



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

ANNAMARIA RISTIMÄKI

Työhyvinvoinnin psyykkiset voimavarat

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2021

Tekijä(t) Ristimäki, Annamaria	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2021
	Sivumäärä 39+3	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Työhyvinvoinnin psyykkiset voimavarat		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä työhyvinvoinnin psyykkisiin voimavaroihin, tutkia kuinka paljon työn voimavaroja jää käyttämättä ja siirtyä kilpailijayritysten palvelukseen koska työorganisaatio on jättänyt huomioimatta yksilön työhyvinvoinnin. Tutkimuksella ei ollut toimeksiantajaa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena käyttäen apuna teemahaastatteluja sekä aiheesta löytyvää kirjallisuutta sekä muuta materiaalia. Teemahaastattelut ovat toteutettu nimettöminä yksilön yksityisyyttä suojaten. Opinnäytetyössä on myös osuus työhyvinvoinnin johtamisesta sekä ideoita ja parannusehdotuksia työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen.</p> <p>Lopputuloksena syntyi opinnäytetyö, jossa yksilön työhyvinvointi nostettiin tärkeimpään rooliin organisaation työhyvinvoinnin kehittämisessä.</p>		
<u>Asiasanat</u> Työhyvinvointi, voimavarat, esimiestaidot		

Author(s) Ristimäki, Annamaria	Type of Publication Bachelor's thesis	Date November 2021
	Number of pages 39+3	Language of publication: Finnish
Title of publication Psychological resources for well-being at work		
Degree program Degree program in Business Administration		
<p>The purpose of this thesis was to get acquainted with the psychic resources of well-being at work, to study how much work resources are not used and transferred to the work of competing companies because the work organization has ignored the well-being of the individual. The study had no client.</p> <p>The research was carried out as a qualitative study with the help of thematic interviews as well as literature and other material found on the topic. The thematic interviews have been conducted anonymously, protecting the privacy of the individual. The thesis also includes a section on well-being at work management and ideas and suggestions for improvement in the development of well-being at work management.</p> <p>The result was a thesis in which the individual's well-being at work was raised to the most important role in the development of the organization's well-being at work.</p>		
<u>Key words</u> well-being, resources, managerial skills		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TAVOITTEET JA MENETELMÄT	6
2.1 Tavoite.....	6
2.2 Tutkimusmenetelmät, tutkimusongelma ja toteutus	6
2.2.1 Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus	7
2.2.2 Teemahaastattelu	7
3 TYÖHYVINVOINTI.....	8
3.1 Työhyvinvointi ilmiönä.....	9
3.2 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi	11
3.3 Hyvinvoiva työyhteisö	11
3.4 Puutteellisen työhyvinvoinnin seurauksia tai syitä	14
4 TYÖN IMU	15
4.1 Työn mielekkäisyys.....	15
4.2 Työn imun kokeminen	17
4.3 Työn voimavarojen vahvistaminen.....	18
4.4 Työn yksilölliset voimavarat.....	20
5 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN	22
5.1 Työhyvinvointia tukeva johtaminen	22
5.1.1 Vuorovaikutus.....	23
5.1.2 Työyhteisötaidot	24
5.1.3 Palautteen annon merkitys.....	26
5.1.4 Kehityskeskustelu.....	26
5.2 Työilmapiiri.....	27
5.3 Työhyvinvointisuunnitelma	30
6 TYÖHYVINVOINNISTA TYÖPAHOINVOINTIIN.....	31
7 HAASTATTELUT	32
7.1 Haastateltava 1	32
7.2 Haastateltava 2	33
7.3 Haastateltava 3	34
7.4 Haastateltava 4	35
7.5 Yhteenveto haastatteluista.....	36
8 OPINNÄYTETYÖN LUOTETTAVUUSTARKASTELU	37
9 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	38
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Kun puhutaan hyvinvoinnista, erityisesti työhyvinvoinnista, pitää puhua myös motivaatiosta ja kysyä kysymys, että mikä meitä motivoi. Mitkä ovat kunkin ihmisen toiminnan motivaatiot, ja mikä saa ihmisen nousemaan aamulla sängystä ja lähtemään töihin. Työmotivaatio on vireystila, joka saa aikaan kaiken työhön liittyvän toiminnan ja määrittää sen suunnan, muodon, keston ja voimakkuuden. Työmotivaatioon vaikuttaa yksilön sisäiset voimat eli työhyvinvointi että ulkoiset tekijät, kuten palkitseminen ja ulkoisen palkitsemisen rajaamme pois tästä opinnäytetyöstä. On olemassa ihmisryhmä, joka tekee mitä tahansa työtä, kunhan siitä maksetaan työntekijäänsä tyydyttävä kohtuullinen korvaus.

Jo kreikkalaiset filosofit pyrkivät ymmärtämään ihmisen motivaatiota hedonismien (mikä tahansa, joka aiheuttaa mielihyvää, on hyväksi) avulla. Jo silloin ymmärrettiin, että mielihyvän etsiminen ja kivun välttäminen ovat ihmisen pääasialliset keinot ohjata toimintaansa. Näistä ajoista on kuljettu pitkä tie kohti 2000-lukua, jolloin työhyvinvoinnin merkitys nousi jo lähinnä muoti-ilmiöksi kutsuttavaa tilaa. 1900-luvun alkupuolella uskottiin, että raha on pääasiallinen motivaation lähde, sen jälkeen tulivat motivaatioteoriat 1950-luvulla ja vuosisadan loppupuolella myös tunteiden merkitys työelämässä ja motivaation osana nousi kiinnostuksen kohteeksi. Positiivinen psykologia tuli osaksi työhyvinvointia 2000-luvulla ja sisäinen motivaatio osaksi keskusteluja työhyvinvoinnista. (Tarkkonen 2012, 12.)

2 TAVOITTEET JA MENETELMÄT

2.1 Tavoite

Tällä opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa vaan tarkoituksena on selvittää, että kuinka paljon työhyvinvoinnin voimavaroja jää organisaatioissa käyttämättä ja siirtyy kilpailijayritysten palvelukseen, koska työorganisaatio on jättänyt huomioimatta yksilön työhyvinvoinnin.

2.2 Tutkimusmenetelmät, tutkimusongelma ja toteutus

Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus ja käytän tiedonkeruumenetelmänä teemahaastatteluja. Valitsin teemahaastattelut menetelmäksi asian arkaluonteisuuden vuoksi ja siksi että pystyisin henkilökohtaisella läsnäololla ymmärtämään tilannetta ja siihen johtaneita syitä mahdollisimman täydellisesti ja kysymään tarkentavia kysymyksiä tilanteen niin vaatiessa. Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska pohja rakentuu haastatteluille ja tulokset ovat tuotu esiin kirjallisesti. Apuna on myös käytetty teoriapohjaa saatavilla olevista kirjallisesta materiaalista työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta.

Tavoitteenani ei ole ymmärtää absoluuttista totuutta asiasta, vaan luoda näkökulmia ja mikä on vuorovaikutuksen, puhumisen ja palautteen annon merkitys esimiestyössä?

Olen haastatellut nimettömästi neljää henkilöä, jotka ovat siirtyneet kilpailijaorganisaation palvelukseen puutteellisen työhyvinvoinnin vuoksi. Haastattelun kysymykset ovat avoimia ja ne ovat muodostuneet haastattelun edetessä, rungon ollessa kuitenkin kaikille sama.

2.2.1 Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus

Laadulliselle tutkimukselle on lähes mahdotonta antaa yhtä ja ainoaa määritelmää. Eri-laisia lähestymis- ja analyysitapoja löytyy useita. Ominaispiirteitä on esimerkiksi epäily itsestään selvästi tiedettyä asiaa kohtaan, sitoutuminen lähelle menevään tarkasteluun, luonnollisen aineiston suosiminen, keskittyminen toimintaan, subjektiuden arvostaminen, monimutkaisuuden sietokyky, mitä ja miten kysymysten painottaminen sekä asianosaisten omien merkitysten ja tulkintojen korostaminen. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus kyseenalaistaa jokin itsestään selvä asia ja tutkia tätä asiaa ulkopuolisen silmin. (Tietoarkiston www-sivut 2021)

Laadullisen tutkimuksen aineistoja käytetään osana kontekstia eikä yritetä irrottaa sitä siitä. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu ymmärretään vuorovaikutustilanteena, jossa haastattelijan merkitystä ei voida täysin koskaan poistaa. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan myös luonnollisia aineistoja, mikä tarkoittaa sitä, että ne ovat syntyneet ilman että haastattelija on vaikuttanut niiden syntymiseen. Näitä ovat esimerkiksi ihmisten arkinen toiminta ja keskustelut sekä media-aineistot. Tällaisissa aineissa konteksti on aina läsnä ja kietoutuu tulkintaan, esimerkiksi keskustelut sijoittuvat tiettyyn ympäristöön ja havainnoitava toiminta tapahtuu tietyssä tilassa. Laadullinen tutkimus sitoutuu lähelle menevään tarkasteluun eli ollaan suorassa kontaktissa niihin ihmisiin, tekoihin, asioihin ja käytäntöihin, joita yritetään tutkimuksessa ymmärtää. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään toimintaan eikä yritetä luoda asiasta ”pysäytettyä kuvaa”. (Tietoarkiston www-sivut 2021)

2.2.2 Teemahaastattelu

Haastattelumuotoja on olemassa erilaisia: lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Teemahaastattelu sijoittuu muodollisesti keskimmäiseksi, täysin avoimen ja lomakehaastattelun väliin. Haastattelussa ei edetä tarkkojen ja yksityiskoh-taisten kysymysten mukaan vaan haastattelijalla on runko ja tietyt teeman, joiden avulla hän etenee. Teemahaastattelu on kuitenkin enemmän jäsennelty kuin avoin

haastattelu. Teemahaastattelussa annetaan haastateltavalle mahdollisuus edetä omaan tahtiinsa ja vapaalle puheelle annetaan tilaa, vaikka ennalta suunnitellut teemat käydään läpi jokaisen haastateltavan kanssa. (Menetelmäopetuksen tietovarannon www-sivut 2021)

Teemahaastattelu on tarkoitus pitää keskustelunomaisena tilanteena, joissa edetään selkeästi keskustelun mukaan ja käydään asiat läpi teemoittain, järjestyksen ollessa vapaa. Kaikkien haastateltavien kanssa ei myöskään puhuta kaikista asioista samassa laajuudessa vaan painotetaan haastateltavalle oleellimmat teemat. Haastattelija listaa teemat esimerkiksi ranskalaisilla viivoilla paperille, jotta muistiinpanot pysyvät lyhyinä ja haastattelija voi keskittyä keskusteluun. Myös avainsanoja on hyvä olla muistissa keskustelun ruokkimista varten. (Menetelmäopetuksen tietovarannon www-sivut 2021)

Teemahaastattelu edellyttää haastattelijan huolellista perehtymistä aihepiiriin ja jokaisen haastateltavan tilanteen tuntemista. Tilannetaju on siis teemahaastattelussa erityisen tärkeää. Tutkittavaksi on myös valittava sellaisia ihmisiä, joista arvellaan saatavan tarpeeksi aineistoa lopullista materiaalia varten. Teemahaastattelujen suosio perustuu siihen, että vastauksia on helppo lähteä analysoimaan teemoittain ja siksi, että vastauksen vapaus, antaa oikeuden haastateltavien puheelle. (Menetelmäopetuksen tietovarannon www-sivut 2021)

3 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on kokonaisuus, johon vaaditaan työntekijöiden lisäksi hyvin johdettu organisaatio, missä työntekijä pystyy tekemään työtänsä turvallisesti, terveellisesti ja tuottavasti. Yleensä silloin myös työntekijä kokee työnsä palkitsevaksi, mielekkääksi sekä elämänhallintaa tukevaksi.

Tässä luvussa käsitellään työhyvinvoinnin teoriaa, mitä se tarkoittaa työyhteisöissä, millainen on hyvinvoiva työyhteisö, kenen vastuulla työhyvinvointi on, sekä puutteellisen työhyvinvoinnin seurauksia ja syitä.

3.1 Työhyvinvointi ilmiönä

Työhyvinvointi on käsitteenä suhteellisen uusi, sen voidaan katsoa yleistyneen vasta 1990-luvun puolen välin jälkeen, ehkä jopa vasta 2000-luvun vaihteessa. Ilmiö on haasteellinen, koska työhyvinvointi on tunne, eikä sen tila ole edes pysyvä. Siinä on sekä yksilö- että tilannekohtaista vaihtelua. Ihmisten kokemuksia ja tunteita sekä tilastollisia tunnuslukuja on paljon helpompi käyttää mittareina kuin työtä. Työhyvinvointi on kokemus tai lopputulos, joka syntymiseen vaikuttaa samanaikaisesti monta tekijää: työorganisaatio, fyysinen työyhteisö, työstä aiheutuvat tekijät sekä tietysti yksilöstä itsestään aiheutuvat tekijät. Laajasti ajateltuna työhyvinvointi on jatkumo, jonka toisessa ääripäässä tulevat vastaan työssä uupuminen, työkyvyttömyys, työperäinen pahoinvointi sekä aivan ääripäänä työperäisistä syistä (välittömästi tai välillisesti) aiheutunut kuolemantapaus. (Tarkkonen 2012, 14.)

Työhyvinvointi käsitteenä on vaikea asia, karkeasti havaittavissa on ainakin kolmenlaisia näkökulmia tai tulkintamalleja, joiden kautta työhyvinvoinnin syntymistä, ylläpitoa ja parantamista on mahdollista tarkastella.

Alkeellisin ja vastoin tutkimustietoa esitetty malli koostuu pelkästään yksilöstä, tämä käsitys oli niitä varhaisimpia, kun työhyvinvointia lähdettiin pitämään merkityksellisenä organisaation kannalta. Tässä selitysmallissa vastuu ja synty selitetään pelkästään yksilöstä eli työntekijästä johtuvana, painotetaan yksilön elämäntapoja, suhtautumista elämään sekä yksilöllisen elämänpiirin tekijöitä. Yksittäisissä tapauksissa näillä kaikilla saattaakin olla merkitystä, mutta kun puhutaan yleistävästä työhyvinvoinnista selityksenä, niin tästä mallista on unohdettu kokonaan työolosuhteet. (Tarkkonen 2012, 15.)

Kansallinen valtavirtaselitys, joka ilmenee työhyvinvointia käsittelevissä koulutuksissa ja kirjallisuudessa, painottaa psykososiaalisen ja fyysisen lähityöympäristön sekä

esimiesvuorovaikutuksen osuutta työhyvinvointiin. Yksittäinen esimies on siis asetettu keskiöön juridisessa mielessä mutta kuitenkin samalla esimiestä ei nähdä osana laajempaa johtamisjärjestelmää tai työorganisaatiota. Tämä harvoin on oikeudenmukaista. Tämä malli painottuu lähityöympäristöön ja siihen on erilaisia teoreettisia lähestymistapoja, ne toimivat hyvin ihmisen ja työn sekä ihmisen ja työympäristön välisen suhteen selityksenä. Ongelmaksi nousee se, että tässä unohtuu työorganisaatioiden yleisten tekijöiden osuus työhyvinvoinnin luonnissa, ylläpitämisessä sekä edelleen kehittämisessä. (Tarkkonen 2012, 15.)

Tässä opinnäytetyössä painotan kolmatta mallia, joka tunnustaa työorganisaation yleisen päätöksenteon palkatuista johtajista ja esimiehistä muodostuvan johtamisjärjestelmän, työhyvinvointiin ”työkaluina” vaikuttavan työhyvinvointijärjestelmän, organisaatiokulttuurin ja organisaation sisällä tapahtuvan oppimisen keskeisen merkityksen henkilöstön hyvinvoinnille. (Tarkkonen 2012, 16.)

Kun työpaikoilla puhutaan työelämän kehittämisestä ja työhyvinvoinnista, on vastassa käsitesekamelska, joka aiheuttaa muun muassa vastuusuhteiden sekavuutta sekä valta- ja reviirikamppailuja. Työhyvinvointitoiminnan kolme käsitettä, työsuojelu, työkykyä ylläpitävä ja edistävä toiminta sekä työelämän laatu, ovat alkaneet hiljalleen yhtyä. Ääripääksi on alkanut muodostua käsitteikäyttö, jossa työsuojelun yhteistoimintaa ja sen henkilöstöä on alettu kutsumaan muiden ja asianomaisten itsensä toimesta työsuojeluksi. Tästä syystä kaikkia työsuojelun toimijoita koskeva käsite on monopolisoitu vain pienelle osalle toimintaa, perusteettomasti. Vastuu työolojen terveellisyydestä ja turvallisuudesta on aina ensisijaisesti esimiehillä tai johtajilla. Rajanveto näiden kolmen asian välillä on käytännössä erittäin vaikeaa ja sitä voisi jopa sanoa turhaksi, koska alueet ovat olleet jo pitkään päällekkäisiä. Toiminnan kohteiden ja käsitteiden erillistäminen ei ole palvellut henkilöstön työhyvinvointia eikä työnantajan tuloksellisuus tavoitteiden yhteensovittamista. Tilannetta on saattanut leimata jopa reviiriajattelu, joka on pahimmillaan aiheuttanut työpaikan sisäisiä valtakamppailuja ja tulehtuneita henkilösuhteita. Syitä tähän on ollut esimerkiksi johtamisen hajanaisuus tai sen puuttuminen. Työhyvinvoinnin eri alueita on liiaksi organisoitu varsinaisesta johtamisjärjestelmästä erilaisiksi vastuualueiksi tai toiminnoiksi, vaikka sille ei ole ollut asia- tai juridisia perusteita. Tämän vuoksi myös ongelmanratkaisu sisältyy siihen, että

koko työhyvinvoinnin osa-alue on yhtenä teemana osana johtamista kaikilla organisaatiotasoilla. (Tarkkonen 2012, 17.)

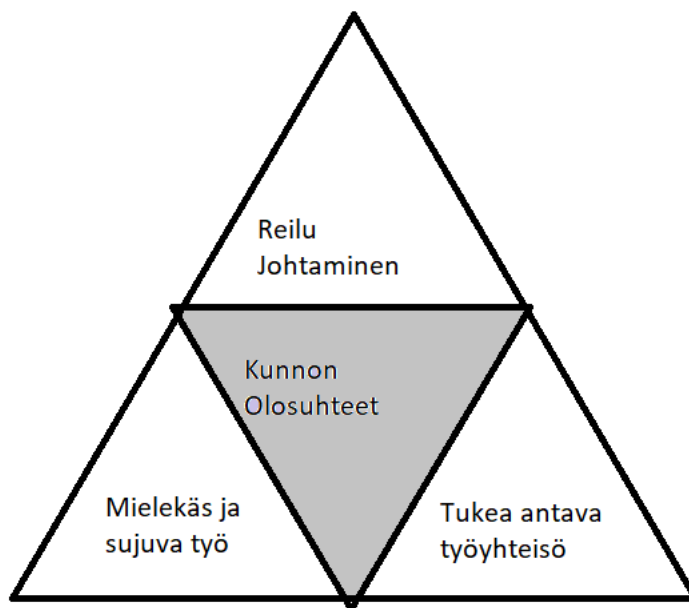
3.2 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi

Työhyvinvointi lähtee muodostumaan hyvästä työstä. Peruskriteereinä ovat realistiset ja selkeät työtavoitteet sekä organisointi. Työn tekeminen sujuu ja se on häiriötöntä, kun se on hyvin organisoitua. Organisoitu työ kuluttaa vähemmän resursseja ja samalla työn luoma arvo on suurempi, näin ollen se on myös työnantajan etu.

Ihmiset kestävät yllättävän hyvin itse työn tuomaa kuormitusta mutta työtä häiritsevä kuormitus, joka syntyy työvälineiden, prosessien tai yhteistyökäytäntöjen toimimattomuudesta tai siitä, että työhön tulee paljon keskeytyksiä, aiheuttavat nopeastikin voimakasta stressiä. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2021)

3.3 Hyvinvoiva työyhteisö

Miten tunnistaa hyvinvoivan työyhteisön? Minkälainen ylipäänsä on hyvä? Millainen on huonosti voiva organisaatio? Siinä on hyviä kysymyksiä ja tuskin yksiselitteisiä vastauksia näihin on olemassa. Alan kirjallisuutta on valtavasti ja niitä yhdistää tiettyjen piirteiden toistuminen. Kun kyseessä on hyvinvoiva työyhteisö, työntekijät tulevat työpaikalle mielellään ja he ovat sitoutuneita. Työurat ovat pitkiä ja sairauspoissaoloja on vähän. Työntekijöillä on hyvät suhteet esimiehiin ja he kokevat saavansa riittävästi palautetta. Työntekijöillä on selkeä työnjako ja työmäärä on kohtuullinen. Myös työnjako koetaan oikeudenmukaiseksi. Hyvässä työyhteisössä yhteistoiminta ja sosiaalinen kanssakäyminen on luontevaa, myös ammattitaidon kehittäminen on mahdollista. Kiusaamiselle on nollatoleranssi. (Kehusmaa 2011, 110.)



Kuvio 1. Hyvinvoiva työyhteisö (Kehusmaa 2011, 112.)

Oheista kolmiota kutsutaan yksinkertaiseksi malliksi mitä tarvitsee hyvinvoiva työyhteisö, kaikki neljää pienempää kolmiota tarvitaan, jotta saadaan aikaiseksi ehjä kokonaisuus eli hyvinvoiva työyhteisö.

Kunnon olosuhteilla tarkoitetaan, että työ on turvallista tehdä, eikä tekeminen uhkaa terveyttä. Myös työn tuoma kuormitus on sopivalla tasolla niin fyysisesti kuin psyykkisestikin. Sen lisäksi työn sujuvuudelle ja onnistumiselle on luotu edellytykset ja työvälineet ovat toimivia. Kunnon olosuhteet ovat siis työhyvinvoinnin ydin eli kolmion keskiosa. Sen ympärille rakentuvat muut osuudet. (Kehusmaa 2011, 113.)

Työn mielekkyyttä arvioidaan aina yksilötasolla ja yksilöitä motivoivat erilaiset tarpeet. Organisaatiota on turha käsitellä massana, koska on huomioitava yksilölliset tilanteet, odotukset ja toimintaympäristöt. Työn mielekkyyteen vaikuttaa eniten se, miten työntekijä kokee oman roolinsa yhteisössä, oma työ pitää nähdä merkittävänä osana isoa kokonaisuutta ja työllä pitää olla merkitystä. Työn sujuvuus liittyy vahvasti työn mielekkyyteen, osallistuvissa johtamismalleissa työntekijä pystyy aina vaikuttamaan sisältöön ja kehittämään työtään. (Kehusmaa 2011, 116.)

Tukea antavalla yhteisöllä tarkoitetaan yhteisöllisyyttä ja me-henkeä. Oppiminen ja uudistuminen toteutuvat yhteisten kokemusten kautta ja samalla myös kokemuksellinen oppiminen uudistuu ja uudistaa. Yhteiset kokemukset vahvistavat ja epäonnistumiset käsitellään yhdessä, syyllistä hakematta. Näitä kaikkia työyhteisötaitoja tarvitaan koko organisaatiolta, asemasta riippumatta. (Kehusmaa 2011, 117.)

Reilu johtaminen on yhteisöllistä ja osallistuvaa. Sen perusta on aina hyvä itsetuntemus, mikä tarkoittaa sitä, että johtaja tunnistaa omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Hän pystyy tarkastelemaan omaa toimintaansa objektiivisesti, arvioimaan omaa käyttäytymistään tarpeeksi kriittisesti ja pystyy ymmärtämään toimintansa ja päätöksensä taustalla olevat vaikuttimet. Hyvä johtaja on arvostuksen ja luottamuksen arvoinen ja hän osaa myös arvostaa työntekijöitään. (Kehusmaa 2011, 120.)

Nämä kaikki neljä osaa rakentavat yhdessä voimaannuttavan, hyvinvoivan ja tuottavan työyhteisön. Toteutuakseen se vaatii toimenpiteitä kaikilla neljällä osa-alueella. On itsestään selvää, että mitään idioottivarmaa patenttiratkaisua ei ole olemassa, koska jokainen työyhteisö on omanlaisensa vahvuuksineen ja heikkouksineen. Mutta yksinkertaisilla perusasioilla on helppo aloittaa. Monet työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat myös sidoksissa organisaation arvoihin ja myös niitä pitää kunnioittaa. Vallitsevan kulttuurin muuttaminen on jo lähtökohtaisesti hidas prosessi ja vaatii muutoksia myös organisaation jäsenten asenteisiin ja uskomuksiin. (Kehusmaa 2011, 122.)

Terve työyhteisö osaa huolehtia myös hyvinvoinnistaan, eikä siihen kuulu stressin tai kiireen ihannointi. Myös työn kuormittavuudesta palautumiseen kiinnitetään huomiota. Työjärjestelyissä, esimerkiksi kokouskäytännöissä on kiinnitetty huomiota siihen, että riittävä työpäivän aikainen palautuminen on mahdollista. Työelämän ja perheen arjen yhteensovittamisen hankaluudet tunnustetaan ja yritetään ratkaista sekä työntekijän resilienssiä eli psyykkistä palautumiskykyä tuetaan monin eri tavoin. Työyhteisö ei kuitenkaan voi olla mikään ”Onnela” mutta hyvinvoivan työyhteisön on tarkoitus pyrkiä ratkaisemaan ongelmat ja tunnustaa ne. Työyhteisö ei voi olla täydellinen, koska sellaisen saavuttaminen on käytännössä mahdotonta, mutta sen on oltava riittävän terve, jotta sen työyhteisössä vallitsee työrauha ja se on suuntautunut organisaation perustehtävään eli työhön. Työyhteisö suuntautuu tulevaisuuteen, unohtamatta

historiaansa. Jatkuvilla parantamisella ja uuden oppimisella saadaan aikaiseksi toimintaympäristön muutos. Terveessä työyhteisössä yleensä onnistutaan ongelmanratkaisussa, ennemmin tai myöhemmin, mikä lisää työntekijöiden motivaatiota sekä vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Terveeseen työyhteisöön tulee mielellään aamuisin töihin. (Aro 2018, 184.)

3.4 Puutteellisen työhyvinvoinnin seurauksia tai syitä

Kun työyhteisöissä puhutaan työhyvinvoinnista niin yleensä todellisuudessa puhutaankin työpahoinvoinnista ja sen eri ilmentymistä. Organisaation johdossa seurataan yleensä sairauspoissaolojen käyriä, suuntautuvatko käyrät ylös- vai alaspäin ja sitä että ovatko työntekijöiden sairauslomat lyhyitä vai pitkiä. Näitä vertaillaan edellisiin kuukausiin, vuosiin ja muihin organisaatioihin, mahdollisesti jopa muiden maiden vastaviin tilastoihin. Työhyvinvoinnin sijasta tarkastellaankin siis työpahoinvointia. Johtoryhmien kokouksissa etsitään toimintamalleja, joiden avulla voisi ongelmia pienentää, mutta juuri tässä jää uupumaan työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulma.

Työpahoinvointi ilmenee työntekijöillä henkisenä pahoinvointina, esimerkiksi väsymyksenä, stressinä, uupumuksena tai jopa masennuksena. Tällä on vaikutusta myös fyysiseen terveyteen, sosiaalisen terveyden lisäksi. Työyhteisötasolla se voi tarkoittaa myös koko yhteisön väsymystä, jolla on suora vaikutus työtehoon sekä työtehon heikkenemiseen. Myös asiat siirtyvät tunnetasolle. Näiden seurauksena on yleistä työtyytymättömyyttä ja työilmapiiri heikentyy. Myös sairauslomat lisääntyvät. Negatiivinen kierre voimistuu. (Suonsivu 2014, 13.)

Tutkimuksia työhön liittyvistä pitkistä sairauspoissaoloista on tehty paljon niin Suomessa kuin kansainvälisestikin, ja suurimpia syitä ovat heikon terveydentilan ja kroonisten sairauksien lisäksi psyykkiset oireet, kuten esimerkiksi stressioireet, työtyytymättömyys, työpaikkakiusaaminen, epäoikeudenmukainen kohtelu työpaikalla sekä yleisesti elämän turvattomuus. Työn hallinnan vaikutukset terveyteen ovat hyvin tunnettuja, se yhdistettynä kuormittavaan työhön on työn riskitekijä. Huono työn hallinta altistaa monille pitkäaikaissairauksille mm. mielenterveysongelmille, tuki- ja

liikuntaelinsairauksille, sydäntaudeille sekä tietysti myös työuupumukselle. Sairauspoissaolot ovat seuraus näistä.

4 TYÖN IMU

Työn imulla tarkoitetaan sitä myönteistä tunnetta, jota työntekijä kokee työssään. Työn imu on siis positiivinen motivaatiotila. Silloin työntekijä tulee mielellään töihin, nauttii siitä ja kokee työnsä mielekkääksi. Työn imuun liitetään yleensä kolme termiä:

- **tarmokkuus** eli työntekijä haluaa panostaa työhönsä ja tuntee itsensä energiseksi, silloin hän myös kokee ponnistelua ja sinnikkyyttä vastoinkäymisten hetkellä
- **omistautuminen** tulee, kun kokee työnsä merkitykselliseksi ja tarpeeksi haastavaksi, silloin siitä kokee myös ylpeyttä sekä tekeminen aiheuttaa inspiraatiota ja innokkuutta
- **uppoutuminen** on syvää paneutumista ja keskittymistä työhön. Aika kuluu nopeasti ja työstä irtaantuminen voi tuntua haastavalta.

Työn imu ei kuitenkaan ole sitä, että työssä on aina pelkästään kivaa mutta työn imu on jo sinällään arvokas hyvinvoinnin kokemus. Työn imulla on myönteisiä seurauksia työntekijälle itselleen, hänen läheisilleen ja muulle elämälleen sekä organisaatiolle, jossa hän työskentelee. Myönteiset seuraukset ovat nähtävissä vielä pitkänkin ajan kuluessa. Työn imulla on positiivinen merkitys työntekijän terveyteen, hyvään työsuoritukseen sekä organisaation taloudelliseen menestykseen. Työntekijä, joka kokee työn imua, on sitoutunut työhönsä, hän on aloitteellinen ja uudistuksenhaluinen. Tämä on myös tarttuvaa, joten yleensä työn imu tarttuu koko työyhteisöön. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2021.)

4.1 Työn mielekkyys

Työn imua edistää erilaiset voimavarat, jotka liittyvät työhön. Ne auttavat työntekijää onnistumisessa sekä herättävät halua tehdä työtä hyvin. Monipuolisuus, palkitsevuus ja kehittävyys ovat tehtävään liittyviä voimavaroja. Työaikojen joustavuus,

tavoitteiden selkeys ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat taas työn järjestämiseen liittyviä voimavaroja. Vuorovaikutukseen liittyvät voimavarat taas tulevat esimiehen tuesta, oikeudenmukaisuudesta, sekä johtamisen selkeistä käytännöistä. Vuorovaikutuksen voimavaroihin kuuluu tietysti myös arkinen huomaavaisuus, ystävällisyys sekä arvostus itseä ja muita kohtaan. Organisaatioon voimavarat ovat työn varmuudessa, työpaikan ilmapiirissä, työn ja muun elämän yhteensovittamiseen tukevissa käytännöissä ja asenteissa sekä organisaation innovatiivisissa toimintatavoissa. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2021.)

Työn mielekkyyteen vaikuttaa myös se, että mitä työltä itse odottaa. Työ voi olla toimeentulo, ura tai kutsumus näin pelkistettynä ajateltuna. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat ne, joille työ on työtä ja se merkitsee toimeentuloa ja toimeentulolla hankitaan tärkeitä asioita elämässä. Työltä odotetaan materiaalista palkitsevuutta eikä työn sisältöä koeta arvokkaaksi koska elämän tärkeät asiat löytyvät muualta. Työ urana merkitsee edellistä jonkin verran enemmän ja siihen panostetaan henkilökohtaisia voimavaroja. Työ merkitsee mahdollisuuksia edetä ammatillisesti ja sitä kautta saavutetaan parempi sosiaalinen asema, vaikutusmahdollisuuksia sekä parempi itseluottamus. Kun työ koetaan kutsumuksena, se on kiinteä osa elämää. Työtä ei tehdä toimeentulon tai uran vuoksi vaan siksi että työ itsessään palkitsee. Kutsumustyö on yleensä vaativaa ja taloudellisuuden näkökulmasta yleisesti heikosti korvattua mutta silti se koetaan mielekkääksi. On myös mahdollista, että työntekijä kokee työnsä merkitsevän kaikkia näitä asioita mutta yleensä itsensä pystyy sijoittamaan joihinkin näistä kolmesta. Suhde omaan työhön kertoo yleensä kahdesta asiasta, siitä mitä ylipäänsä odottaa työssä käymiseltä mutta myös siitä, että millaista työtä tekee ja minkälaisissa oloissa. Jos työ koetaan välttämättömänä pahana esimerkiksi huonon työilmapiirin, epäselvien tavoitteiden tai huonosti johdettujen muutosten vuoksi, voi erilaissa olosuhteissa sama työtehtävä alkaa tuntua kutsumustyöltä. Merkitsipä työ sitten tekijälleen mitä tahansa, jokainen haluaa voida hyvin työssään. Työssä ollessaan on myös hyvä pysähtyä ajattelemaan, että mitä työssään arvostaa ja mitä kaikkea arvostamaansa menettäisi, jos menettäisi työpaikkansa. Tiedostettuina asiat voivat nostaa työn imua ja lisätä työmotivaalia, näitä vaalimalla on mahdollista voida paremmin työssään. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2021.)

Vaikka työ yksinäisyydessään ei koskaan voi tyydyttää kaikkia tarpeitamme niin tyydyttävässä työssä on kolme perustarvetta: itsenäisyys, pärjääminen ja yhteenliittyminen. Kun nämä kolme perustarvetta koetaan tyydyttävästi täyttyvän, työ koetaan mielekkäänä. Itsenäisyydellä tarkoitetaan, että on mahdollisuus säädellä omaa elämäänsä ja toimintaansa. Kun kokee toimivansa vapaaehtoisesti ja omasta halustaan on ihminen todennäköisimmin sisäisesti motivoitunut. Myös mahdollisuus tehdä henkilökohtaisia ratkaisuja työssään lisää vapaaehtoisuuden tunnetta. Myös työ, jossa saa käyttää omaa harkintaansa ja hyödyntää omia vahvuuksiaan parhaan tuloksen saamiseksi, tyydyttää itsenäisyyden tarvetta. Pärjäämisen tarve on ihmisen halu tuntea pystyvänsä hallitsemaan elämäänsä. Sitä tarvetta tyydyttää työ, jossa ihminen kokee toimintansa myönteiset tulokset ja onnistumisen, ja sitä kautta uskoo selviytyvänsä myös uusista haasteista. Yhteenliittymisen tarve on ihmisen inhimillinen tarve läheisiin ihmissuhteisiin ja toivetta kuulua työporukkaan sekä yhteisön jäseneksi. Ihminen, joka kokee yhteenliittymisen tarpeen olevan tyydyttävä työssään, on osa yhteisöä, jolla on yhteisiä tavoitteita ja työyhteisössä vallitsee arvostuksen ilmapiiri. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2021.)

4.2 Työn imun kokeminen

Jokainen meistä voi kokea työssään työn imua. Työn imussa ihminen ilmaisee itseään kokonaisvaltaisesti eli periaatteessa sillä tarkoitetaan täyttä fyysistä, tunnetason ja tiedollista läsnäoloa työssä. Korkeassa työn imussa työntekijä pystyy heittäytymään rooliinsa näyttelijöiden tapaan ja pystyy valitsemaan minkä verran haluaa tai voi tuoda itseään työrooliinsa. Rooliin heittäytymisiä voi nähdä kaikissa ammateissa, esimerkiksi lastenhoitaja, joka päiväkodissa ammatillisen roolin puitteissa hoitaa lapsia lämmöllä ja rakkaudella, antaa lapsille yksilöllistä hoivaa tai huomiota. Tai professori, joka pitkän tutkijauran jälkeen jaksaa ohjata ja opastaa nuoria tutkijoita uran alkutai-paleella sekä välittää heille osaamistaan. Työn imun kokeminen vaatii kuitenkin suotuisat olosuhteet organisaatiossa, työntekijän on koettava, että läsnäolo ja heittäytyminen on mahdollista ja työolosuhteet turvallisia. Ratkaisevaa siis on, että työntekijän on koettava, että työn imulla on väliä myös organisaatiolle. Työn imua voi parhaiten

kokea, kun tietää tulevansa kuulluksi ja työntekijää arvostetaan, tällöin sitä on myös turvallista kokea. (Hakanen 2011, 43)

Esimiehet mahdollistavat omalta osaltaan työn imun kokemista, silloin annetaan työntekijälle tilaa yhteydelle sekä erillisyydelle. On hyvä, että esimiehet tukevat ja valmentavat tarvittaessa sekä osoittavat työntekijöille suunnan mutta oikealla hetkellä pitää johdon osata myös vetäytyä ja antaa tilaa työntekijän omalle oppimiselle, tekemiselle ja vastuunotolle. Tällä tarkoitetaan työyhteisöä palvelevaa johtamista. Esimiehet haluavat jatkuvasti oppia lisää organisaatiosta, työntekijöistä sekä itsestään, he toimivat roolimalleina sekä esimerkkeinä työntekijöille, tällöin he toimivat myös työn imun lähteinä, kun ovat itsekkin uteliaita työnsä suhteen, haluavat oppia uutta sekä haluavat tehdä asioita uusilla tavoilla. (Hakanen 2011, 46)

4.3 Työn voimavarojen vahvistaminen

Työn imulla ei tarkoiteta mitään flow'n kaltaista hetkellistä tai erityiseen tilanteeseen sidottua huippukokemusta vaan pysyvämpää ja kaikille levittäytyvää tilaa. Se ei kuitenkaan ole niin pysyvä tila, etteikö sitä olisi mahdollista vahvistaa esimerkiksi laadukkailla tai energisoivilla työoloilla. Työn voimavaroilla tarkoitetaan työn fyysisiä, sosiaalisia, psykologisia tai organisaatiota koskevia piirteitä, jotka auttavat kohtaamaan tai vähentämään työstä koettuja vaatimuksia ja jotka auttavat saavuttamaan työn edellyttämiä tavoitteita. Näin ne motivoivat ulkoisesti työntekijöitä. Sisäisesti ne motivoivat, kun työntekijän psykologiset perustarpeet täyttyvät. Näiden seurauksena työn voimavarat lisäävät työntekijän henkilökohtaista oppimista, kehittymistä sekä kasvua. (Hakanen 2011, 49)

Suomalaisilla työpaikoilla korostuu varsin yleisesti työn voimavarojen huonoiten hyödynnetty potentiaali. Kun asiat ovat pielessä, sille toivottavasti ja mahdollisesti yleensä tehdään jotain, huomaamatta jää hyödyntämättä se hetki, kun mikään ei varsinaisesti ole huonosti mutta voisi keskeisellä tavalla energisoida työn tekemistä. Samoin ne asiat, jotka ovat jo vahvuuksia, pitäisi tunnistaa vahvuudeksi ja pyrkiä tekemään niistä sellaisia vahvuuksia, jotka kestävät huonojenkin aikojen läpi ja kannattelevat

työyhteisöä. Työn voimavarat perustuvat sille, että työntekijät haluavat ja pystyvät antamaan työlleen parhaansa. (Hakanen 2011, 50)

Kun työhön liittyy paljon voimavaroja eli myönteisiä piirteitä, niin haitalliseksi koettu työn kuormittavuus vähenee, koska työn voimavarojen tunnistaminen vähentää haitallisten kuormitustekijöiden vaikutuksia. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2021)

Työn voimavarat voidaan jaotella tehtävää, vuorovaikutusta, työn järjestelyjä tai organisaatio tasoa koskevaksi. Työn voimavarat voivat kuitenkin vaihdella eri aikoina ja erilaisissa töissä, jokaisessa työssä on myös omia, ainutkertaisia voimavaroja, joiden avulla työstä selvitään ja voidaan kokea työn imua. Lisäksi tietysti työntekijöiden yksilöllisillä voimavaroilla on merkitystä työn imulle. (Hakanen 2011, 51)

Tehtävää koskevat työn voimavarat: työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys, itsenäisyys, välitön palaute työsuorituksesta, tehtävän merkityksellisyys ja asiakastyön palkitsevuus. Monissa ammateissa koetaan työtehtävään liittyvät voimavarat ovat mielekkyyden ja työn imun avainlähteitä. (Hakanen 2011, 51)

Työn järjestelemisen työn voimavarat ovat työn mahdollistaja, niiden avulla työntekijä voi suoriutua työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Näihin kuuluvat työroolien ja tavoitteiden selkeys, silloin työntekijän oma perustehtävä on saavutettavissa. Lisäksi näihin kuuluu osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon, tämä mahdollistaa oman harkinnan käytön ja valintojen tekemisen, kuten esimerkiksi missä järjestyksessä työtä tekee. Sekä tietysti joustavuus työajoissa, kun työntekijä saa sovittaa yhteen oman elämäntilanteensa sekä työaikansa, hän on vastavuoroisesti joustavampi työpai-
kan tarpeiden hyväksi. (Hakanen 2011, 56)

Työn sosiaaliset ja vuorovaikutuksessa ilmenevät voimavarat ovat asioita, joita työyhteisössä on mahdollista vahvistaa ja kehittää päivittäin, ne eivät yleensä maksa työnantajalle mitään ja niiden kehittäminen on mahdollista suhdanteista riippumatta. Jokainen työntekijä voi olla työyhteisössä sosiaalinen voimavara ja omalta osaltaan edistää työn imun syntymistä. Tähän kuuluu muun muassa työyhteisön ja esimiehen tuki, työyhteisön oikeudenmukaisuus ja luottamus, palaute ja arvostus sekä arkinen

huomaavaisuus ja ystävällisyys. Nämä kaikki muodostavat tiimin yhteisölliset voimavarat. (Hakanen 2011, 56)

Työn johtamisen voimavaroja on havaittu organisaation tuki, tämä tarkoittaa työntekijän käsitystä sille, että kuinka paljon organisaatio arvostaa hänen panostustaan omalle työlleen. Tähän kuuluu myös psykologinen sopimus, joka tarkoittaa virallisen työsuhteen lisäksi työntekijän käsitystä siitä, mitä hänelle on luvattu työpanoksen vastineeksi. Se täyttyy esimerkiksi silloin kun työntekijä kokee, että selkeät ja epäsuorasti annetut lupaukset toteutuvat riittävästi. Organisaation voimavaroihin kuuluu myös työpaikan myönteinen ilmapiiri, rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt, kehityskeskustelut, palkka/palkitseminen ja uramahdollisuudet sekä työn varmuus ja psykologinen turvallisuus. (Hakanen 2011, 68)

Työnantajalla on velvollisuus määrittää asianmukaisia toimia työn haitallisen kuormittavuuden vähentämiseksi, ennaltaehkäisemiseksi ja jopa kokonaan poistamiseksi. Haitallisen kuormituksen tunnistamisessa, seurannassa ja arvioinnissa on hyvä käyttää olemassa olevia tilastoja sekä seurantatietoja, jos yritykseltä on sellaisia saatavilla sekä hyödyntää työpaikan asiantuntijatahoille kertynyttä tietoa. Myös työterveyshuollon tietoa ja osaamista on hyvä hyödyntää. (Työturvallisuuskeskuksen [www-sivut](http://www.turvallisuuskeskus.fi) 2021)

4.4 Työn yksilölliset voimavarat

Jokaisella meistä on mahdollisuus lisätä työn imuaan ja ylläpitää sitä. Työn imua on mahdollista kokea vain, kun itse suostuu hyvän mahdollisuuteen ja siihen että voi kokea työn imua, vaikka työyhteisössä olisikin työntekijälle vastentahtoisia piirteitä. Suostumisella hyvään, tarkoitetaan esimerkiksi ratkaisukeskeistä suhtautumista ongelmiin, säilyttää käytöstä ja ystävällisyyden kiperissäkin tilanteissa ja antaa työtovereille mahdollisuuden ja tilan iloita onnistumisista ja työstään. Kasvusuuntautuneisuus ajattelutavoissa sekä mielenrauha mahdollistavat kokemuksen työn imuun. Kun työntekijä ajattelee kasvusuuntaisesti, hän kokee voivansa kehittää taitojaan harjoittelemalla tai opiskelemalla sekä pyytämällä työyhteisön tukea ja ohjausta. Kun mielenlaatu on sulkeutunut positiivisuudelta ja kasvulta, silloin työntekijä kokee, että omat

työkyvyt ovat annettuja tai ainakin tähän hetkeen ja työtehtävään asettautuneita, eikä niille voi tehdä mitään. Siinä tapauksessa uudet tilanteet ovat haastavia omille kyvyille, ja tilanteessa epäonnistuminen johtaa todennäköisesti haasteiden välttelyyn tai rutiininomaisuuteen, mistä seurauksena on työn imun hiipuminen. (Hakanen 2011, 82)

Ihminen, joka ei pysty ajattelemaan työssään kasvusuuntaisesti, on mielenlaadultaan lukkiutuvasti ajatteleva. Hän todennäköisesti kokee, että uuden oppiminen perustuu jo olemassa oleviin kykyihin eikä uuden oppimisen eteen kuulu ponnistella, asian joko osaa tai sitten ei osaa. Kasvusuuntaisesti ajatteleva on hyväksynyt asian, että uuden eteen joutuu ponnistelemaan ja tekemään kovasti töitä oppiakseen mutta se on mahdollista ja vaivannäkö yleensä kannattaa. Kasvusuuntautuneisuus mahdollistaa ajattelutavan, jossa itselle paras ei tarkoita itselle helpointa vaihtoehtoa. (Hakanen 2011, 83)

Edellä mainitut ajattelutapojen hallittavuus erottavat ihmiset toisistaan, useimmilla ihmisillä esiintyy kuitenkin molempia, tilanteesta riippuen. On hyvä oppia tunnistamaan itselle haitalliset lukkiutuneet ajatusmallit ja pyrkiä tietoisesti avaamaan niitä. On myös positiivista nähdä, että oma kehittyminen jatkuu ja että osaa pitää itsensä avoimena uusille mahdollisuuksille. (Hakanen 2011, 83)

On olemassa tutkittuja menetelmiä, joilla työnantaja pystyy lisäämään työntekijöiden työn voimavaroja, osaamista, pystyvyyden tunnetta sekä mahdollisuuksia palautumiseen. Myös yksilöllisiä voimavaroja voidaan huomioida ottamalla huomioon jokaisen työntekijän elämäntilanne ja työuran vaihe. Käytännöt työntekijöiden voimavarojen vahvistamiseen:

-Tue pystyvyyden tunnetta.

-Tue työuran osaamista ja hallintaa.

-Mahdollista palautuminen.

-Vahvista työn imua.

(Työterveyslaitoksen www-sivut 2021)

5 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Kaikissa työorganisaatioissa on runkorakenteena jonkinlainen johtamisjärjestelmä. Johtamisjärjestelmän toiminta on aina syy henkilöstöseuraamusten, kuten esimerkiksi työhyvinvoinnin eroissa. Johtamisjärjestelmän vaikutus työhyvinvointiin on jokaisessa organisaatiossa yksiselitteisen keskeinen. Jos näin ei olisi, jokaisella saman toimialan organisaatiolla olisi suurin piirtein sama määrä sairauspoissaoloja, työtapaturmia, ennen aikaisia eläköitymisiä ja ei toivottuja lähtövaihtoja, tietysti henkilöstömäärään suhteutettuna. Silloin ainoastaan työorganisaatiosta riippumattomat yksilöiden henkilökohtaiset tekijät aiheuttaisivat muutoksen. Näin ei kuitenkaan ole. Erot työorganisaatioiden välillä ovat suuret, vaikka henkilöstörakenne olisi organisaatioissa samankaltainen ikä-, sukupuoli-, ammatti- ja koulutusrakenteeltaan. (Tarkkonen 2012, 75.)

5.1 Työhyvinvointia tukeva johtaminen

Menetelmiä työhyvinvoinnin jatkuvaan kehittämiseen ja ylläpitoon sekä työhyvinvointia edistäviä työvälineitä kehitetään jatkuvasti. Esimerkiksi mentorointi ja työneuhjaustoiminta edistävät henkilöstön työssä jaksamista ja edesauttavat heidän pysymiseensä työssä pidempään. Yritysten johdon pitäisikin perehtyä eri välineisiin ja materiaaleihin sekä sopia yhteisesti, että mitkä niistä ovat omalle organisaatiolle sopivia. On olemassa erilaisia valtakunnallisia työhyvinvoinnin kehittämismalleja, suosituksia sekä tutkimustuloksia. Nämä sisältävät erilaisia ohjeita, tietoja ja suosituksia työhyvinvoinnin tilasta ja sen taustatekijöistä, neuvoja voimavarojen kohdentamiseen ja erilaisia toimenpiteitä työhyvinvoinnin tehokkaaseen edistämiseen, päihdeasioiden ennaltaehkäisyä ja käsittelyä sekä hoitoon ohjausta. Organisaatioiden tehtäväksi jää ainoastaan muokata ohjeet omaan työorganisaatioon sopiviksi

5.1.1 Vuorovaikutus

Vuorovaikutusta tapahtuu aina kun paikalla on kaksi tai useampi ihminen ja ihminen vaikuttaa aina toiseen, halusi sitä tai ei. Vuorovaikutuksella on tarkoitus saada vastaanottaja ymmärtämään asia sanojen lisäksi ilmeiden, asenteen ja eleiden avulla. Vuorovaikutustilanteessa olevat tulkitsevat kaikki tilannetta eri tavalla, vaikka he jakavat ja tuottavat merkityksiä yhdessä. Tulkintaan vaikuttaa muun muassa kulttuuri, osapuolten tavoitteet sekä asiayhteys. Asioita voi joskus olla todella hankalaa ottaa rakentavasti esille. Hyvää vuorovaikutusta edistää esimerkiksi kuunteleminen, kiinnostus ja aito läsnäolo. Myös empaattisuus, kyky yhteistyöhön, tukeminen ja tilan antaminen ovat merkittävässä roolissa. Kiire ja kiinnostuksen puute ovat omiaan tuhoamaan vuorovaikutteisen keskustelun. Myös syyttely, puolueellisuus ja voimakkaat ennakoasenteet antavat työntekijälle heti sen kuvan, että hänen sanomisillaan ja mielipiteellään ei ole väliä, joten yleensä siinä vaiheessa työntekijä valitsee hiljaisuuden ja vuorovaikutus jää tapahtumatta.

Kiire tuo osansa vuorovaikutustilanteeseen, kiireessä tarkkaavaisuuden tila kaventuu ja ihminen toimii helpommin omien uskomusten ja ennakkokäsitysten varassa, koska tämä nopeuttaa toimintaamme. Kiireessä voi toimia nopeasti mutta huomaamatta jää paljon asioita, silloin näemme tapahtumat ja ihmiset ennakkokäsitystemme kautta. Silloin vuorovaikutustilanteiden tulkitseminen johtaa usein ristiriitoihin ja väärinkäsityksiin. Vaikka ihminen ei keskeyttäisi vuorovaikutustilannetta, niin ennakkokäsitykset tekevät kuuntelemisesta ja toisen ymmärtämisestä vajavaista. Usein myös mietimme etukäteen omia sanomisiamme, joten emme täysin keskity vastapuolen kuuntelemiseen. Kuuntelemisen taito vaatii aina pysähtymisen ja keskittymisen asiaan. (Julkunen 2021.)

Usein on haaste saavuttaa avoin vuorovaikutusilmapiiri. Se johtuu siitä, että ensin pitää selvittää omat uskomukset, ennakkokäsitykset ja pystyä tarkastelemaan omaa toimintaansa riittävän kriittisesti ennen kuin pystyy kohtaamaan ihmiset lapsenomaisen uteliaisuuden kautta ilman ennakkokäsityksiä. Ennakoimattomuus on aina osa vuorovaikutustilanteita, se johtuu siitä, että tilanteessa on aina vähintään kaksi yksilöä eikä kumpikaan voi varmaksi tietää toisen ihmisen seuraavaa siirtoa. (Julkunen 2021.)

Hyvässä vuorovaikutussuhteessa esimies sopii työpaikan pelisäännöistä yhdessä työntekijöiden kanssa. Silloin pitää muistaa, ettei sääntöjä voi antaa valmiina, vaan niistä pitää sopia yhdessä. Esimiehen pitää myös varmistaa, että mahdollisimman moni voi osallistua ja vaikuttaa, ja miten mahdollisesti poissaolevien mielipiteet kuullaan.

5.1.2 Työyhteisötaidot

Työyhteisön hyvinvointi liittyy vahvasti hyviin esimiestaitoihin. Kiteytettynä se tarkoittaa, että hyvät esimiestaidot tarkoittavat alaisten kanssa vuorovaikutuksessa olemista niin että organisaation yhteinen tehtävä tulee suoritetuksi parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehen yksi tehtävistä on mahdollistaa alaistaitojen kehittyminen. (Sana ”alainen” herättää useimmissa negatiivisia ajatuksia mutta tässä yhteydessä sillä viitataan organisaatiohierarkiaan ja alaistaidot ovat esimiestaitojen vastinpari) Esimiehet kuitenkin kokevat, että kun heidän johtamistaitojaan on kehitetty niin seuraavaksi, pitäisi kehittää alaisten alaistaitoja ja kehittäjän pitäisi olla joku muu kuin esimies itse. Mitä eroa on sitten tänä päivänä esimiestaidoilla ja alaistaidoilla? Kummatkin ovat sosiaalisia taitoja, joten ehkä on parempi puhua työyhteisötaidoista. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 111.)

Työyhteisötaitoja voidaan kehittää mutta ensin on määriteltävä työpaikkakohtaisesti mitä työyhteisötaitoja tarvitaan. Apuna voidaan käyttää Työturvallisuuslakia, sieltä löytyy esimiehen ja alaisen velvoitteita. Tällöin tulee kiinnitettyä myös huomiota yleiseen työhyvinvointiin liittyviin seikkoihin. Työnantajalla on huolehtimisvelvoite, jolla tarkoitetaan työn fyysistä ja psyykkistä kuormittavuutta, työympäristöä, työssä viihtymistä (ehkäistä epäasiallista kohtelua, kiusaamista ja häirintää) sekä työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat kuten työkokemus ja ammattitaito, sukupuoli, ikä ja etninen alkuperä. Työnantajalla on myös toimintavelvoite, mikä tarkoittaa, että työnantajan on ryhdyttävä toimenpiteisiin, jotta huolehtimisvelvoitteen alaiset kohdat tulevat korjattua. Sen lisäksi on myös molemminpuolinen yhteistoimintavelvoite, joka tarkoittaa ensisijaisesti vastuuta omasta käyttäytymisestä sekä perinteisiä työsuojelutoimenpiteitä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 115.)

Työntekijällä on myös oma vastuunsa, jotta hän tulee johdetuksi hyvin. Työntekijän pitää esimerkiksi olla yhteistyökykyinen ryhmässä toimija ja osata tuoda julki mielipiteitään niin hyvässä kuin pahassa. Työntekijän pitää myös pystyä aktiiviseen vuorovaikutukseen muiden organisaation jäsenten kanssa ja pystyä keskustelemaan työasioista. Työntekijältä vaaditaan myös rehellisyyttä ja avoimuutta ongelmatilanteissa ja valmiutta kuunnella erilaisia näkökulmia. Työntekijän täytyy pitää kiinni sovitusta asioista sekä noudattaa organisaation yhteisiä pelisääntöjä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 116.)

Esimiehen täytyy suostua edistämään työntekijän pyrkimyksiä oman työympäristönsä vaikuttamiseen, olla aktiivisesti vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa sekä tietysti kuunnella työntekijöitään, olla oikeudenmukainen sekä tuntea myös työntekijöidensä toimintatavat. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 116.)

Edellä käydyt asiat on hyvä käydä läpi jo työntekijän perehdyttämisvaiheessa, jotta jokainen organisaation uusi jäsen tietää, miten kyseinen työyhteisö toimii ja mitä yhteistyöhön vaaditaan. Näin uusi työntekijä tutustuisi heti työpaikan työyhteisötaitojen vaatimuslistaan ja mahdollisesti allekirjoittaisi myös sitoutumissopimuksen, joka velvoittaisi toimimaan käyttäytymismallien mukaisesti. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 116.)

Työyhteisötaitoisella on aktiivinen ote tekemiseen ja sen kehittämiseen, hän osaa myös arvioida omaa kehitystään ja peilata sitä organisaation tavoitteisiin. Hän osaa ottaa muut huomioon ja ymmärtää työn kokonaisuutena. Hänellä on myös positiivisen rakentava asenne ja taidot puuttua asioihin rakentavasti. Työntekijä ei voi ajatella että ”olen vain töissä täällä”, koska silloin hän muuttuu passiiviseksi ja jää esimiehen johtamistaitojen varaan. Työntekijän on itse oltava aktiivinen työtoverien lisäksi myös esimieheen päin ja kannettava vastuu itsestään. Ei ole pelkästään esimiehen velvollisuus ja vastuu huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista vaan vastuu kuuluu kaikille. Hyvät työyhteisötaidot tarkoittavat siis vastuullisuutta sekä rakentavuutta työtoverien ja esimiehen lisäksi työn ja itsensä suhteen. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 117.)

5.1.3 Palautteen annon merkitys

Palautteen antaminen oikeaan aikaan oikeassa paikassa voi olla hyvinkin vaikeaa. Toisille ihmisille jopa positiivinen palaute on vaikea antaa mutta negatiivinen palaute on täysin oma lukunsa. Palautteen on tarkoitus edistää työntekijän kehitystä ja kasvua. Kehittymisen edellytys on oikeanlainen palaute ja erityisesti negatiivisen palautteen antaminen rakentavasti. Myös palautteen vastaanottaminen on usein yhtä vaikeaa kuin sen antaminen, tilanteet voidaan jopa kokea uhkaaviksi ja omaa asemaa heikentäviksi. Ei ole siis yhdentekevää, että miten asiat sanotaan. (Julkunen 2019.)

Turvallinen ja kannustava ilmapiiri on ensisijaisen tärkeä, sillä hetkellä kun palautetta annetaan, koska tilanne herättää aina tunteita. Yleensä myös, jos palautteen saaja on negatiivisten tunteiden vallassa, ei hän pysty ottamaan palautetta riittävän hyvin vastaan. Ihmisen perusluonne on sellainen, että huomio kiinnittyy enemmän negatiivisiin asioihin palautetilanteessa. Näissä tilanteissa onkin siis keskityttävä ensin vahvuuksiin ja sen jälkeen ”virheisiin” oppimisen näkökulmasta. Palautteen on tarkoitus koskea ihmisen tuotosta tai toimintaa, eikä arvioida ihmisen persoonaa tai asioita, joihin hän ei voi vaikuttaa. Kritiikki herättää aina negatiivisia tunteita. Palautteen yksityiskohtaisuus on myös peruste sille, että ihmisellä on mahdollisuus kehittää omaa toimintaansa, palaute on siis syytä yksilöidä ja konkreettisesti kertoa, että mikä meni esimerkiksi hyvin. Kritiikki pitää aina esittää asiallisesti ja mahdollisimman rakentavasti. Ohjeet ja palautteen voi antaa myös pehmeästi. Palaute pitää antaa ajallaan, on nöyryyttävää kuulla puoli vuotta myöhemmin kehityskeskustelussa, että metsään meni ja todella pahasti. Palautteen on tarkoitus viedä kehitystä eteenpäin eikä pitää työntekijää kiinni nykyhetkessä, palautteen antamisessa on siis suunta tulevaisuuteen. (Julkunen 2019.)

5.1.4 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on keskustelutilanne, jossa on tarkoitus saavuttaa esimiehen ja työntekijän välille yhteisymmärrys, sopia työtehtävistä sekä niiden vastuusta ja antaa mahdollisuuden saada ja vastaanottaa palautetta. Kehityskeskusteluiden käyminen ei perustu lainsäädäntöön mutta kehotuksia niiden pitämiseen voi löytyä esimerkiksi työehtosopimuksista. Hyvässä kehityskeskustelussa työntekijä puhuu enemmän kuin esimies ja esimiehen elekielellä on suuri merkitys keskustelun onnistumiselle. On pieniä

asioita, joilla on merkitystä kehityskeskustelua käydessä, esimerkiksi tila, jossa keskustelu käydään. Jos keskustelu käydään esimiehen huoneessa, on hänellä niin sanottu kotikenttä, oma mukava tuoli, omat paperit ja henkilökohtaiset tavarat esillä, kun taas työntekijä on tilassa vieras. Suosi siis puolueetonta maaperää. Myös erilaiset paperit ja lomakkeet voivat saada valtavan painoarvon tilanteessa, On siis parempi olla väännelemättä ja piiloutumatta paperien taakse. Tässä tilanteessa on syytä olla aidosti läsnä. Myös elekieli tarttuu kaikessa tilanteessa, kun vuorovaikutusta syntyy, älä siis istu kädet puuskassa ja katsele seinää, vaan osoita myös eleilläsi kuuntelevasi. Työntekijä odottaa, että esimies vie keskustelua eteenpäin. Kirjoittamalla asioita ylös, viestität asioiden olevan tärkeitä ja että olet kuunnellut. Asiat myös ilmaistaan eri tavalla puheessa kuin tekstissä, onkin siis hyvä tapa tarkistaa yhdessä, että asiat kirjattiin muistiin oikealla tavalla. (Into 2014.)

5.2 Työilmapiiri

Työilmapiiristä puhutaan usein ja siitä puhutaan paljon. Yleensä puheet ovat sävyltään negatiivisia, puhutaan huonosta työilmapiiristä ja työilmapiiriongelmistä. Yleensä huonosta työilmapiiristä syytetään organisaation johtoa tai esimiestoimintaa. Työntekijät väittävät, että esimiehet eivät kuuntele, eivät arvosta, kohtelevat epäoikeudenmukaisesti eivätkä ole omien tehtäviensä tasalla. Johtamisella on aivan varmasti suurikin merkitys, varsinkin niillä arvoilla, jota ylin johto arvostaa. Mutta hyväkään johtaminen ei yksin ratkaise työilmapiiriä.

Työilmapiiri on merkittävä tuotannontekijä. On suuri vahinko, että se saa huomiota yleensä vasta silloin kun on ajauduttu ongelmiin. Sen lisäksi sillä on vaikutusta muihinkin asioihin kuin vain työtyytyväisyyteen tai työssä viihtymiseen. Hyvä työilmapiiri parantaa tuottavuutta, tuloksellisuutta ja lisää innovatiivisuutta sekä terveyttä ja hyvinvointia työssä. Samalla se vähentää työstä koettua stressiä, työuupumusta sekä kyynisyyttä ja toimii suojaavana tekijänä pitkäaikaissairauksia ja ennenaikaista eläkkeelle siirtymistä vastaan. Hyvä työilmapiiri parantaa työelämän laatua ja lisää organisaation kykyä tuottaa arvoa sidosryhmilleen. (Aro 2018, 25.)

Tämä kaikki on tiedossa ja ne ovat yksinkertaisia perusasioita, jotka jokaisen on helppo muistaa ja omaksua. Työilmapiiri ei ole mitään taikuutta, joka pitäisi lakaistamaton alle eikä toiminta hyvän työilmapiirin rakentamiseksi vaadi tutkintoja tai erityistaitoja. Hyvä työilmapiiri ei kuitenkaan synny itseksensä vaan vaatii määrätietoista ponnistelua ja kurinalaisuutta, johon on saatava koko työyhteisö mukaan. Sillä vaikka periaatteet ovat yksinkertaisia, ei niiden toteuttaminen käytännön elämässä ole yksinkertaista vaan vaatii vaivannäköä. Ilmapiiri luodaan joka päivä uudelleen, joten hyväkään ilmapiiri ei pysy yllä ilman ylläpitämistä, kuten ei mikään muukaan hyvä asia tässä maailmassa. (Aro 2018, 26.)

Työilmapiiri on kieltämättä hankala juttu. Se kun koostuu työpaikalla kohtaavien ihmisten tunteista. Huonossa työilmapiirissä kohtaavat kielteiset tunteet, kun taas hyvässä myönteiset. Työntekijöillä on omat tunteensa, johdolla ja esimiehillä omansa ja sen jälkeen tulevat myös kaikki asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tunteet. Tunteita ja niiden ilmaisemista saatetaan jopa vältellä ja pelätä, keskustelun pelätään johtavan ylenpalttiseen tunteiden ruotimiseen, vaikka terveeseen työilmapiiriin kuuluukin niin myönteisiä kuin kielteisiäkin tunteita. Ihmisen inhimillinen perusoikeus on tuntea myös kielteisiä tunteita, masennusta, surua, ahdistusta ja syyllisyyttä, silloin kun siihen on aihetta. (Aro 2018, 29.)

Olenneisinta on, että tunteiden kokeminen ja niiden ilmaiseminen on kaksi eri asiaa. Vaikka joku asia harmittaisikin, se ei oikeuta ketään käyttäytymään vihamielisesti toisia kohtaan. Yleensä tunteiden säätely toimiikin organisaatioissa hyvin mutta joskus vaan tunteet kuohahtavat yli ja sen seurauksena välit kiristyvät. Tunteita ei voi käskää eikä niitä voi tilata. Tunteet ovat myös pakottavia, niitä ei voi valita. Tästä syystä tunteita on myös vaikea hahmottaa johtamisen näkökulmasta ja koko työilmapiiri saattaa vaikuttaa ”henkimaailman hommalta”.

Johtamisen merkitys on työilmapiirille tärkeä, onnistunut johtaminen ja epäonnistunut johtaminen saattavat tuottaa täysin erilaisen lopputuloksen työilmapiirin tilanteessa, jossa muut olosuhdetekijät ovat lähes identtiset. Kuitenkaan johtaminen ei ratkaise kaikkea, kukaan ei voi delegoida omaa vastuutaan työilmapiiristä toiselle ihmiselle, vastuu on jokaisella.

Työilmapiirin johtaminen on ihmisten ja ihmisryhmien johtamista. Kaikki johtaminen tapahtuu ihmisten kautta, vaikka tapa hahmottaa johtamista avautuu ehkä enemmän ihmisten johtamisen (leadership) ja asioiden (management) johtamisen kautta. Prosessi tai strategia eivät tunne mitään eivätkä ymmärrä puhetta eivätkä ainakaan saa aikaiseksi mitään, toisin kuin niitä toteuttavat ja tekevät ihmiset. Viime vuosina on siirrytty johtamisessa ajatteluun toimeenpanosta (transactional) ja valmentamisesta (transformational leadership), näin vapaasti suomennettuna. Käytännössä johtaja toimeenpanee asiat tapahtumaan eli tekee päätöksiä, antaa määräyksiä ja ohjeita, huolehtii rakenteiden luomisesta sekä ylläpitämisestä sekä seuraa tuloksia. Tapahtuma on tiukasti kiinni nykyhetkessä. Kun taas johtaja valmentaa, hän vahvistaa omien alaisensa johtajuutta yhdessä sovittujen tavoitteiden suunnassa, auttaa alaisia hahmottamaan tilanteita, auttaa tekemään valintoja sekä kannustaa menestykseen. Hyvään johtamiseen kuuluu molempia edellä mainittuja asioita, erot johtajien välille tulevat siitä, että miten nämä asiat ovat esillä heidän johtamistoiminnassaan. (Aro 2018, 73.)

Samoja johtamistavoitteita voi periaatteessa lähestyä kummastakin näkökulmasta. Kokemuksien perusteella kuitenkin valmentamistyylinen johtaminen saavuttaa paremman lopputuloksen pidemmällä ajanjaksolla, koska se vahvistaa työntekijöissä vastuunottoa ja omaa motivaatiota ja luottamussuhdetta yrityksen johtoon/ esimieheen. Valmentamistyylinen johtaminen on esimiehelle haastavaa, koska siinä vaaditaan riskien ottamisen lisäksi kykyä sietää epävarmuutta. Valmennustyyllisen johtamisen on osoitettu olevan vahvasti yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin. (Perko & Kinnunen 2013, 67.) Perkon ja Kinnusen tutkimuksessa havaittiin, että valmennus (transformationaalinen) johtamistyyli helpotti psykologista irtautumista työn kuormittavuudesta, mikä vaikutti masennusoireiden vähenemisenä. Valmennus-tyyillisessä johtamisessa työntekijä huomioitiin yksilönä ja työntekijää kannustettiin omaan ajatteluun ja tuettiin sitä sekä kannustettiin yhteistyöhön ja johdon arvojen ja toiminnan johdonmukaisuudeksi (Aro 2018, 74).

Kuitenkin kun mietitään hyvää johtajuutta niin siihen yleensä liittyy vahvasti ihmiskeskeisyys, jolla sitä hyvää työilmapiiriä luodaan. Ihmiskeskeisiin asioihin kuuluvat vastuunanto (accountability), voimaannuttaminen (empowerment), taustalla olo (standing back), nöyryys (humility), aitous (authenticity), rohkeus (courage), toisten hyväksyminen (interpersonal acceptance) sekä yhteisen edun vaaliminen (stewardship)

(Aro 2018, 77.) Hyvän johtamistyylin kulmakivi on empatiakyky, kyky aistia ryhmien ja yksilöiden tunteita sekä niihin liittyviä inhimillisiä tarpeita ja odotuksia. Johtajan työuupumukselta suojaa myös taito antaa anteeksi, se että virheet hyväksytään eikä vanhoja asioita kaivella.

Myös johtamisen läpinäkyvyys on olennaista hyvän työilmapiirin kannalta. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan odotusten yhdenmukaisuutta, valvontamenettelyjen yhdenmukaisuutta, viestintä- ja vuorovaikutusjärjestelmän toimivuutta sekä erityisesti johtamisen johdonmukaisuutta. Läpinäkyvyys työntekijän ja esimiehen välillä kasvattaa luottamusta ja mahdollistaa itseohjautuvuuden työnteossa. Hyvää työilmapiiriä tukee palveleva johtaminen, koska se vahvistaa yhteisöä ja yhteisyyden tunnetta. Yhteiset tavoitteet, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, kannustavuus ja ennakoitavuus ovat vahvan yhteisön tärkeimpiä tunnusmerkkejä. (Aro 2018, 78.)

5.3 Työhyvinvointisuunnitelma

Työhyvinvointi on oleellinen osa organisaation menestystä ja sen strateginen kehittäminen oleellinen osa yhtenä menestystekijänä. Suunnitelmallisena ja pitkäjänteisenä kehitystyönä se nähdään osana tulevaisuutta ja työhyvinvointityö nähdään tulevaisuutta ennakoivana sekä laaja-alaisena toimintana. Työhyvinvointisuunnitelmaan sisältyy muun muassa henkilöstön asiat: osaaminen, jaksaminen ja resurssit, työhyvinvoinnin johtaminen ja kenen vastuulla sen johtaminen on, sekä työolot ja ympäristöasiat. Työhyvinvointisuunnitelma rakennetaan yleensä useammalle vuodelle mutta päivitys tapahtuu vuosittain. Organisaation arvot, strategia, menestystekijät, visio ja painopisteet ovat esimerkiksi hyvä perusta työhyvinvointisuunnitelmalle. Aluksi on tietysti hyvä määritellä organisaation käsitys siitä, mitä työhyvinvointi organisaatiossa on. Työhyvinvointisuunnitelman tavoitteena on koota organisaatiossa keskeisiksi todetut työnhyvinvointia edistävät asiat yleisellä tasolla. Työhyvinvointisuunnitelmaa käytetään yleensä organisaatiossa kehityskeskustelujen pohjana, se on väline työhyvinvoinnin kokonaisuuden tarkasteluun ja sitä voidaan käyttää työhyvinvoinnin osa-alueiden kehittämistyössä. Työhyvinvointisuunnitelma on ensiaskel organisaation suunnitelmalliselle työhyvinvoinnin kehittämiseksi. (Suonsivu 2014, 68.)

Työhyvinvointitoiminta voidaan koota vuosikellon mukaiseksi ja vastaamaan esimerkiksi organisaation strategiavuosikelloa. Kun vuosikelloa rakennetaan, se synkronoidaan kuukausitasolla henkilöstöhallinnon, työterveyshuollon ja työsuojelun toimintaan. Kelloon on tarkoitus merkitä pääpiirteittäin, että mitä joka kuukausi on tarkoitus tehdä. Jos halutaan yksityiskohtaisempi jaottelu, se voidaan tehdä erilliselle lomakkeelle. Näin menetellessä nähdään helposti, onko mahdollista päällekkäisiä toimintoja poistaa tai yhdistää. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 34.)

6 TYÖHYVINVOINNISTA TYÖPAHOINVOINTIIN

Työpahoinvointia voidaan tarkastella työhyvinvoinnin vastakohtana, se voi olla myös puutteellista työhyvinvointia. Työpahoinvointi ilmenee henkisenä pahoinvointina, joihin kuuluu muun muassa uupumus, stressi, masennus ja väsymys. Sillä on vaikutusta myös fyysiseen terveyteen. Organisaatiotasolla se voi tarkoittaa koko yhteisön väsymistä, tehokkuuden heikkenemistä ja asioiden siirtymistä asiatasolta tunnetasolle. Organisaatiossa voimistuu negatiivinen kierre. (Suonsivu 2014, 13.)

Työssä viihtymättömyyteen vaikuttaa moni asia ja kaikki eivät ole aina itsestä johtuvia. Työ voi olla mieleistä mutta valitettavasti myös työpaikoilta löytyy ihmisiä, joiden kanssa kemia ei kohtaa ja se näkyy työpaikkakiusaamisena. Aina kiusaaja ei ole työkaveri, se voi olla myös esimies tai kuka tahansa työpaikalta. Kun konflikti syntyy esimiehen kanssa, niin ollaan työntekijän kannalta aina huonossa tilanteessa, vaikka asia saataisiin käsiteltyä, niin pystyykö siinä sitten jatkamaan saman esimiehen alaisuudessa, onko mahdollista vaihtaa esimiestä. Suuremmissa yrityksissä näin varmasti toimitaan automaattisesti mutta pienissä yrityksissä se on käytännössä hankalaa, ellei jopa mahdotonta.

Etsin haastateltavaksi neljä työntekijää, jotka ovat päätyneet tilanteessa itsensä irtisanomiseen ja halusin kysyä heiltä syitä siihen päätökseen sekä sitä, miten asiaa käsiteltiin ennen irtisanomiseen päättymistä.

7 HAASTATTELUT

7.1 Haastateltava 1

Ensimmäinen haastateltavani on työskennellyt koko työuransa kuljetusalalla ja tässä kyseisessä yrityksessä hän ehti työskentelemään 10 vuoden ajan, ennen kuin irtisanoi itsensä ja vaihtoi työnantajaa. Kyseinen yritys työllistää noin 10 työntekijää alalla.

Alkuaikoina työilmapiiri yrityksessä oli hyvä, esimiehet olivat aktiivisesti kehittämässä työhyvinvointia virkistyspäivien ja muiden vastaavien muodossa. Oli normaalia, että esimies soitti ja kyseli kuulumisia, samoin kun kuulumisia päivitettiin kasvotusten nähdessä. Puolessa välissä työuraa tässä yrityksessä tuli muutos, esimiehelle tuli omassa henkilökohtaisessa elämässä muutoksia sekä yrityksessä aloiteltiin sukupolvenvaihdosta. Esimiehen oma työpahoinvointi alkoi heijastua työntekijään muun muassa kommunikaation heikkenemisenä ja selän takana puhumisena. Myös työparille tarjottiin enemmän työtunteja ja pidempään talossa ollut haastateltavani työtunnit vähenivät merkittävästi. Haastateltavani oli myös ainoa liittoon kuuluva työntekijä yrityksessä ja sekin koettiin olevan ongelma. Myös työvuorot alkoivat olla ongelma, töihin käskettiin liian lyhyellä varoitusajalla eikä informaatio työpäivistä kulkenut kunnolla. Haastateltavani koki, että häntä ”savustettiin” ulos yrityksestä aiheuttamalla pahoinvointia henkisellä tasolla sekä tietysti tuloja vähentämällä.

Haastateltavani on hiljainen, tavallisen suomalainen luonteen omaava, joka on nurisematta tottunut tyytymään rooliinsa työelämässä. Työpaikasta irtisanoutumista hän oli miettinyt vähintään vuoden ajan ennen kuin työpahoinvointi kasvoi niin suureksi, että työhyvinvoinnista tuli suurin tekijä työpäivien aikana. Puhuttaessa siitä, että mitä olisi pitänyt tapahtua, että hän olisi jäänyt yritykseen niin vastaus on hyvin yksinkertainen, ”olisin tarvinnut arvostusta”. Kysyin myös, että puhuttiinko näistä asioista koskaan esimiehen kanssa, johon hän vastasi kielteisesti ja sanoo ymmärtävänsä, että vikaa oli myös hänessä, hänen olisi pitänyt ottaa asioita esille ja nostaa epäkohtia esiin.

7.2 Haastateltava 2

Toinen haastateltavani on nuori ja elämänsä ensimmäisessä työpaikassa ravintola-alalla. Hän on valmistunut ammattiin alle vuosi sitten ja päässyt heti kyseiseen yritykseen osa-aikatyöhön. Yritys kuuluu isompaan konserniin ja tunnetaan yleisesti Suomessa varsinkin nuoria työntekijöitä työllistävänä yrityksenä.

Työilmapiiri oli kuulemma työntekijöiden välillä hyvä, he näkivät toisiaan vapaaajalla sekä organisaatio järjestää myös työntekijöilleen tyky-päiviä ja muita tapahtumia sekä kannustaa yhteisöllisyyteen.

Haastateltavani kokee, että toinen esimiehistä on ongelma, hän kohtelee haastateltavaani kuin ilmaa. Työpaikalla ei koskaan työt jakaudu tasapuolisesti tämän esimiehen läsnä ollessa ja haastateltavani kokee, että hänelle jää silloin ainoastaan ne huonoimmat hommat. Myös työvuorojen hän kokee jakautuvan huonosti, sen mukaan siitä kumpi esimiehistä on työvuorolistat tehnyt. Hänelle myös ensimmäisenä aina tarjottiin mahdollisuutta lähteä kotiin, kun todettiin että väkeä on liikaa töissä. ”Tiedän kyllä, että minun ei olisi ollut pakko lähteä mutta asian esittämistapa ei jättänyt kovinkaan paljon vaihtoehtoja” hän sanoo. Sen lisäksi hän mainitsee myös, että vapaa-ajalla tämä esimies ei koskaan tervehti, jos he jossain törmäivät. Haastateltavani kertoi, että alkuaikoina hän yritti käyttäytyä tätä esimiestä kohtaan normaalisti, tervehti ja työpaikalla yritti jutella normaalisti, yleensä kuitenkin vastauksia saamatta tai ainakin ne olivat hyvin yksisanaisia ja tulyjä.

Haastateltavani kertoi kerran maininneen toiselle esimiehelle asiasta ja saanut vastaukseksi olan kohautuksen ja toteamisen, että ”se nyt vaan on sellainen” ja asia oli jätetty siihen. Kaiken kaikkiaan hänelle jäi koko asiasta mielikuva, että se oli muiden mielestä ihan normaalia käytöstä kyseiseltä ihmiseltä mutta koska hän oli työelämässä nuori ja kokematon, oli helpompi vain unohtaa ja vaihtaa työpaikkaa, kuin lähteä viemään asiaa eteenpäin.

Kysyessäni että mitä olisi pitänyt tapahtua, että hän olisi jäänyt kyseisen yritykseen palvelukseen niin hän oli täysin samoilla linjoilla ensimmäisen haastateltavan kanssa. Häntä olisi pitänyt arvostaa ja häntä kohtaan olisi pitänyt käyttäytyä kuten muitakin.

7.3 Haastateltava 3

Kolmas haastateltavani on nainen, joka työskentelee miesvaltaisella alalla metallipuolella ja on suorittanut alalle ylemmän AMK-tutkinnon. Hän työskenteli kyseisessä yrityksessä noin 13 vuoden ajan ja on nyt muutaman vuoden ollut töissä toisaalla.

Työilmapiiri vaihteli yrityksessä paljon, oli hyviä kausia ja huonoja kausia, ilmapiiri oli kuulemma hyvin aaltoileva. Yrityksessä oli jonkin verran järjestetty yhteistoimintaa pikkujoulujen ja saunailtojen muodossa. Asiat alkoivat yrityksessä mennä pieleen, kun omistajat palkkasivat taloon läheisen tuttavansa, joka oli valmistumassa samaan tutkintoon ja tuli näin ollen kilpailijaksi haastateltavalleni. Tämä myöhemmin taloon tullut aloitti haastateltavani ”mustamaalauksen” välittömästi ja onnistui kääntämään yrityksen omistajat sekä henkilökunnan haastateltavaani vastaan. Asiasta oli haastateltavani puhunut yrityksen omistajan eli esimiehensä kanssa ja asiaan olikin puututtu ja asiat olivat parantuneet vuosiksi, kunnes ne taas lähtivät lipsumaan. Yrityksen omistajilla oli tullut terveysongelmia ja perhesuhteissakin tuli lopulta muutoksia, niin siinä samalla tämä samalle alalle kouluttautunut oli taas päässyt niskan päälle ja mustamaalaus jatkui pahempaan kuin koskaan aiemmin. Tilanne kärjistyi niin pahaksi että, jopa kirjoitusvirheistä alettiin huomautella ja lääkärille mennessä esimies soitti perään ja sanoi että mikään, mitä hän puhuu, ei ole totta.

Haastateltavani vaihtoi lääkäriä ja hänellä diagnosoitiin keskivaikea masennus. Kahden kuukauden sairausloman jälkeen sovittiin toisen esimiehen kanssa irtisanomisjärjestelyistä ja myöhemmin hän pääsi masennuksesta toivuttuaan työvoimakoulutuksen kautta saman alan töihin.

Kysyin vielä lopuksi, että mitä pitäisi tapahtua, että hän olisi jäänyt yritykseen niin hän vastaa, että tämän myöhemmin taloon tulleen, samalle alalle koulutetun, olisi pitänyt lähteä. Hänellä on vielä tänäkin päivänä ikävä työkavereitaan, asiakkaitaan sekä toista esimiestään mutta kaikkea hänenkään ei tarvitse sietää.

7.4 Haastateltava 4

Neljäs haastateltavani ehti tehdä 24 vuoden mittaisen uran postitoimialalla, kunnes irtisanoutui ja lähti opiskelemaan täysin uutta alaa. Hän työskenteli pienessä suomalaisessa kaupungissa, jossa oli alkuaikoina yli 10 työntekijää ja loppuaikoina enää puolet siitä.

Ensimmäiset 15 vuotta kului alalla kultavuosiin, kilpailua ei ollut ja työ oli arvostettu valtion työpaikka. 10 vuotta sitten postimarkkinat aukesivat kilpailulle ja pikkuhiljaa alalle alkoi syntyä kilpailevia yrityksiä. Jostain oli säästettävä ja sen työntekijät saivat ”karvaasti” kokea. Haastateltavani koki, että kaikkeen tuli muutoksia, työajat siirtyivät myöhemmäksi, lajittelutyö loppui ja reittejä oli mahdoton suorittaa työajan puitteissa. Myös kaikenlainen yhteistoiminta työntekijöiden välillä loppui, tyky-päivät ja koulutusmatkat jäivät historiaan. Yhteishenki työntekijöiden välillä pysyi kuitenkin hyvänä kaikesta huolimatta.

Haastateltavani sanoo että ”ei tällaista työtä voi tehdä niin, että joku Helsingin herra sanelee tällaisen pikkukaupungin toimintatavat”, ne saattavat toimia jossain suuressa kaupungissa mutta ei pienissä kunnissa, joissa suurin osa on täysin maaseutua. Myös työergonomiasta tingittiin loppuvuosien aikana ja ehdottomasti kielletyistä asioista tulikin yhtäkkiä sallittuja, paikallisen esimiehen hyväksymiä ja niihin jopa kannustettiin. Haastateltavani kokee, että ennen niin arvostettu työ muuttui mahdottomaksi tehdä kunnolla eikä paikallisella esimiehellä ollut mahdollisuutta vaikuttaa niihin asioihin, vaikka asiasta useasti vuosien varrella puhuttiinkin.

Lopuksi kysyin vielä, mitä olisi pitänyt tapahtua, että hän olisi yritykseen jäänyt ja sain vastaukseksi, ”työolojen olisi pitänyt muuttua radikaalisti, mielestäni jokaisella työntekijällä pitäisi olla mahdollisuus tehdä työnsä kunnolla, turvallisesti ja ergonomisesti”. Haastattelun lopuksi hän sanoo vielä ”laadusta tinkimisestä ei koskaan seuraa mitään hyvää”.

7.5 Yhteenveto haastatteluista

Ihmislunnon on vaikea muuttaa, yleensä hiljainen ja mukautuvainen ihminen jää työyhteisöissä vähän unohduksiin tai ainakin hänen kuvitellaan olevan tyytyväinen koska hän ei ole tuonut ilmi muutakaan. Mutta kenen vastuulla sitten on sen hyvinvoinnin selvittäminen? Työntekijän vai esimiehen? Yleensä työyhteisöissä on helppo ottaa huomioon he, jotka puhuvat. He näkyvät ja kuuluvat sekä tuovat itseään esille. Mutta pelkästään tällaisten ihmisten työyhteisössä ollaan varmasti törmäyskursilla nopeasti ja usein. Työyhteisö tarvitsee meitä kaikkia. Esimiehen haastava tehtävä on kuunnella jokaista ja saada ne hiljaisimmatkin ihmiset puhumaan ja kertomaan että miten he todellisuudessa voivat ja ovatko he tyytyväisiä. Usein tällaiselle ihmiselle myös tunteiden, varsinkin niiden negatiivisten tunteiden, kertominen on haastavaa, ellei jopa mahdotonta. Edes kahdenkeskisissä kehityskeskusteluissa ei ongelmakohtat välttämättä tule esille, onko vastuu siinä tapauksessa esimiehellä vai työntekijällä.

On monta tapaa hukata työntekijän paras potentiaali, edellä löytyy siitä neljä hyvää esimerkkiä. Jokaisessa työssä on mahdollisuuksia ja aineksia vahvistaa työn voimavaroja ja arvokkuutta, niin myös työtä tekevän työntekijän. On mahdollista parantaa työntekijän omia vahvuuksia juuri siinä työssä ja lisätä mahdollisuuksia tuntea itsensä hyväksi työntekijäksi sekä työyhteisön arvostetuksi jäseneksi. Jokainen näistä haastateltavista on selvästi hukannut syyn tehdä tätä työtä juuri tuolla työpaikassa, vaikka työ itsessään kiinnostaa. On siis hyvin todennäköistä, että he pystyvät tulevaisuudessa kokemaan työn imua, vaikka paras potentiaali hukattiinkin tämän kyseisen työpaikan osalta.

Näissä neljässä haastattelussa vain yhdessä on työnantaja tiennyt todelliseen syyn työntekijän irtisanoutumiseen, prosentteina se on ainoastaan 25. Voiko siis olla mahdollista, että yli puolissa irtisanoutumisissa, ei työnantajalla ole mitään tietoa työntekijän tyytymättömyydestä työpaikkaansa ja siitä, ettei yksilön työhyvinvointi toteudu. Mielestäni voi. Kun etsin haastateltavia tähän opinnäytetyöhön niin yksi ihminen sanoi minulle, että irtisanooko kukaan oikeasti työssään hyvinvoiva ihminen itseään, jos ei olosuhteet, esimerkiksi muutto toiselle paikkakunnalle tms. siihen pakota. Hän on epäilemättä oikeilla jäljillä, ainakin kaikki haastateltavani olivat sitä mieltä, että ei irtisano. Milloin sitten ollaan siinä tilanteessa, että työnantajan pitäisi alkaa pohtimaan,

että onko meillä liian suuri vaihtuvuus työntekijöissä. Missä vaiheessa menee kaikkien voimavaroja hukkaan, kun työntekijät vaihtuvat, tunteja hukataan uusien kouluttamiseen, kun samalla vaivalla voitaisiin panostaa vanhojen työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitouttamiseen siinä kyseisessä yrityksessä työskentelyyn.

Mielestäni hukattuja voimavaroja on aivan liikaa, yksilön hyvinvointiin ei tarvita kovin suuria ihmeitä. Yleensä se koostuu ihan inhimillisistä tekijöistä, ihmisen perustarpeista tuntee itsensä arvostetuksi ja kuulumiseksi osaksi työyhteisöä. Miksi se on sitten niin vaikeaa? Se on hyvä kysymys, haluan uskoa, että se ei johdu välinpitämättömyydestä vaan pikemminkin tiedon ja taidon puutteesta. Mikä sitten avuksi? Yleensä kasvu ja kehittyminen lähtee asioiden tiedostamisesta ja tunnistamisesta, siitä halusta löytää asioihin toimiva ratkaisu.

8 OPINNÄYTETYÖN LUOTETTAVUUSTARKASTELU

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein validiteetin ja reliabiliteetin käsittein ja nämä liittyvät tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuksen perustana on, että sen tulee olla luotettavaa, virheetöntä sekä puolueetonta. Tulokset eivät voi olla sattumanvaraisia ja koko prosessin pitää olla tarkistettavissa vaihe vaiheelta. Erityisen tarkka dokumentointi vaihe vaiheelta, auttaa validiteetin ja reliabiliteetin arviointia. (Menetelmäopetuksen tietovarannon www-sivut 2021.)

Tutkimusta tehdessä pitää ottaa huomioon myös se, että haastateltavat eivät välttämättä puhu arkaluonteisissa asioissa yhdenmukaisesti eli kielenkäyttö ja puhutavat ovat tilannesidonnaisia. Haastateltavat eivät välttämättä kerro rehellisesti heidän todellista tilannettaan vaan pyrkivät kaunistelemaan tilannetta. Toisaalta myös tilanne voi hyvinkin olla hyvin rehellinen ja todellinen, vaikka se ei välttämättä siltä muiden korvaan kuulostaisi. Toisaalta kenelläkään ei ole oikeutta väittää, ettei toisen subjektiivinen kokemus olisi todellinen. Luotettavuutta pohdittaessa pitää miettiä, miten tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe ovat mahdollisesti vaikuttaneet siihen, miten

haastateltavat ovat tutkimukseen vastanneet. (Menetelmäopetuksen tietovarannon www-sivut 2021.)

Mielestäni onnistuin haastatteluissa luomaan tilanteen, joissa kaikilla oli mahdollista vastata rauhallisessa ympäristössä, ilman häiriöitä ja keskeytyksiä ja jokaisen omaan tahtiin. En siis näe syytä miksi haastattelut eivät olisi luotettavia ja hyvin totuudenmukaisia kertomuksia siitä, miten he ovat kokeneet tilanteen. Jokaiselle haastateltavalle tilanne on ollut arkaluontoinen ja vaikea kokemus ja epäilemättä puhuminen siitä vieralle ihmiselle, on ollut hankalaa.

9 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Jokainen meistä voi tehdä oman osuutensa työilmapiirin parantamiseksi, itselleni tuli tällainen lista mieleen, kun tätä opinnäytetyötä olen työstänyt, alan kirjallisuutta lue-
nut ja haastateltavia kuunnellut:

- Keskity työhösi.
- Kohtele työyhteisön ihmisiä kunnioittavasti ja arvostavasti.
- Älä juoruile, perusta mielipiteesi faktoihin äläkä levitä huhuja.
- Ole avoin, hyväksy erilaisuus ja erimielisyydet.
- Tarjoa apua, neuvoja ja tukea, ota niitä myös vastaan.
- Kunnioita työpaikan sääntöjä ja toisen ihmisen rajoja.
- Opettele sietämään keskeneräisyyttä muissa ja itsessäsi.
- Ota vastaan palautetta ja anna sitä myös muille.
- Korjaa epäkohdat, joihin voit itse vaikuttaa, pikkuasioista valittaminen on nipottamista.

Näillä muutamalla pienellä asialla pääsee jo todella pitkälle. Pitää myös muistaa, että kukaan ei työpaikalla lue ajatuksiasi, epäkohtia pitää tuoda ilmi, asioista pitää pystyä keskustelemaan. Ihminen on sosiaalinen olento, joka ei voi käytännössä saada mitään aikaiseksi yksin. Työyhteisössä ihminen on tuomittu tekemään yhteistyötä ja harvoin

yhteistyökumppaneihin pystyy vaikuttamaan, niinpä työelämän yhteistyöstä on järkevää ottaa kaikki hyvä irti. Yhteistyö sujuu aina paremmin mitä vahvempaa ihmisten keskinäinen luottamus on. Oikotietä luottamuksen rakentamiseen tuskin kukaan onnistuu löytämään, vaan se rakentuu pikkuhiljaa hyvien kokemusten tuloksena. Sen sijaan luottamuksen voi rikkoa salamaniskun nopeudella ja kerran menetetyn luottamuksen takaisin saaminen voi olla hankalaa, usein jopa mahdotonta. Luottamus on sosiaalisen pääoman keskeinen elementti ja siitä on organisaatioissa kannettava samanlaista huolta kuin taloudellisesta tai osaamispääomasta, se on yksi arvokkaimmista pääomista. Kun puhutaan näin vakavista asioista, niin puhuminen on kultaa eikä vaikeneminen ole edes pronssia.

”Paras tapa edistää omaa työhyvinvointia ja työmielenrauhaa on antaa sitä toiselle”
Antti Aro

LÄHTEET

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

Hakanen, J. 2011. Työn Imu. Tampere: Tammerprint Oy. Viitattu 16.9.2021
https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf

Into, K. 2014. esimies, näin saat kehityskeskustelun rullaamaan. Viitattu 18.8.2021
<https://www.ttl.fi/tyopiste/esimies-nain-kehityskeskustelun-rullaamaan/>

Julkunen, M. 2019. 7 vinkkiä palautteen antamiseen. Viitattu 17.8.2021.
<https://www.arpeeti.fi/7-vinkkia-palautteen-antamiseen/>

Julkunen, M. 2021. kuuntelemisen taito, tunteet ja vuorovaikutus. Viitattu 17.8.2021.
<https://www.arpeeti.fi/kuuntelemisen-taito-tunteet-ja-vuorovaikutus/>

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kinnunen, U. & Perko, K. 2013. Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. Sosiaalilääketieteen aikakauslehti 50. 59–70.

Menetelmäopintojen tietovarannon www-sivut. 2021. Viitattu 31.10.2021
https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista: Helsinki: UNIpress.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Helsinki: UNIpress.

Tietoarkiston www-sivut. 2021. Viitattu 30.10.2021

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/>

Työterveyslaitoksen www-sivut. 2021. Viitattu 19.8.2021.

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

Työterveyslaitoksen www-sivut. 2021. Viitattu 12.9.2021.

<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Työterveyslaitoksen www-sivut. 2021. Viitattu 1.11.2021

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/hyvan-mielen-tyopaikka/2-miten-lisaan-tyontekijoiden-voimavaroja/>

Työturvallisuuslaitoksen www-sivut. 2021. Viitattu 1.11.2021

https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus#d84ff90e

HAASTATTELUKYSYMYKSET:

1. Minkälainen yritys ja haastateltavan taustatiedot
2. Millainen työilmapiiri yrityksessä oli
3. Millaisia ongelmia oli ja mitä tapahtui
4. Puhuitteko esimiehen kanssa asiasta
5. Mitä olisi pitänyt tapahtua, että olisit jäänyt yritykseen