

Aino Kumpula

ESIMIEHEN HYVINVOINNIN HAASTEET

Oulun ammattikorkeakoulu 2017-2018

ESIMIEHEN HYVINVOINNIN HAASTEET

Aino Kumpula
Opinnäytetyö
Vuosi 2017
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, johtamisen suuntautumisvaihtoehto

Tekijä: Aino Kumpula

Opinnäytetyön nimi: Esimiehen hyvinvoinnin haasteet

Työn ohjaaja: Tomi Huhtamäki

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: kevät 2018

Sivumäärä: 43 + 2

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, mitä haasteita esimiesten työhyvinvointiin liittyy. Tarkoitus on myös pohtia keinoja, joilla voi edistää ja tukea esimiesten työhyvinvointia.

Opinnäytetyössä on käytetty sekä suomenkielisiä että englanninkielisiä lähteitä. Tietolähteinä on käytetty sekä verkkosivustoja, kirjallisuutta että lehtiartikkeleita.

Opinnäytetyön tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, koska tarkoitus on ollut saada aiheesta syvällistä tietoa ja selvittää tutkittavien kokemuksia aiheesta. Tutkimus on toteutettu puolistrukturoituna haastatteluna. Haastateltaville lähetettiin etukäteen laaditut kysymykset, joiden sanamuoto vaihteli hieman. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin kirjalliseen muotoon.

Tutkimuksessa selvisi, että esimiesten työhyvinvoinnin haasteita ovat kiire, stressi ja suuri työmäärä. Toinen keskeinen haaste on esimiesten omat elintavat. Kolmas keskeinen haaste esimiesten työhyvinvoinnille on työyhteisön sisäiset ristiriidat. Esimiesten työpäivät ovat usein pitkiä, ja työmäärä on usein suuri.

Koska esimiehet ovat alttiita stressille suuren työmäärän ja kiireen takia, kehittämistoimenpiteiksi suositellaan ajanhallintaan panostamista, tehtävien asettamista tärkeysjärjestykseen sekä palautumisesta huolehtimista. Suositellaan myös, että panostetaan terveellisiin elämäntapoihin. Nopea puuttuminen työyhteisön sisäisiin ristiriitoihin on suositeltavaa työhyvinvoinnin tukemiseksi ja edistämiseksi.

Asiasanat: johtaminen, esimiehet, työhyvinvointi, haasteet, stressi

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Business economics, leadership

Author(s): Aino Kumpula

Title of thesis: The issues of wellbeing at work for superiors

Supervisor(s): Tomi Huhtamäki

Term and year when the thesis was submitted: 2018

Number of pages: 43 + 2

The purpose of this thesis is to find out what issues of wellbeing at work superiors have. The purpose is to think over ways to improve and support superiors' wellbeing at work.

In the thesis, both English and Finnish language sources have been used. Websites, literature and newspaper articles have been used as sources of information.

The study of the thesis has been implemented as a qualitative research, because the purpose has been to receive profound information and to find out the experience of the subjects. The study has been implemented as a partly structured interview. The interviewees received the questions beforehand, and the form of questions varied a little. Every interview was recorded and transcribed in written forms.

According to the study, the first major issue in the superiors' wellbeing at work are working under pressure, stress and having lots of work to do. The work days are often long, and there's a lot of work to do. The second major issue is the personal lifestyle of the superiors. Third major issue is conflicts within the workplace community.

Because the superiors are prone to stress due to workload and pressure, it's recommended to improve time management skills, prioritize the tasks at work and make sure to recover from stress. It is also recommended to maintain healthy lifestyle. To support and improve wellbeing at work it's also recommended to quickly intervene to the conflicts at the workplace community.

Keywords: leadership, well-being at work, stress, supervisors

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 2 | TIETOPERUSTA | 9 |
| 2.1 | Johtaminen ja esimiestyö | 9 |
| 2.1.1 | Mitä on johtaminen ja esimiestyö | 9 |
| 2.1.2 | Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnin kannalta | 10 |
| 2.2 | Työhyvinvointi..... | 11 |
| 2.2.1 | Mitä on työhyvinvointi..... | 11 |
| 2.2.2 | Työhyvinvoinnin merkitys..... | 12 |
| 2.2.3 | Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät | 14 |
| 2.2.4 | Stressi..... | 16 |
| 2.3 | Esimiesten työhyvinvointi | 18 |
| 2.3.1 | Yleistä esimiehen työhyvinvoinnista..... | 18 |
| 2.3.2 | Esimiehen työhyvinvoinnin merkitys..... | 19 |
| 3 | TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN..... | 21 |
| 4 | TULOKSET..... | 23 |
| 4.1 | Yleistä | 23 |
| 4.2 | Esimiesten työhyvinvoinnin haasteet ja ongelmat | 26 |
| 4.2.1 | Yleisesti esimiehen hyvinvoinnin haasteista | 26 |
| 4.2.2 | Stressi, kiire ja työmäärä..... | 27 |
| 4.2.3 | Omat elintavat..... | 30 |
| 4.2.4 | Työyhteisöön liittyvät haasteet ja työpaikan ilmapiiri | 31 |
| 4.3 | Esimiesten työhyvinvoinnin hyvät puolet ja hyvinvointia edistävät asiat..... | 33 |
| 4.4 | Näin esimiehet haluavat parantaa omaa tai työyhteisönsä hyvinvointia | 34 |
| 5 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 36 |
| 6 | POHDINTA..... | 39 |
| | LÄHTEET..... | 42 |
| | LIITE: HAASTATELUN KYSYMYKSET..... | 44 |

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä haasteita esimiesten työhyvinvointiin liittyy. Useimmiten työhyvinvointia tarkastellaan lähinnä työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijän hyvinvointi on tärkeä asia, mutta usein esimiesten työhyvinvointiin kiinnitetään vähän tai ei ollenkaan huomiota. Tästä syystä opinnäytetyössä käsitellään työhyvinvointia esimiesnäkökulmasta, ja siinä pyritään selvittämään, millaisia haasteita esimiehillä on työhyvinvointiin liittyen. Opinnäytetyössä otetaan huomioon myös elintapojen merkitys ja stressi. Lopuksi pohditaan keinoja, joilla voisi edistää ja tukea esimiesten työhyvinvointia.

Työhyvinvointi on tärkeä asia, sillä hyvinvoiva ihminen työskentelee tehokkaammin. Tehokkaammin työskentelevä yhteisö tarkoittaa enemmän voittoja yritykselle ja parempaa mainetta. Asiakastytyväisyyskin paranee. Henkilöstön vaihtuvuus pienenee ja työntekijät sitoutuvat paremmin. Työpaikan ilmapiiri kohenee, jolloin työhön on mukavampi tulla.

Työhyvinvointiin panostaminen vähentää sairauspoissaoloja ja niihin liittyviä kustannuksia sekä pienentää työtaturmariskiä. Keskimäärin yksi sairauspoissaolopäivä maksaa työnantajalle 350 euroa. Sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 2014 toteuttaman selvityksen mukaan työhyvinvoinnin ongelmien takia Suomen työnantajille aiheutuu yhteensä noin 24 miljardin euron kustannukset. Jo pelkästään sairauspoissaolojen takia kustannuksia aiheutuu noin 3,4 miljardia euroa ja työtaturmien takia yli 2 miljardia euroa. Jos työhyvinvointiin panostettaisiin enemmän, sairauspoissaoloihin ja työtaturmiin liittyvät kustannukset pienenisivät.

Esimiehillä on paljon tehtäviä ja vastuuta. He tekevät pidempiä työpäiviä kuin työntekijät keskimäärin. Esimiehen työ on usein yksinäistä puurtamista, ja vertaistukea on saatavilla kovin vähän tai ei ollenkaan. Monella esimiehellä on paljon stressiä ja ongelmia ajanhallinnan kanssa, ja heidän yöunensa voivat jäädä liian lyhyiksi. Moni heistä tekee töitä myös kotona vapaa-aikana. Työelämä on jatkuvassa muutoksessa, mistä syystä esimiehillä on paineita kehittää itseään ja henkilöstöä jatkuvasti. Päättäntävalta tuo hallinnan tunnetta, mutta se voi lisätä stressiä. Näistä syistä esimiehet ovat työntekijöitä alttiimpia loppuun palamiselle.

Alun perin opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, mitä eroja on esimiesten ja työntekijöiden hyvinvoinnissa. Jouduin rajaamaan aihetta sen laajuuden takia, ja tämän opinnäytetyön lopulliseksi aiheeksi tuli esimiesten työhyvinvointiin liittyvät haasteet. Tämä idea syntyi siitä, että tavallisesti työhyvinvointia käsitellään nimenomaan työntekijänäkökulmasta, ja esimiesnäkökulma jää usein huomioimatta. Esimiesten omaan hyvinvointiin ja jaksamiseen kiinnitetään vähemmän huomiota kuin työntekijöiden hyvinvointiin. Esimiehiltä harvemmin kysytään miten he jaksavat ja miten he kokevat oman työhyvinvointinsa. Lähteenä tähän opinnäytetyöhän on käytetty internetsivustoja, blogikirjoituksia, opinnäytetöitä, lehtiartikkeleita sekä kirjallisuutta. Opinnäytetyössä on käytetty sekä suomenkielisiä että englanninkielisiä tietolähteitä.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Tutkimus on toteutettu haastatteluna, koska haastattelemalla on mahdollista saada syvällistä tietoa, ja tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tutkittavien omia kokemuksia. Haastattelua varten on etsitty vapaaehtoisia esimiesasemassa työskenteleviä ihmisiä, joiden yksityisyyden suojasta on huolehdittu siten, ettei heidän nimiään tai yhteystietojaan julkaista tässä opinnäytetyössä. Yksityisyyden suojan takia esimiehistä käytetään peitenimiä. Opinnäytetyössä ei myöskään kerrota, missä organisaatiossa tai yrityksessä he työskentelevät.

Opinnäytetyön tutkimus on toteutettu puolistrukturoituna haastatteluna, eli tutkittaville on esitetty etukäteen laaditut kysymykset. Kaikille tutkittaville on esitetty samat kysymykset, joiden sanamuotoja on hieman vaihdeltu ja haastattelujen yhteydessä on myös esitetty ennalta suunnittelematomia, tarkentavia kysymyksiä. Haastateltaville on kerrottu haastattelujen yhteydessä, että kaikkiin kysymyksiin ei ole pakko vastata. Jokaista haastattelua varten varattiin aikaa yksi tunti. Haastattelujen kesto on kuitenkin vaihdellut 16 minuutista 40 minuuttiin

Tutkimuksen yhteydessä kävi ilmi, että esimiesten työhyvinvoinnin suurimmat haasteet ovat stressi, aikapaineet, suuri työmäärä, omat elintavat sekä työyhteisön sisäiset ongelmat ja ristiriidat. Esimiesten työpäivät ovat usein pidempiä ja työmäärä suurempi kuin työntekijäasemassa olevalla. Osa esimiehistä on myöntänyt, että terveellisempiin elämäntapoihin voisi panostaa enemmän. Pääsääntöisesti esimiehet kuitenkin voivat hyvin työssään. Tavallisesti he jaksavat hyvin, kokevat työnsä mielekkääksi sekä kokevat voivansa luottaa alaisiin. Esimiehet myös kokevat, että heillä on riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja sen sisältöön.

Opinnäytetyössä käsitellään lopuksi konkreettisia ratkaisuja, joiden avulla esimiesten omaa työhyvinvointia on mahdollista tukea ja edistää. Näitä keinoja ja ratkaisuja ovat ajanhallinta- ja organisointitaitojen kehittäminen sekä omasta terveydestä ja elintavoista huolehtiminen.

Esimiesten työhyvinvointiin on syytä panostaa, sillä hyvinvoiva esimies levittää hyvinvointia ympärilleen, suoriutuu työstään paremmin ja jaksaa paremmin kannustaa alaisiaan ja osoittaa kiinnostusta heidän asioihinsa. Hyvinvoiva esimies on myös parempi johtaja, ja hyvä johtaminen edistää työyhteisön hyvinvointia ja parantaa työpaikan ilmapiiriä. Kun esimies voi hyvin, hänen työyhteisönsäkin voi hyvin.

2 TIETOPERUSTA

2.1 Johtaminen ja esimiestyö

2.1.1 Mitä on johtaminen ja esimiestyö

Esimiestyö on laaja kokonaisuus, johon kuuluu useita vastuualueita, velvollisuuksia ja osaamisen alueita. Henkilöstö tulee saada tekemään töitä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiestyö sisältää suunnittelua, vaikuttamista, organisointia, ongelmanratkaisua sekä päätöksentekoa. Esimies tarvitsee osaamista, jotta hän selviäisi muutostilanteista. Esimies varmistaa, että työnteke sujuu. (Pölonen 2012, s. 6)

Esimes edustaa työnantajaa, joten hänellä on monia lain mukaisia oikeuksia ja velvollisuuksia työntekijöihin nähden. Hänen on syytä tuntea työntekeä koskevaa lainsäädäntöä ja työehtosopimuksia, jotka määrittävät lainmukaiset toimintatavat. Esimiehen on tarpeen vaatiessa syytä puuttua asioihin ja tehdä myös hankalia päätöksiä. Hän on työntekijöidensä johtaja, joka huolehtii työryhmän tuottavuudesta ja hyvinvoinnista. Esimiehen tulee kohdella työntekijöitään tasapuolisesti, eikä hän saa asettaa ketään eriarvoiseen asemaan esimerkiksi sukupuolen perusteella. (Hannula, T. ja Koivuranta, E. 2015, s. 9)

Työnjohto-oikeus tarkoittaa työnantajan oikeutta valvoa ja johtaa työntekeä. Hän voi määrätä, miten, missä ja milloin työtä tehdään. Työnjohto-oikeus koskee vain työaikaa. Työnantaja voi määrittellä työntekijän työtehtävät hyvinkin yksityiskohtaisesti. Hän voi antaa varoituksen työntekijälle, joka esimerkiksi laiminlyö velvollisuutensa tai käyttäytyy sopimattomalla tavalla. Työnantajalla on oikeus valvoa työtä, ja valvontaa voi toteuttaa käytännössä eri tavoilla. Työntekijä voi esimerkiksi työskennellä itsenäisesti ja valvonta voidaan toteuttaa seuraamalla työn tuloksia. (Työsuojelu.fi, viitattu 18.9.2017)

Työnjohto-oikeutta rajoittaa Suomen laki, eikä esimies voi esittää määräyksiä, jotka ovat lainvastaisia. Hänen velvollisuutensa on kohdella työntekijöitä tasapuolisesti. Hänen tulee valvoa, että työnteke sujuu turvallisesti, eikä hän voi määrätä työntekijää sellaiseen työtehtävään joka vaarantaa hänen tai muiden työntekijöiden hengen. Esimiehen on otettava huomioon työntekijän fyysiset

ja ammattitaitoon liittyvät edellytykset suoriutua työstä, ja työntekijän yksityisyyden suoja ei saa loukata. Työsopimus voi pitää sisällään asioita, jotka rajoittavat työnjohto-oikeutta. Jos työsopimuksessa sovittuihin asioihin tehdään muutoksia, esimiehen tulee sopia niistä yhdessä työntekijän kanssa. (Työsuojelu.fi, viitattu 18.9.2017)

Esimiestyön haasteita ovat työelämän suorituskeskeisyys ja jatkuvassa muutoksessa oleva työelämä. Esimiehet joutuvat kannustamaan henkilöstöä yhä parempiin suorituksiin sekä huolehtimaan sen voimavarojen riittävydestä ja jaksamisesta (Pölonen 2012, s.5).

2.1.2 Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnin kannalta

Hyvän johtamisen tiedetään edistävän työhyvinvointia. Työhyvinvointia edistävä johtaminen on sekä asioiden että ihmisten johtamista. Asioiden johtaminen on suunnittelua, organisointia, arviointia ja niihin liittyvien päätösten tekemistä. Asioiden johtaminen on järjestelmällistä toimintaa, joka perustuu yrityksen omalle visiolle, missiolle, arvoille ja strategialle. Sovitut toimintamallit, suunnitelmat ja pelisäännöt pysyvät samana henkilöiden vaihtuessa. Ihmisten johtamisessa tavoite on saada ihmiset toimimaan yhteistyössä siten, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Tuloksia syntyy ihmisten avulla ja heidän kanssaan. (Työturvallisuuskeskus, Johtaminen, hakupvm.12.10.2017)

Esimiestyössä on tärkeää määrittää vastuut, tehtävät ja roolit selkeästi, jotta johtaminen kohdentuisi organisaation kannalta keskeisiin asioihin. Esimiehen vastuulla on varmistaa, että työn sujumisesta, onnistumisesta ja mahdollisista kipukohdista on mahdollista keskustella. Näin varmistetaan, että alaiset voivat hyvin, ja että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työhön ja työolojen kehittämiseen. Myös palautteen antaminen, innostaminen, mahdollistaminen ja osallistava vuorovaikutus edistävät työhyvinvointia. (Työturvallisuuskeskus, Johtaminen ja esimiestyö, hakupvm 12.10.2017)

2.2 Työhyvinvointi

2.2.1 Mitä on työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ammattitaitoisten työntekijöiden tekemää työtä, jota tehdään hyvin johdetussa organisaatiossa, ja joka on sekä turvallista, terveellistä että tuottavaa. Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijät ja yhteisö kokevat työnsä olevan mielekästä ja palkitsevaa, ja että työ tukee elämänhallintaa. Vastuu työhyvinvoinnilla on sekä esimiehillä että työntekijöillä. Työhyvinvointi ja sen edistäminen ovat johdon ja työntekijöiden välistä yhteistyötä. Keskeisiä toimijoita ovat myös työsuojelun ammattilaiset sekä luottamusmiehet. Työterveyshuollolla on keskeinen rooli työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. (Työterveyslaitos 31.8.2017)

Alun perin työhyvinvointia on tutkittu lääketieteellisestä näkökulmasta ja alkanut 1920-luvulla tehdystä stressitutkimuksesta. Uskottiin, että stressi oli fysiologinen reaktio työn vaatimuksiin. Myöhemmin otettiin huomioon myös psykologinen näkökulma ja työn kuormittavuuden seuraukset. Kehitettiin malli, jossa korostetaan työn vaatimusta ja hallintaa. Mallin pohjalta syntyi työhyvinvointia lisäävä aktiivinen työ ja voimavaroja kuluttava passiivinen työ. Myöhemmin korostettiin enemmän sitä, että työn vaatimukset saavat aikaan joko myönteistä tai kielteistä painetta. Myönteisen paineen katsottiin antavan yksilölle mahdollisuuksia ja vireyttä, ja kielteisen paineen katsottiin sairastuttavan ja passivoivan. Myöhemmin otettiin huomioon myös sosiaalisen tuen merkitys, ja sosiaalisen tuen todettiin vaikuttavan myönteisesti työhyvinvointiin. (Docendum.fi, Hakupvm. 5.10.2017)

Näitä työhyvinvoinnin malleja on kritisoitu, koska niissä ei huomioida yksilöiden välisiä eroja. Nykyaikana stressiä selitetään teorialla, jonka mukaan työhyvinvointi syntyy sekä ympäristöön että yksilöön liittyvistä tekijöistä ja näiden tekijöiden vuorovaikutuksesta. Keskeistä tässä teoriassa on se, miten yksilön osaaminen ja ominaisuudet sopivat työympäristön vaatimuksiin. Edellä kuvattujen mallien heikkous on se, että ne eivät huomioi itse työtä, organisaatiota tai työntekijän omaa aktiivisuutta. (Docendum.com, Hakupvm. 5.10.2017)

Perinteisissä työhyvinvoinnin malleissa ei huomioida itse työtä, organisaation ja työntekijän oman aktiivisuuden merkitystä. Niissä käsitellään ensisijaisesti työn rasittavuutta, eikä sitä, mitkä asiat saavat aikaan työn iloa ja motivaatiota. Nykyaikaisessa ns. laaja-alaisessa työhyvinvoinnin mallissa huomioidaan ne tekijät, joita aikaisemmin kehitetyistä malleista puuttuu. Nämä tekijät ovat työn imu

ja työmotivaatio. Tämän käsityksen mukaan organisaatio, työn organisointi, esimiestoiminta, ryhmän toiminta sekä niiden kehitystarpeet käynnistävät työhyvinvointiin pyrkivän muutoksen. Työn imu on positiivinen tila, johon sisältyy tarmokkuutta, omistautumista ja työhön uppoutumista. Laajalainen malli korostaa voimavarojen kuluttamisen sijaan mahdollisuuksia ja työn myönteisten piirteiden kehittämistä. (Manka ML, Kaikkonen ML ja Nuutinen S., Tampereen yliopisto 2007)

2.2.2 Työhyvinvoinnin merkitys

Työhyvinvointiin on syytä kiinnittää enemmän huomiota, koska maailmantalouden murroksen takia työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Yhä useampi organisaatio joutuu uudelleen arvioimaan toimintatapojaan sekä hakemaan kilpailuetua joustavuudesta ja innovaatioiden tuottamisesta. Myös työkalutuuri on muuttumassa, sillä työelämään tulee uuden sukupolven edustajia jatkuvasti. Muuttuvan työelämän vuoksi osaamisen merkitys korostuu, samoin tieteen ja teknologian merkitys. Ihmiset ovat jatkuvasti tiiviimmässä vuorovaikutuksessa teknologian kanssa. Myös kestävän kehityksen merkitys on korostunut ympäristön tilan heikkenemisen ja luonnonvarojen suojelun takia. Esimiehet eivät enää nykypäivänä ole autoritäärisiä, vaan nykyaikana korostuu enemmän jaettu ja voimaannuttava johtaminen. Verkostoitumisesta on myös tullut yhä tärkeämpää. (Manka, M-L ja Manka, M. 2016)

Moni myös kokee työn vähemmän mielekkääksi. 2010-luvulla ihmisten asenne työllisyystilanteeseen on muuttunut yhä kielteisemmäksi, ja suurin osa uskoo, ettei löytäisi koulutustaan vastaavaa ammattia työttömäksi jäämisen jälkeen. Kielteistä kehitystä on selitetty sillä, että yhä useampi kokee, että vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat vähentyneet. Globalisaation katsotaan lisänneen uhkia, ja moni kokee, ettei voi enää olla varma työstään. Yhä useampi kokee työnsä kuormittavaksi ja kiireiseksi. Henkisen väkivallan ja työpaikkakiusaamisen on koettu lisääntyneen. Työeläkeikä on noussut 60,7 vuodesta 63,7 vuoteen. (Manka, M-L ja Manka, M. 2016)

Suurin osa eli noin 90 % kaikista palkansaajista kokee viikoittain työn imua ja 40 % joka päivä. Työn imulla tarkoitetaan uppoutumista, omistautumista ja tarmokkuutta. Työn imu parantaa työtehoa ja yrityksen menestystä, minkä vuoksi on syytä kiinnittää lisää huomiota työn imun lisäämiseen. Mahdollisuudet oppia uutta työelämässä ovat parantuneet, ja vuonna 2015 55 % kaikista palkansaajista oli osallistunut työnantajan maksamaan koulutukseen. Enemmistö palkansaajista kokee, että heidän työpaikallaan on hyvät mahdollisuudet oppia uutta. Esimiestyö on kehittynyt vuosien

aikana, ja suurin osa työntekijöistä kokee esimiehen kohtelevan heitä oikeudenmukaisesti. Suurin osa kokee myös saavansa riittävästi kannustusta ja palautetta. (Manka, M-L ja Manka, M. 2016)

Työhyvinvointi parantaa organisaation kilpailukykyä ja mainetta. Tutkimuksissa on havaittu, että työhyvinvointi vaikuttaa suotuisasti tuottavuuteen, voittoihin ja asiakastytyväisyyteen. Hyvinvoinnissa työyhteisössä henkilöstön vaihtuvuus on pienempi, sairauspoissaoloja on vähemmän ja tapaturmien riski pienenee. (Työterveyslaitos 31.8.2017) Keskimäärin yksi työntekijän sairauspoissaolopäivä maksaa työnantajalle noin 350 euroa, ja vuosittain sairauspoissaoloista syntyy koko Suomessa yli 3 miljardin euron kustannukset (Yrittäjät.fi 17.10.2017). Työterveyslaitoksen emeritusprofessori Guy Ahosen mukaan vuosittain syntyy jopa 25 miljardin euron kustannukset työhyvinvoinnin puutteiden takia. Näitä puutteita Ahonen kuvailee ”työpahoinvoinniksi”, joka hänen mukaansa ilmenee poissaoloina, työkyvyttömyytenä ja sitoutumattomuutena. (Mikkonen, M, Yle.fi 29.4.2016)

Sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 2014 toteutetun selvityksen mukaan menetetyistä työpanoksista aiheutuu työntekijöille noin 2 miljardin euron kustannukset kuukaudessa, ja vuodessa kustannuksia aiheutuu vuosittain työnantajille yhteensä jopa 24 miljardin euron kustannukset. Nämä kustannukset syntyvät sairauspoissaoloista (3,4 miljardia euroa), töissä olosta sairaana (3,4 miljardia euroa) ja työkyvyttömyyseläkkeistä (noin 8 miljardia euroa). Näiden kustannusten lisäksi kustannuksia syntyy myös työtapaturmista (2-2,5 miljardia euroa), ammattitaudeista (0,1 miljardia euroa) ja työikäisten terveydenhoidosta (7,8 miljardia euroa). (Rissanen, M. ja Kaseva, E. Sosiaali- ja terveysministeriö 2014)

Taulukko 1. Menetetyn työpanoksen kustannukset. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014)

| Menetetyn työpanoksen syy | Kustannukset miljardia euroa |
|-----------------------------------|------------------------------|
| Sairauspoissaolot | 3,4 |
| Töissä olo sairaana | 3,4 |
| Työkyvyttömyyseläkkeet | 8,0 |
| Työtapaturmat | 2,0-2,5 |
| Ammattitaudit | 0,1 |
| Työikäisen väestön terveydenhoito | 7,8 |

Kun työyhteisö voi hyvin, työntekijät ovat avoimia ja luovia. Ihmiset kannustavat toisiaan, antavat myönteistä palautetta, puhaltavat yhteen hiileen ja uskaltavat puhua myös ongelmista. Muutostilanteissa toimintakyky säilyy. Kun työntekijä voi hyvin, hän on motivoitunut, ottaa vastuuta, hyödyntää tehokkaasti osaamistaan, kokee itsensä tarpeelliseksi, kokee työn imua sekä itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta. (Työterveyslaitos 31.8.2017) Hyvinvoivat työntekijät työskentelevät tehokkaammin ja tekevät vähemmän virheitä. He ovat vähemmän poissa sairauden takia tai sairauslomilla. Tästä seuraa se, että työtapaturmariski sekä poissaoloihin ja sairauslomiin liittyvät kustannukset pienenevät. (Sykettä työhön, Työhyvinvointi johtamisessa, hakupvm. 12.10.2017)

2.2.3 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointiin vaikuttavat sekä organisaatio, itse työ, työntekijään itseensä liittyvät tekijät, johtaminen ja työyhteisö.

Kun organisaatiolla on tavoitteet, se tuntee visionsa, strategiansa ja arvonsa. Työyhteisön on hyvä olla tietoinen työtä koskevista tavoitteista, jotta jokainen tietäisi oman osuutensa organisaation tavoitteiden toteuttamisessa. Juostavuus edistää organisoitumista, koska silloin organisaatio pystyy nopeammin vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja hallitsemana työprosesseja. Organisaation on syytä tuntea osaamisen ydin sekä tunnistaa tulevaisuuden vaatimukset ja siten luoda edellytykset osaamisen kehittymiselle. Työympäristökin vaikuttaa työhyvinvointiin, ja työvälineiden tulee olla kunnossa. Tähän velvoittaa Suomen lainsäädäntö. (Docendum.fi, hakupvm 16.10.2017)

Työhyvinvointia edistää myös työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä, mielekkäisyys ja hallinnan tunne (Docendum.com, Hakupvm 5.10.2017). Työn hallinnan tunteella tarkoitetaan sitä, että ihminen voi vaikuttaa omaan työhönsä. Työn hallintaan liittyy keskeisesti myös työn itsenäisyys. Mielekkääksi kokemiseen vaikuttaa olennaisesti osaamisen hyödyntämismahdollisuudet, tehtävien hahmottaminen osaksi kokonaisuutta ja työn merkityksellisyys. Työmotivaatiota edistävät myös työstä saatu palaute sekä työn vastuullisuus. Työllä pitäisi olla myös kannustearvo, joka merkitsee mahdollisuutta oppia uutta sekä sisällön monipuolisuutta. (Manka, M-L ja Manka, M. 2016)

Työhyvinvointiin on mahdollista vaikuttaa myös itse, ja työhyvinvointiin vaikuttaa myös ihmisen oma asenne. Asenteet ovat pysyviä käyttäytymistä sääteleviä asioita, joiden pohjalta ihminen havaitsee

ja tulkitsee ympäristönsä tapahtumia. Myös persoonallisuus, psykologinen pääoma sekä terveydentila sekä fyysinen kunto vaikuttavat ihmisen omaan työhyvinvoinnin kokemiseen. Psykologinen pääoma voidaan määritellä sisäiseksi voimavaraksi, joka auttaa kohtaamaan vaikeita tilanteita ja ehkäistä näihin tilanteisiin liittyvää ahdistusta ja turvattomuutta. Psykologisen pääoman ulottuvuuksia ovat itseluottamus, toiveikkuus, realistinen optimismi ja sitkeys. Psykologista pääomaa voi kehittää aikuisenakin. Ihminen, joka haluaa kehittyä ja oppia uutta, näkee työnsä myönteisemmässä valossa. (Docendum.fi, hakupvm. 12.10.2017)

Myös työntekijän omilla elintavoilla on väliä. Terveellisten elintapojen noudattaminen edistää hyvinvointia, parantaa työtehoa ja vähentää sairauspoissaoloja. Säännöllinen liikunnan harrastaminen vähentää sairastumista, auttaa hallitsemaan stressiä, vähentää unettomuutta ja vaikuttaa myönteisesti työsuoritukseen. Terveellinen ruokavalio ja työajan ruokailu pitävät yllä vireystasoa ja työkykyä. Liian raskaat ateriat väsyttävät ja siten heikentävät työtehoa. Jos ateriat jätetään väliin, sortuu helpommin syömään epäterveellisiä välipaloja. (Työterveyslaitos. Elintavat ja hyvinvointi. Hakupvm. 16.10.2017) Tästä syystä on tärkeää syödä terveellinen lounas.

Töistä palautuminen on myös tärkeää. Kun ihminen varaa aikaa töistä palautumiseen, hän virkistyy ja pystyy työskentelemään tehokkaasti. Jos ihminen ei kiinnitä huomiota palautumiseen, hän stressaantuu ja altistuu uupumukselle. Palautuminen voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen, jotka ovat henkinen ja fyysinen palautuminen. Henkinen palautuminen tarkoittaa töistä irrottautumista ja voimavarojen keräämistä. Fyysinen palautuminen on sitä, että huolehditaan energia- ja nestetasapainosta sekä riittävästä levosta ja unesta. Myös työpäivän aikana kannattaa huolehtia palautumisesta taukoja pitämällä. (Niskanen, M. Yle.fi 6.3.2017)

Esimiestyö on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta, ja yksi esimiehen keskeisistä tehtävistä on saada työntekijät motivoitumaan. Vuorovaikutustaidot ovat esimiehelle tärkeitä, ja esimiehen on hyvä osata kuunnella, kannustaa ja herättää luottamusta. (Docendum.com. Hakupvm. 5.10.2017) Kuunteleminen, kannustaminen ja luottamuksen rakentaminen ovat myös tärkeitä asioita työhyvinvoinnin kannalta. Esimiehen on hyvä osata luoda edellytykset uudistumiselle, antaa tilaa erilaisuudelle, inspiroida ja kannustaa luovuuteen. (Manka ML, Kaikkonen ML ja Nuutinen S., Tampereen yliopisto 2007)

Työnhyvinvointia edistää avoin vuorovaikutus työyhteisössä. Myös työyhteisötaidot, ryhmän toimivuus sekä pelisäännöt vaikuttavat työhyvinvointiin. (Docendum.fi, Hakupvm 17.10.2017) Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan sitä, että ihminen huolehtii omalta osaltaan hyvästä ilmapiiristä, tekee yhteistyötä esimiehen ja työtoverien kanssa sekä osallistuu aktiivisesti työpaikan kehittämiseen. Työyhteisötaidot ovat myös hyvää käytöstä ja kommunikointia työpaikalla. (Vesterinen, P-L, MIF Oy, hakupvm 17.10.2017)

Kun työpaikan ilmapiiri on hyvä, töihin on mukavampi tulla. Jos työyhteisössä on henkistä väkivaltaa, työpaikkakiusaamista ja epäasiallista kohtelua, työhyvinvointi huononee. Henkinen väkivalta voi olla esimerkiksi eristämistä, mitätöintiä, pahan puhumista selän takana tai uhkailua. Henkinen väkivalta ja työpaikkakiusaaminen aiheuttavat pahoinvointia toistuvasti tietylle henkilölle tai ryhmälle. Työnjohtoon kuuluvat toimenpiteet eivät ole kiusaamista, mutta myös esimies voi syyllistyä kiusaamiseen. Kiusaamisen seurauksia ovat lisääntyneet sairauspoissaolot, heikompi työsuoritus, käyttäytymisen muutokset, ilmapiirin kiristyminen ja esimiehen aavistus siitä, että jotain on vialla. Työturvallisuuslain mukaan työnantajalla on velvollisuus puuttua henkiseen väkivaltaan ja kiusaamiseen työpaikalla. (Manka, M-L ja Manka, M. 2016)

2.2.4 Stressi

Stressi tarkoittaa sitä, että ihminen kokee, että ympäristön vaatimukset ovat liian suuret hänen omiin voimavaroihinsa nähden. Stressaavassa tilanteessa elimistö erittää adrenaliini- ja kortisoli – nimisiä hormoneja, joiden vaikutus saa aikaan pakene tai taistele – reaktion. Näitä hormoneja kutsutaan ”stressihormoneiksi”. Stressi saa sydämen lyömään nopeammin, saa hengityksen kiihtymään ja nostaa verenpainetta. Stressaantunut ihminen ei ajattele selkeästi, koska verenkierto keskittyy aivojen ja sisäelinten sijasta enemmän lihaksiin (Stress Management Society, hakupvm. 22.9.2017). Kun stressitilanne on ohi, keho palautuu normaalitilaan. Stressi ei välttämättä ole huono asia, koska se voi auttaa selviytymään vaikeista tilanteista ja ylittämään rajoja. Hyvä stressi saa ihmisen menemään eteenpäin ja saa työskentelemään tehokkaammin, mutta huono stressi voi aiheuttaa vakavia seurauksia ja sairauspoissaoloja. (Koivisto, R. 2010, s. 18)

Yleisiä stressin aiheuttajia työelämässä ovat hallinnan puute, kohtuuttomat vaatimukset, tuen puuttuminen, ihmissuhdeongelmat, epäoikeudenmukainen kohtelu, arvostuksen ja vastavuoroisuuden puute, työnjaon epämääräisyys ja tekemättömien töiden aiheuttama syyllisyys (Mattila 18.8.2010,

Duodecim). Stressiä pahentaa myös epäselvät työn tavoitteet, jatkuva kiire, vaikutusmahdollisuuksien puute, ja jatkuvat häiriötekijät. Stressille altistavia tekijöitä ovat myös epävarmuus ja se, että ei ole mahdollisuutta oppia uutta ja kehittyä. Myös sosiaaliset ongelmat voivat kuormittaa, esimerkiksi häirintä ja epäasiallinen kohtelu tai epätasa-arvoinen kohtelu. (Työterveyslaitos, Stressi ja työuupumus, hakupvm. 6.10.2017) Myös tietotulva, vähäinen palkitsevuus ja osaamisen riittämättömyys voivat kuluttaa voimavaroja. (Työturvallisuuskeskus, Työstressi, Hakupvm.11.10.2017)

Stressi oireilee monella eri tavalla. Sydämen syke voi kiihtyä ja verenpaine nousta. Lihakset voivat olla jännittyneet, mikä voi aiheuttaa päänsärkyä. Hengitys voi kiihtyä, ja jotkut voivat stressin yhteydessä kärsiä paniikkikohtauksista. Stressi voi saada ihmisen syömään normaalia enemmän tai vähemmän. Stressi voi saada aikaan jopa pahoinvointia tai vatsavaivoja. (The American Institute of Stress, hakupvm. 25.9.2017)

Pitkittyessään stressi voi vaikuttaa haitallisesti terveydentilaan. Stressillä tiedetään olevan yhteys moniin erilaisiin terveysongelmiin, kuten masennukseen, ahdistusoireisiin, sydän- ja verisuonisairauksiin, kohonneeseen verenpaineeseen ja heikentyneeseen immunitettiin, jonka seurauksena ihminen sairastuu helpommin erilaisiin tarttuviin sairauksiin. Stressi altistaa myös autoimmuunisairauksille, ruuansulatuselimistön sairauksille, kuten esimerkiksi närästys. Krooninen stressi voi myös aiheuttaa unettomuutta. (The American institute of Stress, hakupvm. 25.9.2017) Stressi voi pitkittyneenä aiheuttaa keskittymisvaikeuksia, heikentää kykyä oppia uutta, ärsyttää ja saa aikaan välinpitämättömyyttä ja kyynisyyttä (Työturvallisuuskeskus, Työstressi, hakupvm 11.10.2017)

Pitkittynyt stressi voi pahimmassa tapauksessa johtaa työuupumukseen eli burn outiin. Loppuun palanut työntekijä kärsii uupumuksesta ja hän alkaa suhtautua kyynisesti työhönsä. Unihäiriöt voivat vaivata, ja työ muuttuu ilottomaksi suorittamiseksi mielekkyyden tunteen katoamisen takia. Ammatillinen itsetunto kärsii, eikä työntekijä koe selviytyvänsä tehtävistään. Työuupumuksesta kärsivän ihmisen sosiaalinen elämä kärsii myös, ja mieliala laskee. Toimintakyky ja aloitekyky heikenevät, eikä ihminen jaksaa innostua asioista, jotka ennen innostivat häntä. Työuupumus ei helleitä normaalilla levolla, vaan työntekijä voi tarvita sairauslomaa. Virallisesti työuupumusta ei kuitenkaan luokitella sairaudeksi, vaan loppuun palanut työntekijä voi saada masennusdiagnoosin, jotta sairausloma on mahdollista myöntää. Työuupumusta on mahdollista ehkäistä organisoimalla työtä uudelleen, selkiyttämällä tehtäviä tai työn kuvaa, vähentämällä työmäärää ja opettelemalla stressinhallintaa. (Hyvä terveys- lehti 28.3.2017)

Stressiä ja loppuun palamista työelämässä on mahdollista ehkäistä ennalta. Työstressistä ei tule ylivoimaista, jos siihen puututaan ajoissa. Työstressiä ennalta ehkäisevät toimenpiteet voivat koskea joko yksittäistä työntekijää, koko työyhteisöä tai molempia. Näitä toimenpiteitä säätelevät työturvallisuuslaki sekä työterveyshuoltolaki. Työyhteisön omaa tilaa voidaan selvittää kehityskeskusteluiden ja työilmapiirin arvioinnilla. Vuonna 2013 tehdyn tutkimuksen mukaan EU-maissa työstressin tavallisimmat syyt ovat epävarmuus ja työn uudelleenjärjestely ja pitkä työaika. Myös työtehtävien ja vastuualueiden epäselvyys koetaan stressaavaksi. Työstressiä voidaan hallita ja ehkäistä asettamalla työtehtävät tärkeysjärjestykseen. On hyvä pyytää apua, kun kiirettä on liikaa. Töiden uudelleen organisoimisesta voi olla apua, ja työn ja vapaa-ajan välille on hyvä vetää selkeät rajat. Vapaa-ajalla kannattaa hankkia itselleen mieluisaa tekemistä. Omasta terveydestä kannattaa myös huolehtia, sillä terveet elintavat auttavat sietämään stressiä paremmin. (Korpela-Kosonen, K. Duunitori 3.12.2017)

2.3 Esimiesten työhyvinvointi

2.3.1 Yleistä esimiehen työhyvinvoinnista

Esimiehen työhyvinvointiin liittyy paljon haasteita. He tekevät keskimäärin pidempiä työpäiviä kuin työntekijät. Vastuuta on paljon, ja esimiehen työ on usein yksinäistä puurtamista. Vertaistukea on saatavilla vähän tai ei ollenkaan. Ajanhallinnan kanssa voi olla ongelmia. Työn ja vapaa-ajan rajat voivat hämärtyä, ja monet tekevät töitä jopa kotona vapaa-ajalla. Esimiehet ovat muita alttiimpia stressille, joka pitkällä aikavälillä voi vaikuttaa haitallisesti terveyteen ja työkykyyn.

Jatkuvasti muuttuva työelämä asettaa esimiehille paineita kehittää itseään ja henkilöstöään. Paineita kohdistuu sekä ylemmältä johdolta, alaisilta ja sidosryhmiltä, joiden odotukset voivat olla ristiriidassa keskenään. Päätäntävalta saa aikaan hallinnan tunteen, mutta se voi stressata. Esimiehen asema voi kuormittaa, vaikka esimies kokisi työnsä innostavaksi. Häntä uhkaa uupuminen ja sairastuminen huolimatta siitä, että työ on mielenkiintoista ja sen palkkiot kompensoivat työpanosta. (Europaeus 15.4 2015)

Usein esimiehen asema on yksinäinen. Hänen pitäisi olla puolueeton, jakaa tehtäviä ja joskus puuttua työyhteisön epäkohtiin ja ongelmatilanteisiin. Ristiriitaisissa tilanteissa hänen oletetaan pysyvän rauhallisena ja hallitsevana tunteensa. Sosiaalinen tuki on usein vähäistä, ja sosiaaliset paineet koettelevat esimiesten jaksamista merkittävästi. (Hämäläinen, H-K, 11.2.2016)

Esimiehet ovat muita alttiimpia stressille ja sen aiheuttamille terveysongelmille. Pidemmät työpäivät, työelämän muutospainet, suurempi työmäärä, vertaistuen vähäisyys tai puuttuminen sekä paineet sidosryhmien, alaisten ja ylemmän johdon taholta lisäävät stressiä ja siten altistavat työuupumukselle. Usein esimiehet sinnittelevät viimeiseen asti stressin kanssa, ovat haluttomia myöntämään tilanteen itselleen, ja hakevat apua vasta sitten kun alkaa tulla vakavia oireita. Toiset esimiehet huolehtivat tietoisesti omasta jaksamisestaan, ja toiset asettavat työn ja alaiset oman hyvinvointinsa edelle. Moni esimies vaatii itseltään enemmän kuin työntekijät. Kyky luottaa alaisiin tukee esimiehen omaa jaksamista. (Hämäläinen, H-K, 11.2.2016)

Keskimäärin esimiehet kokevat työnsä mielekkäämmäksi kuin työntekijät. Joka viides työntekijä antaa työnsä mielekkyydelle arvosanaksi välttävän tai huonon. Vastaavasti vain muutama prosentti johtavassa asemassa olevista antaa työnsä mielekkyydelle arvosanaksi joko välttävän tai huonon. (Manka, M-L ja Manka, M. 2016)

2.3.2 Esimiehen työhyvinvoinnin merkitys

Esimiesten työhyvinvoinnista on syytä pitää huolta. Kun esimies voi hyvin, hän suoriutuu työstään paremmin. Innostunut esimies levittää hyvinvointia ympärilleen. Kun hän pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan, hän jaksaa paremmin sekä pystyy paremmin tukemaan alaisiaan ja osoittamaan kiinnostusta heihin. Esimiehet suhtautuvat työntekoon keskimäärin myönteisemmin kuin työntekijät, mutta hänen kannattaa muistaa, ettei koko elämää tarvitse rakentaa työntöön varaan, vaan työhyvinvointia tukemaan pitäisi olla myös lepoa ja virkistystä. Eri ihmisillä on erilainen kyky kestää kuormitusta, joten esimiehen ei ole syytä vertailla itseään muihin, vaan hänen tulisi kuunnella itseään. (Larvi ja Vanhala, 4.6.2014)

Hyvinvoiva esimies on motivoitunut, ja esimiehen omaa hyvinvointia parantaa se, että hän kokee työntekijöidensä olevan päteviä ja luotettavia, ja että työpaikan yhteisössä ei ole merkittäviä vuorovaikutusongelmia. Henkilöstön, oman esimiehen, työtovereiden ja työterveyshuollon tuki parantaa esimiehen hyvinvointia ja jaksamista. (Hakala 19.11.2013, Akava-verkkolehti)

Jos esimiesten työhyvinvointiin panostettaisiin enemmän, he eivät olisi niin suuressa vaarassa stressaantua ja palaa loppuun. Koska hyvä johtaminen on tärkeää työyhteisön hyvinvoinnin kannalta, esimiesten hyvinvoinnin eteen kannattaa nähdä vaivaa, koska hyvin voiva esimies on myös parempi johtaja.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, koska sillä tavalla on mahdollista saada syvällisempää tietoa kuin määrällisillä tutkimusmenetelmillä. Tutkimusmenetelmäksi on valittu haastattelu, koska tutkimuksen tarkoitus on saada syvällistä tietoa ja selvittää tutkittavien omia kokemuksia tutkimuksen aiheesta. Tarkoitus on myös ymmärtää tutkimuksen aihetta syvällisemmin ja vertailla tutkimuksen aikana saatua tietoa aiemmin opittuihin tietoihin. Haastattelu on toteutettu puolistrukturoituna haastatteluna, eli haastateltaville on esitetty etukäteen laaditut kysymykset, joiden sanamuoto on vaihdellut hieman haastattelujen aikana (Liite). Kysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen ennen varsinaisia haastattelutilanteita. Haastattelujen aikana on myös esitetty ennalta suunnittelemtomia, tarkentavia kysymyksiä.

Jokaista haastattelua varten varattiin aikaa yksi tunti, mutta niihin meni aikaa vähemmän. Haastattelujen kesto on vaihdellut 16 minuutista 40 minuuttiin. Jokaisen haastattelun alussa haastateltaville on kerrottu, ettei kaikkiin kysymyksiin ole pakko vastata. Jokainen haastattelu on nauhoitettu ja nauhoitusten jälkeen litteroitu kirjalliseen muotoon. Jokainen haastattelu on analysoitu opinnäytetyötä varten, ja opinnäytetyö sisältää suoria lainauksia jokaisesta haastattelusta. Suoria lainauksia käytetään konkreettisten ja havainnollistavien esimerkkien takia.

Haastatteluita varten on etsitty neljä esimiestä, joilla on vaihteleva määrä kokemusta esimiehenä toimimisesta. Yksityisyyden suojan ja luottamuksellisuuden takia heidän oikeita nimiään ja henkilötietojaan ei julkaista, vaan he pysyvät anonyymeinä. Opinnäytetyössä ei myöskään kerrota, missä organisaatioissa tai yrityksissä he ovat töissä. Anonyymiyden takia esimiehistä käytetään tässä opinnäytetyössä peitenimiä A, B, C ja D. Peitenimet ovat käytössä myös sen takia, koska niiden avulla on helpompi tunnistaa, mihin esimieheen milloinkin viitataan.

Esimiehet ovat seuraavat:

- A. Nainen, kokemusta esimiehenä yhteensä 12 vuotta. Työn kuvaan kuuluu sekä opettajan työtä, että lähiesimiestyötä. Työpäivät ovat tavallisesti 7-9 tunnin mittaisia.
- B. Nainen, kokemusta esimiehenä noin 2,5 vuotta. 7,5 tunnin mittaiset työpäivät. Taustalla työkokemusta rivikirjanpitäjänä, toimii nykyisin esimiestehtävissä.
- C. Nainen, kokemusta esimiehenä noin 9,5 vuotta. Työpäivien pituus 8-9 tuntia.

D. Mies, kokemusta esimiehenä yhteensä noin 6 vuotta. Työn kuvaan kuuluu mm. yrittäjyyden kehittäminen. Työpäivien pituus 8-10 tuntia.

4 TULOKSET

4.1 Yleistä

Tutkimuksen yhteydessä kävi ilmi, että esimiehet ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä omaan työhyvinvointiinsa. Pääsääntöisesti he voivat hyvin ja myös jaksavat hyvin, mutta myös kehittämiskohteita ja haasteita on. Merkittävimmät työhyvinvoinnin haasteet liittyivät työmäärään, kiireeseen, omiin elintapoihin sekä työyhteisön sisäisiin ongelmiin. Esimiesten hyvinvointia tukevat ja edistävät hyvät välit oman esimiehen kanssa, mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja sen sisältöön, tuki ja kannustus, luottamus omiin alaisiin sekä oman työn kokeminen mielekkääksi ja tarpeelliseksi.

Tässä luvussa analysoidaan esimiesten työhyvinvointia yleisellä tasolla. Luvuissa 4.2 ja 4.3 analysoidaan yksityiskohtaisemmin esimiesten hyvinvoinnin haasteita ja hyvinvointia tukevia asioita. Luvussa 4.4. kuvaillaan, miten haastatellut esimiehet haluavat parantaa omaa ja työyhteisönsä työhyvinvointia.

Työpäivien pituus vaihtelee 7,5-10 tunnin välillä. Esimies A:n työpäivät ovat tavallisesti 7-9 tunnin mittaisia. Hän kertoi, että hänellä on mahdollisuus jonkin verran säätää työpäivänsä pituutta. Hänen työolosuhteensa ei määrittele, että työpäivän tulisi olla tietyn mittainen, mutta sopimuksen mukaan vuodessa tulisi kertyä tietty määrä työtunteja. Esimies B kertoi rajanneensa työpäivänsä 7,5 tuntiin oman jaksamisensa takia. Esimies C tekee 8-9 tunnin mittaisia työpäiviä, ja esimies D 8-10 tunnin mittaisia työpäiviä.

Haastateltavien yöunien pituus vaihtelee 6-9 tunnin välillä, ja pääsääntöisesti he kokevat yöunensa riittäviksi. A nukkuu arkisin 7 tunnin yöunet, ja hän nukkuu viikonloppuisin kauemmin kuin arkena. B nukkuu 6-8 tuntia yössä, mutta hänen yöunensa ovat lähempänä kuutta kuin kahdeksaa tuntia. Hän toivoo, että hänen unenlaatuksensa olisi parempi. 7,5-8 tuntia yössä nukkuvaa C kertoi, että hän herää luonnostaan ilman herätyskelloa. D kertoi että 6-8 tuntia unta riittää hänelle, ja alle kuusi tuntia unta on hänen kokemuksensa mukaan liian vähän.

Pääsääntöisesti esimiehet jaksavat työssään hyvin, ja kokevat työhyvinvointinsa hyväksi. Esimies A koki, että hänellä on asiat jopa poikkeuksellisen hyvin moneen muuhun ihmiseen verrattuna, ja

hän katsoo, että itsestä huolehtimisen tärkeyden korostuu enemmän, kun tulee lisää ikää. B kokee hyvän keskusteluyhteyden tiiminsä ja kollegoidensa välillä vaikuttavan positiivisesti jaksamiseensa. C kokee työhyvinvointinsa joko hyväksi tai erittäin hyväksi. D kokee työhyvinvointinsa kohtuullisen hyväksi. Hänen mielestään tilanne voisi olla parempikin, sillä hän tekee paljon istumatyötä, minkä ei katso olevan terveellistä.

Haastateltujen kokemukset työpaikan ilmapiiristä ovat vaihtelevia. A kuvailee työpaikkansa ilmapiiriä ”kahtalaiseksi”, ja katsoo organisaatiossa tapahtuneiden muutosten kiristäneen ilmapiiriä. B kokee työyhteisönsä ilmapiirin jopa poikkeuksellisen hyväksi. C pitää yhteisönsä ilmapiiriä hyvänä tai erittäin hyvänä mutta ottaa huomioon sen, että eri ihmiset kokevat asian eri tavalla samassa työyhteisössä. D kuvailee ilmapiiriä omassa tiimissään erittäin hyväksi ja koko osaston ilmapiiriä tyydyttäväksi.

Tavallisesti esimiehet kokevat saavansa riittävästi tukea ja kannustusta. Kannustusta saadaan omalta esimieheltä, tiimiltä tai työtovereilta. Esimies C katsoi, ettei odota paljoa tukea ja kannustusta. D kertoo olleensa tyytyväinen ylemmän johdon tukeen ja kannustukseen.

Yleisesti ottaen esimiehet kokevat, että voivat luottaa alaisiinsa. Haastatteluiden aikana tuotiin esille, että luottamusta voi joko vahvistaa tai heikentää se miten sovittuja pelisääntöjä noudatetaan. Yksi haastatelluista kokee voivansa luottaa omiin alaisiinsa, ja hän kokee myös luottamuksen olevan molemminpuolista.

Kokemukset työmäärän suuruudesta vaihtelevat. A ja B kokivat työmääränsä sopivaksi. C ja D kokevat tämänhetkisen työmääränsä liian suureksi. Haastatteluissa on tuotu esille, että työmäärään vaikuttaa kausiluontoisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että välillä on kiireisiä ajanjaksoja, jolloin työtä on paljon. Välillä on myös vähemmän kiireisiä ajanjaksoja, jolloin työkuorma ei ole niin suuri.

Pääsääntöisesti esimiehet kokevat, että heillä on riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja sen sisältöön. A on saanut selkeät työtehtävät ja tietoisuuden siitä, mihin pitäisi vaikuttaa. B kokee vaikutusmahdollisuutensa riittäviksi, koska hänen oma esimiehensä kuuntelee ja voi auttaa, jos B kokee työnsä liian kuormittavaksi. C kokee, että mahdollisuudet vaikuttaa ovat motivoiva tekijä hänen työssään. D kokee voivansa vaikuttaa työhönsä ”aika hyvin”.

Haastateltujen kokemukset omien työtehtävien selkeydestä ovat erilaisia. A kokee työtehtävänsä selkeiksi, koska hänen yrityksessään toiminta on hyvin organisoitua ja tehtävät määritetty ylemmän johdon tasolta. B kokee tehtävänsä riittävän selkeiksi. Työn rajaamisessa eli siinä mitä tehtäviä kuuluu kenellekin, on hieman epäselvyyttä. C kokee, että hänellä on pääsääntöisesti selkeä kuva omista työtehtävistään, tosin hän korostaa selkeyden muodostuvan yksilön oman tulkinnan kautta. C toivoo, että hän voisi käydä oman esimiehensä kanssa enemmän keskusteluja tärkeimmistä tehtävistään. D kokee, että hänen tehtävänsä ovat olleet pääosin kohtuullisen selkeitä. Toisaalta niihin työtehtäviin, jotka koskevat hänen työpaikkansa kaikkia osastoja, on liittynyt epäselvyyttä.

Kaikki haastateltavat kokevat työnsä mielekkääksi. A kokee oman työnsä tarpeelliseksi, ja katsoo tarpeellisuuden tuovan mielekkyyttä työhönsä. B kokee työnsä jopa äärimmäisen mielekkääksi. C kokee työnsä erittäin mielekkääksi, ja hänelle tuo uutta motivaatiota työelämässä vastaan tulleet muutokset. Hän kokee, että työssä pitäisi olla sopivasti uusia asioita ja haastetta, jotta innostus säilyisi paremmin. Myös D kokee työnsä erittäin mielekkääksi.

Haastateltujen esimiesten kokemukset työssä stressaavista asioista ovat erilaisia. Stressiä esimiehille aiheuttaa kiire, kausiluontoisuuden aiheuttamat kuormitushuiput, tilanteet joita ei pysty yksin täysin selvittämään, työyhteisön sisäiset ristiriidat, yksityiskohtaiset rutiinitehtävät, omasta mielestä merkityksettömät tehtävät, suuri työmäärä sekä se, etteivät kaikki noudata organisaation omaa strategiaa. Esimiehet voivat kokea työssään aikapainetta, jos heillä on paljon työtehtäviä ja rajallisesti aikaa.

Yleensä esimiehet kokevat, että heillä on riittävästi aikaa rentoutumiseen ja palautumiseen. Haastatteluissa on tuotu esille, että elämänvaihe voi vaikuttaa siihen, kuinka paljon vapaa-aikaa on. Esille on myös tuotu, että vapaa-ajan käyttäminen ja rentoutuminen ovat kiinni itsestä ja siitä, miten päättää aikansa käyttää. Kiireisinä ajanjaksoina ei välttämättä ole riittävästi aikaa rentoutua, ja kiireisenä aikana jaksaa lyhyen ajanjakson kerrallaan. Haastatteluissa on tuotu esille myös se, että pitkään jatkuva kova kiire ei tee hyvää terveydelle.

Kaikki haastateltavat ovat myöntäneet, että he tekevät töitä kotona työpäivän jälkeen. Yleisesti ottaen he eivät koe asiaa ongelmaksi. Esimiehet saattavat vastata työtään koskeviin puhelinsoittoihin tai sähköposteihin. Töitä voidaan tehdä kotonakin silloin, jos asioita ja työtehtäviä jää kesken.

Kaikki haastatellut kokevat terveytensä enimmäkseen hyväksi, eivätkä he koe merkittäviä ongelmia omaan terveyteensä liittyen. Kaksi neljästä esimiehestä on myöntänyt, että liikuntaa voisi lisätä. Yksi heistä myöntää, että liikunta on jäänyt vähemmälle.

Yksikään esimiehistä ei ollut kokenut häirintää tai epäasiallista kohtelua. Suurin osa haastatelluista kertoi, että heidän tietoonsa on tullut omassa yrityksessään tapauksia, joihin liittyy häirintää tai epäasiallinen kohtelu. Esimies B:n tietoon ei ollut tullut tapauksia joihin liittyy häirintää tai epäasiallista kohtelua. Esimies D kertoi, että hän on joutunut työnsä puolesta jopa puuttumaan tilanteisiin ja tapauksiin, joihin liittyy häirintää tai epäasiallista kohtelua.

4.2 Esimiesten työhyvinvoinnin haasteet ja ongelmat

4.2.1 Yleisesti esimiehen hyvinvoinnin haasteista

Haastattelujen ja tutkimustulosten mukaan esimiehen hyvinvoinnin merkittävimpiä haasteita ovat stressi, kiire ja suuri työmäärä. Haastatteluissa on toistuvasti tuotu esille, että esimiesten työpäivät ovat usein pitkiä. Usein esimiehet joutuvat tekemään töitä kotona ja vapaa-ajalla töiden jälkeen. Kaikki haastateltavat ovat myöntäneet, että tekevät tai saattavat tehdä töitä kotona työpäivän jälkeen, mutta pääsääntöisesti he eivät koe asiaa ongelmaksi. Haastatteluissa tuotiin toistuvasti esille, että esimiesten työkuorma on usein suuri. Suuri työmäärä yhdistettynä aikapaineisiin on koettu stressaavaksi asiaksi. Yksi haastateltava kertoi, että hänestä tuntuu siltä, että aika ei riitä kaiken.

Toinen merkittävä haaste on elintavat. Osa haastateltavista on myöntänyt, että omissa elintavoissa on parantamisen varaa. Kaksi neljästä haastateltavasta on myöntäneet, että liikuntaa voisi lisätä ja yksi on myöntänyt, että terveellisempään ruokavalioon voisi panostaa. Yksi haastateltavista toivoi, että unen laatu olisi parempi.

Kolmas merkittävä haaste on työyhteisön sisäiset ristiriidat ja niihin puuttuminen. Yksikään haastatelluista ei ollut kokenut häirintää tai epäasiallista kohtelua. Esimiehet A, C ja D ovat kertoneet, että heidän tietoonsa on tullut tapauksia, joihin liittyy häirintää tai epäasiallista kohtelua. Esimies B:n tietoon ei ollut tullut häirintätapauksia eikä hän ole sitä itse kokenut. Esimies D kertoi, että hän

oli esimiehenä joutunut puuttumaan työyhteisössään tapahtuneeseen häirintään ja epäasialliseen kohteluun. Yksi haastateltava koki työyhteisön sisäiset ristiriitatilanteet stressaaviksi.

4.2.2 Stressi, kiire ja työmäärä

Usein esimiesten työpäivät ovat pitkiä ja työmäärä suuri, joten yksi esimiesten hyvinvoinnin suurimmista haasteista on stressistä, aikapaineista ja suuresta työmäärästä selviäminen. Haastatteluissa tuotiin toistuvasti esille, että kiire ja aikapaineet koetaan stressaaviksi. Haastatteluissa on toistuvasti tuotu esille myös se, että välillä on kiireisempiä ajanjaksoja jolloin työmäärä ja aikapaineet kasvavat entisestään. Pitkien työpäivien ja suuren työmäärän takia esimiehen voi olla haastavaa löytää sopiva tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä.

Esimiesten työpäivät voivat olla pitkiä, ja haastateltujen esimiesten työpäivien pituus vaihtelee 7,5-10 tunnin välillä. Työpäivien pituuteen vaikuttaa jonkin verran se, kuinka kiireinen ajanjakso on meneillään. Työtehtävien määrällä on myös vaikutusta, sillä mitä enemmän tehtäviä on, sitä pidemmäksi työpäivät voivat venyä. Esimies A jonka työpäivät ovat yleensä 7-9 tunnin mittaisia, kertoi, että hän voi jonkin verran vaikuttaa työpäiviensä pituuteen. Hänen työsopimusehtonsa ei määrittele, että työpäivän tulisi olla tietyn pituinen, vaan hänen vuotuisen työaikansa on oltava tietyn mittainen. Hänellä on mahdollisuuksia ja oikeuksia säätää itse työpäivänsä pituutta. Hän voi esimerkiksi lähteä aikaisemminkin pois töistä, jos hänellä on henkilökohtaisia menoja. Koska esimies A:n työhön kuuluu sekä esimiestyötä että opettamista, ilta-luennot voivat pidentää hänen työpäiväänsä 9-10 tuntiin. Mahdollisuus vaikuttaa oman työpäivän pituuteen sopii esimies A:lle hyvin, ja hän myös kokee tällaisen mahdollisuuden vaikuttavan myönteisesti omaan jaksamiseen. Esimies B:n työpäivät ovat noin 7,5 tunnin mittaisia. Hänellä olisi mahdollisuus tehdä jopa ”ympäripyöreitä päiviä” ja joskus tarpeen vaatiessa hän saattaa tehdä 10 tunnin työpäiviä. Oman jaksamisensa vuoksi hän on rajannut työpäivänsä 7,5 tuntiin. Esimies C:n työpäivät ovat tyypillisesti 8-9 tuntia, ja esimies D:n työpäivien pituus vaihtelee 8-10 tunnin välillä, tosin työpäivien pituus on ollut usein lähempänä kymmentä kuin kahdeksaa tuntia. Syy hänen työpäiviensä pituuteen ovat olleet aikaa vievät valmistelutehtävät. Toisaalta hänellä on myös vähemmän kiireisiä aikoja, jolloin päivät eivät veny yhtä pitkiksi.

7-9 tuntia on aika tavallista, kun on työsopimusehto. Ei määrittele työaikaa mutta vuotuisen työajan on oltava tietyn mittainen. Mulla on oikeuksia itse säätää sitä työpäivän mittaa. Jos

on henkilökohtaisia menoja, voin lähteä aikaisemmin. Mulla saattaa olla se 7 tuntia, jos tiukka paikka on niin 6 tuntia. Voi olla myös 9 tunnin työpäivä. Se tarkoittaa, että on jotain sellaista työtä joka tarkoittaa, että oon illalla työn ääressä. Kun on sitä opettajan työtä, niin on iltaluentoja, jotka venyttää työpäivää 9-10 tuntiin. Niin tyyppillinen ku kysymys on, 7-9 on tyyppillinen. (Esimies A, haastattelu 12.2.2018)

Mä oon tehnyt sellasen rajauksen, että saisi tehdä vaikka ympäröyviä päiviä jos haluais. Mutta mä oon rajannu sen tahallaan siihen 7,5 tuntiin. Käytännössä ihan sen oman jaksamisen vuoksi. Että toki joo, tarpeen mukaan saattaa tehdä jopa 10 tunnin päivää. Mutta se että mä en kovin paljon niitä 10 tunnin päiviä ota. Sanotaan että käytännössä huomasi, että kun uutena aloitin, sehän meni hirveen ihanassa flow'ssa se työaika. Mutta tuota käytännössä kattoen mä huomasi, että hetkinen. Entä se mun oma jaksaminen nimenomaan. Ja sitten mä rajasin sen 7,5 tuntiin. 7,5 tunnissa sä pystyt ne hommat hoitamaan. (Esimies B, haastattelu 14.2.2018)

No, kyllä ne yleensä on varmaan sinne 8-9 tuntia. (Esimies C, haastattelu 20.2.2018)

Ne vaihtelee 8-10 tuntia. Semmonen on normaali, normaali tuota... sanotaan nyt että viime aikoina on ollut enemmän lähempänä kymmentä tuntia kuin kahdeksaa. Mulla on muutamia sellasia valmistelutehtäviä, jotka on vieny aikaa. Mutta sitten taas toisaalta on vähän semmosia helpompiaakin aikoja, että ei välttämättä oo niin pitkää. (Esimies D, haastattelu 15.3.2018)

Esimiehet kokevat stressaaviksi kiireen, suuren työmäärän, kausiluontoisuudesta johtuvat kuormitushuiput ja tilanteet joita ei yksin pysty täysin selvittämään. Stressiä aiheuttavat myös työyhteisön sisäiset ristiriitatilanteet, yksityiskohtaiset rutiinitehtävät, omasta mielestä merkityksettömät tehtävät sekä aikapaineet eli tilanteet joissa on paljon tehtäviä ja rajallisesti aikaa. Stressiä aiheuttaa myös se, jos kaikki työntekijät eivät noudata organisaation omaa strategiaa.

Esimies A kokee kiireen aiheuttavan stressiä työssään, erityisesti silloin, jos hän joutuu tekemään töitä äärimmäisellä kiireellä. Mieluummin hän pohtisi ja tekisi rauhassa. Hänen työhönsä kuuluu kuormitushuiput, jolloin kiireitä on enemmän. Esimies B stressaantuu tilanteissa joita hän ei täysin pysty yksin selvittämään, ja hän saattaa pyytää apua omalta esimieheltään. Jos hän huomaa oman tiimensä jäsenen voivan huonosti, asia saattaa vaikuttaa kielteisesti hänen omaan hyvinvointiinsa. B kokee stressaaviksi myös tilanteet, joissa joutuu oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Esimies C kokee eniten stressiä silloin, jos hänen työyhteisössään on vaikeita ihmisten välisiä ristiriitatilanteita. Hän kokee stressaaviksi myös tilanteet, joissa ihmiset eivät tule kuulluksi, vaikka hän itse yrittäisi viedä asioita eteenpäin. Stressiä hänelle aiheuttaa myös yksityiskohtaiset rutiininomaiset tehtävät, joita hän kuvailee jopa ärsyttäväksi, sekä tehtävät joita hän ei koe merkityksellisiksi. C myös kokee, ettei aika riitä. Esimies D kokee stressiä ja aikapaineita silloin, jos hänellä on paljon työtä ja rajallinen aika. Hän kokee myös strategisen epäjohtomukaisuuden stressaavana, sillä

vaikka hänen organisaatiollaan on oma strategia, kaikki ihmiset hänen organisaatiossaan eivät noudata tätä annettua strategiaa.

Kun tulee tehtäviä jotka pitää hoitaa äärimmäisellä kiireellä, ne on stressaavia. Mulla ei nyt oo viime aikoina ollut, on taas unohtunut kun kuormitushuippu on vasta tulossa. Tiiän että se tulee tässä maaliskuuhun aikana. Johtuu siitä, että lähdetään jakamaan työtä seuraavalle lukuvuodelle. Tarvitaan pikkutarkkoja laskelmia. Oon vaan yks joka tekee sitä. Stressiä aiheuttaa kuormitushuippu. Meillä tämä kevät ja siinä syntyy kiireen tunne. Tykkään pohtia ja tehdä rauhassa. Se on sellainen mikä stressaa. (Esimies A, haastattelu 12.2.2018)

Semmoset tilanteet mitä mä en pysty yksin täysin hoitamaan. Että mä tarvinkin sen esimiehen apua, jos mä en sitä apua heti saa. Koska mä oon semmonen ihminen, että mun pitää saada kaikki nyt ja tässä suurin piirtein hoidettua. Ja kyllä, stressiä siitä tulee. Mutta ehkä semmoset ja sit jos mä nään että joku mun tiimiläinen voi esim. Huonosti niin silloin mäkin voin huonosti. Yksinkertaisesti se, et mä myötäelän niitten ihmisten kanssa paljon. Ja sitten tavallaan se, että... miten mä sen sanoisin? Ehkä semmoset tilanteet, jos joutuu sen mukavuusalueen ulkopuolelle. Että sulle tulee vaikka uus tehtävän kuva, on mulle hetken aikaa hyvin stressaava että mä istutin mun työhön. Tämmöset tilanteet on niitä mitkä sitä stressiä aiheuttaa. (Esimies B, haastattelu 14.2.2018)

Tietenkin jotkut vaikeat ihmisten väliset ristiriitatilanteet tavallaan vois olla semmosia. Sitten ehkä semmoset tilanteet, jos jotenkin koen että organisaatiossa ihmisiä ei kuunnella, vaikka ite kuinka yrittäisin sitä edistää. Mutta tietenkkin jotkut pienetkin yksityiskohdat. Jos pitäis kai-kista valita mikä mua niin ko... no, stressi on ehkä vähän kova sana. Mikä mua ärsyttää, on ninku sitten semmoset rutiinimaiset työtehtävät. Vaikka jos sun pitää jonku ohjelman kautta hyväksyä joidenkin ihmisten syöttämiä tietoja, joilla sä koet et sillä ei oo mitään merkitystä ja sun kollega on hyväksyy ja asiat niin ko kunnossa. Turhanpäiväisen yksityiskohtaisen rutiinityön tekeminen jonka ei näe ite olevan semmosta merkityksellistä. Ne on ne lo-puksi ne mitkä eniten ärsyttää. (Esimies C, haastattelu 20.2.2018)

Joskus voi olla tällasia, että on niin kun paljon työtehtäviä ja rajallinen aika, niin saattaa tulla tämmöstä aikapainetta. Ja sitten joskus tämmönen strateginen epäjohtonmukaisuus tuntuu stressaavalta. Meillä on oma strategia, niin se, että noudattaako kaikki sitä strategiaa, niin siinä on ollu vähän probleemaa. Ite aina yritän olla sen, mikä on asetettu strategiaksi, niin sen takana, viedä sitä strategiaa eteenpäin omassa tiimissä. (Esimies D, haastattelu 15.3.2018)

Esimiesten työmäärä on suuri, ja työmäärään voi vaikuttaa myös kausiluontoisuus. Toisina ajanjaksoina työtehtäviä on enemmän ja tällöin on kovempi kiire. Toisina ajanjaksoina on vähemmän tehtäviä ja siten vähemmän kiirettä. Esimies A kokee oman työmääränsä nykyisin sopivaksi, tosin hänen aloitettuaan esimiehenä työn kuva oli samanlainen ja työn määrä oli sama, minkä vuoksi hän koki silloisen työmääränsä liian suureksi. Esimies B kokee oman työmääränsä sopivaksi, tosin

hänen työhönsä liittyy kausiluontoisuus kiireisine ajanjaksoineen. B katsoo, että kiire pienissä hui-
puissa ei ole ongelma, mutta pitkään jatkuva kiirettä ei jaksakaan kovin pitkään. C kokee, että hänen
työmääränsä on nykyisin hieman liian suuri. Toisaalta hänen työmääränsä on ollut pidemmällä ai-
kavälillä sopivakin. D kokee, että hänen työmääränsä on enemmän liian suuri kuin sopiva, sillä
hänen työtehtävänsä on laaja. Joskus hän on joutunut tekemään viikonloppuisinkin töitä, mutta
katsoo että aika on riittänyt kohtuullisesti, vaikka nykyisin on paljon työtä.

*Se, että mulla on tai meidän työnkuvaan kuuluu niin ku semmonen kausiluontoisuus. Ja näin,
että välillä se kyllä tosissaan piikittää. Mutta sitten se, että täytyy vaan ite rajata yksinkerta-
sesti. Ja mutta niin ku pääsääntöisesti sanotaanko näin että tuota kokemus tuo oppia. Että
sen osaa sitten rajata sen esimiestyön. Mun on nyt vähän venyttävä mutta sitten otan löy-
sempää tuolla. (Esimies B, haastattelu 14.2.2018)*

*Ehkä se nyt tällä hetkellä on hiukan liian suuri. Mutta jos katellaan vähän pitemmälle aika-
välille, oon kuitenkin ollu sitä mieltä, että se on ollut niin ku monessa kohtaa ihan sopivakin.
Mutta nyt on ehkä tilapäisesti ehkä hieman liian suuri. (Esimies C, haastattelu 20.2.2018)*

*Tällä hetkellä kun tuosta työmäärästä, kun se on tällä hetkellä aika laaja tämä työtehtävä.
Se on enemmän liian suuri kuin sopiva. Se on suuri tällä hetkellä. Mutta jospa se siitä, kun-
han saataisiin joitakin valmistelutehtäviä tehtyä mitä teen tuonne ammattikorkeakoulun joh-
dolle, kyllä se helpottaa sitten. (Esimies D, haastattelu 15.3.2018)*

4.2.3 Omat elintavat

Omilla elintavoilla on myös merkitystä töissä jaksamisen kannalta. Suurin osa haastatelluista myön-
tää, että omiin elintapoihin voisi panostaa enemmän. Kolme neljästä arvioi, että liikuntaa olisi hyvä
lisätä. Yksi haastateltu kertoi istuvansa paljon työpäivän aikana. Yksi haastatelluista katsoo, että
terveelliseen ruokavalioon voisi panostaa.

*Liikuntaa on lisättävä huomattavasti siihen mitä niin, kun tällä hetkellä se on. Ja sitä nyt tällä
hetkellä työstetään. (Esimies B, haastattelu 14.2.2018)*

*Liikuntapuolelle on jäänyt nyt ehkä reilun kuukauden aikana liian vähän aikaa. Se tavallaan
tietää, että se ei oo hyvä. Se pitäis korjata. Ehkä jo tällä viikolla pitää jo toimenpiteisiin jo
ryhtyä. (Esimies C, haastattelu 20.2.2018)*

Liikuntaa saisi olla vähän enemmän. (Esimies D, haastattelu 15.3.2018)

4.2.4 Työyhteisöön liittyvät haasteet ja työpaikan ilmapiiri

Keskeinen haaste esimiesten työhyvinvoinnille ovat työyhteisön sisäiset ristiriidat ja niihin puuttuminen. Työpaikan ilmapiirin ja yhteisön ongelmat vaikuttavat työhyvinvointiin kielteisesti erityisesti silloin, jos työpaikalla tapahtuu häirintää, epäasiallista kohtelua tai jopa kiusaamista. Suomen lain mukaan esimiehen velvollisuus on puuttua tilanteisiin, joissa ilmenee häirintää, epäasiallista kohtelua tai kiusaamista.

Työyhteisön ilmapiirin kiristyminen voi vaikuttaa työhyvinvointiin kielteisesti. Esimies A:n yrityksessä on tapahtunut isoja muutoksia, minkä hän arvioi kiristäneen ilmapiiriä. Hänen yrityksessään tehdään kerran kuussa kysely jossa voi antaa palautetta liittyen työpaikan ilmapiiriin. A:n yrityksessä on edellisenä keväänä pidetty yt-neuvottelut, vähennetty henkilökuntaa, rahoitusta on tiukennettu ja tehty leikkauksia. Esimies C kokee ihmisten välisten vaikeiden ristiriitojen aiheuttavan stressiä. Esimies D kuvailee oman tiimensä ilmapiiriä erittäin hyväksi, mutta koko osastonsa ilmapiiriä tyydyttäväksi, koska eri tiimeissä arvostetaan eri asioita.

Joka kuukausi tulee lyhyt kysely jossa saa antaa palautetta liittyen työyhteisön ilmapiiriin. Ja se ei ole niin hyvä kuin omaa hyvinvointia kuvaa, on matalampi se ilmapiiri. Taustalla vaikuttaa ne viime kevään yt- neuvottelut. Ihmiset muistaa ne, ei mee ohi kun on henkilökuntaa vähennetään. Tällaisia raskaita ratkaisuja on ollut. Niiden johdosta arvelen, että on vaikuttanu negatiivisesti yhteisön hyvinvointiin. Toisaalta henkilökunta on sitoutunut. Yksi hetki tulin ruokailusta ja toisaalta innokasta keskustelua syntyi. Ihmiset keskustelee paljon muutoksista ja ottaa kantaa ja ovat sillä tavalla kehittämässä tulevaa. Kahtalainen ilmapiiri – viime kevään raskaat asiat väijyy. (Esimies A, haastattelu 12.2.2018)

Esimiehet itse eivät yleensä ole vaarassa joutua kiusatuiksi tai häirinnän kohteiksi, mutta he voivat työssään joutua puuttumaan työyhteisön sisäisiin ongelmiin joihin liittyy kiusaamista, häirintää ja epäasiallista käyttäytymistä. Yksikään haastateltu ei itse ollut joutunut kokemaan häirintää tai epäasiallista kohtelua. Esimiehet A, C ja D kertoivat, että heidän työyhteisössään on ollut tapauksia, joihin liittyy häirintää tai epäasiallista kohtelua. Esimies B ei ole kokenut työssään häirintää tai epäasiallista kohtelua, eikä hänen tietoonsa ole tullut häirintätapauksia. Esimies D kertoi, että hän oli työnsä puolesta joutunut puuttumaan työyhteisössään tapahtuneeseen epäasialliseen kohteluun.

Minua kohtaan ei ole ollut sellaista. Voin puhua omalta osaltani, että minua kohtaan tällaista ei ole ollut. En oo joutunut puuttumaan tässä tehtävässä. Tiedän että on voinut olla jossakin, mutta kun se on toisen puhetta, niin ei voi puhua. (Esimies A, haastattelu 12.2.2018)

Se on semmonen asia mikä niin ku on meidän työpaikalla äärimmäisen hyvä ja semmoista ei tapahdu. Ainakaan mun silmiin ei ole tullu eikä korviinkaan tullu semmosta. Se on itseltään selvyys, että tällaista esiintyy, mutta omalla kohdalla ei ole tämmöstä tullu ilmi. Ja sitten se, että mä luotan niin paljon tiimiini, että jos tämmöstä olis niin kyllä se siitä esiin tulis. (Esimies B, haastattelu 14.2.2018)

Esimies C korostaa, että häirinnässä on kyse yksilön omasta kokemuksesta, eikä hän ole itse joutunut kokemaan häirintää tai epäasiallista kohtelua. Hänen tietoonsa on kuitenkin tullut tapaus, joihin liittyy häirintää tai epäasiallista kohtelua. Esimerkkinä yksilön omasta häirintäkokemuksesta hän mainitsee seksuaalisesti värittyneen huumorin, jota toiset eivät koe ongelmaksi, mutta toiset voivat kokea sen loukkaavana. B ei pelkää puuttua häirintään, ja hän katsoo, että häirintään ja epäasialliseen kohteluun on puututtava välittömästi.

Suoranaisesti häirintä tietenkin niin että siinä on kysymys siitä yksilön omasta kokemuksesta vahvasti. Ehkä en niin ko semmosta minkä olisin tiedostanut sellaiseksi en oo suoranaisesti havainnut. Mutta oon kyllä kuullu puhuttavan, että joku olisi kokenut. Ja sitten se on tokikin, että jos ajatellaan tota huumoria, niin huumori on mukava asia ja positiivinen asia työpaikalla ja näin, mutta se on sellanen asia, mistä pitäis olla aika varovainen. Sieltä voi tulla niitä tavallaan vahingossa sitten niitä väärässä seurassa sellasta seksuaalisväritteistä huumoria joka loukkaa jotakin ihmistä. Että se vaatis sellasta herkkyyttä. Että sitä huomaa, että kaikki ihmiset ei hoksaa ja ite kun en ehkä oo kovin sellanen siinä mielessä en niin ku helposti. Niin ku oon tämmönen ronski ja suora ihminen en ehkä aina huomaa itekään sitten sitä että jos porukassa niiku joku vähän loukkaantuu. Ja sehän on hirveän tärkeää tämmönessä, että jos kokee toisen käyttäytymisen tai sanomisen seksuaaliseksi häirinnäksi tai muuten tällaseksi kiusaamisen tapaseksi, että niin ku pystys sanomaan. Mutta eihän se ole niin helppoa. Mutta sanois edes jollekin tai työkaverille, että kun se ihminen joka niin tekee, tee välttämättä sitä ilkeyttään. Tai se ei oo saanu koskaan palautetta siitä, että huomaatko kun kerrot tämmösiä vitsejä niin nämä tuntuu osasta porukasta aika ikävältä. Eihän ne ihmiset opi, jos ei kukaan ikinä sano. Mutta mä ymmärrän, että jokaisen ei ole helppo sanoa, mutta sitten että tavallaan jos ois joku työkaveri. Meilläkin on työsuojeluvaltuutettu ja luottamusmies ja muita ihmisiä jotka voi sitten vähän auttaa. Enkä mä pelkää esimiehenä puuttua niihin, siis niin ko jos on sen kaltasia että ne minulle tulee että en pelkää niihin puuttua, niin täytyy puuttua välittömästi. (Esimies C, haastattelu 20.2.2018)

Esimies D ei ole kokenut häirintää tai epäasiallista kohtelua, mutta hänen tietoonsa on tullut tapauksia, joihin liittyy edellä mainittua toimintaa. Hänen tietoonsa on kuitenkin tullut muihin työnteekijöihin muissa asiayhteyksissä kohdistunutta epäasiallista käyttäytymistä. D on myös joutunut puuttumaan tilanteisiin, joihin liittyy häirintää tai epäasiallista käyttäytymistä.

Ei ainakaan sillä tavalla itseä kohtaan ei oo ollu, tai ei ainakaan äkkipäätään muista. Mutta sitten oon kohdannu muutoin koko työyhteisössä sillä tavalla, joka on kohdistunu muihin tai muissa yhteyksissä. Sellaista on tietenkin joskus, ja esimiehenä joutuu sellasia... saattaa

olla, että sellasia tilanteita joutuu ratkomaan. Olen sillä tavalla joutunut puuttumaan muutama kerran tai selvittämään asioita ja puuttumaan ja johtamaan sitä tilannetta. Sellasta on jossakin määrin ollu, mutta oman tiimin sisällä ei tällasia tapauksia oo ollu. (Esimies D, haastattelu 15.3.2018)

4.3 Esimiesten työhyvinvoinnin hyvät puolet ja hyvinvointia edistävät asiat

Esimiesten hyvinvointia tukevat ja edistävät mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja sen sisältöön, tuki ja kannustus, hyvät välit oman esimiehen kanssa, luottamus omiin alaisiin sekä oman työn kokeminen mielekkääksi ja tarpeelliseksi.

Kaikki haastateltavat kokevat, että heillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä ja sen sisältöön. Esimies A kokee positiivisena asiana mahdollisuutensa vaikuttaa työpäivänsä pituuteen jonkin verran, ja hän voi lähteä kesken päivän pois, jos hänellä on henkilökohtaisia menoja. A kokee vaikutusmahdollisuuksien edistävän omaa jaksamista ja hyvinvointia. Esimies B kokee vaikutusmahdollisuutensa riittäviksi. Esimies C kokee myös voivansa vaikuttaa työnsä sisältöön ja katsoo vaikutusmahdollisuuksien parantavan motivaatiotaan. Esimies D katsoo pystyvänsä vaikuttamaan työhönsä ”aika hyvin”.

Tuki ja kannustus koetaan pääsääntöisesti riittäväksi. Esimies A kokee saamansa tuen riittäväksi, ja hän saa tukea ja kannustusta oman esimiehensä kanssa pidettävistä palavereista, joissa hänet pidetään ajan tasalla ja joissa hän saa vastauksia. Esimies B saa enemmän kannustuksensa omasta tiimistään ja kollegaltaan, jonka kanssa hänellä on hyvät välit. Esimies C kokee saavansa riittävästi tukea ja kannustusta, tosin hän katsoo sen johtuvan siitä, että hän ei odota saavansa paljoa tukea ja kannustusta. Esimies D on tyytyväinen yrityksensä ylemmän johdon tukeen ja kannustukseen, tosin hän katsoo, ettei oman osaston tuki ole ollut ”valtavan isoa”.

Koska se, että mun oma esimies on semmonen, joka kuuntelee kans joka auttaa tota siinä jaksamisessa sitten vastaavasti sen oman työn kans. Jos se työ on niin ku liian kuormittavaa, niin siinä vaiheessa mä en jää vellomaan siihen vaan mä painun mun esimiehen luokse, hei pitäiskö meidän kattoo et mitä tälle tilanteelle tehdään. (Esimies B, haastattelu 14.2.2018)

Kyllä mä uskon, että mä saan tarpeeks tukea ja kannustusta. Toki se varmaan johtuu siitä, että mä en ehkä odota kauhean paljon tukea ja kannustusta. Mulle riittää vähän vähempikin. Kyllä mä kuitenkin saan sitä. (Esimies C, haastattelu 20.2.2018)

Haastatteluissa tuotiin myös esille, että oman esimiehen tuki edistää omaa hyvinvointia, samoin mahdollisuus neuvotella esimiehen kanssa. Esimies A pitää oman esimiehensä kanssa palaveriteita, joissa hänet pidetään ajan tasalla ja joissa hän saa vastauksia kysymyksiinsä. Esimies B voi neuvotella oman esimiehensä kanssa, joka kuuntelee ja auttaa jos B kokee oman työnsä liian kuormittavaksi.

Kaikki haastateltavat kokevat, että voivat pääsääntöisesti luottaa omiin alaisiinsa. Esimies A luottaa omiin alaisiinsa, ja hänen tiimissään on 20 ihmistä, joiden joukossa on sekä nuoria tulokkaita että niitä, joilla on pitkä työkokemus. Esimies C luottaa alaisiinsa, tosin hän haluaa varmistua siitä, että asiat menevät sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. Hänen luottamukseensa voi vaikuttaa sovittujen pelisääntöjen noudattaminen tai noudattamatta jättäminen. Esimies D luottaa alaisiinsa, ja katsoo luottamuksen olevan molemminpuolista.

Koen voivani luottaa. On tiimi, jossa on reilu 20 opettajaa, on niitä nuoria tulokkaitakin ja niitä joilla on pitkä työkokemus ja vastaus on, että kyllä. (Esimies A, haastattelu 12.2.2018)

Että tokihan nyt on semmosia asioita, joissa tavallaan haluaa varmistua, että asiat menee niin ku sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. Jos ne ei menekään niin sitten ne voi vahvistaa... tai heikentää sitä luottamusta. Lähtökohtaisesti koen, että voin luottaa. (Esimies C, haastattelu 20.2.2018)

No ainakin mitä mulla on omassa tiimissä, tuota... Kyllä mä luotan alaisiini. Tuntuu on sellainen, että se luottamus pelaa aika paljon toisinkin päin. Jos aattelee tätä omaa tiimiä, 15 ihmistä, niin pääosin voin luottaa alaisiini. (Esimies D, haastattelu 15.3.2018)

Kaikki haastateltavat kokevat työnsä mielekkääksi ja tarpeelliseksi. Esimies A kokee työnsä tarpeelliseksi, koska lähiesimiehiä tarvitaan. Hän katsoo tarpeellisuuden lisäävän mielekkyyttä. Esimies B kokee työnsä jopa äärimmäisen mielekkääksi. Esimies C kokee työnsä erittäin mielekkääksi, ja hän kokee muutosten tuoneen uutta motivaatiota. Myös esimies D kokee työnsä erittäin mielekkääksi.

4.4 Näin esimiehet haluavat parantaa omaa tai työyhteisönsä hyvinvointia

Haastatelluilla esimiehillä on erilaisia näkemyksiä siitä, miten he haluavat parantaa omaa tai työyhteisönsä hyvinvointia. Esimies A:n mielestä on tärkeää panostaa esimiestyöhön, säilyttää toimintamallit ja varmistaa, että pystytään annetuilla resursseilla pitämään huolta työnkuvasta. Hän ei

toivo yt-neuvotteluja joita hän kuvailee ”raskaiksi ratkaisuiksi”. Hänen työpaikallaan on säännöllisesti työhyvinvoinnin mittauksia, ja hänen mielestään kannattaa pyytää kehittämis ehdotuksia henkilökunnalta sekä pyytää henkilökunnalta ideoita työhyvinvoinnin edistämiseen. A katsoo myös, että yhteistyö työterveyshuollon kanssa on tärkeää, koska hänen yrityksessään oli aikaisemmin tehty selvitys yhteistyössä lääkärin ja työterveyshuollon hoitajan kanssa. Selvityksen jälkeen kerättiin palaute, ja jaksamisen kanssa ongelmia kokeneet työntekijät oli kutsuttu työterveyshuollon ammattilaisen puheille. Esimies A:n mukaan on tärkeää saada ulkopuolista apua ongelmatilanteissa, ja hän katsoo, että hyvinvoinnin kehittäminen on yhteistyökuvio, jossa tarvitaan myös ammattilaisia.

Esimes B haluaa kehittää omaa työhyvinvointiaan pitämällä kiinni säännöllisestä työajastaan, lisäämällä liikuntaa sekä panostamalla terveellisiin ruokailutottumuksiin. Hän pitää rentoutumista ja nukkumista hyvin tärkeinä asioina, ja katsoo näihin asioihin panostamisen edistävän omaa jaksamista. Oman työyhteisönsä hyvinvointia B haluaa kehittää ja parantaa huolehtimalla siitä, että stressi poistuu ja antamalla mahdollisuuden puhua asiat halki.

Esimes C haluaisi kehittää omaa työhyvinvointiaan työmäärän saamisella sopivampaan tasapainoon varmistamalla, että hänellä on riittävästi aikaa palautua ja rentoutua. Työyhteisönsä hyvinvointia C haluaa kehittää luomalla ”oikeudenmukaisuuden kulttuuria” varmistamalla, että päätökset ovat oikeudenmukaisia, ja menemällä kohti yrityksensä toiminnalle asetettuja tavoitteita. C haluaisi ammattikorkeakoulunsa henkilöstön muistavan, että he ovat olemassa opiskelijoita varten. C toivoisi, että taloudellisten resurssien vähäisyydestä voisi jakaa rahaa ja työaikaa ihmisille siten, että he jaksaisivat ja että heidän työnsä ei tuntuisi pakkosuorittamiselta. Esimes C:n mukaan työhyvinvoinnin kanssa on aina tekemistä, ja hänen mukaansa esimies ei voi korjata kaikkia ongelmia mutta voi tarvittaessa kuunnella ja auttaa. C:n mielestä työhyvinvointi luodaan yhdessä, ja jokainen ihminen on siinä hänen mukaansa tärkeä.

Esimes D haluaa kehittää omaa työhyvinvointiaan pitämällä yllä omaa terveyttään ja parantamalla fyysistä kuntoaan. Työyhteisönsä hyvinvoinnin hän uskoo kehittyvän silloin, kun ihmisiin luotetaan ja heille annetaan mahdollisuus ottaa vastuuta ja kehittää omaa työtä. Hänestä on tärkeää, että ihmisillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työn tekemisen tapoihin. D:n mukaan työntekijät ovat yleensä vastuullisia ja halukkaita tekemään tuloksellista työtä. D katsoo myös, että sosiaalinen ulottuvuus työhyvinvoinnissa on myös tärkeä. Hänestä avoin vuorovaikutus on tärkeää, samoin osaamisen tehokas hyödyntäminen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tehdään keskeiset johtopäätökset liittyen haastattelujen analyysiin ja esitetään konkreettisia ratkaisuja, joilla esimiesten työhyvinvointia voisi käytännössä tukea tai edistää.

Esimiesten työhyvinvoinnin merkittävimmät haasteet ovat suuren työmäärän, stressin ja kiireen ohella omat elintavat ja työyhteisön sisäiset ongelmat. Esimiesten työhyvinvoinnin edistämiseksi ja tukemiseksi sekä stressin hallitsemiseksi suositellaan ajanhallintaan panostamista, organisointitaitojen kehittämistä sekä taukojen pitämistä työpäivän aikana. Suositeltavaa on myös panostaa terveellisiin elintapoihin ja varmistaa että saa riittävästi liikuntaa ja että ruokailutottumukset ovat terveelliset. Suositeltavaa on myös varmistaa, että esimiehellä on tarpeeksi aikaa palautua ja rentoutua Työyhteisön sisäisiin ristiriitoihin on suositeltavaa puuttua nopeasti ja rakentavasti. Jos ilmapiiri on jo nyt hyvä, se on syytä säilyttää hyvänä. Työpaikan ilmapiiri on koko yhteisön vastuulla.

Esimiesten on suositeltavaa panostaa ajan hallintaan ja työtehtävien organisointiin, sillä haastatelluissa tuotiin toistuvasti esille, että esimiehillä on usein kiire ja työmäärä suuri. Yksi haastateltavista jopa koki, että aika ei riitä. Ajanhallintaan panostaminen ja ajankäytön suunnitteleminen auttavat selviämään kiireestä ja voi auttaa työskentelemään tehokkaammin. Ajanhallintataitoja on mahdollista kehittää kirjaamalla ylös työtehtävät ja myös kirjaamalla ylös, kuinka paljon mihinkin tehtävään tai asiaan menee aikaa. On suositeltavaa, että kirjataan ylös myös mahdolliset aikavarkaat. Näiden menetelmien avulla on mahdollista arvioida, mihin kaikkeen aikaa kuluu, ja siten helpottaa ajanhallintaa.

Työtehtävien organisointi helpottaa suuresta työmäärästä selviämistä. Tehtävälistan laatiminen, tavoitteiden asettaminen sekä tehtävien priorisoiminen voi auttaa työmäärästä selviämisessä. Kirjan pitäminen tehdyistä ja tekemättömistä tehtävistä voi auttaa. On suositeltavaa, että tehdään kiireisimmät ja tärkeimmät työtehtävät ensimmäisenä. Työtehtävien delegoiminen muille työntekijöille tai alaisille mahdollisuuksien mukaan voi helpottaa esimiehen työtä. On syytä määritellä selkeästi, mitkä työtehtävät kuuluvat kenellekin.

Omasta terveydestä ja hyvinvoinnista huolehtiminen tukee töissä jaksamista ja työhyvinvointia. Liikunta auttaa palautumaan stressistä ja tukee omaa hyvinvointia, sekä auttaa nukkumaan paremmin. Liikuntaa voi lisätä esimerkiksi liikunnallisilla harrastuksilla, venyttelemällä taukojen aikana, käyttämällä portaita hissin sijaan tai liikkumalla taukojen aikana mahdollisuuksien mukaan. Riittävä yöuni on tärkeää töissä jaksamisen kannalta, ja virallisen suositusten mukaiset 7-8 tuntia ovat useimmille ihmisille riittävästi. Terveellinen ravinto edistää omaa hyvinvointia ja sitä kautta auttaa jaksamaan töissä. Työpäivän aikana voi olla hyvä syödä kevyt välipala aamupäivällä ennen lounasaikaa ja iltapäivällä lounaan jälkeen, jotta verensokeri pysyisi tasaisempana. Alhainen verensokeri haittaa keskittymistä ja laskee mielialaa. Nestetasapainosta voi huolehtia ottamalla juomapullon mukaan töihin.

Stressiä voi vähentää ja palautumista tukea nukkumalla riittävästi ja rentoutumisella. Työpäivän aikana kannattaa pitää välillä taukoja. Jopa lyhyiden taukojen pitäminen voi auttaa hallitsemaan stressiä. Ihminen palautuu stressistä parhaiten riittävillä, virallisten suositusten mukaisilla noin 7-8 tunnin yönillä. On suositeltavaa huolehtia, että vapaa-aikaa on riittävästi, ja vapaa-ajalla sekä loma-aikoina tekee asioita, joista saa mielihyvää. Rentoutusharjoitusten tekeminen työpäivän taukojen aikana voi myös lievittää stressiä.

Työpaikan ilmapiiri on tärkeä työhyvinvoinnin kannalta. Jos ilmapiiri on jo nyt hyvä, säilytetään se hyvänä. Mikäli työyhteisössä ilmenee ristiriitatilanteita tai epäasiallista kohtelua, niihin on suositeltavaa puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, ettei tilanne pääse pahenemaan ja siten heikentämään ilmapiiriä. Työpaikalla on hyvä olla selkeät pelisäännöt, joita kaikki työntekijät sitoutuvat noudattamaan. Koska häirintä ja epäasiallinen kohtelu heikentävät ilmapiiriä, ja sitä kautta työhyvinvointia, on suositeltavaa asettaa nollatoleranssi häirinnälle ja epäasialliselle kohtelulle sekä puuttua mahdollisimman nopeasti häirintään tai epäasialliseen kohteluun, kun se tulee ilmi.

Esimiehen kannattaa myös huolehtia itsestään. Stressin hallinnan, ajanhallintataitojen kehittämisen, työn organisoimisen ja omasta terveydestä huolehtimisen ohella esimiehen kannattaa huolehtia myös itsestään. On hyvä asettaa itselleen rajat, ja pyytää apua silloin, jos kokee, ettei selviydy työstään. Esimiehen on hyvä muistaa, ettei yksi ihminen pysty tekemään kaikkea mahdollista, ja siksi osata pyytää apua ja tukea. Tukea voi saada omalta esimieheltä, ja tarvittaessa kääntyä työterveyshuollon ammattilaisen puoleen, jos alkaa ilmaantua vakavampia ongelmia työhyvinvointiin liittyen.

On siis tärkeää kehittää ajanhallinta- ja organisointitaitoja, jotta selviäisi helpommin suuresta työmäärästä ja kiireestä. Tärkeää on myös pitää huolta omasta terveydestä ja terveistä elintavoista, koska terveet elintavat edistävät omaa hyvinvointia ja jaksamista töissä. Palautuminen ja riittävä yöuni ovat myös tärkeitä asioita, koska riittävä yöuni, rentoutuminen ja palautumisesta huolehtiminen tukevat omaa jaksamista ja auttavat ehkäisemään loppuun palamista. Myös työpaikan ilmapiiristä ja avoimesta keskusteluyhteydestä huolehtiminen tukevat omaa ja muidenkin työntekijöiden hyvinvointia. Itsestä huolehtiminen ja sosiaalinen tuki voivat myös edistää ja tukea omaa hyvinvointia ja jaksamista. Kun esimies huolehtii omasta hyvinvoinnistaan, hän on parempi johtaja, joka jaksaa työssään hyvin ja jaksaa paremmin motivoida työntekijöitään sekä osoittaa kiinnostusta näiden asioihin.

6 POHDINTA

Alun perin tämän opinnäytetyön aiheen oli tarkoitus olla esimiesten ja työntekijöiden hyvinvoinnin eroavaisuudet, mutta aihe osoittautui kovin laajaksi ja jouduin rajaamaan sitä. Opinnäytetyön aiheeksi valitsin lopulta esimiesten työhyvinvoinnin haasteet, koska tavallisesti työhyvinvointia tutkitaan lähinnä työntekijän näkökulmasta ja halusin tarkastella tätä aihetta vaihtoehtoisesta näkökulmasta. Aihe kiinnosti myös siksi, koska olen itse opiskellut johtamista ja henkilöstöhallintoa. Kolmas syy on se, että työhyvinvointi kiinnostaa minua, ja se on aina ajankohtainen ja tärkeä asia. Moni johtaja ei kuitenkaan ota työhyvinvointia vakavasti, vaikka se on tärkeä asia. Työhyvinvoinnin puutteiden takia syntyy vuosittain miljardien eurojen edestä kustannuksia, jotka pienenisivät, jos työhyvinvointiin panostettaisiin enemmän. Jo pelkästään kustannussyistä johtuen kannattaisi ottaa työhyvinvointi tosissaan. Hyvinvoiva henkilöstö myös työskentelee tehokkaammin, mikä tarkoittaa enemmän voittoja yritykselle.

Yllätyin siitä, miten suuret kustannukset työhyvinvoinnin puutteista aiheutuu joka vuosi – yhteensä 24 miljardia euroa. Jo pelkästään sairauspoissaoloista tulee 3,4 miljardin edestä kustannuksia. Työtapaturmistakin aiheutuu yli 2 miljardin kustannukset. Kyseessä on todella iso rahasumma.

Opinnäytetyöprosessin aikana olen oppinut uusia asioita työhyvinvointiin liittyen. Koska tulen joskus tulevaisuudessa työskentelemään esimiesasemassa, on varmasti tärkeää, että osaan pitää huolta omasta työhyvinvoinnistani esimiehenä työskennellessä. Kun esimies pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan, hän on parempi johtaja joka jaksaa motivoida ja kannustaa alaisiaan parempiin suorituksiin. Esimiehen hyvinvoinnilla on myös suotuisa vaikutus työpaikan ilmapiiriin.

Haasteiksi osoittautuivat ajanhallinta, sopivien esimiesten löytäminen haastateltavaksi sekä pohdinta siitä, toteuttaisiko tutkimuksen kyselynä vai haastatteluna. Myös haastattelun ajankohtien soveltaminen yhteen esimiesten aikataulujen kanssa oli oma haasteensa, sillä kaikkien haastateltavien kanssa ei heti löytynyt sopivaa haastattelun ajankohtaa aikatauluihin liittyvien ongelmien takia. Opinnäytetyöprosessiin liittyi ajoittaista epävarmuutta sen suhteen, mitä pitäisi tehdä missäkin vaiheessa. Opinnäytetyöprosessia vaikeutti myös se, että esimiesten työhyvinvoinnista oli saatavilla hyvin vähän tietoa. Työhyvinvoinnista yleisellä tasolla oli saatavissa paljonkin tietoa, samoin työntekijäasemassa olevien hyvinvoinnista. Esimiesten hyvinvointiin liittyvä tieto oli vähäistä, eikä sitä

ollut helppoa löytää. Kuitenkin tämä opinnäytetyö todennäköisesti antaa lisää tietoa esimiesten hyvinvointiin liittyen.

Koko opinnäytetyöprosessin aikana olen oppinut uusia asioita sekä työhyvinvointiin, esimiestyöhön että tutkimuksen tekemiseen liittyen. Aluksi keskityin aiheen valinnan jälkeen tietoperustan kirjoittamiseen, minkä jälkeen tein haastattelut ja litteroin ne. Haastattelujen välillä olen täydentänyt tietoperustaa, johdantoa ja pohdintaosiota. Myönnän, että ajanhallintaan olisin voinut panostaa enemmän.

Yksi haastattelemistani esimiehistäni kommentoi, että olisin voinut hänen mielestään käyttää jonkinlaista asteikkoa työhyvinvoinnin mittaamiseen. Näin jälkikäteen ajateltuna asteikon käyttäminen hyvinvoinnin mittarina olisi ehkä ollut järkevää. Tarkoitukseni oli, että haastateltavat kertoisivat työhyvinvoinnin kokemuksestaan vapaasti omin sanoin, tosin asteikon käyttäminenkin olisi voinut toimia.

Olen oppinut melko paljon uutta esimiehistä ja työhyvinvoinnista. Koska merkittävimpana haasteena nousi esille stressi, suuri työkuorma ja aikapaineet, on haastavaa löytää sopiva tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä – varsinkin kun monet esimiehet tekevät töitä myös kotona työpäivän jälkeen ja jopa vapaapäivinä. Eli miten selvitä aikapaineista ja suuresta työmäärästä sekä ehkäistä stressin pitkittyminen ja siitä aiheutuva loppuun palaminen? Jos esimies on kovin stressaantunut, hänen työsuorituksensa voi kärsiä, samoin työyhteisön ilmapiiri. Ja kun esimies voi hyvin, hän suoriutuu työstään paremmin, hänen on helpompi motivoida alaisiaan ja hänestä tulee parempi johtaja. Hyvinvoiva johtaja on siis hyvä johtaja.

Entä miksi esimiehet joutuvat tekemään töitä vapaa-ajalla työajan jälkeen? Liittyykö se keskeisesti heidän suureen työkuormaansa? Toiset ihmiset eivät koe tätä asiaa ongelmana, ja toiset eivät mielellään tee töitä työajan jälkeen kotona. Jälkimmäisenä mainittu ihmistyyppi voi kokea kotona työskentelyn stressaavana. Entä onko aivan välttämätöntä tehdä töitä kotona töiden jälkeen? Työelämässä voi tulla vastaan kiireisiä ajanjaksoja ja projektitöitä joiden takia voi joutua työskentelemään myös työajan ulkopuolella.

Koska toinen merkittävä haaste on omat elintavat, katson että on syytä pitää hyvää huolta omasta terveydestään ja noudattaa terveellisiä elintapoja, koska tämä edistää työhyvinvointia ja auttaa ylläpitämään työkykyä. Moni ei liiku tarpeeksi paljon, ja monet nukkuvat liian vähän. On tavallista,

että ruokailutottumukset ovat epäterveelliset liiallisen kovien rasvojen ja suolan käytön takia. Kasvisten osuus jää usein pieneksi.

Koska kolmas suuri haaste esimiesten hyvinvoinnille on työyhteisön ongelmat, joudun pohtimaan, miten selviän ristiriitatilanteista. Entäpä jos työyhteisössä on jokin erityisen hankala ihminen, jonka kanssa joutuu olemaan tekemisissä? Joka työyhteisössä ja jokaisella työpaikalla on varmasti ainakin yksi hankala ihminen, ja yksikin hankala ihminen voi myrkyttää koko yhteisön ilmapiirin käytöksellään. Entä miten puuttua tällaisen hankalan ihmisen käytökseen – varsinkin jos tämä ihminen ei näe omassa käyttäytymisessään mitään vikaa?

Koska esimiehen asema on yksinäinen ja sosiaalinen tuki voi jäädä vähäiseksi, esimiehet voisivat hyötyä vertaistuesta. Vertaistuen järjestäminen käytännössä on toinen asia. Olisiko esimiehille tarkoitetusta internetin yhteisöstä tai verkkoyhteisöstä vertaistukeksi? Yhteisössä esimiehet voisivat jakaa ajatuksiaan, keskustella esimiestyön haasteista sekä saada ja tarjota vertaistukea toisilleen. Vertaistuki voisi auttaa esimiehiä käsittelemään haastavaan esimiesasemaan liittyviä stressiä ja paineita. Mahdolliset haasteet ja ongelmat voivat olla helpompia käsitellä, kun tietää, ettei ole yksin.

LÄHTEET

Pölönen, Eveliina: Esimiestyö pähkinänkuoressa : mitkä ovat hyvät esimiestaidot? Turun ammatti-
korkeakoulu 2012

Työterveyslaitoksen verkkosivut Ttl.fi

Työsuojelu.fi, Oikeudet ja velvollisuudet työssä, hakupvm. 18.9.2017

Europaeus, Juha; Hyvinvoiva esimies on avain hyvinvoivaan työyhteisöön, Ekonomi-lehti
15.4.2015

Larvi, Tommy ja Vanhala, Anna; Hyvinvoiva esimies = hyvä esimies, Työ, terveys ja turvallisuus –
lehti 4.6.2014

Mattila, Antti S; Stressi. Duodecim terveyskirjasto 18.8.2010

Stress Management Society, What Is Stress? Hakupvm 22.9.2017

The American Institute of Stress, Common signs and symptoms of stress, Hakupvm 25.9.2017

Hakala, Liisa; Esimiehen hyvinvointi on kaikkien etu, Akavalainen- verkkolehti 19.11.2013, Ha-
kupvm 2.10.2017)

Riiali, Marianne; Uupumus vaatii, että jonkun on muututtava, Hyvä terveys – lehti 28.3.2014 Ha-
kupvm 3.10.2017)

Työhyvinvoinnin tekijät, Docendum.fi- Hakupvm. 5.10.2017

Hämäläinen, Hanna-Kaisa; Mistä voimaa esimiehille? Kuntatyöntekijät – lehti 11.2.2016. Ha-
kupvm.6.10.2017

Työturvallisuuskeskuksen kotisivut Ttk.fi, hakupvm

Sykettä työhön – Työhyvinvoinnin kohtaamispaikka. Hakupvm. 12.10.2017)

Manka, Marja-Liisa; Kaikkonen, Maija-Leena ja Nuutinen, Sanna ; Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto ja Euroopan sosiaalirahasto. Tampere 2007

Koivisto, Riitta; Työhyvinvoinnin merkitys – Case Veisto Oy. Lahden ammattikorkeakoulu 2010

Korpela-Kosonen, Krista; 5 vinkkiä työstressin hallintaan. Duunitori 3.12.2017

Manka, Marja-Liisa ja Manka, Marjut ; Työhyvinvointi. Talentum pro Helsinki 2016

Vesterinen, Pirkko-Liisa, Management Institute of Finland oy:n verkkosivut, hakupvm 17.10.2017

Niskanen, Mika; Ehdiikö palautua työstä vapaa-ajalla? ”Tärkeä osa ammattitaitoa” Yle.fi 6.3.2017

Sairauspoissaolot rokottavat suomalaisyrityksiltä miljardeja. Yrittäjät.fi 17.10.2013, hakupvm 27.2.2018

Mikkonen, Mikael; Työhyvinvoinnin professori: ”Vähintään 25 miljardin vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnista” Yle.fi 29.4.2016)

Hannula, Tero ja Koivuranta, Eini : Esimiehen käsikirja työssä jaksamiseen – konfliktit ja työhyvinvointi. Sarja D. Muut julkaisut 1/2015. Lapin ammattikorkeakoulu 2015 Rovaniemi.

Rissanen, Mikko ja Kaseva, Elina : Menetetyn työpanoksen kustannukset. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus STM.fi, hakupvm. 20.4.2018

Lehto, Kirsi : Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasan yliopisto 2017 Vaasa, hakupvm 9.5.2017

LIITE: HAASTATTELUN KYSYMYKSET

Aino Kumpula lik2snlj

OAMK/Liiketalous

Kevät 2018

Tutkimus, jonka tarkoitus on selvittää esimiehen työhyvinvoinnin haasteita. Haastattelu sisältää avoimia kysymyksiä.

Perustiedot:

Kuinka monta vuotta olet toiminut esimiehenä?

Työpäivän pituus keskimäärin noin ____ tuntia

Yöunen pituus keskimäärin noin ____ tuntia

Kysymykset:

1. Miten koet oman työhyvinvointisi juuri nyt?
2. Millaiseksi koet työyhteisösi ilmapiirin?
3. Koetko saavasi riittävästi tukea ja kannustusta?
4. Koetko, että voit luottaa alaisiisi?
5. Koetko työmääräsi sopivaksi, liian pieneksi vai liian suureksi?
6. Koetko, että sinulla on riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhösi ja sen sisältöön?
7. Koetko että työtehtäväsi ovat riittävän selkeät?

8. Kuinka mielekkääksi koet työsi?
9. Mitkä työhön liittyvät asiat koet stressaaviksi?
10. Koetko että sinulla on riittävästi vapaa-aikaa palautumista ja rentoutumista varten?
11. Teetkö töitä kotona työpäivän jälkeen?
12. Miten koet terveydentilasi tällä hetkellä?
13. Oletko kohdannut työpaikallasi häirintää tai epäasiallista kohtelua? Millaista?
14. Miten haluaisit kehittää/ parantaa omaa työhyvinvointiasi? Entä miten haluaisit kehittää tai parantaa työyhteisösi hyvinvointia?