän mutta palvelevan johtamisen on havaittu olevan myönteisessä vaikutuksessa työn imuun sekä tukevan työssä koettuja voimavaroja (Hakanen 2011, 11; van Dierendonck & Nuijiten 2011, 249). Suomessa on parhaillaan menossa

ARTTU2-tutkimusohjelma (2014 - 2018), jonka yhtenä osa-alueena on selvitetty hyvinvointia sekä työn imua edistäviä johtamiskäytäntöjä kunnissa. Tutkimuksessa havaittiin voimaannuttavien henkilöstökäytäntöjen ja palvelevan esimiestyön lisäävän työn voimavaroja, minkä lisäksi palvelevan johtamisen todettiin olevan itsessään työntekijöiden hyvinvointia vahvistava voimavara. (Harju & Hakanen 2016, 5.)

Tämä tutkimus keskittyy työstä koettuihin voimavaroihin ja esimiehen rooliin työn voimavarojen lisääjänä. Tutkimuksessa selvitetään hyvinvointia vahvistavien esimiestyön piirteiden esiintymistä kohdeyrityksessä. Pääongelmana selvitetään:

- Esiintyykö kohdeyrityksen esimiestyössä työntekijän hyvinvointia lisääviä työn voimavaratekijöitä sekä palvelevan johtamisen piirteitä?

Voimavaratekijöiden esiintymisen lisäksi tutkimuksessa selvitetään mahdollisia eroja tutkittavien yksiköiden välillä, sekä pyritään löytämään kehitysehdotuksia voimavaroja tukevan esimiestyön kehittämiseen.

Pääongelmaa täydentävinä tutkimuskysymyksinä ovat:

- Onko eri yksiköiden välillä eroa työn voimavarojen ja palvelevan esimiestyön kokemisessa?
- Onko palvelevalla johtamisella yhteyttä työn voimavaroihin kohdeyrityksessä?

Tavoitteena on löytää käytännössä toteutettavia parannusehdotuksia hyvinvointia tukevan esimiestyön kehittämiseen. Etukäteen on selvää, että kohdeyrityksessä työhyvinvointiin on yleisesti ottaen kiinnitetty huomiota, ja aikaisempiin Great Place to Work -tutkimuksiin pohjaten mitään selvästi heikkoa osa-aluetta tuskin ilmenee. Erilaisissa hyvinvointitutkimuksissa tulokset antavat usein varsin kokonaisvaltaisen kuvan hyvinvoinnin tilasta. Niiden perusteella voi olla hankalaa löytää varsinaisia ongelmakohtia, etenkin kun hyvinvoinnin kokemus on subjektiivinen ja riippuu hyvin paljon

yksilöstä itsestään sekä hänen asenteestaan ja ymmärryksestään omaan hyvinvointiinsa. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkemmin esimiesten ja työntekijöiden väliseen yhteistyöhön hyvinvoinnin edistämiseksi.

1.3 Käytetyt aineistot ja menetelmät

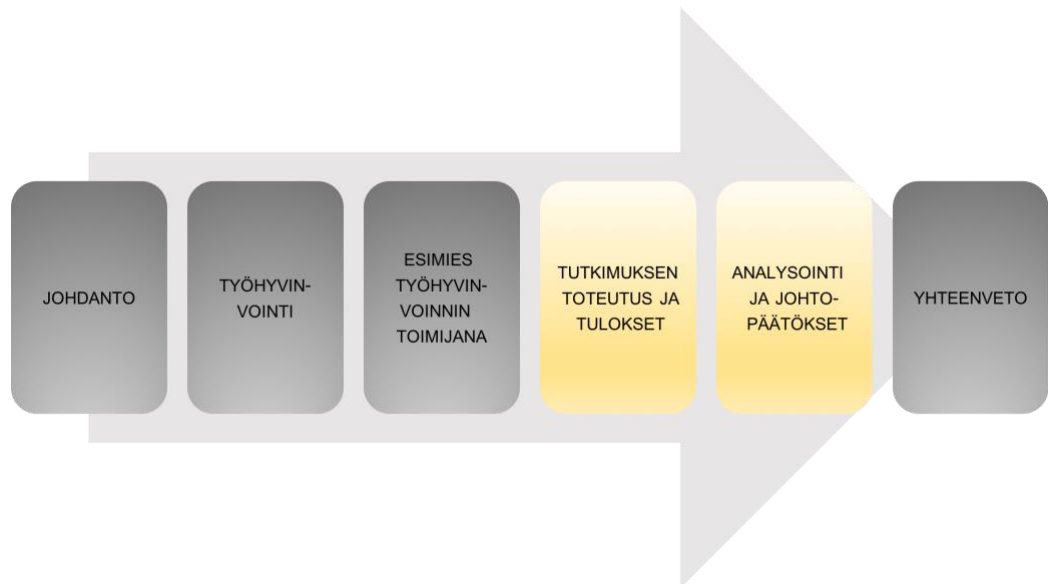
Teoreettinen osuus koostuu painetuista ja sähköisistä lähteistä, joissa perehdytään yksilön hyvinvoinnin kokemuksen muodostumiseen, sekä hyvinvointia tukevaan johtamiseen ja esimiestyöhön. Ensimmäisessä osassa keskitytään yksilön työhyvinvoinnin ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin muodostumiseen ja toisessa osioissa siihen, miten johtamisella ja esimiestyöllä voidaan vaikuttaa positiivisesti yksilön kokemaan hyvinvointiin ja sisäiseen motivaatioon.

Empiirinen osuus koostuu työntekijöille tehtävästä kvantitatiivisesta tutkimuksesta sekä esimiehille suunnatusta kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Tutkimus tehdään kohdeyrityksen kolmelle eri työntekijäyksikölle, joissa työskentelee yhteensä 141 työntekijää, sekä viidelle esimiehelle. Työntekijöille teetetään kyselytutkimus ja esimiehille teemahaastattelut sekä heille suunnattu pieni kyselytutkimus. Tutkimalla aihetta kahdesta eri näkökulmasta, saadaan siihen enemmän syvyyttä, sekä huomioita molemmista suunnista, työntekijöiden ja esimiesten näkökulmasta.

Työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu runsaasti eri näkökulmista, ja hyvinvointiin liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia on paljon saatavilla. Työn imua tukevia henkilöstökäytänteitä ja esimiestyötä on tutkittu työhyvinvointitutkimuksien määrään nähden varsin vähän mutta jatkuvasti enemmän.

1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyön teoria ja empiirinen osuus jakautuvat kuuteen pääluokun alla olevan kuvion 1 mukaisesti.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Ensimmäisenä lukuna on johdanto, jossa käsitellään tutkimuksen taustoja ja perustietoja. Ensin tutustutaan hyvinvoinnin kokemiseen työssä ja esimiehen mahdollisuuksiin edistää hyvinvointia. Tämän jälkeen käydään läpi opinnäytetyötutkimuksen aiheen rajaus, sekä kerrotaan käytetyistä menetelmistä ja tutkimuksen tavoitteista.

Toisessa luvussa keskitytään työhyvinvoinnin ja yksilön hyvinvoinnin muodostumiseen. Luvussa tutustutaan ensin työhyvinvoinnin käsitteeseen ja tämän jälkeen perehdytään yksilön kokeman hyvinvoinnin muodostumiseen. Jotta pystymme tutkimaan esimiehen vaikutusmahdollisuuksia yksilön kokemaan työhyvinvointiin, tulee meidän ensin ymmärtää yksilön hyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet.

Kolmannessa luvussa tarkastellaan johtamisen ja esimiestyön mahdollisuuksia yksilön hyvinvoinnin edistämiseen. Luvussa käydään läpi

hyvinvoinnin johtamisen käytänteitä organisaatiotasolta esimiestasolle, sekä esimiehen päivittäisjohtamisen merkitystä yksilöiden hyvinvoinnille.

Neljäs ja viides luku käsittelee tutkimuksen empiiristä osuutta. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutus ja käytetyt tutkimusmenetelmät sekä kerrotaan tutkimuksen tulokset. Viidennessä luvussa analysoidaan tuloksia ja tehdään johtopäätökset. Empiirinen osuus on salainen toimeksiantajan pyynnöstä.

2 TYÖHYVINVOINTI

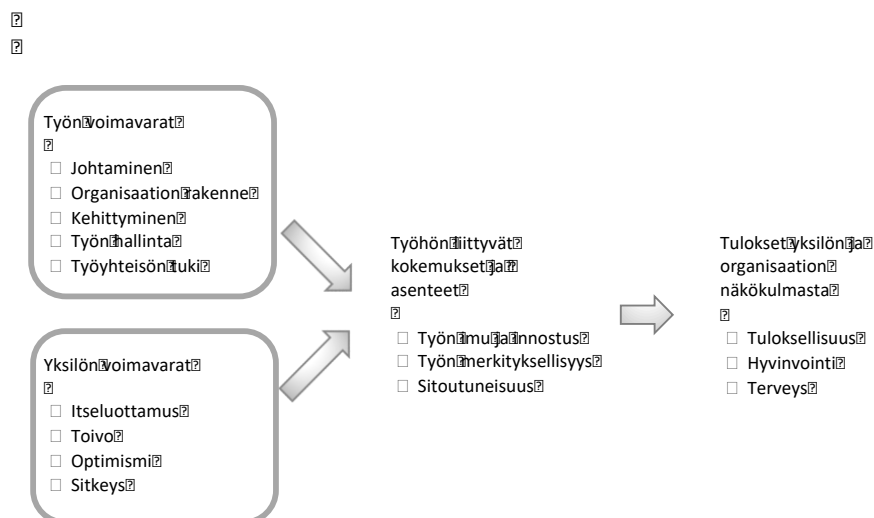
Työhyvinvointi on käsitteenä muuttunut yhteiskunnan ja työelämän muutosten mukana. Vuosien aikana se on laajentunut yksilötasosta työympäristötekijöitä koskevaksi mutta sen kokonaisvaltainen määritelmä on tieteellisesti edelleen puutteellinen (Suonsivu 2011, 42). Sosiaali- ja terveysministeriön (2017) määritelmän mukaan työhyvinvoinnilla ei ole yhtä ainoaa määritelmää, vaan se on yksilöllinen kokemus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työterveyslaitoksen (2017a) määritelmän mukaan

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.

Työhyvinvoinnin perustana on kokonaisvaltainen käsitys työkyvystä, joka on nykykäsityksen mukaan työn ja ihmisen voimavarojen välinen suhde. Työkyky ei ole vain yksilön ominaisuus vaan se muodostuu yksilön sekä hänen työnsä ja ympäristönsä yhteisvaikutuksesta. Perusta työkyvylle muodostuu yksilön terveydestä ja toimintakyvystä, jotka yhdessä osaamisen sekä arvojen ja asenteiden kanssa muodostavat yksilön voimavarat. Työkykyyn vaikuttavat myös itse työ, työyhteisö sekä johtaminen. Johtamisella on tarkoitus saada työprosessit mahdollisimman tehokkaiksi ja tuottaviksi työntekijöiden terveyttä riskeeraamatta, ja esimiehet vastaavat työjärjestelyistä ja toimivuudesta. Esimiesten rooli on suuri, mutta korostaa esimiesten ja työntekijöiden yhteistyötä. Esimiehet huolehtivat työn tekemisen olosuhteista ja järjestelmistä ja työntekijät omista voimavaroistaan. Tavoitteena on, että työn ja voimavarojen välillä vallitsee tasapaino. Osa-alueet ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja yksilön työkykyisyyden määrittelevät kaikki eri osien tulokset. (Ilmarinen & Vainio 2012, 5.)

Työhyvinvointi ilmenee yksilö- ja työyhteisötasolla työhön paneutumisena ja yhteistyön sujuvuutena sekä organisaatiotasolla toiminnan tuloksellisuutena (Suonsivu 2011, 43). Työhyvinvoinnin käsite on laajempi kuin työkyvyn käsite sekä sisällöllisesti että ajallisesti, sillä se pakottaa työolot kilpailemaan vapaa-ajan kanssa ja sisällyttää käsitteeseen myös tuloksellisuuden. Työhyvinvointi voidaan esittää neliulotteisena ilmiönä, johon kuuluvat yksilön nykyinen työkyky, työpaikan tuloksellisuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä työhyvinvoinnin tulevaisuusvaikutukset. Työkyvyn taustalla ovat työkykytalon mukaisesti yksilön terveys, arvot ja asenteet, osaaminen, työyhteisö ja työympäristö. Työpaikan tuloksellisuuteen vaikuttavat tuottavuus, kannattavuus ja yhteiskuntavastuu ja työn ja vapaa-ajan tasapainoon joustavuus ja elämänlaatu. Tulevaisuusvaikutukset muodostuvat toimeentulo- ja terveysnäkymistä. (Aura & Ahonen 2016, 21.)

Viime vuosina työhyvinvoinnista puhuttaessa on siirrytty työkyvyn kehittämisestä työn ja yksilön myönteisten voimavarojen korostamiseen. Tämä positiiviseen psykologiaan pohjautuva suuntaus kiinnittää työelämässä huomion yksilön omiin sekä työn positiivisiin ja kannatteleviin voimavaratekijöihin, joita lisäämällä voidaan parantaa yksilöiden kokemaa hyvinvointia työssä (kuvio 2). (Manka & Manka 2016, 68 - 69.)



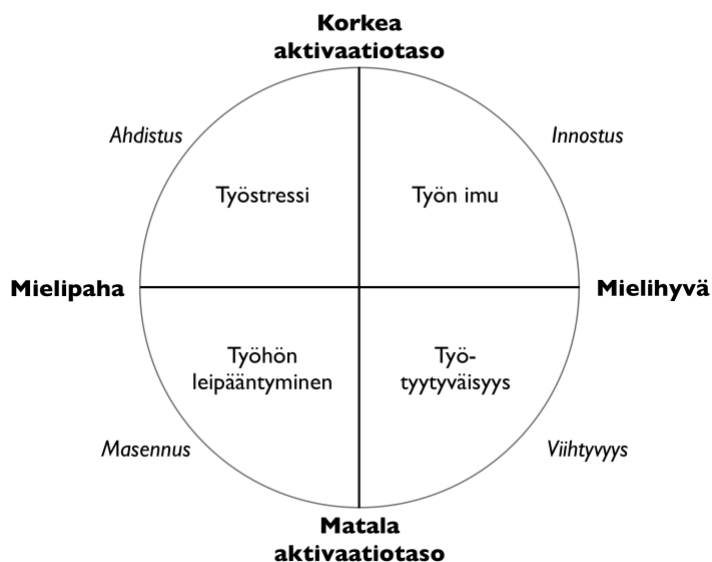
KUVIO 2. Voimavaramalli (Christensen ym. 2008, soveltaen Manka & Manka 2016, 70)

Positiivinen psykologia sovellettuna työelämään tarkoittaa sitä, ettei keskitytä pelkästään kartoittamaan riskitekijöitä, oireita ja uupumusta, vaan ennen kaikkea sitä, mikä työssä kannattelee. Mitkä asiat tekevät työstä mielekkään ja auttavat selviytymään ja jopa nauttimaan, kun työ on vaativaa tai muutoksessa? Yksilöiden kokemaa hyvinvointia työssä voidaan lisätä kahdesta suunnasta: kehittämällä työn motivoivia piirteitä ja hyödyntämällä työntekijöiden yksilöllisiä luonnollisia vahvuuksia. (Hakanen 2009, 9 - 11.)

2.1 Työn imu

Työn imua voidaan pitää työhyvinvoinnin tavoiteltuna tilana, sillä se lisää Hakasen ja Perhoniemen (2008, 29,38) tutkimusten mukaan hyvinvointia työssä ja vaikuttaa myönteisesti hyvinvointiin myös muussa elämässä. Työn imulla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuudella kuvataan työn imua kokevan työntekijän energisyyttä, halua panostaa työhön ja sinnikkyyttä myös vastoinkäymisissä. Omistautuminen on kokemuksia työn merkityksellisyydestä, innokkuudesta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä. Uppoutumisella tarkoitetaan keskittyneisyyden tilaa ja paneutumista työhön sekä näistä seuraavaa nautintoa. Työn imu ei ole hetkellinen tila, vaan pysyvämpi myönteinen suhtautuminen ja innostuminen työstä, jolloin työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä. (Hakanen 2009, 33.)

Työn imuun sisältyy sekä asenne- että tunneulottuvuus ja sen voi sijoittaa Warrin (1999) hyvinvoinnin moniulotteisuutta kuvaavan mallin (kuvio 3) myönteiseen neljännekseen. Työntekijän aktiivitaso on korkea ja mielihyvän kokeminen runsasta. Tätä voidaan pitää työhyvinvoinnin tavoitetilana, jonka perusteella työn imua lisäämällä voidaan vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin. (Hakanen 2009, 34.)

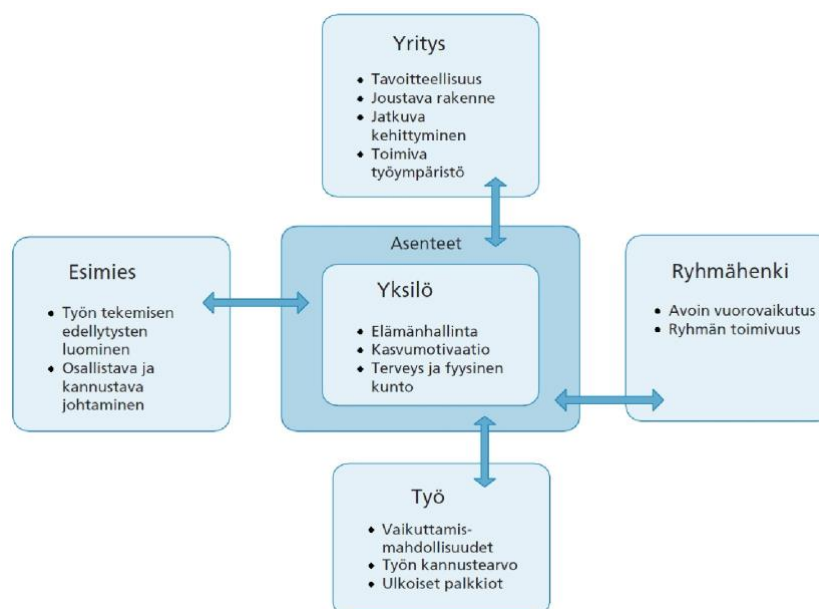


KUVIO 3. Työhyvinvoinnin erilaiset tilat (Warr 1999, soveltaen Hakanen 2009, 35).

Hakasen (2009, 35 - 36, 40) mukaan työn imua vahvistavia tekijöitä ovat työstä saatavat voimavarat, työntekijän omat yksilölliset voimavarat, työn imun tarttuvuus, palautuminen sekä kodin voimavarat. Esiemistyön näkökulmasta työntekijöiden kokema työnsä imua ja merkityksellisyyttä voidaan lisätä erityisesti vahvistamalla työstä saatavia voimavaroja ja huomioimalla työntekijöiden henkilökohtaiset voimavarat. Myönteisen suhtautumisen ja innostuneisuuden on monissa tutkimuksissa todettu työtyytyväisyyden kasvattamisen lisäksi parantavan työssä suoriutumista ja työn tuloksellisuutta sekä organisaatiotasolla työn tuottavuutta (Hakanen 2011, 137).

Samaan voimavaralähtöiseen ajatusmalliin pohjautuen Manka ja Manka (2016, 76 - 77) jaottelevat yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet yksilön omiin voimavaratekijöihin, sosiaaliseen pääomaan sekä rakennepääomaan (kuviot 4). Yksilöllisiä voimavaratekijöitä ovat yksilön psykologinen pääoma, terveys ja motivaatio, jotka muodostuvat yksilön omasta kokemuksesta itsestään sekä hänen henkilökohtaisista voimavaroistaan niin työssä kuin arjessa. Sosiaalinen pääoma syntyy

työyhteisön henkisestä tilasta, johon vaikuttavat sekä työyhteisön ilmapiiri, että johtamisen tavat ja laatu. Rakennepääoma muodostuu organisaation kulttuurista ja tavoista toimia sekä työn hallinnan tunteesta.



KUVIO 4. Yksilön työhyvinvoinnin muodostuminen (Manka & Manka 2016, 76.)

2.2 Yksilölliset voimavarat

Yksilön hyvinvointi liittyy mahdollisuuteen olla oman elämänsä ohjaksissa, mutta toisaalta kykyyn tuntea mielenrauhaa. Kyse on siitä mitä ihminen on ja millaiseksi voi tulla. (Manka & Manka 2016, 158 - 159.) Yksilön hyvinvointiin vaikuttavat henkilö itse, hänen persoonallisuutensa, terveytensä ja työkykynsä, ja ennen kaikkea se miten hän kokee itsensä ja miten hän suhtautuu eri tilanteisiin. Ihmisen asenne, persoonallisuus, osaaminen sekä terveys ja fyysinen kunto vaikuttavat yksilön työhyvinvoinnin kokemiseen joko vähentäen tai edistäen sitä (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 8).

2.2.1 Yksilön psykologinen pääoma

Yksilön psykologinen pääoma kuvaa yksilön asennetta ja voimaa, jotka muodostuvat neljästä osasta: itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, realistisesta optimismista ja sitkeydestä (Luthans, Youssef & Avolio 2007, 3). Niistä muodostuva elämänhallinnan tunne ja yksilön voimavarat ovat merkityksellisiä jaksamisessa ja positiivisessa asenteessa elämään (Manka ym. 2007, 8). Yksilölliset voimavarat, kuten esimerkiksi optimismi, usko omaan pystyvyyteen, itsearvostus ja mukautuva, myönteinen perfektionismi ovat myönteisessä yhteydessä yksilön kokemaan hyvinvointiin (Hakanen 2009, 38). Psykologinen pääoma on osittain perittyä ja kasvatuksen tulosta, mutta varsin suuri osa siitä on omissa käsissä, sillä jopa 40 prosenttia psykologisesta pääomasta on vaikutettavissa olevaa osaa (Manka & Manka 2016, 159).

Itseluottamus on ihmisen uskoa omaan kykyihinsä, tiedollisiin resursseihinsa ja tehtävien suorittamiseen menestyksellisesti (Luthans ym. 2007, 38). Hyvän itseluottamuksen omaava työntekijä on sisäisesti motivoitunut, asettaa itselleen korkeita tavoitteita, tekee parhaansa ja jatkaa vastoinkäymisistä huolimatta eteenpäin (Manka & Manka 2016, 161). Hallinnan tunne liittyy itseluottamukseen ja uskoon selvitä erilaisista tilanteista. Elämänhallinnan tunne on ihmisen persoonallisuuteen kuuluva voimavara, jonka avulla hän voi kohdata vaikeita tilanteita ja ehkäistä turvattomuuden tunteita (Manka ym. 2007, 8). Ihminen, jolla on hyvä hallinnan tunne, uskoo voivansa vaikuttaa elämäänsä eivätkä asiat tapahdu muiden sanelemina.

Toiveikkuus tarkoittaa psykologisen pääoman muodostumisessa halua asettaa itselleen tavoitteita ja saavuttaa niitä. J. R. Snyderin teoria toivosta määrittää toivon positiiviseksi motivaatiotilaksi, jonka perustana on tavoitteiden asettaminen ja tavoittelu toiveikkaan elämän perustana. (Luthans ym. 2007, 66.) Toiveikas yksilö asettaa tavoitteita itse, jos niitä ei ole valmiiksi annettu eli hän on tarvittaessa itsenäinen ja sisältä päin ohjautuva. Toiveikkuutta ylläpitävät ja lisäävät vaikutusmahdollisuudet,

haasteelliset mutta realistiset tavoitteet sekä henkinen tuki ja palkitseminen. (Manka & Manka 2016, 162 - 163.)

Kolmas psykologisen pääoman ulottuvuus on optimismi, joka tarkoittaa tunnetta siitä, että elämässä on enemmän hyviä kuin huonoja asioita. Optimismi ei tarkoita sitä, että uskoo kaiken mahdolliseksi, vaan etenkin realismia ja joustavuutta sekä uskoa omaan menestymiseensä. Optimistinen käyttäytymisen selitysmalli oppimis- ja ongelmatilanteissa pitää ongelmia haasteina ja saa yrittämään enemmän. Optimistisen mallin mukaan toimiva pitää ongelman syitä hetkellisinä ja ulkoisista oloista johtuvana ja menestymistään hän selittää omilla ominaisuuksillaan. Pessimistisen mallin mukaan toimiva puolestaan ajattelee ongelmien johtuvan hänestä itsestään ja onnistumisia sattumanvaraisilla ulkoisilla syillä, joihin hän itse ei ole voinut vaikuttaa. (Luthans ym. 2007, 91 - 92, 96.)

Sitkeys kuvaa ihmisen lannistumattomuutta ja joustavuutta. Englanniksi termi on fysiikasta lainattu resiliency, joka tarkoittaa sitä, millainen kapasiteetti materiaaleilla on palautua alkuperäiseen muotoonsa, kun ne on ensin pakotettu mutkalle (Manka & Manka 2016, 167). Psykologisen pääoman osana sitkeydellä on merkitystä etenkin muutoksessa ja ongelmia kohdatessa; sitkeä ei lannistu vaan kestää vastoinkäymiset ja aloittaa tarvittaessa alusta (Manka 2007, 7).

2.2.2 Terveys ja työkykyisyys

Terveys hyvinvointitekijänä on suhteellinen käsite. Terveiden- ja hyvinvoinnin laitoksen käsitteistön mukaan terveys on fyysisen, sosiaalisen ja henkisen hyvinvoinnin tila, mikä on laajempi käsite kuin pelkästään sairauden puute. Terveys on yksilön voimavara ja koko ajan muuttuva tila, jonka avulla hyvinvoinnin muut osatekijät ja hyvä elämä muodostuvat (THL 2016). Jokainen määrittää ja kokee terveytensä omalla tavallaan ja loppujen lopuksi oma koettu terveys on se, mikä määrittää työkykyisyyden. Terveiden kokemiseen vaikuttavat yksilön sairaudet mutta ennen kaikkea omat kokemukset, arvot ja asenteen, sekä se,

millaisessa fyysisessä ja sosiaalisessa ympäristössä ihminen elää. (Huttunen 2015.)

Ihmisellä voi hyvin olla jokin sairaus tai fyysinen rajoite, mutta hän voi siitäkin huolimatta olla työkykyinen. Monesti on kyse sopivan ja oikeanlaisen työn löytämisestä rajoitteisiin nähden eli ihmisen työkykyisyydestä työtehtävän suhteen. Työkykyisyydellä tarkoitetaan sitä, että työntekijällä on työtehtävän täyttämiseen vaadittava fyysinen, sosiaalinen ja henkinen terveys, sekä tarvittavat tiedot, taidot ja voimavarat työn tekemiseksi (Koskinen 2006). Työkykyisyyden tunnistamisella ja sen sovittamisella työympäristöön on suuri merkitys työhyvinvoinnin kokemisessa.

2.2.3 Motivaatio

Motivaatiolla on keskeinen merkitys yksilön kokemassa hyvinvoinnissa. Motivaatio on yksilön tila, joka määrää suunnan ja vireystason ihmisen toimintaan ja ylläpitää tätä toimintaa (Otavan Opisto 2015). Ihmisten motivaatiota voidaan tarkastella erilaisten motivaatioteorioiden kautta, joista tunnetuimmat ovat psykologi Frederick Herzbergin motivaatiohygienia teoria sekä psykologi Abraham Maslowin tutkimukseen perustuva tarvehierarkia. Molemmilla näillä tunnetuilla tarveteorioilla kuvataan ihmisten perustarpeiden tyydyttämiseen kytkettävää käyttäytymistä (Study Management Guide 2017). Richard Ryanin ja Edward Decin luoma itseohjautuvuusteoria (self-determination theory), joka perustuu ihmisen psykologisten perustarpeen täyttämiseen, on modernin motivaatiotutkimuksen viitatuin tieteellinen teoria (Martela & Jarenko 2015, 12). Martela (2015, 57 - 58) jopa hylkää Maslowin hierarkkisen tarvepyramidin, koska se ei vastaa enää modernissa yhteiskunnassamme käsitystä ihmisen motivaatiosta. Ihmiset ovat yksilöitä, joiden tarpeita on mahdotonta asettaa jyrkkään hierarkiaan. Sen sijaan perustarpeet olisi järkevämpi jaotella kahteen ryhmään: sisäisiin ja ulkoisiin.

Tutkijat Deci ja Ryan (2000) erottavat itsemääräytymisteoriassaan toisistaan sisäisen ja ulkoisen motivaation. Ulkoinen motivaatio syntyy ulkoisista vaikuttimista ja ulkoisesti motivoitunut ihminen toimii usein palkkioiden toivossa tai rangaistuksen pelossa. Sisäinen motivaatio on subjektiivista ja ohjaa ihmisen vapaaehtoiseen toimintaan, koska toiminta tuottaa mielihyvää ja onnistumisen kokemuksia. Sisäinen motivaatio syntyy, kun ihminen voi toiminnallaan tyydyttää kolmea psykologista perustarvettaan: omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta. (Hakanen 2009, 43.)

Omaehtoisuudella tarkoitetaan yksilön halua toimia omasta tahdostaan ja mahdollisuuksistaan vaikuttaa toimintaansa (Hakanen 2009, 43). Kyvykkyyden kokemus syntyy siitä, että yksilö kokee oman osaamisensa riittäväksi suoriutuakseen eri tehtävistä ja haasteista menestyksekkäästi (Martela & Jarenko 2015, 41). Yhteenkuulumisen tarpeella puolestaan viitataan ihmisten haluun kokea läheistä yhteyttä muiden ihmisten kanssa ja tunnetta yhteisöön kuulumisesta. Arvostus ja kunnioitus tyydyttävät yhteenkuulumisen tarvetta. (Hakanen 2009, 44.)

Frank Martela lisäsi kaksivuotisen tutkimushankkeensa tuloksena neljänneksi perustarpeeksi hyväntekemisen tunteen. Hyväntekemisen tarve, tarkoittaa kokemusta siitä, että voi työn kautta tehdä hyvää toisille ihmisille. Työntekijä kokee, että omalla tekemisellä on myönteisiä vaikutuksia muille. (Martela & Jarenko 2015, 39, 43.)

Nämä neljä perustarvetta lisäävät elämän merkityksellisyyttä ja motivoivat tekemään asioita niiden itsensä vuoksi. Kun työ ja johtamisen tavat tyydyttävät näitä perustarpeita, kokee työntekijä tekemisen iloa ja motivoituu sisäisesti. Perustarpeiden merkitys vaihtelee eri yksilöiden välillä ja eri elämäntilanteissa, eikä työllä ole mahdollista tai tarpeen tyydyttää kaikkia perustarpeita. Mutta motivoiva työ ja työpaikka, sekä näihin tarpeisiin keskittyvä johtaminen ja töiden organisointi tyydyttävät yksilöiden perustarpeita ja lisäävät sisäistä motivaatiota. (Hakanen 2009, 44.)

2.2.4 Omien voimavarojen kasvattaminen ja paineen sietäminen

Ihminen pystyy itse lisäämään omaa hyvinvointiaan niin arjessa kuin myös työelämässä. Etenkin työyhteisössä hyvinvoinnin kokeminen edellyttää kaksisuuntaista vuorovaikutusta ja korostaa myös työntekijän vastuuta omasta toiminnastaan ja työyhteisön hyvinvoinnista. Omien henkilökohtaisten voimavarojen tunnistaminen ja halu itsensä kehittämiseen mahdollistavat uudenlaisten ajatusmallien oppimisen (Hakanen 2011, 82).

Itsensä kehittäminen on jatkuva oppimisprosessi, jonka perustana on reflektointi (Sydänmaanlakka 2017, 81). Reflektointi tarkoittaa oman toiminnan havainnointia, tarkastelua ja pohtimista. Tavoitteena on tulla tietoisiksi omista reaktiosta ja kokemuksista eri tilanteissa sekä kehittää itseään ja toimintatapojaan edullisempaan suuntaan. Psykologisen pääoman ja omien voimavarojen kasvattaminen edellyttää jatkuvaa itsensä kehittämistä. Kehittämällä omia käyttäytymismallejaan ja toimintatapojaan, psykologista pääomaansa, ihminen oppii sietämään hankalia tilanteita ja hallitsemaan stressiä paremmin. (Manka & Manka 2016, 171 - 173.)

Yksilön työhyvinvointiin vaikuttava työstä syntyvä paine voidaan kokea joko positiivisesti haastavaksi tai negatiivisesti heikentäväksi. Positiivinen paine syntyy haastavista työtilanteista, mutta työn vaatimusten ja voimavarojen sekä tuen ja hallinnan tunteen ollessa tasapainossa, työntekijä voi käsitellä painetta ja jopa hyötyä siitä. Negatiivinen paine on heikentävä paine, joka johtaa huonoon suorituskykyyn, ikävystymiseen, stressiin ja pitkään jatkuessaan jopa uupumukseen. (Manka & Manka 2016, 174 - 175.) Tärkeää stressin syntymisen kannalta onkin sillä, minkälaisia välineitä ja voimavaroja yksilöllä on kohdata erilaisia haasteita ja uhkia (Suonsivu 2011, 24).

Sekä positiivinen että negatiivinen paine lisäävät työn kuormittavuutta mutta positiivinen paine motivoi ja lisää sitoutumista sekä edistää hyvää työsuoritusta. Tällaisia positiivista painetta tuottavia tilanteita työelämässä

ovat esimerkiksi aikapaineet, vastuun lisääntyminen, työkuormitus sekä työn moninaisuus ja tavoitteet. Negatiivista painetta aiheuttavat työyhteisössä esimerkiksi huonot yhteistyösuhteet, työn hallinnan puute, roolin epäselvyys ja epärealistiset aikarajat. (Manka & Manka 2016, 174 - 175.) On tärkeää osata käsitellä työstä syntyvää painetta ja varmistaa sen positiivisuus, jotta kuormitus ei kasva liian isoksi suhteessa voimavaroihin. (Manka 2015, Positiivinen ja negatiivinen paine).

Stressin syntymistä kuvaavia malleja on useita erilaisia. Niille on yhteistä ajatus siitä, että stressin syntymiseen vaikuttavat työn ja työyhteisön tietyt piirteet mutta yksilöllä itsellään on iso rooli, koska hän tulkitsee näitä tekijöitä eri tavoin riippuen omista voimavaroistaan. Mallit pyrkivät pääsääntöisesti voimavarojen tasapainoon, mutta positiivisen psykologian myötä on alettu kiinnittää huomiota erityisesti vahvuuksiin ja myönteisten tunteiden merkitykseen stressin torjuntakeinona. Tällöin ei tarvitse pyrkiä tasapainoon työn vaatimusten ja omien edellytysten kanssa, vaan vahvistamalla työn positiivisia voimavaroja, voidaan edistää hyvinvointia. Osa työn kuormitustekijöistä ovatkin voimavaratekijöitä, jotka samanaikaisesti kuormittavat ja lisäävät hyvinvointia. Vahvistamalla näitä työn voimavaratekijöitä voidaan vähentää stressiä ja ihmisten jaksamista työssä. (Manka 2015, Stressiteoriat ja -mallit.)

2.3 Työn voimavarat

Positiiviseen psykologiaan pohjautuen työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat suuresti työn voimavarat. Työn voimavaroja ovat ne työn fyysiset, psykologiset ja organisatoriset piirteet, jotka auttavat vähentämään työssä koettuja vaatimuksia ja edesauttavat tavoitteiden saavuttamisessa, sekä lisäävät henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä työssä (Hakanen 2009, 36). Hakanen ja Perhoniemi (2008, 29, 38) ovat työhyvinvointia koskevassa tutkimuksessaan osoittaneet työn voimavarojen olevan myönteisessä vaikutuksessa työssä selviytymiseen ja koettuun hyvinvointiin.

Työn voimavaroja ovat erilaiset voimaannuttavat piirteet, kuten esimerkiksi esimiehen antama sosiaalinen tuki, innovatiivinen ilmapiiri, työn hallinta ja aktiivinen työ, johon sisältyy vaikuttamismahdollisuus, kehittymismahdollisuus, ennustettavuus ja roolin selkeys. (Manka & Manka 2016, 70.) Hallinnan tunne tarkoittaa mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja työn itsenäisyyttä. Vapaus ja itsenäisyys töiden aikatauluttamisessa sekä menettelytavoista päättämisessä lisäävät työn mielekkyyttä, kuten myös osaamisen hyödyntäminen ja oman roolin ymmärtäminen kokonaisuuden kannalta. Työllä tulee olla myös kannustearvo, joka muodostuu monipuolisesta työn sisällöstä ja uuden oppimismahdollisuuksista. (Manka & Manka 2016, 107.) Työn voimavarojen ollessa kunnossa ja niihin panostamalla voidaan lisätä yksilön työhyvinvointia ja vaikuttaa työntekijän kokemaan työn imuun, työn merkityksellisyyteen ja työntekijän sitoutuneisuuteen työhön.

2.3.1 Sosiaaliset voimavarat

Sosiaaliset voimavarat ovat sekä yksilön että työyhteisön voimavaroja, jotka syntyvät yhteisöllisyydestä, työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksesta ja esimiehen toiminnasta. Sosiaalisiksi voimavaraksi voidaan ymmärtää sellaiset yhteisölliset piirteet, jotka vahvistavat yhteisön toimintaa, edistävät luottamusta ja vastavuoroisuutta. Sosiaalisen pääoman syntymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi luottamus, yhteiset arvot, osallistuminen, sosiaaliset suhteet ja vastavuoroisuus. (Manka & Manka 2016, 132 - 133.) Sosiaalinen pääoma ja kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä lisäävät työntekijöiden motivaatiota, työhön sitoutumista, terveyttä ja stressin hallintaa sekä parantavat työtyytyväisyyttä (Suonsivu 2011, 59).

Sosiaalinen pääoma voidaan jakaa vertikaaliseen eli erilaisessa asemassa olevien väliseen pääomaan ja horisontaaliseen eli samassa asemassa olevien väliseen pääomaan (Oksanen 2009, 16). Vertikaalinen pääoma muodostuu esimiehen ja työntekijöiden välisestä suhteesta ja horisontaalinen pääoma työntekijöiden keskinäisistä suhteista. Sosiaalinen

pääoma syntyy siis sekä hyvästä johtamisesta että toimivasta työyhteisöstä. (Manka & Manka 2016, 134.)

Johtamisen merkitys

Vertikaalinen pääoma rakentuu johtamisen ja esimiestoiminnan ympärille ja sillä on suuri merkitys yksilön kokemassa työhyvinvoinnissa. Positiivista pääomaa kasvattavia piirteitä työntekijä kokee, kun hän voi luottaa esimieheensä ja esimies kohtelee työntekijöitään ystävällisesti ja kunnioittavasti. Oikeudenmukainen töiden organisointi, psykologinen ja emotionaalinen tuki sekä innostava johtaminen ovat pääomaa kasvattavia voimavaroja. (Manka & Manka 2016, 133, 141.)

Johtaminen on vuorovaikutuksellista toimintaa, jossa kummallakin osapuolella, niin esimiehellä kuin työntekijälläkin, on oma roolinsa ja vaikutus toisiinsa. Johtamisen perustehtävä on tukea organisaation toimintaa ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset työn tekemiselle. Esimiehen tehtävä on varmistaa työyhteisön toimivuus ja motivoida työntekijät toimivaan kohti tavoitteita. Autoritäärisestä johtamisesta on siirrytty kannustavampaan ja vuorovaikutteisempaan johtamistyyliin, jossa ihmiset haluavat tulla kohdelluiksi yksilöinä. Entistä tärkeämmäksi on noussut vuorovaikutuksellisuus, kuunteleminen ja luottamuksen rakentaminen työyhteisöön. (Manka & Manka 2016, 135.)

Työyhteisön merkitys

Kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä muodostaa toisen osan yksilön sosiaalisesta pääomasta ja vahvistaa työntekijän motivaatiota, työhön sitoutumista, luottamuksen syntymistä sekä terveyden ja stressin hallintaa (Suonsivu 2011, 59 – 60). Työyhteisön merkitys työhyvinvoinnin kokemisessa perustuu hyvään yhteishenkeen, avoimeen vuorovaikutukseen ja ryhmän toimivuuteen. Hyvinvoivassa työyhteisössä toimitaan yhteisten arvojen mukaan, ilmapiiri on kannustava ja avoin, tiedonkulku on sujuvaa ja työyhteisön jäsenet huomioivat ja arvostavat toisiaan. (Manka & Manka 2016, 148.)

Työyhteisön hyvinvointi ja yhteisöllisyys yksilön sosiaalisen pääoman rakentajana edellyttävät vastavuoroisuutta, jossa osapuolena on esimiehen lisäksi myös työntekijä. Esimiehellä on kokonaisvastuu yhteisönsä työhyvinvoinnista mutta sen rinnalla korostetaan nykyään yhtä lailla työntekijöiden alaistaitoja, joista yleisesti käytetään nimitystä työyhteisötaidot. (Manka & Manka 2016, 148.) Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan työntekijän kykyä ja halua toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla esimiestä ja muita työntekijöitä tukien ja edistäen (Suonsivu 2011, 60).

2.3.2 Työ ja organisaatio voimavarana

Rakennepääoma yksilön kokemassa työhyvinvoinnissa muodostuu organisaation kulttuurista ja toimintatavoista sekä itse työn sisällöstä ja vaikutusmahdollisuuksista. Näistä organisatorisista ja työtehtävien voimavaroista rakentuu perusta ihmisen kokemalle työhyvinvoinnille. (Manka & Manka 2016, 76.)

Yksilön kokema työhyvinvointi vaatii tuekseen hyvinvoivan organisaation, jossa on systemaattisesti johdettua työhyvinvointitoimintaa ja toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi. Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen, rakenteeltaan joustava sekä kehittyvä ja siellä on turvallista toimia (Manka & Manka 2016, 80). Positiivisen psykologian hahmottama terveen organisaation kuva perustuu positiivisen terveyden määreisiin, jolloin tavoitteena ei ole vain sairauksien ja sairauspoissaolojen minimointi vaan työntekijöiden positiivinen terveys. Organisaation olisi hyvä pyrkiä ylläpitämään ja vahvistamaan työntekijöiden kokemuksia mielekkästä työstä, tasapainoisesta työn ja muun elämän suhteesta, laadukkaista yhteistyön, tuen ja vuorovaikutuksen käytännöistä ja rakenteista sekä työntekijän omanarvontuntoa tukevista mahdollisuuksista. (Hakanen 2009, 23 - 24.)

Organisaation toiminnallisesti joustava rakenne ja henkilöstön osallistamiseen perustuva toimintakulttuuri lisäävät työn mielekkyyden kokemista. Tällaisessa organisaatiossa työntekijät voivat tehdä päätöksiä

omalla alueellaan ja heillä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon joko suoraan tai oman tiiminsä kautta. Tämä lisää vastuullisuutta, aloitteellisuutta, itsenäisyyttä ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin. (Manka & Manka 2016, 80 - 81, 87.)

3 ESIMIES TYÖHYVINVOINNIN TOIMIJANA

3.1 Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen

Työhyvinvoinnin strateginen perusta voidaan jakaa kuvion 5 mukaisesti kolmeen osaan: hyvinvointiin johdon toiminnoissa, työhyvinvoinnin tukitoimintoihin sekä esimiestyöhön ja HR-toimintoihin. Hyvinvointi johdon toiminnoissa käsittää hyvinvoinnin ylläpitämisen strategiset sisällöt sekä organitoriset keinot pitää yllä työntekijöiden hyvinvointia. Työhyvinvoinnin tukitoiminnoilla tarkoitetaan organisaation panostuksia työntekijöiden terveyden edistämiseen liittyviin toimiin, kuten työterveyshuoltoon ja terveyttä ylläpitävään virkistystoimintaan. (Aura & Ahonen 2016, 56, 69, 88.)



KUVIO 5. Työhyvinvoinnin strateginen perusta (Aura & Ahonen 2016, 88)

Työhyvinvointi HR-toiminnoissa ja esimiestyössä muodostaa noin kolmasosan työhyvinvoinnin strategisesta paletista. HR-toiminnoissa työhyvinvointi kattaa rekrytoinnin, perehdytyksen, tasa-arvoisen kohtelun, joustavuuden ja palkitsemisen. Esimiestyön toiminnot kattavat esimiehen vastuut, työpaikan ilmapiirin, esimiehen johtamisresurssit ja työkyvyttömyysriskin hallinnan. Työkyvyttömyysriskien hallinta käsittää työn kuormittavuuden valvonnan sekä varhaisen tuen ja työhön paluun tuen prosessien toteuttamisen. (Aura & Ahonen 2016, 79 - 80.) Esimiehet ovat käytännön toiminnassa tärkeässä osassa työhyvinvoinnin toimijoina. Esimiesten kyvykkyydellä toimia työhyvinvointia rakentavasti on suuri merkitys henkilöstön motivaatiolle, sitoutumiselle ja laajemmin työkyvyille. (Aura & Ahonen 2016, 176.)

3.2 Modernit johtamismallit

Perinteisessä johtamismallissa työtä pidetään välttämättömänä, jopa epämiellyttävänä. Ihmiset tekevät töitä ainoastaan taloudellisen hyödyn vuoksi ja vain harvat pystyvät luovaan työhön. Perinteisen mallin johtaja kirjaa etukäteen työtehtävien määritelmät, työtavat sekä tavoitteet ja valvoo, että työntekijät seuraavat ohjeistusta. Työskentelytapa ei lisää motivaatiota tai kannusta luovuuteen, sillä ylhäältä-alas menetelmällä ohjeistukset tulevat johdolta, eikä työntekijöiden mielipiteillä ole merkitystä. (Manka & Manka 2016, 134 - 136.)

Johtoryhmät ovat perinteisesti kantaneet vastuun luovuudesta, kehittämisestä sekä ongelmien ratkaisusta työntekijöiden toimiessa ratkaisujen toteuttajina. Työn automatisoinnin ja siitä johtuvien uusien toimintatapojen myötä asetelma on muuttumassa pääläelleen. Tulevaisuuden työelämässä valtaosa ihmisen tekemästä työstä on ongelman ratkaisuun ja vuorovaikutukseen perustavaa jatkuvaa kehittämistä. (Kilpinen 2017, 9 - 10.)

3.2.1 Uuden ajan johtaminen

Työn muuttuessa myös johtajuuden on muututtava. Digiajan työssä yksilöt työskentelevät verkottuneissa ja matalissa organisaatioissa. Digitaalinen murros, tekoälyn sovellukset ja robotiikka ovat arkipäiväisiä asioita valtaosassa suurimmista yrityksistä. Verkottuneissa työyhteisöissä perinteinen johtaminen on vaikeaa, sillä tuloksia on saatava nopeasti ja lähiajalle kirjatut tavoitteet ovat merkittävämpiä, kuin ylhäältä johdetut pitkän aikavälin tavoitteet (Talouselämä 2017). Käskyttäminen, tiukat säännöt ja monimutkaiset prosessit vaikeuttavat asiakasarvon tuottamista ja työntekijät uupuvat ennalta määrättyjen työtehtävien alle. Siirtyessämme pois päin hierarkkisesta ja jäykästä johtamisjärjestelmästä kohti dynaamisia ja itseohjautuvia verkottuneita työyhteisöjä, otamme askeleen kohti sisäisesti motivoivaa työelämää. (Martela & Jarenko 2015, 14.)

Muuttuvassa maailmassa organisaatiot muotoutuvat ketteriksi, jolloin asioihin voidaan reagoida nopeasti. On osattava luoda kulttuuri, jossa työntekijät antavat täysimääräisen panoksensa organisaatiolle eli päivittävät osaamistaan ja ymmärrystään omasta vastuualueestaan. Tämä onnistuu ainoastaan työntekijöiden sisäisen motivaation johtamisella sekä vuorovaikutukseen perustuvalla organisaatiokulttuurilla. Uuden ajan johtajan tärkein ominaisuus on vahva ihmiskäsitys. Vuorovaikutteinen ja ihmisläheinen esimies korvaa hierarkkisen johtamiskulttuurin ja kohtelee työntekijöitään kokonaisvaltaisina ihmisinä. (Kilpinen 2017, 12.)

Uudet työpaikat syntyvät toimialoille, jotka vaativat henkilöiltä luovuutta, yhteisöllisyyttä sekä jatkuvaa itsensä kehittämisen halua. Esimerkiksi asiantuntijatyössä tieto- ja palveluajoilla työntekijän proaktiivinen asenne ja luovuus ovat eilinehtoja, mikäli tarkoitus on pärjätä kansainvälisillä markkinoilla. (Martela & Jarenko 2015, 14 - 15.) Innostus tekemiseen on tärkeämpää kuin pitkät ja raskaat strategiaprosessit, työntekijöiden kanssa vietetty aika on tärkeämpi mittari kuin hienosti laaditut excel-taulukot, ja sisäinen motivaatio inspiroi työntekijöitä enemmän kuin ulkoiset motivaatiotekijät. Oikein johdettuna hyvinvoiva työyhteisö mahdollistaa yrityksen menestymisen. Uuden ajan esimiestyö on johdonmukaista

toimintaa, jonka seurauksena työntekijät innostuvat työstään, työskentelevät itseohjautuvasti osaamisensa rajoilla sekä energisoivat muun työyhteisön samalle tasolle. (Kilpinen 2017, 13 - 14.)

3.2.2 Työelämän jatkuva muutos

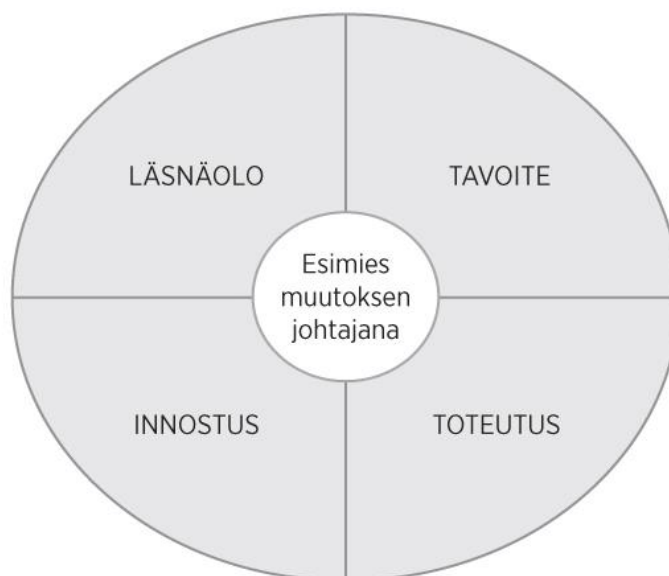
Yritysmaailmassa keskustellaan paljon työn johtamisesta sekä kasvusta. Keinoja menestymiseen globalisaation ja digitalisaation valloittamilla markkinoilla etsitään kuumeisesti. Kulujen leikkaaminen nousee usein esiin ensimmäisenä, kun ruvetaan pohtimaan kasvun mahdollisuuksia, vaikka todellisuudessa tarvetta olisi uudenlaisille näkemyksille kasvun synnystä sekä moderneille johtamismalleille. (Kilpinen 2017, 28 - 29.)

Uuden ajan esimiestyössä käynnissä voi olla useita muutoshankkeita samanaikaisesti. Muutosjohtamisen taitoja tarvitaan päivittäin, vaikka merkittäviä muutoksia ei olisikaan vielä suunnitteilla. Menestyksellinen muutoksenjohtaminen on yhdistelmä suunnitelmallisuutta, järjestelmällisyyttä, hallittua loppuun saattamista sekä tulosten seuranta. Muutokset ovat tarpeellisia toimenpiteitä, joilla organisaation on mahdollista kehittää toimintatapoja ja osaamistaan. Tämä on välttämätöntä yrityksen kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta. (Pirinen 2014, 13.)

Lean-ajattelu on eräänlainen kehittämisfilosofia, joka on näytellyt suurta roolia globaalien suuryritysten toiminnan kehittämisessä. Leanin voidaan ajatella olevan prosessijohtamisen tapa, jossa esimiehen vastuulla on johtamisen lisäksi myös toiminnan parantaminen. Ajattelun perustana toimii asiakkaan arvon määrittely. Tämä tarkoittaa käytännössä asiakkaiden tarpeiden tunnistamista sekä niiden täyttämisen mahdollistamista. Kun arvo on tiedostettu, pystytään tunnistamaan tuottavat ja tuottamattomat aktiviteetit sekä eliminoimaan kaikki hukka. Hukalla tarkoitetaan tekemistä, joka ei tuota yritykselle arvoa ja se luokitellaan tyypillisesti seitsemään kategoriaan, joita ovat: ylituotanto, varastot, odottaminen ja etsiminen, siirtyminen, korjaustyö ja turha työ. (Torkkola 2015, 18 - 19.)

Lean-ajattelussa kehittämisen keskiössä ovat työntekijät. Heidän osaamisen käyttämättä jättäminen on pahin hukka. Erityisesti asiantuntijatyössä ihminen on olennainen osa työprosessia ja henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa suoraan työn tuottavuuteen ja kehittämiseen. Erilaisten muutoksien johtaminen on työntekijöiden oikeaan suuntaan johdattelemista. Todelliset muutokset tapahtuvat työntekijöiden ja heidän jokapäiväisten työrutiinien tasolla, joten muutoksen johtamisessa on keskityttävä ennen kaikkea yksilöihin. Lean ei ole pelkkää kustannussäästöjen tavoittelua ja kulujen karsimista, vaan ennen kaikkea tapa johtaa työntekijöitä paremmaksi joka päivä. Lean muuntaa rutiinityötä tekevät työntekijät asiantuntijoiksi sekä tekee osaamisen kehittämisestä jatkuvaa. (Torkkola 2015 154 - 157.)

Esimiehen tärkeimmät tehtävät muutoksen johtamisessa voidaan jakaa neljään osa-alueeseen, jotka on esitelty kuviossa 6. Näitä ovat läsnäolo, tavoite, innostus ja toteutus.



KUVIO 6. Muutosjohtamisen esimiehen ympyrä (Pirinen 2014, 62.)

Muutoksen johtaminen on ennen kaikkea suunnan näyttämistä. Työntekijöille tulee kertoa selkeästi, mitä heidän täytyy tehdä uudella tavalla ja auttaa heitä omaksumaan oikeanlaiset rutiinit. Jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä tämä vaatii ketterämpää sopeutumista sekä työntekijöiden toistuvaa inspirointia. Esimiehen on viestittävä työntekijöille päivittäin niin, että hän pystyy vaikuttamaan työntekijöiden sitoutumiseen ja innostukseen edetä kohti haluttua päämäärää. Ihmisiä johtamalla esimies pystyy tukemaan työntekijöitä sekä kehittämään heidän toimintaansa ja auttamaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista. (Kilpinen 2017, 28, 30).

Myös Kotter (2016) teroittaa 8 Steps to Accelerate –julkaisussaan ihmisten johtamisen auttavan organisaatiota muutosprosesseissa. Kun työntekijät otetaan osalliseksi muutosprosessia, ymmärtävät ihmiset paremmin mitä sillä tavoitellaan ja mitä heiltä muutoksessa odotetaan. Tämä taas auttaa muutoksessa onnistumisessa. Hyvä ihmisten johtaminen on todennettavissa usein sillä, että yrityksen vakuuttavimmat ja toimivaltaisimmat näkemykset tulevaisuudesta ovat usein peräisin erilaisista työntekijäryhmistä.

3.2.3 Palveleva johtaminen

Ihmislähtöinen palveleva johtaja (servant leader) näkee roolinsa palvelutehtävänä, jonka tarkoitus on luoda työntekijöille parhaat mahdolliset puitteet onnistua. Palveleva johtaja keskittyy erityisesti yksilöiden tarpeisiin, heidän vahuuksien löytämiseen ja niiden kehittämiseen (Rönnqvist 2017). Palvelevan esimiehen johtaminen ei ole oman edun tavoittelua tai määräyksien jakamista, vaan esimies haluaa olla roolimalli, joka toimii työyhteisön hyväksi (Hakanen 2011, 76 - 77). Van Dierendonck ja Nuijiten (2011, 249) ovat tutkimuksellaan todistaneet palvelevan johtamisen olevan yhteydessä työuupumuksen vähenemiseen sekä työn imun ja merkityksellisyyden lisääntymiseen.

Rehellisyys, aitous ja nöyryys ovat palvelevan esimiehen tärkeimpiä yksilöllisiä voimavaroja. Rehellinen esimies toimii eettisesti oikein ja

oikeudenmukaisesti tilanteesta riippumatta. Hän on todenmukainen muille sekä itselleen, eikä käytä asemaansa väärin. Palveleva esimies saa olla persoonallinen, mutta hänen on toimittava omana itsenään eli oltava aito. Palveleva esimies tunnistaa omat heikkoudet ja vahvuudet, jonka vuoksi hän osaa itseään analysoimalla täydentää tiimin puuttuvilla voimavaroilla ja osaamiselle parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi (Hakanen 2011, 76). Palveleva johtaminen voidaan rinnastaa sisäisen motivaation johtamiseen, joka koostuu neljästä osa-alueesta. Näitä ovat omaehtoisuuden eli autonomian johtaminen, kyvykkyyden johtaminen, yhteenkuuluvuuden johtaminen ja hyväntekemisen johtaminen.

Omaehtoisuuden johtaminen

Omaehtoisuuden johtaminen koostuu työntekijän asettamien päämäärien tavoittelusta, toimintatapojen vapaudesta ja tekemisen innostavuudesta. Esimiehen on löydettävä yhdessä työntekijän kanssa hänelle sopivat tavoitteet, joihin pääseminen on hyödyllistä organisaatiolle sekä henkilölle itselleen. Oikeiden tavoitteiden löytämiseksi esimiehen on osattava tunnistaa työntekijälle tärkeimmät asiat ja kytkettävä ne osaksi hänen työnkuvaa sekä tavoiteltavia päämääriä. (Martela & Jarenko 2015, 46 - 47.)

Toimintatapojen autonomiassa työntekijä tavoittelee asetettuja päämääriä parhaaksi katsomallaan tavalla. Hierarkkinen toimintatapakulttuuri ja tiukat määräykset heikentävät työntekijän motivaatiota. Yksityiskohtiin on turha puuttua, sillä näillä ei ole kokonaisuuden kannalta merkitystä. Esimies voi johdattelemalla auttaa työntekijää oivaltamaan parhaat toimintatavat, jotka ovat yrityksen arvojen ja strategian mukaisia. Kun työntekijä saa tehdä työn tekemistä koskevat päätökset, kokee hän itsensä arvostetuksi ja luottamuksen arvoiseksi, mikä parantaa sisäistä motivaatiota (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 12). Johtamisen kannalta on tärkeä oppia tunnistamaan, mitkä asiat ovat työntekijän mielestä kiinnostavia. Palveleva esimies pyrkii kaikin käytettävissä olevin keinoin mahdollistamaan työntekijän keskittymisen havaittuihin innostaviin

aktiviteetteihin. Johtajan tehtävä on huolehtia, että työntekijät tekevät heille parhaiten luonnistuvaa työtä. (Martela & Jarenko 2015, 47 - 50.)

Kyvykkyyden johtaminen

Kyvykkyyden johtamisen keskiössä ovat työntekijän taitavan tekemisen ja hallinnan tunteen varmistaminen sekä hänen osaamisensa hyödyntäminen ja sen kehittäminen (Hakanen ym. 2012, 11 - 12). Ihmisen kokiessa hallinnantunteita hän tekee asioita, joissa hän on pätevä ja joissa hän pääsee näyttämään kykynsä. Palveleva esimies pystyy suunnittelemaan työtehtävät niin, että työntekijä joutuu toimimaan osaamisensa ääri rajoilla ja opiskelemaan uusia asioita, jolloin hän mahdollistaa osaamisen kehittymisen jatkumon. (Martela & Jarenko 2015, 69 - 70.)

Jatkuvaan kehittämiseen ja kehittämiseen on sidottu myös sparrauskulttuuri. Kun työntekijä on valmis kehittämään itseään sekä rakentamaan työyhteisön oppimista, on luontevaa myös hyväksyä valmentava asenne muita kohtaan. Sparraamalla tiimin jäsenet voivat antaa toisilleen palautetta sekä jakaa omaa osaamistaan. Neuvoa pyytävälle tai kehitysideoita ehdottavalla työntekijällä ei anneta suoraa vastausta, vaan kysymysten kautta pyritään auttamaan henkilöä oivaltamaan itse, miten asian voisi ratkaista. Näin pystytään sparraamaan henkilön kyvykkyyttä. (Martela & Jarenko 2015, 76.)

Yhteenkuuluvuuden johtaminen

Yhteenkuuluvuuden johtamisessa keskitytään tiimin yhteisöllisyyden luomiseen, johdon ja työntekijöiden välisen luottamuksen varmistamiseen sekä oikeudenmukaiseen tekemiseen. Kun ryhmähenki tiimissä on vahva, työpaikasta tulee helposti yhteisö, joka on tärkeä osa ihmisen identiteettiä (Hakanen ym. 2012, 11). Yhteisöllisyyden kokeminen on luovuuden ja innovaation edellytys. Turvallisessa työyhteisössä työntekijät uskaltavat antaa kehitysehdotuksia ja olla luovia, mutta he uskaltavat myös epäonnistua. Innovatiivisimmat keksinnöt ja ideat voivat syntyä ainoastaan

sellaisessa työyhteisössä, jossa työntekijä uskaltaa olla myös haavoittuva. (Martela & Jarenko 2015, 84 - 87.)

Palveleva esimies rakentaa ympärilleen huippuyhteisön, joka ei koostu välttämättä huippuyksilöistä vaan parhaimmista tiimipelaajista. Esimies ei voi synnyttää yhteishenkeä tiimin jäsenten välille, mutta hänen tehtävänsä on huolehtia erilaisten käytäntöjen avulla yhteishengen paranemista. Mainittuja käytäntöjä ovat esimerkiksi tiimipalaverit, vapaa-ajan aktiviteetit ja erilaiset juhlat. Esimies vahvistaa yhteenkuuluvuutta myös omalla käytöksellään olemalla läsnä, kuuntelemalla, kannustamalla ja osoittamalla arvostusta työntekijöitä kohtaan. Kun työntekijät kokevat välittämisen ja arvostamisen tunnetta esimieheltään, ovat he valmiita tekemään parhaansa yhteisen päämäärän eteen. (Martela & Jarenko 2015, 89.)

Hyväntekemisen johtaminen

Hyväntekemisen johtamisella halutaan työntekijän ymmärtävän, mikä myönteinen vaikutus työllä on. Kun tehdyllä työllä pystytään tuottamaan toiselle ihmiselle iloa ja hyötyä, synnyttää tämä hyväntekemisen kokemuksen. Kokemus koostuu kolmesta osa-alueesta, joita ovat missio eli organisaation tuottama hyvä, impakti eli oman työn tuottama hyvä sekä muiden työkavereiden auttaminen. Palveleva esimies muuntaa työn tuottaman hyvän näkyväksi tekemiseksi, jolloin pystytään vahvemmin motivoimaan työntekijää. Esimerkiksi kokemuksen jakaminen asiakkaiden odotuksien ylittämisestä motivoi työntekijöitä yrittämään myös itse enemmän ja samalla yhteisö pääsee inspiroitumaan toisten tarinoista. (Martela & Jarenko 2015, 101, 106 - 107.)

Yhteisön sisäistä hyväntekemistä voidaan parantaa myös tekemällä hyvästä näkyvää. Erinomainen väline tähän on kiittämisen kulttuuri (Sarkkinen 2016). Mitä enemmän ihmiset toimivat kulttuurin mukaisesti, sitä näkyvämmäksi hyväntekeminen organisaatiossa kehittyy. Esimies toimii kulttuurin esimerkkinä ja rakentajana. Hyväntekemisen johtaminen onkin pitkälti esimerkillä johtamista. Esimiehen täytyy itse uskoa aidosti

yrityksen missioihin ja ilmentää niitä myös omassa toiminnassaan. Vain tällä tavalla muukin yhteisö voi havaita niiden olevan todellinen asia. (Martela & Jarenko, 2015, 108.)

Palveleva esimies luo työntekijälle edellytykset tehdä työnsä hyvin ja innostavasti. Esimiehen tehtävä on myös luoda työympäristö, jossa työntekijät voivat löytää sisäisen motivaation. Ennen kaikkea esimies pyrkii luomaan työolot, joissa työntekijöitä ei mikään estä tekemästä työtään mahdollisimman hyvin. (Martela & Jarenko 2015, 111 - 112.)

3.2.4 Työn voimavarojen johtaminen

Työn sosiaaliset voimavarat ovat sekä yksilön että työyhteisön voimavaroja, jotka syntyvät yhteisöllisyydestä, työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksesta ja esimiehen toiminnasta.

Näitä voimavaroja synnyttävät

- työyhteisön ja esimiehen antamat tuki, palaute ja ohjaus
- oikeudenmukaisuus, joka tarkoittaa muun muassa sitä, että kaikilla on mahdollisuus tulla kuulluksi ja päätöksenteko on avointa ja tasavertaista
- luottamus esimieheen ja työyhteisöön, mikä lisää halua toimia vastavuoroisesti työpaikan hyväksi
- palaute ja arvostus aikaansaannoksista, mikä lisää työn mielekkyyttä ja yhteisöllisyyden tunnetta
- huomaavaisuus ja ystävällisyys, jotka ovat merkittäviä voimaannuttavia tekijöitä yksilölle ja työyhteisölle
- oma ja muiden työntekijöiden innostus työhön
- yhteisölliset voimavarat, joita syntyy esimerkiksi hyvästä tiimityöstä, kun tiimi toimii yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hakanen 2011, 56 - 60.)

Työtehtävätason voimavarat ovat mielekkyyden avainlähteitä ja monet kokevat ne keskeisimmiksi motivaatiotekijöiksi työssään. Näitä voimavaroja ovat

- monipuoliset työtehtävät ja mahdollisuus kehittyä työssä
 - riittävä mahdollisuus itsenäisyyteen työssä
 - välitön palaute eli tunnistaa sen, mitä on päivän aikana saanut aikaiseksi
 - näkee työtehtävänsä merkityksellisyyden
 - asennoituminen auttamaan muita ja lisätä autettavan hyvää.
- (Hakanen 2011, 52 - 54.)

Työn järjestelyjä koskevat voimavarat liittyvät olennaisesti hyvään johtamiseen, sillä ne mahdollistavat sen, että työstä voi suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla. Työn järjestelyjä koskevia voimavaratekijöitä lisäävät

- oman työtehtävän sekä työpaikan tavoitteiden selkeys ja ymmärtäminen
- omaa työtä koskevaan päätöksentekoon osallistuminen, mikä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että voi käyttää harkintaansa ja valita missä järjestyksessä työtä tekee
- joustavuus työajoissa, jolloin on mahdollista sovittaa yhteen työn ja elämäntilanteen vaatimuksia joustavasti. (Hakanen 2011, 55 - 56.)

Organisatoriset työn voimavarat ovat johtamisen ja henkilöstöhallinnon mahdollisuuksia ylläpitää sekä vahvistaa työntekijöiden hyvinvointia ja innostusta työhön. Ne kulkevat käsi kädessä työtehtävä- ja vuorovaikutustason voimavarojen kanssa. Työn organisatorisina voimavaratekijöinä koetaan:

- organisaatiolta saatava tuki, mikä tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee organisaation arvostavan hänen työpanostaan ja välittää työntekijän hyvinvoinnista
- myönteinen ilmapiiri eli työyhteisö on kiireistä ja paineista huolimatta kannustava ja tukeva
- onnistuneet rekrytointi- ja perehdytyskäytännöt, joiden avulla varmistetaan työntekijän sopivuus ja osaaminen tehtävään

- kehityskeskustelut aitona vuoropuheluna
- ulkoinen palkitseminen
- joustavuus työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi
- psykologinen turvallisuus, mikä tarkoittaa sitä, että töissä voi olla oma itsensä, eikä tarvitse pelätä kielteisiä seurauksia. (Hakanen 2011, 61 - 68.)

Esimiehen rooli työntekijöiden hyvinvoinnin johtamisessa kohdistuu näiden työn voimavarojen tarjoamiseen työssä. Edellä esitetyistä työn voimavaroista esimies pystyy työtehtävien suunnittelemisella, järjestelyillä ja työn hallinnan varmistamisella vaikuttamaan jokaisen työntekijän työstä saataviin voimavaroihin. Esimiehen haasteena on huomioida yksilölliset erot eri työntekijöiden välillä. Erityisen tärkeä rooli esimiehellä on päivittäisessä työssään ja sillä minkälainen tapa hänellä on olla esimiehenä, ei niinkään tapa toimia (Hakanen 2011, 77.) Näistä muodostuvat työstä saatavat sosiaaliset voimavarat, jotka vaikuttavat merkittävästi työntekijän viihtymiseen työssä. Organisatoriset voimavarat syntyvät organisaatiossa syntyneestä kulttuurista ja tavoista tehdä työtä. Esimiehen rooli on toteuttaa organisaation käytänteitä ja hyödyntää niitä mahdollisimman hyvin omassa johtamisessaan.

3.3 Päivittäisjohtaminen

3.3.1 Esimiestyö ja esimiehen tehtävät

Esimiehet ovat päivittäisjohtamisen tekijöitä, joten heidän roolinsa hyvinvoinnin edistämässä on merkittävä. Esimiehen vastualueet voidaan jaotella tuottavuuden kehittämiseen sekä kustannussäästöjen johtamiseen (Aura & Ahonen 2016, 113). Tuottavuuden kehittämisellä pyritään kasvattamaan liikevaihtoa henkilöstötuottavuuden kasvun myötä. Johdolla ja esimiehillä on suuri merkitys tuottavuuden kehittämisessä, mutta aitoa tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta saadaan aikaan hyödyntämällä työntekijän osaamista. Valtaosassa työtehtävistä ja prosesseista käytetään turhaa byrokratiaa, tehdään päällekkäistä työtä

sekä asioita, jotka voitaisiin yksinkertaistaa ja tehdä nopeammin. Jotta johdon, esimiesten ja työntekijöiden välille saadaan luotua aitoa vaikuttavuutta, on henkilöstön sitouttaminen tämän onnistumisen edellytys. Sitoutuminen saavutetaan, kun edetään alhaalta ylös - ei toisinpäin. (Auvinen ym. 2014.)

Esimiehen tulee keskustella työntekijöiden kanssa tuottavuutta tukevista prosesseista, kuten jatkuvan kehityksen mallista. LATU-toimintamallissa, jolla tarkoitetaan jatkuvan kehityksen mallia, tuloksellisuuden kehittäminen on osa jokaisen työntekijän arkipäivää. Henkilöiden osaamista pyritään kehittämiseen kokeilujen ja tekemisen kautta. Samalla pyritään synnyttämään myös merkittäviä kehitysideoita. (Sitra 2016.)

Työntekijöiden on oltava tietoisia myös kustannussäästöihin vaikuttavista tekijöistä. Esimerkiksi huono työnlaatu, ongelmat työyhteisössä ja työilmapiirissä sekä työntekijän henkilökohtaiset ongelmat ovat hälytysmerkkejä, joihin esimiehen on syytä tarttua viipymättä. Jos ongelmiin ei puututa ajoissa aiheuttaa tämä sairauspoissaoloja, jotka ovat yritykselle suuri kustannuserä. Työhön ja työilmapiiriin liittyvistä ongelmista on keskusteltava avoimesti yhdessä, jolloin esimiehen lisäksi epäkohtiin voi puuttua myös työtoverit. (Aura & Ahonen 2016, 136.)

Esimiehellä on työnjohto-oikeus (direktio), mikä tarkoittaa oikeutta johtaa ja valvoa työtä. Työnantajalla on velvollisuus valvoa, että annettuja työn tekemiseen liittyviä määräyksiä noudatetaan, vaikka työntekijä ei työskentelisikään jatkuvasti työnantajan tiloissa (Työsuojeluhallinto 2017). Esimiehen tulee työsopimuksessa määriteltyjen ehtojen mukaisesti valvoa myös työtehtävien laatua (Lavikkala 2013).

Esimies toimii tärkeänä yhteyshenkilönä johtamansa työyhteisön sekä muun organisaation välillä. Hyvä johtaminen ja työyhteisön positiivisen sekä kannustavan ilmapiirin luominen vaativat esimieheltä aikaa ja läsnäoloa. Menestyvä esimies ei eristäydy alaisistaan vaan luo vuorovaikutuksellisia tilanteita, joissa voidaan keskustella avoimesti. Esimiestyössä osaaminen rakentuu kokemuksen ja tekemisen kautta. Kun

esimies uskoo itseensä ja omiin vahvuuksiinsa sekä löytää oikean suhteen työyhteisön ja organisaation välillä, voidaan puhua johtajaksi kasvamisesta. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 9.)

Esimiestyössä onnistumisen peruskiviä on toisten ihmisen kunnioitus sekä hyvien käytötapojen noudattaminen. Tervehtimisen, kiittämisen ja toisten huomioon ottamisen tärkeys korostuvat esimiehillä, jotka ovat enemmän tarkkailun kohteena ja joiden toimintatavat vaikuttavat koko työyhteisöön. Puolueettomuus ja oikeudenmukaisuus ovat useissa tutkimuksissa nousseet tärkeimmiksi esimiehen ominaisuuksiksi. Työyhteisön jäseniä on kohdeltava yhdenvertaisesti ja päätökset on perusteltava ymmärrettävästi niin, että perusteet ovat työntekijöiden tiedossa. Jokainen työntekijä haluaa kokea työpanoksensa merkitykselliseksi ja esimiehen on pystyttävä tämä osoittamaan. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 9 - 10.)

Työelämän murroksesta puhutaan paljon ja työn vaatimukset kasvavat jatkuvasti. Myös työtä tekevä sukupolvi on murroksessa. Milleniaaleiksi kutsutaan henkilöitä, jotka ovat syntyneet 80 - 2000 -luvun välissä. Näiden niin sanottujen Y ja Z -sukupolvien osuus työvoimasta tulee olemaan kymmenen vuoden kuluttua noin 75 prosenttia. Sukupolvien vaatimukset on otettava huomioon tulevaisuuden esimiestyössä, sillä heidän käsitys työskentelytavoista ja työhön sitoutumista on hyvin aikaisemmista sukupolvista poikkeava. (Mäkelä-Pusa & Terävä 2011, 9.)

Uuden sukupolven työntekijöille auktoriteetti ei tarkoita hierarkkista asemaa, vaan esimiehen on ansaittava johtajan asemansa asiantuntijuuden ja osaamisen perusteella. Y ja Z -sukupolven edustajat ovat itseohjautuvia, tavoite orientoituneita ja yhteisöllisiä työntekijöitä, jotka haluavat vaikuttaa omaan työhönsä ja sen kehittämiseen liittyviin asioihin. Sukupolvia johtaa innostava ja motivoitunut palveleva esimies, jolta työntekijät vaativat erityisesti joustavuutta, arvostusta sekä kykyä toimia jatkuvasti muuttuvassa ja kehittyvässä organisaatioissa. (Zwilling 2018.)

Hyvällä henkilöstöjohtamisella pysytään ajan tasalla työntekijöiden voimavarojen määrästä ja ominaisuuksista sekä varmistetaan henkilöstön

olevan sitoutunut ja motivoitunut (Manka & Manka 2016, 135).

Esimestoiminnan ja henkilöstöjohtamisen voidaan määritellä sisältävän kaikki ne toimenpiteet, jotka kohdistuvat henkilöstöön tai joilla pyritään vaikuttamaan henkilöstön toimintaan. Parhaimmillaan henkilöstöjohtaminen herättää luottamusta sekä on oikeudenmukaista ja joustavaa. (Suonsivu 2011, 134, 140.)

3.3.2 Motivointi

Henkilöstön vaihtuvuus voi olla yrityksellä suuri kustannustekijä, kun uusia työntekijöitä joudutaan toistuvasti rekrytoimaan ja kouluttamaan uudelleen. Työntekijän huono motivaatio näkyy työn laadussa ja vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. Työpaikkaa ei vaihdetakaan taloudellisten syiden vuoksi, vaan usein syyt löytyvät motivaation puutteesta, johon suurimpia vaikuttavia tekijöitä ovat toimimaton työyhteisö ja huono esimiestyö. (Kultanen 2016, 111.)

Ihmisen tulee kokea työn olevan tärkeä osa elämäänsä, eikä vain erillinen tapa ansaita rahaa. Tämän päämäärän saavuttamista pitäisi jokaisen esimiehen tavoitella (Martela & Jarenko 2015, 9). Yksi hyvän esimiehen keskeisempiä menestystekijöitä on taito vaikuttaa työntekijöihin heidän motivaatiotaan kasvattamalla sekä sitä kehittämällä. Kun työntekijän työpanos perustuu ainoastaan ulkoisiin motivaatiotekijöihin, näkyy tämä suoraan henkilön tuottavuudessa. Esimiehen kyvykkyys motivoida yksilöä ja työyhteisöä asetettuihin tavoitteisiin pääsemisessä edellyttää, että hän on myös itse motivoitunut ja luottaa työntekijöihinsä. Työntekijöille annettavat vastuutehtävät ovat esimerkiksi erinomainen sisäisen motiivoinnin johtamisessa käytettävä toimintatapa. Kun työntekijällä on vapaus ja vastuu kehittää itse omaa tekemistään eteenpäin, tuntee hän itsensä arvostetuksi ja luotetuksi. Motivoitunut ja itsensä arvokkaaksi tunteva työntekijä vaikuttaa positiivisesti myös työyhteisöön. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on aloitteellisempi ja sitoutuneempi työhön sekä työpaikkaan, mikä vaikuttaa koko työyhteisön innovatiivisuuteen. Tämä taas näkyy liiketoiminnan tuloksien parantumisena. (Kultanen 2016, 111.)

Ihmisellä on neljä psykologista perustarvetta: omaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen. Esimiehen tärkeä tehtävä on olla mukana rakentamassa tiimiä, jossa työntekijöiden psykologiset tarpeet täyttyvät täysimääräisesti. Omaehtoisuus ja kyvykkyys luovat kokemuksen itsensä toteuttamisesta. Yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen ovat tapoja kommunikoida muiden kanssa. (Martela & Jarenko, 2015, 175.)

3.3.3 Palautteen antaminen

Palautteen antaminen on yksi tärkeimmistä esimiestyön tehtävistä. Hyvinvoivassa työyhteisössä uskalletaan sekä osataan antaa ja vastaanottaa palautetta asianmukaisesti. (Manka ym. 2010, 42). Rohkaisevan ja positiivisen palautteen saaminen johtaa työntekijän kokemaan onnistumisen ja kehittymisen tunteeseen, joka saa työn tuntumaan merkityksellisemmältä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 19). Kannustava palaute parantaa työyhteisön innovatiivisuutta ja palautteesta syntyvillä positiivisilla ajatuksilla pystytään ohjaamaan työyhteisöä ja yksilöitä jatkuvaan itsensä kehittämiseen ja tuloksellisuuteen (Kesti 2013, 95).

Hyvä palaute voi olla positiivista tai korjaavaa ja se on osattava antaa palautteen vastaanottajalle rakentavasti sisällöstä riippumatta. Huono palaute on huolimatonta ja epäolennaista. Palautteenantaja voi myös pelätä vastaanottajan reagointia, jolloin sanomaa lievennetään ja se saattaa jäädä tämän vuoksi epäselväksi. Positiivinenkin palaute voidaan antaa huonosti. Esimerkiksi mutta-sanon käyttäminen positiivisen palautteen annon jälkeen mitätöi helposti työntekijän ajatuksissa juuri käsitellyt myönteiset asiat. (Manka ym. 2010, 43.) Korjaavan palautteen antamisessa voi käyttää esimerkiksi niin sanottua hampurilaismallia. Siinä korjaava palaute annetaan rakentavasti huomioiden ensin positiiviset asian, tämän jälkeen kehittämistarve sekä antamalla lopuksi vielä kannustavaa positiivista palautetta, jolla saadaan vahvistettua työntekijän uskoa onnistumiseen (Kesti 2013, 95).

Työntekijän kokemat onnistumiset sekä omien taitojen kokeminen edellyttävät palautteen saamista. Fyysisessä työssä, kuten talon rakentamisessa tai puutarhan hoidossa palaute ja tulos ovat selkeästi nähtävistä. Asiantuntijatyössä vastaavaa palautejärjestelmää ei ole, sillä työstä ei muotoudu konkreettista jälkeä. Erinomainen palautteenantotapa on pyytää työntekijää itse refleктоimaan tekemistään ja vasta tämän jälkeen lisätä havaintoihin esimiehen näkemys ja kokemus tilanteesta. Nykypäivänä oppiminen on ketterää lennosta ja tekemällä oppimista. Itserefleктоimalla ja rakentavalla palautteenannolla oppiminen tehokkuus on mahdollista viedä täysin uudelle tasolle. (Martela & Jarenko 2015, 74.)

3.3.4 Ongelmien käsittely ja ratkaiseminen

Työyhteisön toiminnassa konfliktitilanteet ovat väistämättömiä, mutta samalla niitä myös tarvitaan. Konfliktitilanteiden puute kertoo yhteisön vuorovaikutuksen heikkoudesta. Ongelmat sekä ristiriidat ovat osa työelämää ja ne toimivat samalla työyhteisön ja sen jäsenten välttämättömänä kehityksenä ja muutoksen edistäjänä. Perinteisen johtamismallin organisaatiossa esimies toimii ongelmien selvittäjänä, joka pyrkii auktoriteettinsa avulla poistamaan ristiriidat. Sisäiseen motivaatioon perustava konfliktien ratkaisu on erilaisten toimintatapojen rakentamista, joita hyödyntämällä ristiriidan osapuolet ratkaisevat ongelmatilanteet keskenään keskustelemalla. Erinomainen ratkaisu on esimerkiksi istuttaa konfliktin osapuolet alas sekä kannustaa heitä kertomaan omat näkemyksensä asiasta vuorotellen toista keskeyttämättä. Usein pelkästään toisen kuunteleminen ja hänen ajatuksien tiedostaminen auttavat ratkaisun löytämisessä. (Martela & Jarenko 2015, 98 - 99.)

Ongelmiin tulee puuttua ajoissa. Kun esimies luottaa omiin taitoihinsa ja tunnistaa vastuun sekä velvollisuutensa, konfliktienratkaisu on parhaimmillaan palkitsevaa oman osaamisen kehittämistä.

Ongelmanratkaisutaitojen kehittäminen tuo varmuutta toimia hankalissakin tilanteissa ja lisää samalla esimiehen reagoitiherkkyyttä. (Mäkelä-Pusa & Terävä 2011, 24.) Varhainen konflikteihin puuttuminen vaikuttaa

merkittävästä yhteisön toiminnan ja tuloksien kautta asiakastyytyvyyteen, palvelun laatuun, työyhteisön ilmapiiriin, työn tuottavuuteen sekä henkilöstön sitoutumiseen (Havunen & Lavikkala 2010, 15). Puutteellinen johtaminen ja työtehtävien organisointi aiheuttavat helposti työntekijöiden ylikuormittumista sekä keskinäistä kilpailua. Viime vuosina työelämässä yleistynyt suorituskeskeinen kulttuuri, liiallinen työmäärä ja yksilön ihannointi altistavat työyhteisöjä konflikteihin. (Kehusmaa 2011, 209.)

Usein asiat riitelevät alussa, mutta ajan kuluessa niistä syntyy henkilökohtaisempia ja monimutkaisempia pulmia, jotka saattavat pahimmillaan johtaa työyhteisön toimintakykyä heikentäväksi pättitilanteeksi (Mäkelä-Pusa & Terävä 2011, 24). Vakavien työyhteisöongelmien syy on usein, ettei esimies pidä aktiivisesti huolta työntekijöistä ja työyhteisöstä. On helpompi uskoa, että huonosti käyttäytyvä alainen tai useamman työntekijän konfliktitilanne korjaantuu itsestään. Hankalasti käyttäytyvä työntekijä voi myös olla oikeassa ja kapinointi on aiheellista, minkä vuoksi arjen ongelmat tulee aina selvittää ja korjata viipymättä. (Havunen & Lavikkala 2010, 18 - 19.)

Konfliktit, erimielisyydet ja erilaiset jännitteet ovat osa jokaisen työyhteisön arkea ja nämä ovat usein työn tekemisestä johtuvia seurauksia. Esimiestyössä arjen ongelmat tulee ratkaista ja samalla luoda erinomaiset olosuhteet työn tekemiselle. Kun työntekijöillä on työkalut ja selkeä toimintamalli, miten toimia ristiriitaisissa kykenevät he itsenäisesti ratkaisemaan ja selvittämään syntyvät konfliktit. Ongelmatilanteet rasittavat aina työyhteisön toimintakykyä ja työntekijöiden työhyvinvointia, jonka vuoksi niiden välitön ratkaiseminen on avainasemassa työyhteisön ilmapiirin kannalta. (Havunen & Lavikkala 2010, 20.)

3.4 Esimiehen työkalut työhyvinvoinnin johtamisessa

3.4.1 Osaamisen kehittäminen

Organisaation tärkein tehtävä on luoda itselleen maine, jonka avulla se pystyy houkuttelemaan parhaat työntekijät palvelukseensa. Hyvän maineen syntyminen edellyttää, että nykyisille työntekijöille tarjotaan sopivia haasteita ja heitä kohdellaan työpaikalla hyvin. Työnantajan on panostettava henkilöstön työhyvinvointiin sekä tuettava heidän urakehitystä. Arvokkaaksi itsensä kokeva työntekijä kertoo yrityksen myönteisistä puolista helposti myös organisaation ulkopuolelle. (Juuti & Vuorela 2015, 58.)

Yksilön osaamisen kehittäminen alkaa rekrytoinnista ja loppuu henkilön työsuhteen päättyessä. Onnistuneessa rekrytoinnissa uuden työntekijän uratoiveiden toteutuminen on mahdollista ja henkilön koulutusta sekä aikaisempaa työkokemusta pystytään hyödyntämään. Sisäisen motivaation näkökulmasta esimiehen on osattava kiinnittää rekrytoinnissa huomiota kolmeen tärkeään asiaan: henkilön itseohjautuvuuteen, yhteisöllisyyteen sekä innostukseen (Martela & Jarenko 2015, 52). Työntekijällä on oltava kyky tehdä itsenäisiä päätöksiä ja hänen on oltava perillä yrityksen arvoista, jotta henkilö pystyy niihin sitoutumaan. Yksinäiset sudet, jotka eivät sopeudu joukkoon pystyvät harvoin toimimaan palvelen esimiehen työyhteisössä. Sisäinen palo työntekijää ja työn tekemistä kohtaan ovat erinomaisen työntekijän tunnusmerkkejä. Osaamista on mahdollista kouluttaa, mutta jos innostus tekemiseen puuttuu, ei henkilöllä voi olla myöskään motivaatiota oman osaamisen ja yhteistyökyvyn edistämiseen (Martela & Jarenko 2015, 53). Kun organisaatio tarjoaa henkilön sisäisen motivaation tekijät täyttävän ympäristön, syntyy työn hallintaa sekä työntekijän ammattitaitoa kehittävä jatkumo. Hyvin toteutettu rekrytointi vähentää kustannuksia ja lisää yrityksen tuottavuutta. (Juuti & Vuorela 2015, 58 - 59.)

Hyvä rekrytointi menettää merkityksensä, jos perehdytys epäonnistuu. Ansioitunut ja työhön motivoitunut uusi työntekijä voi lopettaa ensi

metreillä, jos hänelle ei ole järjestetty riittävää perehdytystä. Huono perehdytys näkyy myös tehottomuutena sekä työntekijän motivaation laskuna (Pajunen 2015). Esimiehen tehtävä on huolehtia, että uusi työntekijän saadaan tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja hän kokee alusta asti kuuluvansa työyhteisöön. Kun uuden työntekijän tulon on valmistauduttu hyvin ja hänellä on hankittu kaikki tarvittavat työvälineet valmiiksi, mieltää henkilö helposti olevansa työyhteisön odotettu ja toivottu apu. Hyvin suoritettu perehdytys vaikuttaa positiivisesti esimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen sekä luo erinomaisen perustan työssä viihtyvyydellä. (Juuti & Vuorela 2015, 63 - 64.)

Työnantajalla on työsopimuslain (2001/55, 1§) mukaan velvollisuus huolehtia työntekijän osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Motivoituneen työntekijän tärkeimpiä asioita työssä ovat uuden oppiminen sekä pätevyyden ja tarpeellisuuden tunne. Jokaisen työntekijän tulisi kehittää itselle ominaista osaamista omien kiinnostuksen kohteiden mukaisesti. Haastavat ja vastuulliset erityistehtävät sekä erilaiset työn kierrot laajentavat työntekijän osaamista ja parantavat hänen kokonaiskäsitystä organisaatiosta. Erilaisissa projekteissa työntekijät voivat harjoitella johtamis- ja esimiestaitoja. Nämä ovat myös paikkoja työntekijän ammatillisen kasvun ja urakehityksen kannalta. Jos työntekijällä ei ole motivaatio työtehtäviään kohtaan, ei hän jaksaa jatkuvasti kehittää osaamistaan ja pysyä ajan tasalla toimialaan liittyvistä uusimmista kehityssuunnista (Martela 2015, 33).

3.4.2 Keskusteleva johtaminen

Kehityskeskustelu on yksi tärkeimmistä esimiehen työkaluista selventää työntekijän tavoitteita sekä sopia tavoitteiden saavuttamiseksi toteutettavista toimenpiteistä. Kehityskeskustelussa esimiehellä on myös mahdollisuus saada ja antaa palautetta sekä arvioida työyhteisön sekä organisaation kehitystarpeita (Havunen & Lavikkala 2010, 184). Kehityskeskustelun sisällön ja toteutustavan on tuettava organisaatiokulttuuria. Esimiehen on tunnettava yrityksen arvot ja

strategiset tavoitteet, jotta hän voi olla keskustelussa uskottava. (Lehtinen 2013.)

Vuosittaiset kehityskeskustelut ovat yksi käytetyimmistä esimiestyön työkaluista. Yhä useampi yritys on lähtenyt toteuttamaan vuosittaisten kehityskeskustelujen sijaan jatkuvaa palautteen antamisen kulttuuria. Näin työntekijät saavat palautetta ja pääsevät keskustelemaan esimiestensä kanssa työn tekemiseen liittyvistä asioista useammin. Yritysmaailman ja johtamisen muuttuessa matalarakenteiseksi, on myös muiden toimintatapojen muututtava niiden mukana. Vanha toimintatapa, jossa kerran vuodessa käytävässä kehityskeskustelussa pyritään kartoittamaan työntekijän osaaminen, hyvinvoinnin tila sekä seuraavan vuoden tavoitteet, ei toimi palvelevan johtamisen mallissa, jossa työntekijä on itseohjautuva ja luova. Uusi sukupolvi vaatii esimieheltä jatkuvaa palautteenantoa sekä vuorovaikutusta. (Teittinen 2015.)

Johdonmukaisesti toteutetut säännölliset kahdenkeskiset keskustelut tukevat työntekijän motiiveja ja ovat sitä myötä työhyvinvointia edistäviä. Keskustelujen on oltava esimiehen ja työntekijän sekä mahdollisten muiden osapuolten välisiä luottamuksellisia vuorovaikutustilanteita, joihin valmistaudutaan huolellisesti. Työntekijän sekä esimiehen tulee olla valmistautunut käymään keskustelu kehittämisen ja kehittymisen näkökulmasta. Tämä edellyttää, että molemmat osapuolet ovat tietoisia oman panoksensa merkityksestä osana koko organisaation toimintaa. Mitä enemmän työntekijällä ja esimiehellä on ollut keskinäisiä vuorovaikutustilanteita aikaisemmin, sitä toimivampi keskustelutilannekin on. Keskustelussa esimiehen erilaisten tunnetaitojen sekä vuorovaikutustilanteiden hallinta korostuu. Hyvät vuorovaikutustaidot omaavalla esimiehellä on kyky kuunnella, ymmärtää ja tulkita myös työntekijän henkilökohtaisia asioita. (Aura & Ahonen 2016, 136 - 138).

Hyvin toteutetusta ja onnistuneesta esimiehen ja työntekijän välisestä keskustelusta hyötyy organisaatio, esimies sekä työntekijä itse. Työntekijän kehittämisen näkökulmasta käytävät keskustelut tukevat henkilön strategista hyvinvointia nostamalla motivaatiotasoa, parantamalla

työyhteisön kehitystä sekä lisäämällä tuottavuutta ja tehokkuutta. Molempien osapuolten hyöty keskustelusta on merkittävä. Työntekijä saa palautetta tekemästään työstä, hänen osaamisensa pystytään huomioimaan paremmin ja tietoisuus oman työpanoksen tiedostamisesta vahvistuu. (Lehtinen 2013.)

3.4.3 Työkyvyn varhainen tuki

Varhaisen välittämisen malli tai varhaisen puuttumisen malli tarkoittaa, että ongelmatilanteen tai mieltä askarruttavan asian ilmaantuessa se otetaan heti käsittelyyn. Kun ongelmiin puututaan ja ne selvitetään jo varhain, ovat ne yleensä helpommin ratkaistavissa. Varhaisen puuttumisen toimintatapa lisää työntekijöiden turvallisuudentunnetta, sillä se kertoo työnantajan halusta huolehtia henkilökuntansa työhyvinvoinnista. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 38.) Useissa organisaatioissa on esimerkiksi sovittu poissaoloille hälytysrajat, joiden ylittyessä varataan työntekijän kanssa kahden keskeinen keskustelu, jossa voidaan pohtia erilaisten tukitoimintojen hyödyntämistä työntekijän voimavarojen parantamiseksi (Ahola 2011, 40).

Työterveyslaitos (2017b) määrittelee työkyvyn varhaiseksi tueksi kaikki ne toimenpiteet, joilla pyritään tukemaan työkykyä ja ennalta ehkäisemään sen heikkenemistä. Kun työnantaja ja työntekijä sitoutuvat ylläpitämään ja edistämään työkykyä, luo tämä myös edellytykset varhaiselle välittämiselle. Toimenpiteet varhaisen tuen saamiseksi sovitaan työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kanssa. Toimenpiteet tulee kuvata erillisessä työkyvyn tuen mallissa ja tämä tulee olla kaikkien työntekijöiden tiedossa. Työnantajalla on työturvallisuuslain (738/2002, 8§) mukaan kuunneltava sekä proaktiivisesti havainnoitava työympäristöä sekä siihen liittyviä riskejä ja poikkeamia.

Usein työkyvyn heikkeneminen tapahtuu vaiheittain. Kustannukset alentuneesta työkyvystä alkavat jo ennen kuin työntekijä on varsinaisesti pitänyt ensimmäistä virallista sairaspäivää. Yhden sairauspoissaolopäivän hinnaksi on suomalaisessa työelämässä laskettu keskimäärin noin 350

euroa. Kustannukset kertyvät usein sijaisjärjestelyistä, ylityökustannuksista, virheiden korjauksista ja työn hidastumisesta. Sairauspoissaoloihin vaikuttavien syiden tiedostaminen niiden ennaltaehkäisemiseksi on vaikeaa, sillä vaikuttavia tekijöitä on paljon. Esimiehellä on suuri rooli työntekijän työkyvyn heikkenemisen tiedostamisessa. Hänellä on oikeus ja velvollisuus on puuttua tilanteeseen, mikäli herää epäily työntekijän töiden sujumisesta (Ilmarinen 2017, 5 - 8).

Aholan (2011, 36) mukaan työkyvyn heikkeneminen voi ilmetä esimerkiksi seuraavin tavoin:

- tavoitteiden saavuttamisen heikkeneminen, työn laadun huonontuminen
- työntekijän toimintakyvyn lasku
- muuttunut käytös (vetäytyminen, ärtyminen, epäkohteliaisuus, hajamielisyys, unohtelu, keskittymisvaikeus)
- lisääntyneet myöhästelyt ja sairauspoissaolot.

Työntekijän varhaiseen välittämiseen kytkeytyvät asiat ovat usein vaikeita ja työläitä selvittää. Esimiehen ei tarvitse osata ratkaista tilannetta yksin, vaan tärkeitä tukijoita haastavissa tilanteissa ovat työterveyshuolto, oma esimies sekä muut esimieskollegat (Työterveyshuolto 2017b). Esimiehet ovat erilaisia persoonia ja vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen on joillekin hankalampaa, toisille taas hyvinkin luontevaa. Sosiaalisia taitoja voi harjoitella ja niissä on mahdollista kehittyä samalla tavalla, kuin muillakin johtamisen osa-alueilla (Ilmarinen 2017, 8). Työntekijän työkyvyn tukeminen on tärkeä osa johtamista sekä tiimin tuottavuuden mahdollistamista.

Usein työntekijällä itsellään on näkemys siitä, miten hänen työkykyään voitaisiin parantaa. Erilaisilla määräaikailla työjärjestelyillä voidaan helpottaa kuormittuneen työntekijän taakkaa. Työjärjestelyjä ovat esimerkiksi työaikajärjestelyt, työympäristön rauhoittaminen, aikatauluvapaat tehtävät, uudelleen kouluttautuminen sekä erilaisten

joustomahdollisuuksien lisääminen. Mikäli järjestelyn avulla saadaan hyödynnettyä työntekijän työpanos täysimääräisesti, niihin käytetty panos maksaa itsensä takaisin. (Ahola, 2011, 51).

4 ESIMIES TYÖHYVINVOINNIN TOIMIJANA KOHDEYRITYKSESSÄ

Yksilön omat ominaisuudet, eli psykologiset voimavarat, vaikuttavat suuresti hyvinvoinnin kokemiseen ja siihen, miten työntekijä asennoituu työhönsä, mutta esimies voi omalta osaltaan vaikuttaa työstä saataviin voimavaroihin. Nämä työn voimavarat lisäävät innostusta työhön ja sen mielekkyyttä. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin työhyvinvointia edistävän esimiestyön toteutumista kohdeyrityksessä.

Kohdeyrityksenä on suomalainen palvelualan yritys, joka tarjoaa kuluttaja- ja yritysasiakkaille kokonaisvaltaisia tuote- sekä palveluratkaisuja. Yritys on perustettu 2000-luvun vaihteessa ja sillä on lähes 4 miljoonaa asiakkuutta. Liiketoiminnan keskeisin painotus on erinomaisessa asiakastyytyväisyydessä sekä ketterässä ja innovatiivisessa toiminnassa, joka takaa yritykselle mahdollisuuden menestyä kiristyvässä markkinatilanteessa. Yrityksessä työskentelee hieman alle 2000 työntekijää. Yksi yrityksen strategisista tavoitteista on menestyminen kansallisessa Great Place to Work –tutkimuksessa, jolla mitataan erityisesti työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Yrityksellä olennaisen tärkeää onkin juuri henkilöstön kehittäminen ja hyvinvointi. (Yrityksen intranet 2017.)

Tutkimus tehtiin työntekijänäkökulmasta eli työntekijöiltä selvitettiin heidän kokemuksiaan voimaannuttavasta ja työn voimavaroja lisäävästä esimiestyöstä. Aihetta tutkittiin teemahaastattelujen avulla myös esimiesten näkökulmasta, minkä tarkoituksena oli syventää tutkittuja asioita ja selvittää kohtaako työntekijöiden näkemys esimiestensä toiminnasta esimiesten oman näkemyksen kanssa.

Tutkimuksessa aineistoa kerättiin kahdessa osassa, ensin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena työntekijöille ja näiden vastausten analysoinnin jälkeen kvalitatiivisena haastattelututkimuksena esimiehille. Tutkimusaineiston hankinnassa ja analysoinnissa käytettiin monitriangulaatiota eli tutkittavaa aineistoa kerättiin eri kohteilta, sekä työntekijöiltä että esimiehiltä, minkä lisäksi käytettiin sekä kvantitatiivista

että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Monitriangulaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä sen avulla kohdetta tutkitaan useasta eri näkökulmasta ja saadaan monipuolinen kuva tutkittavasta kohteesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Työntekijöiden vastausten analysointi ennen kvalitatiivisia esimiesten haastatteluja mahdollisti haastattelukysymysten painottamisen haluttuihin aiheisiin. Tällä tavoin saatiin tarkennettua tutkittavaa kohdetta entisestään ja keskityttyä tutkimaan eri näkökulmasta erityisesti kyselytutkimuksen pohjalta esiin nousseita kehittämisen kohteita.

4.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella tutkittavaa kohdetta selvitetään tilastojen ja numeroiden avulla, joiden kautta pyritään selvittämään eri asioiden välisiä riippuvuuksia. Sen avulla voidaan yleensä kartoittaa olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2014, 15.)

4.1.1 Tutkimuksen toteutus

Kvantitatiivinen tutkimus kohdistettiin kohdeyrityksen yritysliiketoiminnan asiakaspalvelu- ja asiantuntijayksiköille otantatutkimuksena. Otos valikoitui kohdeyrityksen toiveiden mukaisesti ja tutkimuskysely lähetettiin yhteensä 141:lle kolmen eri yritysliiketoiminnan asiakaspalvelu- ja asiantuntijayksikön työntekijälle. Perusjoukon koko oli 201, joten otos oli 70% perusjoukon suuruudesta.

Kysely tehtiin sähköisesti Webropol-ohjelmalla ja linkki tutkimukseen lähetettiin sähköpostitse saatekirjeen (liite 1) 20.11. Kysely oli auki kaksi viikkoa ja vastaamisesta muistutettiin kahdesti, 27.12 ja 1.12. Molempien muistutusten jälkeen vastauksia saatiin selvästi lisää. Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 76 eli vastausprosentti oli 54%. Koko perusjoukkoon verrattuna vastausprosentti oli 38%.

4.1.2 Käytetyt mittarit

Tutkimuksessa käytetyt mittarit laadittiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta, sekä käyttämällä apuna työn voimavaroja kartoittavassa Innostuksen spiraali- tutkimushankkeessa käytettyjä kansallisia ja kansainvälisiä mittareita (Hakanen ym. 2012, 89 - 93). Mittarit laadittiin sisäisen motivaation edistämisen ja palvelevan johtamisen näkökulmasta.

Kyselylomake koostui taustatietojen keräämisestä ja kahdesta eri esimiestyötä ja työhyvinvointia koskevasta tutkimusosiossa.

Ensimmäisessä tutkimusosiossa arvioitiin päivittäisjohtamista, työn hallintaa ja työhyvinvoinnin edistämistä. Päivittäisjohtamiseen liittyvissä mittareissa työntekijöiden toivottiin miettivän käytännön päivittäistä työtä ja tapaa, jolla esimies työyhteisössä toimii. Työn hallintaan liittyvissä mittareissa keskityttiin kyvykkyyden ja itse työtehtävien tuomien voimavarojen johtamiseen. Vastaaajat arvioivat väittämiä 4-portaisella Likertin asteikolla. Asteikko koostui väittämistä "täysin eri mieltä", "osittain eri mieltä", "osittain samaa mieltä" ja "täysin samaa mieltä". Likertin asteikolla usein esiintyvä väittämä "en osaa sanoa" jätettiin kyselylomakkeesta kokonaan pois, jotta työntekijät pohtisivat syvällisemmin heille sopivimman vastausvaihtoehdon. Usein neutraaliin vaihtoehtoon turvaudutaan, kun vastauksesta ei olla täysin varmoja tai sen miettimiseen ei haluta käyttää aikaa. Neutraalien vastauksien analysoiminen on myös hankalampaa.

Työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvillä mittareilla selvitettiin organisatoristen työn voimavarojen esiintymistä ja hyvinvoinnin seuraamisen työkalujen hyödyntämistä kohdeyrityksessä esimiesten osalta. Näitä tutkittiin 7 väittämällä tai kysymyksellä, joiden vastausvaihtoehdot olivat "kyllä" "ei" ja "en osaa sanoa".

Tutkimuksen toisessa osassa vastaajia pyydettiin valitsemaan aikaisemmista päivittäisjohtamiseen ja työn hallintaan liittyvistä väittämistä itselleen tärkeimmät esimieheen liittyvät asiat, jotka vaikuttavat eniten vastaajan omaan työhyvinvointiinsa. Näiden kysymysten tarkoituksena oli

selvittää, nouseeko väittämien joukosta esiin monelle tärkeitä asioita ja keskittyä tarkastelemaan erityisesti näiden asioiden esiintymistä kohdeyrityksen esimiestyössä.

Kyselylomakkeella kartoitettiin kokonaisuudessaan palvelevan johtamisen ja työn voimavaroja lisäävän esimiestyön esiintymistä kohdeyrityksessä. Tutkimustulokset analysoitiin myös näiden teemojen mukaisesti, vaikka kyselylomakkeessa väittämien jaottelu oli hieman erilainen.

Kyselylomakkeen jaottelu tehtiin mahdollisimman selkeäksi työntekijöille vastata, mutta tulosten analysoinnissa keskityttiin kokonaisuuteen ja aiheen teoreettiseen viitekehykseen. Monet käsitellyt aiheet esiintyvät limittäin ja vaikuttavat myös toinen toisiinsa. Kyselylomake on liitteenä 2.

4.1.3 Tutkimusmenetelmät

Aineiston tutkimisessa käytettiin SPSS-ohjelmaa, sekä Webropol-ohjelman omia analysointitoimintoja (Insight ja Professional Statistics).

Aineiston analysoinnissa ja eri ryhmien erojen tarkastelussa vertailtiin väittämien keskiarvoja, jotka muodostettiin numeroimalla annetut vastaukset seuraavasti: 1= täysin eri mieltä, 2= osittain eri mieltä, 3= osittain samaa mieltä ja 4= täysin samaa mieltä. Negatiivisen ja positiivisen arvon rajana on 2,5, joka on keskiarvo edellä olevista numeerisista arvoista. Keskiarvojen käyttäminen mielipideasteikollisten mittareiden analysoinnissa voi olla kyseenalaista, mikäli vastausten keskihajonta on suuri. Tässä tutkimuksessa hajonta oli maltillinen keskihajonnan ollessa kaikissa Likertin asteikolla arvioituissa väittämässä 0,69:n ja 0,94:n välillä. Tämän perusteella keskiarvojen tulkitseminen antoi luotettavan kuvan eri väittämien tuloksista. Mittarien keskiarvot, keskiarvojen luottamusvälit, mediaanit ja keskihajonnat ovat liitteenä 3.

Muuttujat olivat järjestysasteikon tasoisia ja osoittautuivat tarkastelussa vinosti jakautuneiksi. Muuttujien välisiä yhteyksiä tarkasteltiin siitä syystä Spearmanin korrelaatiokertoimilla, joilla etsittiin tilastollisesti merkitseviä

riippuvuuksia muuttujien välillä. Erityisesti tarkasteltiin eri muuttujien yhteyttä työntekijöiden tyytyväisyyteen esimiesten toimintaan nähden.

Taustamuuttujina tutkittujen muuttujien välisten ryhmien eroja ja niiden tilastollista merkitsevyyttä tutkittiin Mann-Whitneyn U-testin ja Kruskal-Wallis H-testin avulla. Nämä testit testaavat kahden mediaanin eron tilastollista merkitsevyyttä ja sopivat sekä vinosti jakautuneiden, että mielipideasteikollisten muuttujien vertailuun (Heikkilä 2014, 219).

4.1.4 Tutkimuksen taustatiedot (salainen)

4.1.5 Palveleva esimiestyö ja sosiaaliset voimavarat (salainen)

4.1.6 Organisatoriset ja työtehtävätason voimavarat (salainen)

4.1.7 Työn voimavaroja lisäävän esimiestyön yhteys työtyytyväisyyteen (salainen)

4.2 Kvalitatiivinen tutkimus (salainen)

4.2.1 Tutkimuksen taustatiedot

Teemahaastatteluissa esimiehiltä kysyttiin kaksi taustamuuttajaa, jotka olivat koulutus sekä työsuhteen kesto ja esimieskokemus. Koulutuksen avulla haluttiin selvittää esimiesten valmiudet työhyvinvoinnin johtamiseen. Kolmella vastaajista oli yliopistotason tutkinto, yhdellä alempi korkeakoulututkinto sekä yhdellä toisen asteen koulutus. Kohdeyritys oli tukenut esimiesten osaamisen kehittämistä erilaisilla valmennuksilla sekä mahdollistamalla esimerkiksi johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamisen työn ohessa.

Työsuhteen keston perusteella oli mahdollista arvioida esimiesten sitoutuneisuutta kohdeyritykseen, yrityksen arvojen ja strategian tuntemista sekä niiden omaksumista osaksi jokapäiväistä esimiestyötä.

Esimiesten työsuhteiden pituuksia ei haluta eritellä raportoinnissa, sillä pienen otantajoukon vuoksi esimiehet ovat kokemuksensa perusteella helposti tunnistettavissa. Jokaisella vastaajista oli vähintään muutaman vuoden kokemus esimiesasemassa toimimisesta.

Vastaajien sukupuolta tai ikää ei taustamuuttujissa tiedusteltu haastateltavien yksityisyyden takaamiseksi. Iän perusteella vastaaja pystytään helpommin tunnistamaan perusjoukosta. Työsuhteen kestoa ja esimieskokemusta vertailemalla tarkasteltiin, poikkeako työhyvinvoinnin johtamisen toteuttaminen lyhyemmän aikaa kohdeyrityksessä työskennelleillä pidemmän työkokemuksen omaaviin esimiehiin.

4.2.2 Työhyvinvoinnin käsite ja esimiehen rooli (salainen)

4.2.3 Palveleva esimiestyö työntekijöiden hyvinvointia tukemassa (salainen)

4.2.4 Työntekijän työhyvinvoinnin edistäminen (salainen)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella työntekijöiden työhyvinvointia tukevaa esimiestyötä kohdeyrityksessä. Ihmisellä on subjektiivinen käsitys kaikesta omaan työhön liittyvästä, jonka vuoksi työntekijän henkilökohtaiset voimavarat vaikuttavat siihen, miten henkilö kokee työhyvinvoinnin. Yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi työn mielekkyyteen ja innostumiseen työssä vaikuttavat tutkitusti työntekijän kokemat työn sosiaaliset, tehtävätason ja organisaatiotason voimavarat. Palvelevan johtamisen on todettu voivan tukea näitä työstä saatavia voimavaroja (Hakanen ym. 2012, 11). Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmana oli selvittää, esiintyykö kohdeyrityksen esimiestyössä palvelevan johtamisen piirteitä ja työn voimavaroja kasvattavaa esimiestyötä.

Tutkimuksen päätavoitteen lisäksi tarkasteltiin, ilmeneekö tutkimuksen kohteena olevien kolmen kohdeyrityksen työskentely-yksikön välillä eroja voimavaroja vahvistavassa esimiestyössä. Tarkastelun perusteella löydettiin kehitysehdotuksia voimavaroja tukevan esimiestyön parantamiseen.

Tutkimuksen tulokset eivät varsinaisesti kerro työntekijöiden hyvinvoinnin tilasta, mutta tyytyväisyys omaan esimieheen peilaa koettua hyvinvointia. Sosiaaliset voimavarat ja palvelevan johtamisen piirteet lisäävät Hakasen ja Perhoniemen (2008, 44) tutkimuksen mukaan työn imua ja sitä kautta hyvinvointia työssä. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistivat työn voimavarojen ja palvelevan johtamisen yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin. Mitä enemmän esimiestyössä koettiin sosiaalisia voimavaroja lisääviä piirteitä, sitä tyytyväisempiä työntekijät olivat esimiehensä tapaan toimia. Palvelevan johtamisen voidaan siis todeta lisäävän sekä työstä saatavia voimavaroja, että työntekijöiden tyytyväisyyttä esimiestoimintaan.

5.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tulosten kokonaisluotettavuutta ja pätevyyttä voidaan mitata arvioimalla tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetilla tarkoitetaan pätevyyttä ja oikeiden asioiden tutkimista eli sitä, että kysytyillä kysymyksillä saadaan vastaus tutkimusongelmaan.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten luotettavuutta ja tarkkuutta sekä sitä, että saadut vastaukset eivät ole sattumanvaraisia. (Heikkilä 2014, 27 - 28.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen väittämät oli tarkoin harkittu ja kysymysten asettelu mietitty työntekijälähtöisesti. Tällä pyrittiin varmistamaan vastausten omakohtaisuus ja kysymysten yksiselitteinen ymmärtäminen. Tässä onnistuttiin hyvin ja saatujen vastausten avulla voidaan selvittää tutkimusongelma. Kvantitatiivisen tutkimuksen otoksen suuruus oli hyvä, 70% perusjoukon suuruudesta. Vastausprosenttia (56%) voidaan myös pitää hyvänä, kun otetaan huomioon se, että kyseessä oli internetissä tehty kyselytutkimus.

Kvantitatiivisen tutkimuksen pätevyyttä laskee otoksen valinta.

Otantavalinta ei ollut sattumanvarainen vaan otoksen valinta tehtiin kohdeyrityksen ehdotuksen mukaisesti. Saadut tulokset eivät ole yleistettävissä koko perusjoukkoon, mikä on hyvä muistaa tuloksia käsiteltäessä. Tutkimuksessa käytetyt mittarit olivat luotettavia ja niiden avulla saatiin vastaus tutkimusongelmaan. Tulokset kuvaavat luotettavasti tutkittua ilmiötä otoksessaan ja tuloksia voidaan hyödyntää kehitysehdotusten mukaisesti kokonaisuudessaan kohdeyrityksessä.

Tutkimuksen sisäistä reliabiliteettia voidaan mitata tutkimalla samaa tilastoyksikköä kahteen kertaan (Heikkilä 2014, 178). Tutkimuksessa kysyttiin työntekijöiden kokemusta riittävästä osaamisesta kahdella eri tavalla aseteltujen vastausvaihtoehtojen avulla. Ensimmäiseen kysymykseen vastattiin neliportaisella asteikolla (täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, osittain samaan mieltä, täysin samaa mieltä) ja toiseen "kyllä", "ei" tai "en osaa sanoa". Negatiivisten vastausten määrät eivät olleet täsmälleen toisiaan vastaavat mutta se johtunee vastausvaihtoehtojen

erilaisesta asetelusta. Tulosten tulkinnan kannalta vastausten jakaumat toistavat toisiaan ja tutkimusta voidaan pitää siinä suhteessa reliaabelina.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää ilmiön tutkiminen kahdesta eri suunnasta, työntekijä- ja esimiesnäkökulmasta. Näin saadaan monipuolinen kuva tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimus tehtiin kahden tutkijan toimesta eli käytettiin tutkijatriangulaatiota. Tutkijatriangulaatio lisää luotettavuutta, sillä aineistoa analysoidaan useamman ihmisen toimesta ja subjektiivisten tulkintojen vaara pienenee (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Tällä pystyttiin lisäämään erityisesti kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta, jossa henkilökohtaisilla tulkinnoilla on enemmän merkitystä.

Tutkimuksen tekemisessä pyrittiin objektiivisuuteen. Toinen tutkijoista työskentelee kohdeyrityksessä työntekijänä, mutta toinen ei ja yhteistyössä tehty analysointi oli objektiivista. Toisen tutkijan työskentely kohdeyrityksessä on voinut vaikuttaa joidenkin vastaajien vastausten rehellisyyteen, mutta tätä voidaan pitää epätodennäköisenä kvantitatiivisen tutkimuksen osalta, sillä tutkittavien tunnistettavuus ei ollut kyselyn perusteella mahdollista. Kvalitatiivisissa teemahaastatteluissa asialla lienee isompi merkitys, mutta toisen tutkijan mukana oleminen varmisti haastattelujen objektiivisuutta. Yrityksen työntekijän tekemä tutkimus saattoi jopa nostaa luotettavuutta ja avoimuutta haastattelutilanteessa.

5.2 Työn sosiaaliset voimavarat ja palveleva esimiestyö
kohdeyrityksessä (salainen)

5.3 Organisatoriset ja työntehtävien voimavarat (salainen)

5.4 Palvelevan esimiestyön ja työn voimavaroja lisäävän esimiestyön
vahvistaminen (salainen)

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa, tukeeko esimiestyö yksilön hyvinvointia kohdeyrityksessä. Tutkimus koostui teoriaosasta sekä tutkimusosasta, ja sen toimeksiantajana toimii suomalainen palvelualan yritys, jonka kolmeen eri työskentely-yksikköön tutkimus rajattiin.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus jaettiin kahteen pääteemaan, joissa tutustuttiin työhyvinvointiin ja työhyvinvointia tukevaan esimiestyöhön. Ensimmäisessä osassa tarkasteltiin yksilön työhyvinvoinnin ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Toisessa osassa käsiteltiin työhyvinvointia esimiehen näkökulmasta perehtymällä, miten johtamisella ja esimiestyöllä voidaan vaikuttaa positiivisesti yksilön kokemaan hyvinvointiin ja sisäiseen motivaatioon. Sisäistä motivaatiota tarkasteltiin ensin käsitteenä, ja tämän jälkeen johtamisen näkökulmasta. Sisäisen motivaation keskiössä on usko ihmiseen ja siihen, että jokainen työntekijä haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Kun hierarkkisesta johtamismallista luovutaan, on työntekijöitä johdettava innostuksen ja perustelujen kautta. Edellä mainittujen ominaisuuksien johtamisen tärkeys nousi esille myös tutkimuksessa.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa tutkittiin kohdeyrityksen esimiestyössä ilmeneviä sisäisen motivaation johtamisen eli palvelevan johtamisen tunnusmerkkejä. Ryanin ja Decinin (2000) kehittämä ihmisen sisäiseen motivaatioon perustuva itseohjautuvuusteoria (self-determination theory) on uuden ajan motivaatiotutkimuksien viitatuin tieteellinen teoria ja opinnäytetyö on rakennettu voimakkaasti tähän teoriaan pohjautuen. Empiirinen osa toteutettiin kvantitatiivisena ja kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineiston havainnoinnissa ja analysoinnissa hyödynnettiin monitriangulaatiota eli tutkimusaineisto kerättiin sekä työntekijöiltä että esimiehiltä.

Kvantitatiivisessa työntekijöille kohdistetussa kyselytutkimuksessa kartoitettiin ensin henkilöstön kokemuksia työhyvinvointia tukevasta

esimiestyöstä. Kyselytutkimuksessa keskityttiin arvioimaan erityisesti palvelevan esimiestyön sekä työn voimavaroja lisäävän esimiestyön esiintymistä kohdeyrityksessä. Kyselytutkimus tehtiin sähköisesti Webropol-työkalulla ja lähetettiin 141:lle kohdeyrityksessä työskentelevälle henkilölle. Kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa käytetyt mittarit laadittiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta sisäisen motivaation edistämisen ja palvelevan johtamisen näkökulmasta. Apuna hyödynnettiin myös työn voimavaroja kartoittavassa Innostuksen spiraali –tutkimushankkeessa käytettyjä kansallisia ja kansainvälisiä mittareita (Hakanen ym. 2012, 89-93). Esimiehille tehdyillä kvalitatiivisilla teemahaastatteluilta tuotiin tutkimukseen lisää syvyyttä tarkastelemalla työhyvinvointia tukevaa esimiestyötä myös esimiesten näkökulmasta. Haastateltavat viisi esimiestä työskentelivät yksiköissä, joihin kvantitatiivinen kyselytutkimus rajattiin.

Tutkimuksen päätavoitteena selvitettiin, onko kohdeyrityksen esimiestyössä työntekijöiden hyvinvointia lisääviä voimavarojatekijöitä sekä palvelevan johtamisen piirteitä. Voimavaratekijöiden esiintymisen lisäksi tarkoituksena oli selvittää, ilmeneekö tutkittavien yksiköiden välillä eroja, sekä pyrkiä löytämään kehitysehdotuksia voimavaroja tukevan esimiestyön ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.

Tutkimustuloksista ilmeni, että kohdeyrityksen esimiestyössä esiintyi palvelevalla johtamisella ominaisia piirteitä ja työntekijät kokivat pääsääntöisesti esimiesten tukevan heidän työhyvinvointiaan. Työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä nousi esiin liian vähäinen henkilökohtaisen ja rakentavan palautteen antaminen, työn kuormittavuus sekä ajoittainen työntekijän ja esimiehen vuorovaikutuksen puute.

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana ja validina. Pätevyyttä laskee kuitenkin otoksen valinta, sillä otantavalinta ei ollut sattumanvarainen, vaan siinä huomioitiin yrityksen toive. Saadut tulokset eivät ole yleistettävissä koko perusjoukkoon, mikä on huomioitava tuloksia tarkasteltaessa. Tutkimuksessa käytetyt mittarit olivat luotettavia ja tulokset kuvasivat luotettavasti tutkittavaa ilmiötä. Tuloksia voidaan

hyödyntää kehitysehdotusten mukaisesti kohdeyrityksessä, joten siitä on hyötyä myös toimeksiantajalle. Tutkimuksessa tähdättiin objektiivisuuteen. Toinen tutkijoista työskenteli kohdeyrityksessä, mikä on voinut vaikuttaa annettujen vastauksien todenmukaisuuteen. Tätä pidetään kuitenkin epätodennäköisenä, sillä kvantitatiivisessa kyselyssä vastaajien tunnistaminen ei ollut mahdollista. Kvalitatiivisissa teemahaastatteluihin vastauksien luotettavuutta haastateltaville painotettiin ja taustamuuttujat mietittiin tarkasti esimiesten yksityisyyden takaamiseksi.

Työntekijöiden hyvinvointia on tutkittu paljon ja tutkimuskohteena aihe on yleinen. Tutkimusongelma haluttiin tämän vuoksi rajata tarkasti ja opinnäytetyössä paneuduttiin erityisesti tarkastelemaan työhyvinvointia tukevaa esimiestyötä työntekijöiden sisäisen motivaation johtamisen kautta. Rajausta voitiin pitää onnistuneena, sillä palvelevaa johtamista on tutkittu kansallisesti vasta viime vuosina. Sisäisen motivaation johtaminen tulee olemaan yksi tärkeimmistä ja hyödyllisimmistä johtamistavoista tulevaisuudessa, sillä yhä useammat organisaatiot luottavat työntekijöiden itseohjautuvuuteen ja vastuunkantamiseen.

Opinnäytetyön tutkimustulokset, tulosten analysointi, kehityksenkohteet sekä kehitysehdotukset ovat salaisia toimeksiantajan pyynnöstä, eikä niitä esitetä julkaistavassa versiossa.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä -käsikirja esimiestyöhön. Tampere: Tammerprint Oy.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4.painos. Helsinki: Infor.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2016. Strateginen hyvinvointi 2016. Tutkimusraportti. Helsinki: Ossi Aura Consulting.

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

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

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

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

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

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

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin kauppakamari.

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

Kilpinen, P. 2017. Inspiroitunut. Miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä? Jyväskylä: Docendo.

Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Helsingin seudun kauppakamari.

Luthans, F., Youssef, C.M. & Avolio, B. J. 2007. Psychological capital: Developing the Human Competitive Edge, Oxford University Press, ProQuest Ebook Central.

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

Martela, F. 2015. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. Helsinki: Gummerus.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Suonsivu K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Unipress.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen, näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 4. Painos. Helsinki: Alma Talent

Elektroniset lähteet:

Auvinen, S yms. 2014. Lupa tehdä toisin - henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittäminen. Erweko [viitattu 5.8.2017]. Saatavissa: https://media.sitra.fi/2017/02/23070301/Lupa_tehda_toisin-5.pdf

Great Place to Work. 2018 Tietoa meistä. Miten toimimme [viitattu 8.1.2018]. Saatavissa: <http://www.greatplacetowork.fi/tietoja-meistae/miten-toimimme>

Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja – Kohti laadukasta työelämää. Työterveyslaitos [viitattu 4.12.2017]. Saatavissa: https://www.tsr.fi/tsrchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali-Innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehityshankkeen tuloksia. Helsinki: Työterveyslaitos [viitattu 20.1.2018]. Saatavissa:

http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-8304.pdf

Hakanen, J. & Perhoniemi, R. 2008. Työhyvinvoinnin myönteiset voimavarakehät – kolmen vuoden seurantatutkimus. Loppuraportti.

Työterveyslaitos [viitattu: 9.1.2018]. Saatavissa:

<https://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2005/105325Loppuraportti.pdf>

Harju, L. & Hakanen, J. 2016. Kuntatyöntekijöiden hyvinvointia edistävät johtamiskäytännöt muutoksissa. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja nro 10/2016 [viitattu 19.1.2018]. Saatavissa:

http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/1798arttu2_nro10_johtamiskaytannot.pdf

Huttunen, J. 2015. Mitä terveys on? Lääkärikirja Duodecim artikkeli [viitattu 25.7.2017] Saatavissa:

http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00903

Ilmarinen, J. & Vainio, V. 2017. Työhyvinvointia kaikille sukupolville.

Työturvallisuuskeskuksen julkaisu [viitattu 30.6.2017]. Saatavissa:

<https://selry-fi->

[bin.directo.fi/@Bin/083993e325707c90439c898461d28e19/1500205678/application/pdf/14823060/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf](https://selry-fi-bin.directo.fi/@Bin/083993e325707c90439c898461d28e19/1500205678/application/pdf/14823060/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf)

Koskinen, S. 2006. Työkyvyn arviointi ja työlainsäätö – Esimerkkejä palvelussuhteen elinkaarelta. Suomen Työterveyslääkäriyhdistys r.y.

Terveysportti [viitattu 25.7.2017]. Saatavissa:

<http://www.terveysportti.fi/dtk/tyt/ttl00360>

Kotter, P. 2017. 8 steps to accelerate change. Kotter International [viitattu

10.8.2017]. Saatavissa: [http://go.kotterinternational.com/rs/819-HHR-](http://go.kotterinternational.com/rs/819-HHR-571/images/8%20Steps%20for%20Accelerating%20Change%20eBook.pdf)

[571/images/8%20Steps%20for%20Accelerating%20Change%20eBook.pdf](http://go.kotterinternational.com/rs/819-HHR-571/images/8%20Steps%20for%20Accelerating%20Change%20eBook.pdf)

KvantiMOTV. 2017. Mittaaminen: muuttujien ominaisuudet. [viitattu 5.12.2017]. Saatavissa:

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/ominaisuudet.html>

Lavikkala, A. 2013. Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen. Akavalainen [viitattu 12.7.2017]. Saatavissa:

https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtaviin_kuuluu_johtaminen

Lehtinen, E. 2013. Kehityskeskustelut – Johtamisen tehokas työkalu ja työyhteisön toiminnan energialähde. Hämeen sanomat [viitattu 3.8.2017].

Saatavissa:

<http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2013/10/28/kehityskeskustelut-johtamisen-tehokas-tyokalu-ja-tyoyhteison-toiminnan-energialahde/>

Manka, M. 2015. Stressikirja. Helsinki: Talentum Pro. E-kirja. [viitattu 11.1.2018]. Saatavissa:

<https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/JAJBJXGUG#>

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tammerprint Oy. [viitattu 1.1.2018]. Saatavissa:

<http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaalipankki/Ty%C3%B6%20iloa%20ja%20imua.pdf>

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto. [viitattu 4.12.2017]. Saatavissa:

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Management Study Guide. 2017. Maslow's Hierarchy of Needs [viitattu 8.8.2017]. Saatavissa: <https://www.managementstudyguide.com/maslows-hierarchy-needs-theory.htm>

Martela F, & Jarenko, K. 2015. Draivi. Helsinki: Alma Talent. E-kirja.

Oksanen, T. 2009. Workplace Social Capital and Employee Health. Turun yliopiston julkaisuja: sarja D 876. Medica Ontologica. Turku: Turun yliopisto. [viitattu 29.7.2017] Saatavissa:

<https://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2003/103432Oksanen.pdf>

Otavan Opisto. 2015. Internetix-oppimateriaalit, motivaatiokäsitys [viitattu 9.1.2018]. Saatavissa:

http://opinnot.internetix.fi/fi/muikku2materiaalit/lukio/ps/ps4/01_motiivit_ja_motivaatio/03_1.3_motivaatiokasitys?C:D=hNqH.gZ48&m:selres=hNqH.gZ48

Pajunen, R. 2015. Huono perehdytys pilaa hyvän rekrytoinnin - vältä viisi suden kuoppaa. Kauppalehti [viitattu 8.8.2017]. Saatavissa:

<https://studio.kauppalehti.fi/kulmahuone/huono-perehdytys-pilaa-hyvan-rekrytoinnin-valta-viisi-sudenkuoppaa>

Pitkäranta, Ari, 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. E-kirja. Jokioinen: e-Oppi.

Rönnqvist, K. 2017. Esimies palveluksessasi. Tekniikan akateemiset [viitattu 5.1.2018]. Saatavissa: <https://lehti.tek.fi/tyoelama/esimies-palveluksessasi>

Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 5.1.2017]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html

Sarkkinen, M. 2016. Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. Työterveyslaitos [viitattu 12.1.2018]. Saatavissa:

<https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin/>

Sitra. 2016. Jatkuvan kehittämisen toimintamalli [viitattu 10.8.2017].

Saatavissa: <https://www.lupatehdatoisin.fi/jatkuvan-kehittamisen-toimintamalli/>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Työhyvinvointi [viitattu 29.6.2017].
Saatavissa: <http://stm.fi/tyohyvinvointi>

Talouselämä 2017. Perinteinen johtaminen ei toimi verkottuneessa liiketoiminnassa [viitattu 5.1.2018]. Saatavissa:
<https://www.talouselama.fi/uutiset/perinteinen-johtaminen-ei-toimi-verkottuneessa-liiketoiminnassa/35068457-f36f-3f20-8c28-711bb26e33e0>

Teittinen, P. 2015. Asiantuntijat keuhvat jättiyritysten päätöstä luopua kehityskeskusteluista – ”Eivät ole nykyaikaa”. Helsingin sanomat [viitattu 13.1.2018]. Saatavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000002840281.html>

THL. 2016. Hyvinvointi ja terveyserot. Keskeisiä käsitteitä [viitattu: 20.7.2017] Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/keskeisia-kasitteita>

Terävä, K & Mäkelä-Pusa, P. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö [viitattu 1.9.2017]. Saatavissa:
https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Työsuojeluhallinto. 2017. Oikeudet ja velvollisuudet työssä [viitattu 12.7.2017]. Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa>

Työterveyslaitos. 2017a. Työhyvinvointi [viitattu 29.6.2017]. Saatavissa:
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi>

Työterveyslaitos. 2017b. Työkyvyn varhainen tuki [viitattu 5.12.2017]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki/>

Työsopimuslaki 55/2001.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Van Dierendonck, D & Nuijiten, I. 2011. The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. Journal of Business and Psychology [viitattu 5.1.2018]. Saatavissa: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3152712/pdf/10869_2010_Article_9194.pdf

Zwilling, M. 2010. 6 tips For Managing Generation Y Employees. Business Insider [viitattu 5.1.2018]. Saatavissa: <http://www.businessinsider.com/6-tips-for-managing-gen-y-employees-2010-8?r=US&IR=T&IR=T>

LIITTEET

LIITE 1. Saatekirje

Hei,

Olemme Lahden Ammattikorkeakoulun opiskelijoita ja teemme opinnäytetyötä työhyvinvointia edistävästä esimiestyöstä. Yksi yrityksen strategisista tavoitteista on olla erinomainen työpaikka, jonka mittarina toimii Great Place to Work -tutkimus. Opinnäytetyön osana toteutettavan tutkimuksen avulla haluamme selvittää, tukeeko esimiestyöskentely yksilön kokemaa työhyvinvointia yrityksessänne. Tutkimuksessa ei analysoida yksittäisiä vastauksia, vaan kokonaiskuvan perusteella pyritään löytämään mahdollisia kehityskohteita työhyvinvoinnin johtamisen parantamiseen.

Mahdollisimman kattavan tutkimusaineiston saamiseksi jokainen vastaustulos on meille arvokas. Kyselylomake koostuu kolmesta osiosta ja siihen vastaaminen vie ainoastaan muutaman minuutin. Vastaamalla voit olla mukana kehittämässä työhyvinvoinnin johtamiskäytänteitä työpaikallasi. Pyydämme teitä vastaamaan kyselyyn mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään perjantaihin xx.11.2017 mennessä. Kaikki vastauslomakkeet käsitellään nimettömänä ja luottamuksellisesti.

Kiitos kyselyyn käyttämästäsi ajasta ja vastauksistasi.

Terveisin,

Anna Auvinen & Noora Laukkanen

Lahden ammattikorkeakoulu

LIITE 2. Kyselylomake työntekijöille

Esimies työhyvinvoinnin toimijana

TAUSTATIEDOT

1. Sukupuoli *

- Nainen
 Mies

2. Koulutus *

Valitse yksi tai useampi vaihtoehto

- Peruskoulu
 Lukio
 Ammattikoulu
 Ammattikorkeakoulu
 Yliopisto
 Muu

3. Työkokemukseni kohdeyrityksessä *

- alle puoli vuotta
 0,5-2 vuotta
 3-5 vuotta
 6-10 vuotta
 yli 10 vuotta

4. Yksikkö, jossa työskentelen *

- Asiakaspalvelu 1
- Asiakaspalvelu 2
- Asiantuntijatyö

ESIMIESTYÖ

5. Päivittäisjohtaminen

Pohdi, miten seuraavat väittämät ovat kohdallasi toteutuneet viimeisen vuoden aikana ja vastaa väittämiin omien kokemuksiesi pohjalta. Jos esimiehesi on vaihtunut viimeisen vuoden aikana, vastaa väittämiin pohjautuen pisimpään esimiehuhteeseen.

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimieheni on ystävällinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on oikeudenmukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on helposti lähestyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tukee ja kannustaa minua työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni antaa kiitosta hyvistä työsuorituksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni antaa tarpeeksi rakentavaa palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin luottaa esimieheeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on vapaus tehdä työni parhaaksi katsomallani tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että esimieheni arvostaa työpanostani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että esimieheni luottaa minuun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen saavani riittävästi vastuuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on kiinnostunut työntekijöiden työhyvinvoinnista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on mielestäni hyvä esimerkki työntekijöilleen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen esimieheni tapaan toimia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Omia kommentteja ja mielipiteitä liittyen esimiestyöhön (vapaaehtoinen):

7. Työn hallinta

Pohdi, miten seuraavat väittämät ovat kohdallasi toteutuneet viimeisen vuoden aikana ja vastaa väittämiin omien kokemuksiesi pohjalta. Jos esimiehesi on vaihtunut viimeisen vuoden aikana, vastaa väittämiin pohjautuen pisimpään esimiehuhteeseen.

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen saanut riittävän perehdytyksen työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävästi osaamista työtehtävääni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mitä minulta odotetaan työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarvittaessa koulutusta työtehtäviin liittyvissä asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tukee ammatillista kehittymistäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävät on jaettu oikeudenmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa työtäni koskevien tavoitteiden asettamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa työni kuormittavuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmääräni on sopiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Omia kommentteja ja mielipiteitä liittyen työnhallintaan (vapaaehtoinen):

9. Työhyvinvoinnin edistäminen

Ovatko seuraavat väittämät toteutuneet kohdallasi viimeisen vuoden aikana? Vastaa väittämiin omien kokemuksiesi pohjalta.

	Kyllä	Ei	En osaa sanoa
Minulla on riittävästi osaamista nykyiseen työtehtävään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun on halutessani mahdollista edetä urallani nykyisessä työpaikassani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oletko käynyt kehityskeskustelun esimiehen kanssa viimeisen vuoden aikana?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koitko kehityskeskustelun hyödylliseksi? (Jos et ole käynyt kehityskeskustelua viimeisen vuoden aikana, jätä tämä kohta tyhjäksi.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko esimies puuttunut työyhteisöä koskeviin ristiriitatilanteisiin?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varhaisen välittämisen malli on minulle tuttu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko varhaisen välittämisen mallia toteutettu kohdallasi viimeisen vuoden aikana?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Omia kommentteja ja mielipiteitä liittyen työhyvinvoinnin edistämiseen (vapaaehtoinen):

ESIMIEHEN MERKITYS YKSILÖN TYÖHYVINVOINNISSA

Pohdi, mitkä edellisessä osiossa käsitellyt asiat koet oman hyvinvointisi kannalta tärkeimpinä.

11. Valitse neljä (4) mielestäsi tärkeintä esimieheen liittyvää asiaa, jotka vaikuttavat eniten omaan työhyvinvointiisi. *

- Esimies kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti
- Esimies on oikeudenmukainen
- Esimies on ystävällinen
- Esimies on helposti lähestyttävä
- Esimies tukee ja kannustaa työntekijöitä
- Esimies antaa kiitosta hyvistä työsuorituksista

- Esimies antaa tarpeeksi palautetta työstä
- Esimies arvostaa työntekijöitään
- Esimies on luotettava
- Esimies on hyvä esimerkki työntekijöille

12. Valitse kolme (3) työn hallintaan liittyvää asiaa, jotka vaikuttavat eniten omaan työhyvinvointiisi.

- Saan tarvittaessa koulutusta työtehtäviin liittyvissä asioissa
- Työtehtävät on selkeästi määritelty
- Työmääräni on sopiva
- Saan riittävästi tukea työni suorittamiseen
- Esimieheni tukee ammatillista kehittymistä
- Voin vaikuttaa työtäni koskevien tavoitteiden asettamiseen
- Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni
- Minulla on vapaus tehdä työni parhaaksi katsomallani tavalla

Kiitos vastauksistasi!

LIITE 3. Mittarien keskiarvot, keskiarvojen luottamusvälit, mediaanit ja keskihajonnat (salainen)

LIITE 4. Vastausten jakautuminen ja keskiarvot (salainen)

LIITE 5. Sosiaalisten voimavarojen mittareiden keskiarvot sukupuolittain
(salainen)

LIITE 6. Sosiaaliset voimavarojen mittareiden keskiarvot yksiköittäin
(salainen)

LIITE 7.Työtehtävien voimavarojen tilastollinen merkitsevyys eri ryhmien välillä (salainen)

LIITE 8. Esimieskysely

Esimieskysely

1. Päivittäisjohtaminen

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Kohtelen työntekijöitä tasa-arvoisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen oikeudenmukainen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen ystävällinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen helposti lähestyttävä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuen ja kannustan työntekijöitä heidän työssään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annan kiitosta hyvistä työsuorituksista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annan rakentavaa palautetta työntekijöille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arvostan työntekijöiden työpanosta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luotan työntekijöihini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annan työntekijöille vastuuta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen hyvä esimerkki työntekijöille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annan työntekijöiden tehdä työnsä heidän parhaaksi katsomallaan tavalla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LIITE 9. Haastattelurunko

HAASTATTELURUNKO

JOHDATUS TYÖHYVINVOINTIIN

Mitä mielestäsi on työhyvinvointi?

Mikä on sinun roolisi työntekijän hyvinvoinnissa?

ILMAPIIRI

Minkälaiseksi koet oman työyhteisösi ilmapiirin?

Avoimuus, vuorovaikutus, luottamus, lupa epäonnistua, syyttely, suosiminen

PÄIVITTÄINEN ESIMIESTYÖ

Palautteen antaminen

Motivointi

Vuorovaikutus

TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN

Kehityskeskustelut

Osaaminen & osaamisen kehittäminen

Työkalut

TAUSTAT

Koulutus

Työsuhteen kesto