

**ESIMIEHEN VAIKUTUS TYÖYHTEISÖN PSYKKISEEN  
JA SOSIAALISEEN TYÖHYVINVOINTIIN**

Lamminmäki Miia

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

2023

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Miia Lamminmäki	<b>Vuosi</b>	2023
<b>Ohjaaja(t)</b>	Satu Valli		
<b>Toimeksiantaja</b>	Lapin ammattikorkeakoulu		
<b>Työn nimi</b>	Esimiehen vaikutus työyhteisön psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin		
<b>Sivumäärä</b>	46 + 2		

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää esimiehen johtamisen vaikutukset työyhteisön psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin. Tavoitteena oli saada selville, mitkä johtamiseen liittyvät tekijät ovat työntekijöiden mielestä oleellisia työhyvinvoinnin parantamiseksi ja mitkä asiat heikentävät työhyvinvointia. Työhyvinvointi on aiheena laaja, joten opinnäytetyö rajattiin koskemaan tarkemmin psyykkistä ja sosiaalista työhyvinvointia.

Tietoperusta pohjautui esimiehen johtamistyyliin sekä työhyvinvoinnin johtamiseen. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin puolistrukturoituna kysely haastatteluna, jonka vastaajina olivat työntekijä sekä palvelupäällikkönä toimiva henkilö. Haastattelun tarkoitus oli saada tietoa, miten työntekijät kokevat esimiehen vaikutukset työhyvinvointiin. Ennen haastatteluja keräsin tietoa työhyvinvoinnista, esimiehenä työskentelystä sekä johtamisesta työyhteisössä.

Kyselyn perusteella esimiehen johtamisen vaikutukset nähtiin tärkeänä tekijänä, jotta työhyvinvointi voi toteutua. Työhyvinvointia tukeva johtaminen tuo turvallisuuden tunteen organisaatiossa, mutta ennen kaikkea takaa menestyksen pidemmällä aikavälillä. Hyvän esimiehen piirteinä koettiin helposti lähestyttävä ja rohkeasti tilanteisiin tarttuva sekä reilusti ja tasapuolisesti työntekijöitään kohteleva. Opinnäytetyö vastasi laajalti kirjallisuudessa esille tulleita näkemyksiä johtamisen vaikutuksista psyykkiseen sekä sosiaaliseen työhyvinvointiin.

Avainsanat

Johtamistyyli, esimies, psyykkinen työhyvinvointi, sosiaalinen työhyvinvointi

Degree programme in Business Administration  
Bachelor of Business Administration

---

<b>Author</b>	Miia Lamminmäki	<b>Year</b>	2023
<b>Supervisor(s)</b>	Satu Valli		
<b>Commissioned by</b>	Lapland University of Applied Sciences		
<b>Title</b>	The effect of supervisory work on employees' psychological and social well-being at work		
<b>Number of pages</b>	46 + 2		

---

The purpose of the thesis was to find out the effects of the supervisor's management on the psychological and social well-being of the work community. The goal was to find out which management related factors improve work well-being and which ones weaken it. Well-being at work is a broad topic, therefore the thesis was only related to psychological and social well-being at work.

The information was related to the manager's management styles and the management of occupational well-being. The study was carried out as a qualitative research and the data was collected as a semi-structured survey and interview. The purpose of the interview was to get information on how employees perceive the supervisor's effects on work well-being. Before the interviews, I gathered information about well-being at work, working as a supervisor, and leadership in a work community.

Based on the survey, the effects of the supervisor's management were seen as important in order for well-being at work to be realized. Management that supports well-being at work brings a sense of security in the organization, but above all guarantees success in the longer term. A good manager is easily approachable and boldly takes on situations and treats their employees fairly and equally. The theory and the interview corresponded to each other.

**Keywords** Leadership style, supervisor, psychological well-being at work, social well-being at work

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Opinnäytetyön aihe ja tutkimusongelma .....	6
1.2	Tutkimusmenetelmä ja sen perustelut .....	7
2	JOHTAMINEN .....	8
2.1	Esimiehen johtamistyyli.....	8
2.2	Henkilöstöjohtaminen.....	8
2.3	Eettinen johtaminen .....	10
2.4	Vastuullinen johtaminen.....	11
2.5	Valmentava johtaminen .....	12
3	ESIMIESTYÖ.....	15
3.1	Esimiehen tehtävä .....	15
3.2	Hyvä esimies .....	16
4	TYÖHYVINVOINTI .....	17
4.1	Työhyvinvoinnin määritelmä .....	17
4.2	Työhyvinvoinnin haasteet .....	18
4.3	Työhyvinvointia tukeva johtaminen .....	20
4.3.1	Perehdytys .....	21
4.3.2	Motivointi .....	22
4.3.3	Vuorovaikutus ja kommunikointi .....	23
4.3.4	Palaute .....	25
4.3.5	Palkitseminen.....	26
5	PSYKKINEN JA SOSIAALINEN TYÖHYVINVOINTI.....	29
5.1	Psyykinen työhyvinvointi .....	29
5.2	Sosiaalinen työhyvinvointi.....	30
6	TUTKIMUS ESIMIEHEN TOIMINNAN VAIKUTUKSISTA TYÖHYVINVOINTIIN .....	33
6.1	Työhyvinvointi .....	33
6.2	Oma jaksaminen ja psyykinen työhyvinvointi .....	34
6.3	Työyhteisö ja sosiaalinen työhyvinvointi .....	35
6.4	Esimiehen vaikutus työhyvinvointiin.....	36

6.5	Johtaminen .....	37
6.6	Haastattelun luotettavuus sekä eettisyys .....	38
7	POHDINTA .....	39
7.1	Johtopäätökset .....	39
7.2	Opinnäytetyön sekä oman oppimiskokemuksen arviointi.....	41
	LÄHTEET.....	43
	LIITTEET .....	46

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön aihe ja tutkimusongelma

Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset ja keinot parantaa työoloilla tuottavuutta, ovat olleet tutkijoiden ja päätöksentekijöiden keskustelun aihe jo sadan vuoden ajan. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen vaatii nopeiden johtamistemppujen sijaan pitkäjänteistä henkilöstöä arvostavaa johtamista. (Eskelinen, Ilmakunnas & Kuula 2022, 4–5.) Mielen hyvinvoinnin edistämisen tulisi olla osa kaikkien työpaikkojen henkilöstöpolitiikkaa sekä johtamista. Jokaisen pitäisi saada turvallinen työympäristö ja oikeus hyvään työhyvinvointiin. (Murto 2022.) Työhyvinvointi näkyy myös vahvasti organisaation ulkopuolelle, sillä hyvinvoivaan organisaatioon on myös helpompi saada uusia osajia (Terveystalo 2022).

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui esihenkilön johtamisen vaikutukset työyhteisön psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin. Aihe on ajankohtainen lähes jatkuvasti jokaisella alalla ja usein siihen ei panosteta tarpeeksi tai se unohdetaan kokonaan, vaikka hyödyt organisaation kannattavuuteen ja työyhteisön hyvinvointiin olisivat suuret. Aiheesta keskustellaan paljon julkisuudessa, sillä työntekijät ovat alkaneet itse myös huomaamaan työhyvinvoinnin vaikutukset jaksamiseen sekä työn tulokseen. (Eskelinen, Ilmakunnas & Kuula 2022, 4–5.) Työhyvinvointia voi tarkastella todella laajasti, joten aihetta rajattiin kiinnittämään huomiota enemmän sosiaaliseen sekä psyykkiseen työhyvinvointiin.

Opinnäytetyössä tarkastellaan esimiehen johtamistyyliä ja miten esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työyhteisönsä hyvinvointiin. Opinnäytetyön aihe on lähtöisin omasta aidosta mielenkiinnosta perehtyä johtamisen vaikutuksiin työhyvinvoinnissa. Tutkimuksessa käydään läpi esimiestyötä ja työhyvinvointia, sekä aiheen laajuuden vuoksi syvennytään paremmin sosiaaliseen ja psyykkiseen työhyvinvointiin. Tutkimuksen aikana otan myös selvää haastattelun avulla, mikä on tilitoimiston henkilökunnan mielestä esimiehen rooli työhyvinvoinnissa ja sen parantamisessa työyhteisössä.

Päättökysymys on, miten esimies voi vaikuttaa työyhteisön psyykkiseen sekä sosiaaliseen hyvinvointiin.

Päätutkimuskysymystä rajataan alatutkimuskysymyksillä, joita ovat:

Miten esimiehen johtamistyyli vaikuttavat työhyvinvointiin?

Miten työntekijät kokevat työhyvinvoinnin vaikutukset tällä hetkellä?

## 1.2 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelut

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullinen tutkimus sopii paremmin omaan opinnäytetyöhöni, koska sen tarkoitus on kuvailla ja tulkita aihealueita sanoilla ja lauseilla eri näkökulmista aineistojen avulla (Koppa 2021). Tutkimuksessa tavoite on päästä syvällisemmin sisälle aiheeseen ja selvittämään kohderyhmän omia kokemuksia, jonka vuoksi laadullinen menetelmä on parempi tähän tutkimukseen. Laadullinen tutkimus on toimiva myös silloin, kun haluaa tutkia aihetta tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulmasta (Vilkkä 2021).

Tässä laadullisessa tutkimuksessa aineistoa ja tietoa kerätään haastattelun kautta, joka toteutetaan kahdelle työntekijälle tilitoimiston sisällä. Kun tutkimuksen tarkoitus on saada sellaista tietoa, johon liittyy mielipiteitä, käsityksiä, havaintoja ja kokemuksia, on haastattelu silloin mielekäs vaihtoehto (Koppa 2021). Haastattelun avulla saa syvällisemmän ja monipuolisemman näkökulman tutkimukseen, kun tarkoituksena on olla vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa ja keskustella tutkimuksen aihealueen eri näkökulmista.

Tilitoimiston työntekijöiden kysely toteutetaan puolistrukturoituna kyselyhaastatteluna, jossa ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa itse omin sanoin kertoa mielipiteensä, kokemuksensa ja ajatuksensa kysymykseen. Haastattelussa käytetään samoja kysymyksiä haastateltaville ja kysymykset ovat samassa järjestyksessä haastattelutilanteessa. Haastattelun tarkoituksena on saada tietoa tutkimukseen siitä, mitä kyseisen tilitoimiston työntekijät ajattelevat työyhteisön hyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Haastattelussa halutaan saada työntekijät miettimään tilannetta syvemmin, jolloin haastateltava pääsee itse ilmaisemaan omat tunteensa paremmin, kun vastausvaihtoehtoja ei ole laitettu valmiiksi.

## 2 JOHTAMINEN

### 2.1 Esimiehen johtamistyyli

Yleisesti johtamistyyllillä tarkoitetaan sitä esimiehen tapaa, jolla hän hoitaa tehtävänsä. Johtamistyyliin vaikuttaa esimiehen oma persoona eikä johtamistyyliä voida jakaa yksinkertaisesti huonoihin tai hyviin. Pääasiassa kyse on vain siitä, miten toimia erilaisissa tilanteissa ja miten johtamistyyli vaikuttaa työntekijöihin. Esimiehen kannattaisikin miettiä omia johtamistyyliään ja mitkä niiden vaikutukset todellisuudessa ovat. Tulee siis pohtia, onko johtaminen enemmän kääntämistä kuin pyytämistä, haluaako esimies toimia vain keskipisteenä ja työn päättäjänä vai antaa riittävästi vastuuta ja palautetta alaisilleen, mutta kantaa silti itse päävastuun tekemisistä. Hyvä esimies osaakin hallita useampia johtamistyyliä ja mukauttaa niitä tilanteiden mukaan. Loppuun johtamistyyliinkin kehittyvät kokemuksien kautta, mutta niiden sisäistäminen vaatii tilannetajua ja tietynlaista herkkyyttä. (Jääskeläinen 2020.)

Virolaisen (2012, 106) mukaan johtamisella ja erilaisilla johtamistyyleillä on suuria vaikutuksia työntekijän työhyvinvointiin. Johtamistyylin muutos on pääsääntöisesti se tekijä, joka ennustaa heikkenemistä tai paranemista työkyvyssä. Johtamistyyleistä demokraattinen, työntekijäkeskeinen, oikeudenmukainen sekä sopivasti vastuuta ja vapauksia antava johtamistyyli, jossa esimies keskustelee alaisensa kanssa ja antaa heidän vaikuttaa päätöksiin, on huomattu olevan kaikista toimivimmin johtamistyyli. Tämän on nähty myös lisäävän selkeästi organisaation tuloksia parempaan. Autoritaarinen, johtajakeskeinen ja ei vapauksia ja valintoja tarjoava johtamistyyli puolestaan heikentää suuresti työyhteisön hyvinvointia ja ilmapiiriä.

### 2.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisella tavoitellaan pääsääntöisesti henkilöstövoimavarojen määrän ja ominaisuuksien varmistamista sekä henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista työhön. Esimiestoiminnalla ja henkilöstön johtamisella tarkoitetaan yleensä kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka kohdistuvat henkilöstöön ja sen kautta toiminnan vaikuttamiseen. (Suonsivu 2011, 135.)

Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu tulokselliseen henkilöstöjohtamiseen. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on perusedellytys, joka parantaa työn laatua ja koko henkilöstön välistä yhteistyötä sekä hyödyttää niin työntekijää kuin esimiestä tulevaisuudessa. Kun johto keskittyy työyhteisön työhyvinvoinnin parantamiseen, takaa se parempaa työnjälkeä sekä mahdollisuutta pysyä työssä pitkempään. On myös tärkeää, että työntekijän osaamisen ja työnvaatimusten välillä on sopiva tasapaino ja siksi henkilöstön ammattitaidon kehittäminen ja siihen kannustaminen on oleellinen osa henkilöstöjohtamista. Henkilöstön tulisi itse myös ymmärtää, että hyvä ja kehittyvä ammattitaito sekä työkyky luovat pohjan niin fyysiselle kuin henkiseen hyvinvoinnille, joka vaikuttaa elämänlaatuun kokonaisuudessaan. (Kauhanen 2010, 201.)

Työhyvinvointia edistävä henkilöstöjohtaminen käynnistyy jo rekrytointivaiheessa, kun esimies valitsee sopivimman työntekijän työyhteisöön. Tämän jälkeen tulee oleellinen osa työhyvinvointia tukevaa johtamista, kun alkaa perehdytys. Perehdytystä tulee tarjota laajasti, jotta työtehtävät tulevat tutuksi työntekijälle sekä autetaan häntä tulemaan helpommin osaksi työyhteisöä ja sen toimintatapoja. Tämä antaa työntekijälle kuvan, että työpaikalla kannustetaan, tuetaan ja motivoidaan kehittämään osaamistaan. (Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat 2007.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisessa tärkeää nykypäivänä on myös suoritusten mittaaminen niin yksilöiden kuin tiimien osalta. Tulosojohtamisen periaatteiden mukaan sovitun ajanjakson jälkeen tulisi arvioida, miten työntekijät ovat työssään sekä tavoitteissaan suoriutuneet. Suorituksen mittaamista olisi tärkeää pitää ainakin kahdesta neljään kertaan vuodessa, pääsääntöisesti kehityskeskusteluiden aikana. Tarkoituksena on pääsääntöisesti selvittää miten henkilöä tai tiimiä tulisi lähteä johtamaan, kehittämään tai palkitsemaan jatkossa tavoitteiden saavuttamiseksi. Ilman tarkempaa keskustelua ja tarkastelua ei voida puuttua kehittämiskohteisiin eikä vahvuuksiin ja onnistumisiin, jos niistä ei ole otettu selvää. (Kauhanen 2010, 102.)

Työhyvinvointi ja kokemus hyvinvoinnista työpaikasta vaikuttaa vahvasti motivaatioon, terveyteen, stressin hallintaan sekä työn imuun. Hyvä kehityksen kehä syn-

tyykin siitä, kun ihmiset kokevat työnsä tulokselliseksi ja sen pohjalta mielekkääksi, mikä parantaa työn laatua entisestään. Erilaiset tekijät, kuten luottamus, sitoutuminen, työtyytyväisyys, motivaatio sekä terveys vaikuttavat siihen, miten työn suorituksia pystyy parantamaan ja työssä jaksamaan pidemmällä aikavälillä. (Kunta- ja hyvinvointialueuetyönantajat 2007.) Sinkkosen ja Taskisen (2005) mielestä hyvä henkilöstöjohtaminen tulisikin aina olla joustavaa, oikeudenmukaista sekä luottamuksellista. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat vahvasti henkilöstön jaksamiseen työssä. Henkilöstöjohtamisen yksi tärkein ydinalue onkin inhimillisten voimavarojen johtaminen. Tähän liittyviä keskeisimpiä toimintoja työpaikalla voi olla henkilöstön mitoitus, henkilöstövoimavarojen seuraaminen, työyhteisössä kannustaminen ja jatkuva työhyvinvoinnista huolehtiminen.

### 2.3 Eettinen johtaminen

Eettinen johtaminen on tärkeä johtamistyyli. Se on reilua, oikeudenmukaista sekä tuloksellista johtamista samaan aikaan. Eettinen johtaja haluaa tulosta sekä henkistä hyvinvointia työyhteisössään, sillä se on yksinkertaisuudessaan ainoa tie, joka takaa kestävänn onnistumisen. Eettistä johtamista onkin tutkittu paljon. Tutkimuksissa usein viitataan oikeudenmukaiseen johtamiseen, luottamuksen kasvatamiseen, puolueettomuuteen sekä lahjomattomuuteen. Usein vastaan tulee myös sanoja, kuten suoraselkäisyys ja vastuun kantaminen. (Heiskanen & Salo 2010, 13–15.) Kun puhutaan eettisestä johtamisesta, on aiheellista tehdä myös arviota huonosta johtamisesta, sillä usein johtamisessa näkyy valitettavasti myös niitä negatiivisia piirteitä. Ahneus, kohtuuttomaksi koettu palkitseminen tai johtajan oman edun jahtaaminen voi menettää työyhteisössä uskon eettiseen johtamiseen ja heikentää työilmapiiriä. (Salminen 2010, 41–42.)

Heiskanen ja Salo (2010, 18) toteavatkin kuulevansa usein johtajilta lauseen ”ovathan eettiset näkökulmat tärkeitä, mutta resurssit ei riitä niiden pohtimiseen tai toteuttamiseen”. Heidän mukaansa suurin virhe onkin usein jo lähtökohdissa, kun ajatellaan, että eettinen johtaminen olisi jotain ylimääräistä normaalin arkijohtamisen lisäksi. Todellisuudessa eettinen johtaminen on tai ainakin tulisi olla kaiken johtamisen ydin sekä pohja ja se tulisikin sisällyttää kaikkeen johtamiseen, valintoihin, päätöksiin sekä toimintatapoihin. Eettistä johtamistapaa voi harjoi-

tella, samalla tavalla kuin kaikkea muutakin johtamista. Harjoitusten avulla päätöksenteko parantuu ja nopeutuu, sekä päätöstilanteissa esimies oppii hahmotamaan useampia tekijöitä ja mihin ne vaikuttavat. Näiden pohjalta esimies oppii paremmin välttämään ei toivottuja seurauksia ja säästää aikaa, kun ei tarvitse korjata jo kertaalleen tekemiään päätöksiään. Kaiken lisäksi, suoraselkäisyyden ja linjakkuuden ansiosta johtaja on varmasti pidetty ja arvostettu työyhteisössään.

Usein pohditaan, miten eettinen johtaminen näkyy työyhteisön työhyvinvoinnissa. On selvää, että henkilöstön toiminta ohjaa organisaation menestykseen. Reilu ja johdonmukainen johtaminen parantaa henkilöstön hyvinvointia ja hyvinvoiva yksilö toimii silloin myös tehokkaammin, saa uusia ideoita sekä haluaa kehittyä omassa työssään. Johtamisen vastuullisuus sekä vastuuttomuus heijastuukin koko organisaatioon sekä työntekijöiden panokseen. Jos johtajat eivät piittaa yhteisistä asioista ja pelisäännöistä, miksi työntekijänkään tulisi tehdä niin? Henkilöstön motivaation ja sitoutumisen heikkeneminen on todellinen uhka yritykselle, jos eettinen johtaminen puuttuu. Samalla tavalla kuin asiakas haluaa olla tyytyväinen ja ylpeä ostoksestaan, työntekijä haluaa kokea ja olla ylpeä omasta työpaikastaan. (Heiskanen & Salo 2010, 31–33.)

## 2.4 Vastuullinen johtaminen

Vastuullisuus on tärkeimmillään ihmisten ja ympäristön johtamista vastuullisesti. Jokainen organisaatio kulkee omaa polkua kohti vastuullisuutta ja siihen vaikuttaa vahvasti yrityksen oman tarinan ja tavoitteen tunteminen. Vastuullisuus ei synny itsestään, vaan sitä on haluttava sekä sen eteen on tehtävä töitä ja kaiken lisäksi sitä tulee kehittää ja ylläpitää jatkuvasti. Tälle kaikelle on kuitenkin yhteinen nimi ja tarkoitus, johtaminen. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 243.) Tienari (2022) toteaaakin, että johtaminen on se, joka muuttaa muotoaan yrityksissä jatkuvasti. Enää tuotto ei ole riittävä peruste ja nykyään vastuullisessa johtamisessa nouseekin keskiöön yrityksen tarkoitus, työn merkityksellisyys, aitous, yhteisöllisyys ja itseohjautuvuus. Vastuullisuutta kehitetään yrityksissä koko ajan enemmän sekä se tulisi ottaa vakavasti huomioon organisaation toiminnassa nyt ja tulevaisuudessa.

Vastuu on tärkeä tarkastelukulma, kun arvioidaan organisaatioiden toimintaa niin kokonaisvaltaisesti kuin johtajuuden kautta. Vastuuajatteluun kasvetaan ja kasvu ottaa aina oman aikansa. Kun organisaatio saa uuden työntekijän, joka tutustuu työpaikkaan, mutta myös sen arvoihin, toimintatapoihin sekä etiikkaan, tulee vastuullisen esimiehen laatia oikeanlaiset tiedot työntekijän sopeuttamiseksi ja perehdyttämiseksi. Tähän vaikuttaakin, että esimies osaa olla vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa ja ottaa vastuun itsensä kehittämisestä. (Aaltonen ym. 2004.)

Usein se, että johtamisessa vastataan lupauksista, sovitusta asioita, puheista ja teoista, riittää jo pitkälle vastuullisessa johtamistyyliissä. Henkilöstö on erittäin tärkeä johtamisen sidosryhmä, jonka odotukset ja toiveet tulee ottaa huomioon. Tällaisia odotuksia voi olla esimerkiksi palkka, jolla pystyy elämään, mielekäs työ, turvallinen ja mieluisa työympäristö ja -yhteisö sekä arvostava ja oikeudenmukainen kohtelu. Jos johtamisessa tuijotettaisiinkin vain kapeakatseisesti taloutta, muuttuisi se nopeasti numeroilla johtamiseksi. Tämä synnyttäisi pitkällä aikavälillä vain ongelmia, kun henkilöstö alkaisi turhautumaan ja väsymään. Esimiehenä tulisi ottaa aina huomioon, että johtaminen on se, joka voi muuttaa tai muokata ihmisten elämäntapaa, joko parempaan tai huonompaan suuntaan. Juuri tämän takia vastuullisuus ja eettisyys ovat ihmisten johtamisessa avainasemassa. (Lämsä 2021.)

## 2.5 Valmentava johtaminen

Valmentavalla johtamisella voidaan viitata johtamistyyliin, joka ottaa huomioon jokaisen yksilön arvon, potentiaalin ja oppimiskyvyn sekä eettisen toiminnan (Ristikangas & Grunbaum 2014). Valmentava johtajuus tulisi olla ennen kaikkea luottamuksellista, osallistavaa ja tavoitteellista toimintaa, joka toteutetaan yhdessä koko organisaation kanssa, jolloin jokaisen yksilön potentiaali vapautuu kaikkien käyttöön. Valmentavan johtajuuden tarkoitus ei ole kehittää johdettavia uusiin tehtäviin, vaan enemmänkin tukea heidän kasvuaan ja oppiaan ottaen jokainen huomioon omana yksilönä omien vahvuuksiensa kanssa. (Ristikangas & Ristikangas 2010.) Coaching on erityisen hyvä johtamistyyli, jos halutaan lisätä motivaatiota ja vastuunottoa, tukea oma-aloitteisuutta, päätöksentekoa ja oivaltaa omia vahvuuksia sekä tehostaa omia rutiineja ja kehittymistä omassa työroolissa. Coachingin periaate on, ettei se siirrä uutta tietoa valmennettavaan, vaan toimii

sen mukaan, mitä valmennettava tarvitsee. Tarkoitus on, että valmennettava oppii itse oivaltamisen kautta, josta seuraa tehokkaampi työote. (Carlsson & Forssell 2012, 49)

Kun esimiehen roolina on toimia valmentavana johtajana, hänen tulee tukea, kannustaa ja rohkaista jokaista henkilökohtaisesti, yksilön omien tarpeiden mukaan. Tämä tarjoaa jokaiselle työntekijälle mahdollisuuden oppia ja onnistua tavoitteissaan. Esimiehen tulee ymmärtää, että jokaisen tehtävän loppuun saaminen voi edellyttää monia erilaisia tapoja toimia yksilöstä riippuen, mutta silti jokainen lopputulos voi olla ihan yhtä onnistunut. Jotta esimies voi toimia valmentavana johtajana, tulee hänen omaksua joustavaa otetta työssä, kunnioittaa ja uskoa valmennettavaan ja hänen omiin taitoihinsa. Esimiehen tulee nähdä valmennettava fiksunä ja oppivana ihmisenä, jonka ei tarvitse muuttua paremmaksi vaan vahvistaa omaa itseluottamusta, jotta usko omaan tekemiseen löytyy ja tämän kautta tavoitteeseen päästään. (Carlsson & Forssell 2012, 57–58.)

Valmentavan esimiehen tarkoitus on toimia työssään niin, että työntekijälle syntyisi omaehtoista sitoutumista ja innostumista työtä kohtaan. Esimiehen tulee kuunnella ja osoittaa kiinnostusta olemalla läsnä aina kun valmennettavalle tulee uusia kysymyksiä. Tarkoitus on auttaa valmennettavaa löytämään omat vahvuutensa ja potentiaalinsa työhön, vaikka se tarkoittaa myös välillä epä mukavuusalueelle menemistä. Tällöin tuki ja sparraus on esimiehen tärkeimpiä tehtäviä eikä työntekijälle jää oloa, että hän on uuden edessä täysin tietämättömänä ja yksin. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 27.)

Valmentavaa johtajuutta voi toteuttaa organisaatioissa eri tavoilla, joista yleisin on esimiehen ja alaisen väliset kasvokkain toteutetut keskustelut. Tällöin voidaan käydä läpi tiettyjä aihe alueita, joilla voidaan saada taitoja kehittymään ja tukea onnistumiseen. (Carlsson & Forssell 2012.) Keskusteluissa esimiehen tulisi kuunnella ja kiinnostua alaisen asioista, vahvistaa alaisen vahvuuksia, auttaa valmennettavaa näkemään oma potentiaalinsa, mutta myös haastaa sekä kysyä, jotta valmennettava saa uusia näkökulmia, joiden kautta lähteä kehittymään (Ristikangas & Grunbaum 2014).

Vaikka yksilöiden johtaminen nähdään usein helpompana, on silti ymmärrettävä, ettei tavoitteissa voida menestyä ilman työyhteisön toimivaa yhteistyötä. Esimiehen valmennettavuus voidaan nähdä kolmena positiona. Hänen täytyy toimia suunnannäyttäjänä, joka näyttää tiimille rajat ja selkeyttää, miten tavoitteet ja tehtävät saavutetaan. Hänen tulee toimia myös yhdessä osana ryhmää, olemalla läsnä, tekemällä yhteistyötä tiimin kanssa ja rakentamalla palautekulttuuria toimivaksi ja arvostavaksi. Valmentavan esimiehen tulee olla taustalla oleva mahdollistaja, joka havainnoi, antaa vastuuta ja osallistaa tiiminsä luottamalla heidän toimintaansa. Olennaisinta on se, että valmentava esimies tiedostaa ja osaa toimia näiden positioiden mukaan joka päivä. Valmentava johtajuus kehittyy jatkuvasti. Esimiehen tulee uskaltaa vaikuttaa asioihin, mutta osata myös antaa lupa erehtyä niin itselle kuin valmennettavillekin, koska se on tapa oppia. Ilman että kokeillaan rohkeasti uusia asioita, ei voi kehittyä, sillä onnistumiset tarvitsevat myös erehdyksiä. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 70–71, 162.)

### 3 ESIMIESTYÖ

#### 3.1 Esimiehen tehtävä

Esimiesosaamista voi kuvailla laajalla kokonaisuudella, johon liittyy paljon vastuuta, velvollisuuksia ja osaamista (Hyppänen 2009, 7). Ilman esimiestä organisaatio ei toimi. Esimies on se henkilö, joka saa yhteistyön yrityksen välillä toimimaan, tiedon kulkemaan ja työntekijät tekemään oikeita asioita. (Surakka & Laine 2011.) Esimieheksi kasvetaan erilaisten polkujen kautta, jokainen omalla tavallaan. Aito kiinnostus toimialasta, halu vaikuttaa asioihin sekä päämäärätietoisuus ovat ehkä tärkeimpiä tekijöitä, kun valitaan johtaja organisaatioon. Esimiehellä tulee olla myös vahva halu ja motivaatio ihmisten johtamiseen sekä kykyä kohdata haasteita, joita tulee jatkuvasti vastaan. (Sydänmaanlakka 2022, 117.)

Esimiesosaaminen on vastuullista ja hyvin toteutettua henkilöstöjohtamista, jossa osataan toimia niin yksilöiden kuin ryhmien kanssa. Samalla esimiesosaamiseen liittyy lakipykälien haltuunotto, liiketoiminnan paineet sekä muutostilanteet. Organisaatiossa menestyksen sekä hyvän esimiestyön välillä on selkeä vahva yhteys. Esimiehen tulee tuntea omat tehtävänsä organisaatiossa ja samalla auttaa henkilöstä näkemään organisaation kokonaisuus sekä auttaa työntekijöitä onnistumaan työssään. Esimiestyö on yksinkertaisuudessaan johtamista. Siinä yhdistyy vuorovaikutus sekä tavoitteellinen vaikuttaminen organisaation sisällä. Sitä pystyy tarkastelemaan eri roolien kautta, joita voi tilanteesta riippuen olla valmentaja, sparraaja, työnjohtaja tai jopa ongelmanratkaisija. (Hyppänen 2013.)

Esimiehen vastuulla on rakentaa puitteet työpaikalla sellaisiksi, että työn sujumisesta, onnistumisesta sekä kipukohdista voidaan keskustella työpaikalla avoimesti. Tällä tavalla esimies pystyy varmistamaan, että alaiset pystyvät vaikuttamaan työn ja työolojen kehittämiseen ja voivat hyvin. (Työturvallisuuskeskus 2022a.) Esimiestä tarvitaan työntekijöiden työn sekä resurssien yhteensovittamiseen mutta samalla häntä tarvitaan huolehtimaan jokaisen yksilön toimintavalmiudesta. Näin luodaan pohjaa sille, että työntekijät jaksavat ja viihtyvät työssään pitkään. (Surakka & Laine 2011.)

### 3.2 Hyvä esimies

Johtaminen toimintaympäristöissä on nykyään hyvin monipuolista ja samalla vaativaa. Yksinkertaisuudessaan hyvä esimies keskittyy työssään olennaiseen. Esi-miehen tulee seurata erilaisia tilastoja ja varmistaa kilpailukykyä pitkällä aikavälillä. Hyvä johtaja uskaltaa tehdä vaikeitakin päätöksiä, jos se on organisaation edun mukaista. Hyvän johtamisen esimerkkinä voidaan nähdä se, että henkilös-töllä on yhteinen selkeä tahto ja tavoite siitä, mitä kohti mennään. Kuitenkin esi-miehen tulisi tasaisin väliajoin kiinnittää huomiota omaan toimintaansa, kyseen-alaista sekä tarvittaessa muuttaa toimintatapojaan, jos ne eivät toteuta hyvää, kannustavaa ja oikeudenmukaista johtamista. (Suonsivu 2011, 135.)

Sydänmaanlakka (2007) määrittelee johtajuuden olevan prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jolloin yhteinen tavoite saavutettaisiin mahdolli-simman tehokkaasti. Hyvä ja toimiva johtaminen on perusedellytys organisaa-tiossa. Hyvä johtaja haluaa tukea kaikilla keinoilla organisaation toimintaa sekä luoda hyvät edellytykset työn toteutumiselle. Esimies huolehtii, että työn tavoitteet ovat selvät kaikille ja toiminta menee tavoitteiden suuntaan.

Esimiesosaamisen tärkeimpiin tekijöihin vaikuttaa vahvasti esimiehen oma asenne, eli halu toimia esimiestehtävissä ja suoriutua siitä hyvin ja kunnialla. Myös empatia ja tunneäly, joustavuus sekä optimismi ovat tärkeitä osa-alueita. Esimiestyö kokonaisuudessaan vaatii paljon eri asioita, jotta se voi onnistua. Esi-mieheltä vaaditaan nopeutta, joustavuutta, tehokasta toimintaa sekä uudista-mista, mutta samalla tietynlaista herkkyyttä ja tilannetajua. Esimiehen tulee pys-tyä olemaan työssään samalla kova sekä pehmeä ottaen eri tilanteet huomioon ja pystyä vastaamaan niin alaisten kuin johdonkin vaatimuksiin. Jotta tämä kaikki onnistuu, on tärkeintä, että esimies osaa ennen kaikkea johtaa itseään tai ainakin pyrkii konkreettisten tekojen kautta sitä kohti. Siksi onkin tärkeää, että esimies on tietoinen kehittämismahdollisuuksista, joiden kautta hän voi kasvaa paremmaksi johtajaksi tulevaisuudessa. Näitä mahdollisuuksia voi olla erilaiset esimiesval-mennukset ja koulutukset sekä yksilölliset menetelmät, kuten mentorointi ja työn-ohjaus ulkopuoliselta asiantuntijalta. (Hyppänen 2009, 250.)

## 4 TYÖHYVINVOINTI

### 4.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työn olevan mielekästä, jota saa toteuttaa turvallisessa, terveyttä ja työuraa tukevassa työympäristössä sekä työyhteisössä. Työhyvinvointi näkyy henkilön paneutumisena omaan työhönsä ja yhteistyön toimimisena, joka heijastuu työn laadukkuuteen ja tuloksellisuuteen. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 6.) Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin olevan laaja kokonaisuus, jonka parantamiseen vaikuttavat hyvä ja motivoiva johtaminen, työyhteisön työilmapiiri sekä työntekijöiden ammattitaito. On tärkeää muistaa, että työhyvinvoinnin ylläpitäminen kuuluu niin työnantajalle kuin työntekijöille. Työnantajan tulee huolehtia työympäristön turvallisuudesta, oikeanlaisesta johtamisesta sekä yhdenvertaisesta kohtelusta työntekijöitä kohtaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.) Työhyvinvointiin vaikuttaa kuitenkin myös jokaisen yksilön oma terveydentila ja elintavat ja muu henkilökohtainen elämäntilanne, kuten oma asenne elämään sekä perhetilanteet. Yleisesti ihmiset, jotka omaavat positiivisen asenteen, eivät kuormitu samanlailla pienistä ristiriitajoukoista kuin pessimistisesti ajattelevat. Kaikkeen ei voi kuitenkaan vaikuttaa omallakaan asenteella, vaan suurin osa työhyvinvoinnista on lähtöisin työpaikan resursseista ja siitä, miten niitä käytetään. (Virolainen 2012, 12.)

Manka ja Manka (2016, 8) väittävät huomion kiinnittämisen työhyvinvointiin olevan erityisen tärkeää, sillä työntekijä tulee olemaan jokaisen organisaation tärkein voimavara, koska luovuus, innostus sekä työhön sitoutuminen mahdollistavat tulevaisuuden menestymisen. Jatkuvat muutokset sekä työn mielekkyyden puute aiheuttavat kuitenkin päänvaivaa ja vievät menestystä kauemmas, sillä liian kuormittuneet ja kiireiset työntekijät eivät yllä parhaaseensa. On siis ymmärrettävää, että ilman tehokkaita työntekijöitä ei yritys voi olla kannattava. Tehtyjen tutkimusten mukaan työhyvinvoinnin johtamisella pystytään vaikuttamaan koko organisaation menestykseen ja tulevaisuudessa työhyvinvoinnin merkitys tulee vain kasvamaan entisestään maailman muuttuessa sekä uusien sukupolvien astuessa työelämään (Manka & Manka 2016, 8). Työhyvinvointi tulee nähdä yhtenä

normaalina osana organisaation johtamista ja sisällyttää se organisaation strategiaan sekä sen toteuttamiseen. Työhyvinvointi liittyy työssä niin moneen asiaan, ettei sitä pitäisi nähdä muusta johtamisesta irrallisena. (Kauhanen 2016, 27.)

## 4.2 Työhyvinvoinnin haasteet

Työhyvinvoinnilla ei pyritä puuttumaan ainoastaan työhyvinvoinninhaasteisiin, mutta usein ne ovat silti niitä, jotka voivat toimia hyvinvoinnin esteenä. Yleisimmät työpaikalla näkyvät työpahoinvointia aiheuttavat tekijät ovatkin liiallinen stressi ja kiire. Kun ne jatkuvat liian pitkään, aiheuttavat ne työntekijälle työuupumusta ja työn ilon menettämistä. Valitettavan yleistä nykymaailmassa on myös työpaikkakiusaaminen, joka aiheuttaa pelon ja epävarmuuden tunteen työstä ja työpaikalle saapumisesta. (Virolainen 2012, 30.)

Virolaisen (2012, 30–33) mukaan työstressiä voi olla kahdenlaista. Stressi voidaan nähdä ajoittain hyödyllisenä, jolloin ihminen alkaa tekemään kunnolla töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun yksilö toimii tietynlaisen paineen alla, hän alkaa toimimaan tehokkaammin, jotta saa varmasti tavoitteet saavutettua sovituksessa ajassa. Tällöin stressi on enemmänkin toimiva ja energisoiva työskentelyapu. Kun taas puhutaan haitallisesta stressistä työpaikalla, voi se ilmetä, jos työympäristö on kuormittava, oma rooli organisaatiossa on epäselvä, varmuus omasta työstä puuttuu, organisaation ilmapiiri ja yhteistyökyky on heikkoa tai työntekijä kokee ristiriidan, jota ei saa ratkaistua. Tämä aiheuttaa työntekijälle hengitystasauuden ja sydämensykkeen kiihtymistä ja lihaksien jännittymistä ja voi olla vaikea keskittyä suoriutumaan työtehtävistä epävarmuuden takia. Jos haitallinen stressi jatkuu kovin pitkään, vaikuttaa se vakavasti työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin ja kuluttaa voimavaroja elämän joka alueelta. Pahimmassa tapauksessa tämä aiheuttaa paljon kuluja mutta myös työtehokkuuden laskua, sillä työstressin on nähty olevan suurimpia syitä työpoissaoloille. Pitkällä aikavälillä se voi myös lisätä yksilön epäterveellisiä elämäntapoja, kun ei löydy enää kontrollia itsehillintään. Näitä voi olla päihteiden lisääntyminen, epäterveellinen ruokavalio ja liikunnan loppuminen.

Kun stressi työpaikalla jatkuu tarpeeksi pitkään, aiheuttaa se työuupumusta. Silloin työntekijän suoriutuminen työssä heikentyy ja hän kokee energiansa työhön

olevan täysin loppu, eikä hän näe työllään olevan enää merkitystä. Hän saattaa muuttua kyyniseksi tai kielteiseksi työtä ja työyhteisöään kohtaan. Esimiehen tulisi kiinnittää huomiota ennaltaehkäiseviin toimintatapoihin, jotta uupumusta ei pääsisi syntymään. Esimiehen tulisi antaa tukensa jo stressitilassa oleville työntekijöillensä ja poistaa kohtuuttomia vaatimuksia työtehtävistä, kuten muuttamalla töiden määrää, aikatauluja ja haasteellisuutta. Myös säännölliset arvioinnit ja keskustelut esimiehen ja henkilöstön välissä ovat hyödyllisiä ja tärkeitä tapoja päästä tarkastelemaan tilannetta hyvissä ajoin ennen kuin tilanne ehtii pahentua. (Virolainen 2012, 35–36.)

Jokainen yksilö tarvitsee oikeudenmukaista ja tasa-arvoista kohtelua työpaikallaan. Tasa-arvo on sitä, että yhdessä sovitut säännöt sekä ohjeet koskevat koko työyhteisöä samalla tavalla, eikä ketään suosita enemmän kuin toista. Tasa-arvo on pääsääntöisesti se, jonka oletetaan aina toimivan työyhteisössä ja jos se puuttuu, heikentää se heti työyhteisön yhteistyökykyä sekä hyvinvointia. (Virolainen 2012, 38–39.)

On yleistä, että työyhteisöissä esiintyy ajoittain ristiriitatilanteita, jotka usein jopa työntekijät voivat itse ratkaista, mutta ellei näin tapahdu, on esimiehen aina puuttuttava tilanteeseen (Hyppänen 2009, 163). Virolaisen (2012) mukaan Suomessa työpaikkakiusaaminen on valitettavan yleistä, jopa paljon yleisempää kuin monissa muissa Euroopan maissa. Jos kuitenkin tällaista työyhteisössä havaitaan, tulee esimiehen puuttua tilanteeseen heti neuvottelemalla osapuolten kanssa. Tarvittaessa tulee ottaa apuja vastaan työterveydenhuollosta tai työsuojeluvaltuutetulta.

Henkinen väkivalta voi aiheuttaa vakavia seurauksia kohteeksi joutuneelle, joka voi jatkua jopa läpi elämän. Seuraukset ovat suuret yksilölle, mutta on selvää, että työyhteisökään ei voi menestyä, jos sen sisällä sallitaan henkinen väkivalta. Jos kiusaamista jatkuu pitkään ilman siihen puuttumista, vaikuttaa se työyhteisön toimivuuteen sekä myös muiden kuin kiusatun jaksamiseen työssä. Tämä näkyy myös taloudellisessa menestyksessä, kun sairauslomat lisääntyvät ja työntekijät vaihtavat työpaikkaa. (Hyppänen 2009, 158–159.) Suhteellisen yleistä kiusaamistapauksissa on, että esimies antaa kiusaajalle varoituksen tai huomautuksen

mutta jos tilanne yltyy todella pahaksi, voi työsuhteen purkaminenkin olla mahdollinen. Kuitenkin pääsääntöisesti esimiehen tulee koittaa saada tilanne hallintaan keskustelemalla. (Virolainen 2012, 40–41.)

Unenpuute on suuri riski työturvallisuuteen. Unettomuus lisää ihmisen perussairauksia sekä vähentää luonnollisesti luovuutta sekä aiheuttaa negatiivisia tunteita, joka voi vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Pitkään jatkunut unettomuus on myös syynä kognitiivisen suorituskyvyn heikkenemiselle, jolloin muisti, havainnointi ja ajattelu sekä päätöksen teko vaikeutuu. Unenlaatuun vaikuttaa oleellisesti kaikki työpaikalla tapahtuvat negatiiviset asiat, kuten kiire, stressi, vähäinen osaaminen työhön sekä ristiriitatilanteet työyhteisössä. Olisi tärkeää, että esimies huolehtisi työntekijöiden vapaapäivistä, jotta niitä on tarpeeksi eikä työtunnit olisi kohtuuttoman pitkiä, jotta vapaa-ajalle sekä unelle jäisi myös aikaa. (Virolainen 2012, 47–48.)

#### 4.3 Työhyvinvointia tukeva johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen on kokonaisvaltainen ilmiö, johon liittyy paljon tekijöitä. Työhyvinvoinnin johtaminen tulisi nähdä aina investointina samanlailla kuin muutkin liiketoiminnan investoinnit. Organisaation nähdessä työhyvinvoinnin kehittäminen investointina, odotetaan sen vaikutusten näkyvän pitkällä tähtäimellä positiivisina vaikutuksina. Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet vaativat kuitenkin resursseja ja usein kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen vaatii johdon sekä henkilöstön aidon halun, suostumuksen ja sitoutumisen. Työhyvinvoinnin johtaminen tulisikin nähdä pitkäjänteisenä, suunnitelmallisena ja koko organisaatiota koskevana prosessina, johon työntekijät otetaan mukaan vaikuttamaan asioihin ja päätöksiin. Työhyvinvointi ei tule olemaan missään vaiheessa valmis organisaatiossa, vaan sitä tulee kehittää, ylläpitää ja parantaa jatkuvasti. (Virolainen 2012.)

Työyhteisöön tarvitaan aina henkilö, jonka tehtävänä on huolehtia, että työnteon edellytykset ovat kunnossa jatkuvasti. Johtamisen kannalta esimiehen tehtävänä onkin luoda sellaiset puitteet ja mahdollisuudet työntekijöilleen, että he pystyvät selviytymään työstään sekä kokemaan onnistumisen hetkiä, joka vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin. (Järvinen 2019, 31.)

Esimies usein huolehtii organisaation myynnistä, laadusta ja tuottavuudesta sekä sen parantamisesta. Myös organisaatiota yritetään viilata tehokkaammaksi ja työhyvinvointia koitetaan parantaa eri tavoilla, kuten yleisillä tyky-päivillä. Nämä ovat tärkeitä asioita, mutta silti työhyvinvointi on usein se, joka jää muiden asioiden jalkoihin, vaikka se tiedostetaankin. Työhyvinvointi syntyy kuitenkin siitä, että työn tekemisen edellytykset ovat kunnossa. Esimiehellä on velvollisuus huolehtia alaistensa työturvallisuudesta sekä terveydestä. (Havukainen & Lavikkala 2010, 83–84.)

Esimiehen työkaluna johtamisessa on vahvasti hänen oma persoonansa. Kun esimiehellä on itsellään tarpeeksi voimavaroja toimia, heijastuu se työyhteisöön avoimena ja kannustavana ilmapiirinä. Kuitenkin voi olla tilanteita, jolloin esimies on itse kuormittunut ja johtaminen ei voi olla täysin työyhteisön hyvinvointia tukevaa ja lopputuloksena voi olla vaikea kommunikointi ja ristiriitatilanteet. Siksi tärkeää on, että esimies huolehtii myös omista voimavaroistaan ja saa tunteen, että arvostus työyhteisössä on molemmin puoleista. (Juuti & Vuorela 2015, 145.)

#### 4.3.1 Perehdytys

Perehdytyksessä uudelle työntekijälle kerrotaan sekä opetetaan työn keskeisimmät asiat, jotta hän pystyisi suoriutumaan menestyksekkäästi työstä, johon hänet palkattiin (Hyppänen 2009, 194). Kun työhön siirtyy uusi henkilö, tuo kattava perehdytys mukanaan heti hyvää oloa työyhteisöstä ja sen käytännöistä. Kun perehdytys ja työhönopastus on suoritettu kunnolla, näkyy se vahvasti myös työhyvinvoinnissa. Perehdyttämisen tavoite on saada uusi työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi sekä saada saamaan tunteen, että hän tulee olemaan tärkeä osa uutta työyhteisöä. Esimiehen tulisikin laatia aina perehdyttämisopas, josta ilmenee tärkeimmät asiat toimintatapoihin, strategiaan sekä työyhteisöön liittyen. Oppaan lisäksi työntekijä tulee konkreettisesti tutustuttaa taloon, työvälineisiin sekä muihin työjäseneihin. Olennaista on aina ottaa aikaa uudelle työntekijälle, istua alas ja keskustella hänen kanssaan, jotta hänelle jää hyvä olo uudesta valinnastaan. (Juuti & Vuorela 2015, 63–64.)

Tärkeimpiä perehdytyksessä ilmi tulevia työsuhdeasioita ovat yleinen tieto työstä ja organisaatiosta, työajat sekä palkkaan liittyvät rutiinit, poissaolot, ruokailu- ja

taukoajat, työterveyshuolto sekä työsuhde-edut. Työnopastukseen liittyviä asioita ovat työpaikan olosuhteet, työyhteisö, työn sisältö ja vaiheet sekä turvallisuuteen ja vaaratilanteisiin liittyvät ohjeistukset. Opittavaa on paljon, tietenkin riippuen työstä ja organisaation koosta, mutta yleisesti perehdytyksen katsotaan kestävän koko koeajan. (Hyppänen 2009, 196–197.) On siis tärkeää, että perehdytykseen on varattu aikaa, sillä kukaan ei voi oppia kaikkea hetkessä ja se saa uudelle työntekijälle rauhallisemman ja vakaamman pohjan aloittaa, kun tietää että opitaan asioita yksi kerrallaan.

Kauhasen (2010, 92) mukaan vastuu perehdyttämisestä on aina esimiehellä, jonka tulee varmistaa, että perehdytys toteutuu tehokkaasti mutta perusteellisesti. Tarvittaessa esimies voi kuitenkin delegoida sen myös jollekin muulle alaiselleen, mutta sen toteutumisesta vastaa lopuksi aina esimies. Kun perehdytyksestä pidetään huolta heti alusta lähtien, vältytään varmemmin mahdollisilta virheiltiltä, työtapaturmilta tai taloudellisilta vahingoilta.

Perehdytyksen toteuduttua hyvin on suuremmalla todennäköisyydellä syntyneet luonnolliset ja hyvät välit esimieheen sekä muuhun työyhteisöön. Perehdytyksen kautta syntyy hyvä perusta työssä viihtymiselle. Kun työhönopastus on myös kunnossa, eli löytyy aikaa opastaa työn toteutumisessa, lisää se oma-aloitteisuutta sekä itseluottamusta tulevaisuutta varten. Kukaan ei voi osata kaikkea heti eikä kenenkään kuulu kokea tunnetta, ettei uskalla kysyä miten asiat hoidetaan, vaan työskentelee epävarmuudessa, jolla on heti negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin. (Juuti & Vuorela 2015, 64.)

#### 4.3.2 Motivointi

Hyppäsen (2009, 128) mukaan motivaatio on se, joka saa ihmisen toimimaan tietyllä tavalla ja käyttämään voimavarojaan tavoitteiden saavuttamiseen. Jotta organisaatio voi olla menestyvä, on esimiehen tärkeä tehtävä saada henkilöstö kiinnostumaan ja motivoitumaan yrityksen tavoitteista, sillä sen avulla suoristukset ja tulokset paranevat.

Motivaatiotekijät voi jakaa sisäisiin sekä ulkoisiin tekijöihin. Sisäisiä voi olla vapauden, tarkoituksellisuuden sekä itsensä toteuttamisen tunne. Edistyminen työssä ja sen kautta henkilökohtaisen kasvun tunteminen itsessä, mutta myös

yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä ovat tärkeimpiä ja yleisimpiä sisäisiä motivaatiotekijöitä. Ulkoisiin tekijöihin voidaan katsoa raha, työpaikan edut sekä asema työssä. Rahaan voidaan laskea säännöllinen palkka sekä henkilökohtaiset palkkiot työstä suoriutumiseen. Etuja voi olla terveydenhuoltoon, vapaa-aikaan, liikuntaan ja ruokailuun liittyvät edut. Asemaan liittyy vahvasti tittelit työssä, valta ja vastuu sekä jopa työhuoneen sijainti ja koko. Työmotivaatioon liittyy myös heikentäviä tekijöitä, joita esimiehen tulisi vältellä. Heikentäviä tekijöitä voi olla epäselvä työnkuva, uudet päätökset ilman kunnollisia perusteluja sekä jatkuvat muutokset. Asioiden tekeminen huonosti työyhteisössä tai esimies ei itse ole perillä asioista, vaikuttaa myös motivaation syntymiseen. Nämä tekijät saavat aikaan tunteen, ettei työllä ole merkitystä tai sillä ei ole tarjota tarpeeksi haastetta, joka laskee työmotivaatiota. (Hyppänen 2009, 128–130, 143.)

Johtaminen on lyhkäisyydessään merkitysten muovaamista muiden ihmisten jopapäiväiseen käytäntöön. Ihmiset tarvitsevat työlleen mieluisan sisällön sekä päämäärän. Johtamisen keskeinen tehtävä on luoda toivoa, työn mielekkyyttä sekä tuoda työn merkitystä esille haastavammissa, muuttuvissa ja uusissa tilanteissa, jolloin sen tarkoitus voi helposti kadota työyhteisössä. Esimiehen toiminta voikin olla ratkaiseva tekijä tavoitteiden saavuttamisessa, eikä hänen tule koskaan menettää toivoa tai antaa periksi. Lopulta johtaminen on kuitenkin työyhteisön yhteinen asia ja sen tulokset ovat myös yhteisiä. Työhyvinvointia tukeva johtaminen näkyy ihmisten välisenä yhteistyönä ja hyvinä työtuloksina. Tätä ei voida kuitenkaan saavuttaa, ellei toiminnan perustaa ole rakennettu yhdessä avoimen ja rohkaisevan keskustelun kautta. Nämä kaikki luo pohjaa hyvälle hyvinvoivalle työyhteisölle. (Juuti & Vuorela 2015, 141–142.)

#### 4.3.3 Vuorovaikutus ja kommunikointi

Vuorovaikutus sisältyy esimiehen tehtäviin laajasti. Liiketoiminnan toteutuminen edellyttää toimivaa yhteistyötä, yhteisiä pelisääntöjä sekä sujuvaa tiedonkulkua. Perustana toimivalle ja mielekkäälle työyhteisölle on luottamus ja avoin vuorovaikutus. (Hyppänen 2009, 25.) Esimiehen vuorovaikutustaidot ovat ne, jotka lopulta ratkaisevat sen, toteutuuko tiimin yhteiset tavoitteet. Kun esimiehen vuorovaikutustaidot ovat hyvät, heijastuu se suoraan tiimiin, joka saa myös heidät kiinnos-

tumaan enemmän työstään. Vaikka organisaation tulokset ovat tärkeitä ja oleellisia, vaikuttaa hyvä ilmapiiri sekä kyky ymmärtää ihmisiä paremmin keskusteluiden kautta suuresti työyhteisön hyvinvointiin. (Kuusela 2013, 11, 52.)

Oleellinen ja erittäin tärkeä tekijä työhyvinvoinnin ja viihtyvyyden edistämisessä on vuorovaikutus työyhteisössä sekä esimiesten ja johdon liikkuminen henkilöstön keskuudessa. Esimiehen liikkuminen henkilöstön keskuudessa lisää vahvasti vuorovaikutustilanteita ja saa aikaan työntekijöille tunteen, että heistä välitetään sekä heidän mielipiteillään on väliä. Mielipiteiden ja erilaisten kehitysideoiden kuuntelemisen lisäksi on erityisen tärkeää, että niitä tuodaan myös käytäntöön. (Virolainen 2012, 108.) Kuuselan (2013, 11) mielestä esimiehen tehtävänä onkin riittävän ajan järjestäminen alaisilleen, jotta keskusteluita syntyy. Keskusteluiden tehtävä on saada työyhteisössä syntymään yhtenäisiä päätöksiä ja näkemyksiä, jonka kautta voi saada myös mahdollisuuden oppia uusia näkökulmia eri asioista.

On kuitenkin hyvin normaalia, jos kaikki ihmiset haluavat onnistua työssään ja saavuttaa konkreettisia tuloksia organisaatiossa, voi se synnyttää ristiriitatilanteita eri ajatusmaailmoiden takia. Tämän takia usein esimiehen ja työntekijän näkökulmatkin voivat poiketa toisistaan. Jos näistä asioista ei pystytä keskustelemaan avoimesti, jotta päästäisiin yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin, ei kukaan voi tietää miten lopulta tulosten saamisessa käy. Valitettavan usein näissä keskusteluissa voi käydä niin, että esimies näkee oman näkökulmansa parempana tai se valitaan hänen asemansa takia. Tämä on tietenkin ymmärrettävää, mutta pitkällä tähtäimellä se vaikuttaa hyvin paljon työyhteisön mielekkyyteen ja motivaatioon työskennellä, jos heidän ajatuksiaan ei koskaan oteta tosissaan. Siksi esimiehen onkin tärkeää keskusteluiden aikana osata punnita omiakin ajatuksiaan ja miettiä edistääkö ne lopputulosta sekä onko suunnitelmat kaikkien kohdalla onnistuneet, jotta hyvä ilmapiiri saataisiin pidettyä yllä. (Juuti & Vuorela 2015, 25.)

Pääsääntöisesti esimiehen tehtävänä on ohjata keskusteluiden syntymistä ja sujumista. Esimiehen tulee huolehtia, että jokainen keskustelussa mukana oleva saa oman puheenvuoronsa. Tämä voi olla haastavaa isommissa ryhmissä, joka saa helposti työntekijälle inhottavan olon sekä luo tietynlaisia paineita. Tällöin

esimiehen kannattaa aktivoida muita osallistumaan keskusteluun kysymällä heidän mielipidettään. Tilanteissa, joissa keskustelut jumittuvat ja eivät oikein johda mihinkään, esimiehen tulee huolehtia sen rakenteesta ja jatkumisesta erilaisilla kysymyksillä, jotta keskustelu päättyisi yhteisiin päämääriin. (Kuusela 2013, 57.) Vuorovaikutuksessa tulee huomioida, että kuunteleminen on myös tärkeä osa kommunikaatiota. Kun esimies pitää katsekontaktia eikä touhua muita asioita keskusteluiden aikana, saa se tunteen, että hän on aidosti kiinnostunut kuulemastaan. (Suonsivu 2011, 51.)

#### 4.3.4 Palaute

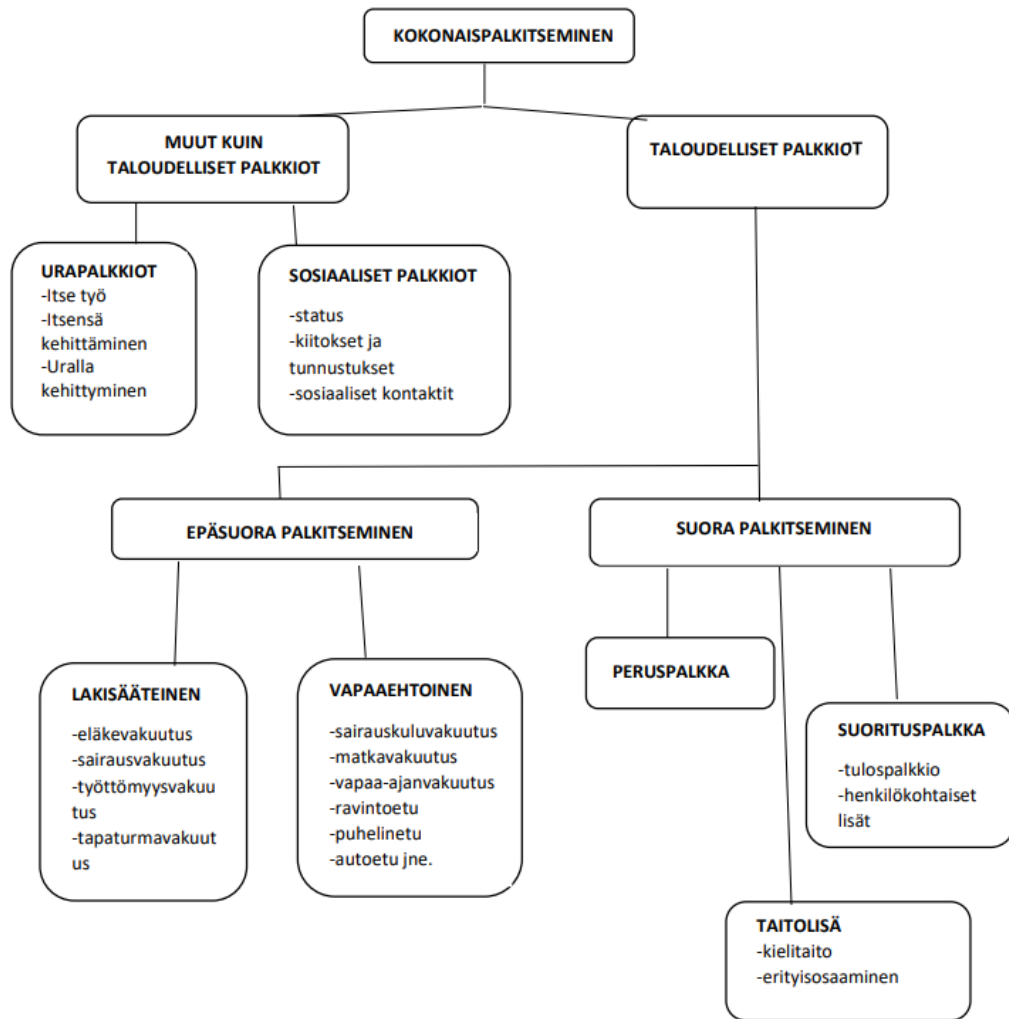
Järvisen (2019, 30, 113) mukaan yksi tärkeimmistä keinoista, joilla esimies pystyy vaikuttamaan työntekijän työmotivaatioon sekä sen kautta työhyvinvointiin, on kertoa alaiselleen, miksi hänen tekemänsä työ on tärkeää eli antaa palautetta. Esimiehen olisi tärkeää muistaa, että vaikka työntekijä tietäsikin onnistuneensa työssä, tarvitsee hän palautteen vahvistukseksi myös esimieheltä. Ilman palautetta työntekijä voi ajatella, ettei hänen tekemällään työpanostuksella ole merkitystä työssä, sillä siihen ei kiinnitetä huomiota. Johdon ei tulisi myöskään ajatella koskaan itsestäänselvyytenä, että alaiset tietäisivät tärkeytensä yrityksessä.

Palautetta on kahden tyylistä. Positiiviseen palautteeseen liittyy kehumista ja kiittämistä, niin sanoin kuin elein. Palaute kertoo saajalle, että hänen työhönsä on oltu tyytyväisiä ja toivotaan että näin olisi jatkossakin. Positiivisen palautteen esimies voi antaa kahdenkeskisesti tai julkisesti, miten hän itse kokee palautteen-saajan siihen reagoivan. Negatiivinen tai rakentava palaute on positiivisen palautteen vastakohta. Silloin palautteessa on kyse enemmän tyytymättömyydestä työsuoritukseen tai toimintatapaan. Kun palaute annetaan rakentavana, se ei ole syyllistävä, vaan sillä halutaan muuttaa tilannetta parempaan suuntaan. Tätä voisi kutsua enemmänkin kehittämiseksi. Rakentavat palautteet tulee aina antaa kahdenkeskisesti, jotta olisi aikaa keskustella siitä, miten asiaa tulisi lähteä kehittämään parempaan suuntaan. Jos rakentava palaute annettaisiin julkisesti, olisi se nöyryyttävää sekä vaikuttaisi työntekijän työhyvinvointiin suuresti. (Hyppänen 2009, 141.)

On valitettavan yleistä, että usein ihminen ei saa tuotua omia vahvuuksiaan esille, sillä pitää itseään vain keskinkertaisena tai jopa huonona suoriutujana. Tähän vaikuttaa varmasti se, ettei palautetta ja kannustusta ole ennen työstä jaettu. Esi- miehen tuleekin nyky maailmassa tehdä kaikkensa, jotta hän saa työntekijän parhaat puolet näkyviin antamalla palautetta hänen vahvuuksistaan sekä luomalla luottamuksellisen yhteistyösuhteen, jolloin vaikeistakin asioista pystyy keskustelemaan avoimesti. Jos työyhteisössä esille nousee puhumattomuus sekä kuuntelemattomuus, ovat ne suoraan huippusuoritusten esteinä. Jotta huippusuorituksiin päästäisiin, vaatii se kyvykkään ja innokkaan työasenteen lisäksi työyhteisön, jossa tuetaan, kannustetaan ja rohkaistaan uusissa tilanteissa. (Juuti & Vuorela 2015, 149–156.)

#### 4.3.5 Palkitseminen

Hyppäsen (2009, 131) mukaan palkitsemisjärjestelmä organisaation toiminnassa voi olla erittäin tehokas tapa nostaa kilpailukykyä, tuottavuutta sekä työelämän laatua. Kuitenkin oleellista palkitsemisjärjestelmää käyttäessä on ottaa huomioon, miten sen tuo yrityksen toimintaan mukaan ja onko se laadittu osaksi yrityksen strategiaa. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla aina oikeudenmukaisesti toteutettu sekä henkilöstön ja johdon yhdessä hyväksytty. Myös palkitseminen voidaan jakaa eri tekijöihin (kuvio 1), jotka kannattaa ottaa huomioon palkitsemisjärjestelmää suunniteltaessa.



Kuvio 1. Kokonaispalkitseminen (mukaiillen Kauhanen 2006, 115)

Palkitsemiskeinot voidaan pääsääntöisesti jakaa kahteen eri osaan: taloudellisiin sekä ei taloudellisiin, niin sanottuihin aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Taloudelliset palkitsemiskeinot voidaan jakaa vielä suoriin ja epäsuoriin palkitsemiskeinoihin. Taloudellisten palkitsemiskeinojen nähdään palvelevan yrityksiä erilaisilla tavoilla. Näitä tapoja ovat kilpailuetu, tuottavuuden lisääminen, uusien työntekijöiden houkuttelemisen ja pitäminen vanhat hyvät työntekijät talossa sekä myös tukea yrityksen strategisia tavoitteita. Jokainen näistä tukee tavalla tai toisella toinen toisiaan. Taloudellisiin palkitsemisiin kuuluvalla palkalla tarkoitetaan korvauksen maksamista tehdystä työstä. Palkka voidaan maksaa joko rahana, luon-  
toisetuna tai muulla tavalla, jolla on taloudellinen arvo. Yleisesti palkka on se tekijä, joka kannustaa työntekijöitä työhön, koska sen avulla pystyy huolehtimaan omista perustarpeistaan. (Kauhanen 2010, 115.)

Epäsuoraan palkkaukseen liittyvät sellaiset edut, joita työntekijä saa palkan lisäksi ja jotka vaikuttavat vahvasti taloudelliseen arvoon. Tällaisia voivat olla asunto-, puhelin-, ravinto- sekä autoedut. Näiden lisäksi työnantaja voi tarjota etuja liittyen terveydenhuoltoon, liikuntaan, henkilöstöalennuksiin, vakuutuksiin ja erilaisiin koulutuksiin. Näitä etuja miettiessä, johdon tulisi aina ottaa selvää mitä työntekijät arvostat käytännössä ja mistä he hyötyvät niin, että se vaikuttaisi heidän työssänsä jaksamiseen ja työhyvinvointiin myös pidemmällä aikavälillä. (Kauhanen 2010, 120.)

Olisi suositeltavaa, että työhyvinvointi otettaisiin aina huomioon palkitsemisjärjestelmissä. Pääsääntöisesti ihmiset haluavat panostaa juuri niihin asioihin, joista heitä palkittaisiin. Jos työhyvinvointi kuuluu palkitsemisjärjestelmään, olisi tärkeää seurata sekä mitata sitä eri kriteereiden ja vaatimustasojen mukaan. On ymmärrettävää, että vaikka alussa palkitsemisjärjestelmä olisikin ollut hyvä ja ajateltu sen toimivan, saattaa se silti lähteä ohjautumaan epätoivottuun suuntaan eikä sen pitäminen ole enää kannattavaa. (Virolainen 2012, 141.)

## 5 PSYKKINEN JA SOSIAALINEN TYÖHYVINVOINTI

### 5.1 Psyykkinen työhyvinvointi

Psyykkinen työhyvinvointi on vuosi vuodelta enemmän puhuttu tärkeänä osana työhyvinvoinnin osa-alueita. Psyykkiseen työhyvinvointiin liittyy työ ja sen stressaavuus sekä paineet ja työilmapiiri työyhteisössä. Psyykkinen työhyvinvointi on pääsääntöisesti se osa työhyvinvointia, johon tulisi panostaa enemmän. Sen vaikutukset näkyisivät selkeästi enemmän sairauspoissaolojen määrässä sekä yleisessä ilmapiirissä työpaikalla. Psyykkiseen työhyvinvointiin liittyykin se, että työntekijä kokee oman työnsä tärkeäksi ja mielekkääksi, sillä silloin työ edistää automaattisesti työntekijän mielenterveyttä. Työllistymisellä ylipäätään nähdään olevan positiivisia vaikutuksia henkilön mielenterveydessä enemmän kuin työttömillä. Tähän vaikuttaa kuitenkin mielekkäät työtehtävät ja hyvä työpaikka. (Viro-lainen 2012.)

Valitettavan usein nykyään psyykkinen pahoinvointi on myös yleistä työpaikoilla. Psyykkistä pahoinvointia työpaikalla voi aiheuttaa jatkuva kiire ja liian suuri vastuu eli resurssipula työntekijöistä, haastavat työajat, puutteita työvälineissä, työn yksitoikkoisuus, keskeytykset ja jatkuvat muutokset, epäselvät työtehtävät, vaikeat vuorovaikutustilanteet asiakaspalvelussa, ei mahdollisuutta kehittää itseään sekä työnteon valuminen aina vapaa-ajalle. Pahoinvointi työpaikalla voi näkyä käyttäytymisen muutoksina, muistivaikeuksina, työnhallinnan katoamisena sekä se voi vaikuttaa työntekijään jopa fyysisesti ja aiheuttaa elimistössä toimintahäiriöitä, jolloin sairauspoissaolot alkavat luonnollisesti lisääntymään. (Työturvallisuuskeskus 2022b.)

Psyykkinen mielenterveys ja sen tukeminen työpaikalla vahvistaa niin työn kuin työntekijöiden voimavaroja. Esimiehen tulisi aina havainnoida mahdollisia epäkohtia ja puuttua niihin välittömästi, sekä tukea kuormittuneita tai sairastuneita työntekijöitä kaikella mahdollisella tavalla. Mielenterveyttä pystyy vahvistamaan esimiehen oikeudenmukaisella johtamisella, aidolla läsnäololla ja vuorovaikutuksella, työn hyvällä organisaatiolla ja mitoituksella, osaamisen varmistamisella ja työstä saadulla arvostamisella, mielekkäillä työtehtävillä ja aina epäasiallisiin asioihin puuttumisella. Jos näihin ei puututa työyhteisössä, on se suora riskitekijä

heikentyneeseen mielenterveyteen. (Työterveyslaitos 2022.) Olisi myös huomioitava työssä, että jokaisella olisi mahdollisuus tuoda esille omia tunteitaan ja mielipiteitään niin työkavereilleen kuin esimiehellekin. Jos ihminen kokee, ettei voi tuoda ajatuksiaan julki, alkaa se näkymään ahdistuksena ja työpahoinvointina. (Virolainen 2012.)

Esimiehen tehtävä työssä on hallita psykososiaalisia kuormitustekijöitä, jotta ne saadaan minimoitua mahdollisimman hyvin. Keskeisintä on ensin tunnistaa tarkasti juuri oman työpaikan psyykkistä mielenterveyttä kuormittavat tekijät ja sen pohjalta miettiä mitkä niistä vaikuttavat haitallisesti työntekijöihin ja aluksi voi olla hyvä jopa asettaa ne tärkeysjärjestykseen. Sen jälkeen esimiehen tulee puuttua kuormitustekijöihin, ja ottaa ensin huomioon ne tekijät, jotka ovat kaikista haitallisimpia työntekijöiden työterveydelle. Tämän jälkeen vaatii jatkuvaa seurantaa, että kuormittavat tekijät pysyvät poissa. Jos kuitenkin esimiehellä ei ole omaa osaamista tunnistaa psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, tulee hänen ottaa apua työterveydenhuollosta tai muulta pätevältä ulkopuoliselta taholta. Siksi onkin tärkeää, että työpaikan ja työterveydenhuollon yhteistyö on mutkaton ja toimivaa, jotta työntekijöiden terveys on molempien tahojen tiedossa ja siihen pystyisi vaikuttamaan heti kun puutteita huomataan. (Työsuojelu 2021.)

Johtamisella on kaikkiaan suuri merkitys työntekijän työhyvinvoinnissa, mutta myös jokainen työyhteisön työntekijä pystyy vaikuttamaan omalla tekemisillään toisten sekä omaan psyykkiseen työhyvinvointiin. Tukeminen ja auttaminen haastavissa tilanteissa sekä ystävällinen ja arvostava kohtelu toista kohtaan lisäävät varmasti psyykkistä työhyvinvointia koko työyhteisöön. Myös jokaisen tulee huolehtia omasta työhyvinvoinnistaan suunnittelemalla töitään sekä ajankäyttöään, jotta on myös aikaa palautumiselle, jolloin tekee omalta osaltaan kaikkensa työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. (Työturvallisuuskeskus 2022.)

## 5.2 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalisella työhyvinvoinnilla yksinkertaisuudessaan tarkoitetaan mahdollisuutta sosiaaliseen kanssakäymiseen mutkattomasti työyhteisössä työntekijöiden kesken. Tällöin työpaikalla pystytään keskustelemaan vapaasti työyhteisön jäsenten kanssa, työntekijöiden välit ovat toimivat ja helpot lähestyä. Jotta tämä

onnistuu, on tärkeää tutustua omiin työkavereihin vapaa-ajallakin. Työkaverin tunteminen paremmin omassa henkilökohtaisessa elämässä, vaikuttaa heti suuresti lähestymiseen ja mielipiteiden julki tuomiseen työpaikallakin. Ystävyyssuhteet, jotka ovat syntyneet työpaikalla ovatkin Suomessa suhteellisen yleisiä. Niiden nähdään lisäävän motivaatiota sekä työtehoa huomattavasti, kun työpaikalla on itselle tärkeitä ihmisiä. Vaikka ystävyyssuhteiden nähdään tuovan paljon hyvää, niin jopa lyhyet, mutta lämminhenkiset kohtaamiset työkavereiden kanssa tuovat paljon positiivista ilmapiiriä työyhteisöön. (Virolainen 2012.)

Suhteellisen yleistä on kuitenkin myös kateuden näkyminen työyhteisössä työntekijöiden välillä. Voi olla, ettei tietyt ihmiset tule toimeen ja kateus sekä kaunottaa vallan heidän käyttäytymisestään toisiaan vastaan. Jos tämä on jatkunut pitkälle, on se helppo havaita muillakin ihmisillä, kun toisen ideat mitätöidään tai palaverissa ei suostuta puhumaan ja vältellään toisia. Voi olla vaikeaa kuvitella, mutta tämä vaikuttaa heti suuresti koko työyhteisön energiaan ja yhteistyökykyyn. Silloin esimiehen tulee ottaa asia hoitaakseen niin pian kuin mahdollista, sillä se voi nopeastikin alkaa vaikuttaa työhön suuresti. Psykkinen työhyvinvointi ja anteeksi antaminen ovatkin todella tärkeitä asioita keskenään. Kaikille ihmisille tulee erehdyksiä tai lyhyitä välirikkoja, jolloin huomataan, että anteeksi antaminen voi olla todella haastavaa tietyille ihmisille. Esimiehen tulee ohjata ja opastaa tilanteessa, jotta asiat saadaan ratkaistua ja jokainen osapuoli saa tunteen, ettei heitä syytetä mistään, sekä katkeruus ja ihmisten väliset tunnelukot häviäisivät ja jokaisella olisi helpompi olla työpaikalla. (Virolainen 2012.)

Sosiaalisesta työhyvinvoinnista voi puhua myös henkisenä hyvinvointina. Henkellä hyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, miten työkaverit kohtaavat toisiaan työpaikalla ja miten heidän yhteistyönsä onnistuu. Henkinen hyvinvointi näkyy myös siinä, miten työntekijät kohtelevat asiakkaitaan. Työpaikalla tulisikin aina arvostaa sekä antaa tukea koko henkilöstölle, jotta työstä pystyisi nauttimaan ja kokemaan omat saavutukset merkityksellisinä. Nämä ohjaavat työntekijää kehittymään sekä kasvamaan niin työssä kuin omana itsenään. Henkinen työhyvinvointi on se, joka tuo ihmiselle yhteisöllisyyden tunteen, jota jokainen yksilö tarvitsee. (Virolainen 2012, 26–27.)

Voidaan ajatella, että henkinen työhyvinvointi on varsin hyvällä tasolla silloin, kun työntekijällä on mukava tulla ja lähteä työpaikalta. Hän on päässyt tuomaan esille omia kykyjään eri tehtävissä ja hänen ammattitaitoaan arvostetaan työyhteisössä sekä hän itse kannustaa muita työkavereitaan työpaikalla. Työkavereiden kanssa on vaihdettu kuulumisia sekä yhteistyö on ollut lämmin henkistä ja oikeudenmukaista. Työntekijän tiedetäänkin olevan oikeassa paikassa töissä silloin, kun hänen oma arvomaailmansa on yhteydessä työpaikan arvoihin. Kun työpaikalla vallitsee oikeudenmukainen ja kaikkia kunnioittava johtaminen, lisää se työmotivaatiota ja henkisesti parempaa oloa työskennellä. (Klemelä 20016, 8.) Henkinen pahoinvointi voi kuitenkin nousta esille tilanteissa, joissa organisaation arvot ovat ristiriidassa työntekijän omien tunteiden ja arvojen kanssa. Näitä saattaa olla valehtelu, lain rikkominen, liioittelu ja turhat lupaukset. Kun yksilö tuntee ristiriitaa oman moraalikäsitteensä kanssa, aiheuttaa se henkistä pahoinvointia työhön. (Virolainen 2012, 27.)

## 6 TUTKIMUS ESIMIEHEN TOIMINNAN VAIKUTUKSISTA TYÖHYVINVOINTIIN

Haastattelun tarkoituksena oli selvittää, millaisena koetaan esimiehen vaikutus omaan työhyvinvointiin. Haastattelu (liite 1) toteutettiin tilitoimiston kirjanpitoyksikön työntekijälle sekä palvelupäällikölle, eli tiimin esimiehelle. Tutkimukseen vastanneet olivat molemmat olleet kyseisessä talossa pitkään, joten talon tavat sekä toimintaperiaatteet ovat jo tuttuja.

### 6.1 Työhyvinvointi

Haastattelun ensimmäisen teeman tarkoitus oli selvittää mitä haastateltavat ajattelevat työhyvinvoinnin tarkoittavan ja mitkä asiat ovat niitä, joilla se saavutetaan. Selvitettiin, miten työpaikalla panostetaan työntekijöiden hyvinvointiin ja mitkä asiat ovat niitä, jota pitäisi vielä kehittää paremman työhyvinvoinnin saavuttamiseksi.

Työhyvinvointi nähtiin erittäin tärkeänä asiana, jotta jokaisella olisi mukava tulla töihin. Tärkeimpinä asioina haastateltavat toivat esille työhyvinvoinnin saavuttamiseksi työnkuormittavuuden hallinnan ja sen pysyminen kohtuullisena ihan jokaisella työhenkilökunnan jäsenellä. Myös selvästi nousi esille työyhteisön yhteen puhaltava henki, joka luo perustan hyvälle työhyvinvoinnille, ja sen pohjalta tuntee itsensä osaksi työhenkilöstöä. Pääsääntöisesti nämä tekijät nähdään toteutuvan työpaikalla ja varsinkin oman tiimin sisällä työilmapiiri on todella hyvä. Välillä työkuorma voi olla kuitenkin todella suuri, kun tehdään tietynlaista sesonki työtä, jolloin se voi heijastua henkilöstön välisiin suhteisiin ja sen kautta myös työhyvinvointiin ja sen toteutumiseen.

Työkuorman hallittavuus on se, joka nousi suurimpana esille kehittämisen kohteena. Koettiin, että se pääsee välillä liian suureksi, joka on selvä haitta työhyvinvoinnille ja omalle jaksamiselle. Tämä aiheuttaa myös sitä, että hankalat asiakas tapaukset ovat myös välillä todella kuormittavia, kun työtä on ajoittain jopa liikaa. Toisena asiana koettiin panostaminen vielä varhaisempaan puuttumiseen uupumuksen ehkäisemiseksi. Työpaikalla on varhaisen välittämisen käytäntö, jossa

käydään keskusteluita tasaisin väliajoin omasta suoriutumisesta ja pidetään kirjaa sairauslomista, jotta osattaisiin puuttua ajoissa heikentyvään jaksamiseen, mutta aina nämäkään ei tule esille.

Henkilöstöedut sekä ilmapiiri työpaikalla koettiin pääsääntöisesti toimivaksi. Haastateltavat olivat kuitenkin yhtä mielisiä siitä, että työhyvinvointiin voisi aina panostaa enemmän ja jotain kehitettävää on varmasti aina, työhyvinvointia ei voida ajatella 'valmis' tilassa.

## 6.2 Oma jaksaminen ja psyykkinen työhyvinvointi

Toisessa teemassa haluttiin syventyä haastateltavan omaan jaksamiseen ja sen pohjalta psyykkiseen hyvinvointiin. Selvitettiin, miten oma jaksaminen on tasapainossa työn vaativuuteen nähden ja kokeeko olotilansa millaiseksi tullessaan töihin. Selvitettiin, miten työterveyshuolto on apuna työhenkilökunnan arjessa ja mitkä ovat niitä asioita millä itse pystyisi vaikuttamaan omaan työhyvinvointiin.

Haastateltavat kokivat oman jaksamisen tällä hetkellä kohtuullisena. Syksystä alkaa sesonki aika, jolloin työtä on jopa liikaa ajoittain ja se heijastuu myös omaan jaksamiseen. Kun asioita on paljon, niiden priorisointi nousee vahvasti esille ja se heijastuu siihen, että harvoin saisi päivän aikana tehtyä suunnitellut tehtävät valmiiksi sillä aika ei kuitenkaan riitä täysin asioiden hoitamiseksi. Alalla pitkään olleena on totuttu tietynlaiseen rytmiin ja paineeseen, joten se ei kuitenkaan kohtuuttomasti vaikuta omaan jaksamiseen.

Töihin tuleminen koettiin useimmiten mielekkäänä, tähän vaikutti vahvasti, jos oli panostanut aikatauluihin ja tehnyt selviä suunnitelmia päivän tehtävistä. Päivät, jolloin pystyi olemaan omalla osaamisalueella, nähtiin tietenkin helpompina ajanjaksoina, mutta haastavissa tilanteissa stressiä voi olla enemmän. Etätyömahdollisuus nousi myös haastateltavalla esille ja haastateltavat painottivat sen tuovan mielekkyyttä työntekoon suuresti, koska ei ole tarvetta olla missään tiettyssä paikassa tiettyyn aikaan.

Työtehtävät koettiin pääsääntöisesti mielekkäiksi ja selkeiksi. On omalla vahvuusalueella olevia tehtäviä mutta myös niitä haastetta tuovia, eli kaikenlaisia tehtäviä tasaisesti. Selvää oli, että haastavat tilanteet tai työtehtävät kuitenkin

luonnollisesti ei motivoi täysin samanlailla, kun joutuu poikkeamaan sille omalle epämukavuusalueelle ja varsinkin jos työkuorma on jo valmiiksi suuri ja aikaa rajallisesti.

Omaan työhyvinvointiin vaikutettiin selvästi vapaa-ajalla. Tärkeää on saada työasiat pois mielestä mahdollisimman hyvin. Perheen ja ystävien kanssa vietetty aika on sitä, mikä tuo jaksamista myös työhyvinvointiin. Työn henkinen kuormitus kiireisinä ajanjaksoina nähtiin olevan todella rajoilla omiin voimavaroihin, mutta vapaa-ajalla töiden pois vieminen mielestä ja mukavien asioiden tekeminen vastapainottaa kuormitusta hyvin ja sitä pidettiin hyvin tärkeänä. Työajalla työhyvinvoinnin parantaminen nousi esille etätöissä, kun työn tauotus jää turhan usein liian vähäiseksi. Pitäisi panostaa enemmän taukoihin aamusta asti, jotta jaksaisi koko työpäivän paremmalla energialla.

Työterveyshuolto on koettu toimivaksi ja laajaksi, josta varmasti löytää jokainen tarvitsemaansa asiaan apua. Työterveyshuolto on antanut tukea ja apua tarvittaessa ja kynnyksen käyttämiseen ei saisi olla liian suuri.

### 6.3 Työyhteisö ja sosiaalinen työhyvinvointi

Työhyvinvointihaastattelun kolmannessa teemassa otettiin enemmän kantaa työyhteisöön ja miten se vaikuttaa omaan työhyvinvointiin. Otettiin selvää, kokeeko haastateltava työilmapiirin mielekkääksi sekä tunteenko tulevansa kuulluksi sekä autetuksi tarpeen mukaan. Pohdittiin myös, mitkä ovat oman työyhteisön vahvuuksia sekä kehittämisen kohteita. Ristiriitatilanteiden kohdatessa pohdittiin ottaako esimies vastuun tilanteen ratkaisemiseksi.

Työilmapiiri nähtiin pääsääntöisesti hyvänä ja toimivana. Ajoittain työkuorma voi rasittaa myös työyhteisöä, kun stressiä työtehtävistä on ilmassa. Työpaikalla tehdään tasaisesti fiilis kyselyitä henkilöstölle, eli millaisena kokee työhyvinvoinnin ja työyhteisön kyseisellä hetkellä. Niiden pohjalta selvitetään syy-seuraussuhteita ja panostetaan niihin. Tarpeen mukaan koetaan saavansa tukea ja apua haastavissa tilanteissa johdon puolelta.

Vahvuuksina työyhteisössä nähdään laaja osaaminen. Talo on iso, joten osamista löytyy aina laidasta laitaan, joten yksin ei tarvitse asioiden kanssa jäädä.

Organisaation ollessa laaja, pystyy myös henkilöstö kouluttautumaan halutesaan ja vaihtamaan tehtäviä omien osaamisalueiden ja mielenkiinnon kohteiden mukaan talon sisällä. Organisaation tarjoamat henkilöstöedut nähtiin olevan myös suuri vahvuus, joka vaikuttaa myös työhyvinvointiin vahvasti. Etätö mahdollisuus on myös ehdottomasti vahvuutena nähty asia, koska sillä on selvästi vaikutusta työhenkilöstön omaan jaksamiseen, kun omaa arkea on helpompi tasapainottaa töiden kanssa. Haastateltava nosti esille myös oman tiimin avoimuuden ja kaikkien olevan helposti lähestyttäviä, eikä tarvitse miettiä voiko pyytää apua tarvittaessa.

Kehittämisenä työyhteisössä nähtiin työhyvinvoinnin vielä laajempi panostaminen, jota kohti kuitenkin ollaan koko ajan menossa, sekä työkuorman kohtuullisuuden tunnistaminen ajoissa. Työyhteisö ja sen ilmapiiri on toimiva eikä siinä nähdä juuri mitään kehitettävää. Ristiriitatilanteet tarvittaessa pyritään selvittämään mahdollisimman pian, yhdessä esimiehen kanssa. Ajoittain haastateltava toivoisi nopeampaa ja parempaa otetta esimieheltä ristiriitatilanteissa, jotta asiat saataisiin mahdollisimman nopeasti hoidettua eikä asioiden kanssa jäisi yksin. Positiivisena nähtiin tilitoimiston helposti lähestyttävät ylemmät johtajat, joihin voi myös ottaa tarvittaessa yhteyttä.

#### 6.4 Esimiehen vaikutus työhyvinvointiin

Neljäs teema keskittyi esimieheen ja siihen, miten haastateltava itse määritteli hyvän esimiehen ja kokeeko esimiehen tekemisellä olevan vaikutusta omaan työhyvinvointiin. Teema laittoi pohtimaan, miten esimiehen johtaminen näkyy tällä hetkellä työpaikalla ja onko se työhyvinvointia tukevaa vai tulisiko sitä kehittää jollain tasolla. Otetaan selvää, käydäänkö työpaikalla säännöllisiä kehityskeskusteluita ja kokeeko haastateltava, että hän olisi saavuttanut luottamuksellisen työsuhteen esimieheen.

Hyvä esimies kuvailtiin molempien haastateltavien toimesta helposti lähestyttäväksi, jolle on helppo puhua ja kokee tulevansa kuulluksi. Hyvä esimies tarttuu tilanteisiin rohkeasti, eikä jätä asioita puolitiehen. Tasapuolinen ja reilu kohtelu työyhteisössä on myös hyvän esimiehen toimintatapoja.

Esimiehen toiminnalla koettiin olevan suuresti vaikutusta työhyvinvointiin. Tuen sekä mallin näyttämisen puuttuminen koettiin vaikuttavan negatiivisesti henkilöiden työhyvinvointiin. Myös epätasa-arvoinen käyttäytyminen heikentää työhyvinvointia. Esimiehen työskentelyssä koettiin olevan aina kehitettävää ja parannettavaa eikä se voi olla koskaan valmis. Haastateltavat olivat tällä hetkellä samaa mieltä, että pääsääntöisesti esimiehen työskentely ja johtaminen on koettu olevan kuitenkin hyvää sekä hyvinvointia tukevaa.

Oman esimiehen kanssa käydään kehityskeskusteluita ja työntekijän työtilanteen kartoitusta läpi viikoittain. Tiimipalavereita käydään joka toinen viikko, missä käydään yhdessä läpi tiimin asioita ja siellä voi keskustella vapaasti mietityttävistä asioista muiden kanssa. Nämä molemmat nähtiin tärkeinä, jotta pääsee tuomaan omat ajatuksensa ilmi. Tämä nosti esille myös, että työsuhte esimieheen koetaan luotettavana ja helposti lähestyttävänä.

## 6.5 Johtaminen

Haastattelun viimeisessä teemassa perehdyttiin johtamiseen yleisesti. Selvitettiin mitä haastateltava ajattelee eri johtamistyyleistä ja niiden vaikutuksista työhyvinvointiin. Otettiin selvää, kokeeko haastateltava, että työpaikalla vallitsee eettinen ja vastuullinen johtamistapa ja otetaanko myös työntekijöiden toiveet ja tarpeet huomioon. Lopuksi pohdittiin myös autoritäärisen johtamisen vaikutuksia työyhteisöön.

Johtamisella koettiin olevan vaikutusta työhyvinvointiin suuresti ja kokemus erilaisista johtamistyyleistä vaikuttaa myös tähän paljon. Luottamus esimiehen ja henkilöstön välillä sekä työntekijöiden mielipiteiden huomioon ottaminen oli selvästi vaikuttava asia omassa työhyvinvoinnissa. Esimiehelle täytyy pystyä juttelemaan ja kertomaan asioista, eikä pelätä liian ankaraa johtamistyyliä. Tilan antaminen sekä aika kehittymiselle, jokaisen henkilökohtaisen tarpeen mukaan, koettiin myös tärkeänä tekijänä johtamisessa ja sen kautta työhyvinvoinnissa.

Työpaikalla omassa tiimissä eettinen ja vastuullinen johtaminen näkyy käytännössä haastateltavan mielestä tasapuolisena ja reiluna kohteluna. Työntekijät pystyvät vaikuttamaan asioihin jossain määrin, kuitenkin jotkut asiat ovat myös organisaation ylemmän johdon käsissä ja niihin tietenkin vaikuttaminen voi olla

haastavampaa. Tiimin sisällä oleviin asioihin pystyy vaikuttamaan helpommin, sekä etätyö nousi esille tässä kohdassa. Sen toteutuminen työpaikalla ja sen kautta vaikuttaminen omaan työskentelyyn on vain positiivinen asia.

Autoritäärinen johtaminen nähdään heikentävänä johtamisena, jos luottamus ei ole kunnossa ja johtaminen näkyy enemmän määräämisenä. Tätä ei kuitenkaan olla koettu haastateltavien keskuudessa ja haastateltavat ajattelevatkin sen toivon mukaan olevan nykyään paljon harvinaisempaa.

## 6.6 Haastattelun luotettavuus sekä eettisyys

Tutkimuksessa tärkeintä on pyrkiä välttämään virheitä, jonka pohjalta arvioidaan opinnäytetyön luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007.) Haastattelusta ei käy ilmi henkilöllisyystietoja, jolloin heitä ei voi yhdistää kehenkään. Haastattelut toteutettiin kasvotusten työpaikalla, puhelimen äänitys sovelluksen avulla, ja tallenteet tuhottiin heti litteroinnin jälkeen. Haastattelutilanteessa joitain kysymyksiä saatettiin tarkentaa, mikäli niiden tulkitsemisessa oli epävarmuutta, jotta molemmat haastateltavat saivat saman käsityksen kysymyksestä. Haastateltava sai kertoa itse omat ajatuksensa, haastattelijana tarkoitukseni oli pysyä neutraalissa asemassa, ilman johdattelua suuntaan tai toiseen. Haastattelun kysymykset menivät kuitenkin molemmissa samassa järjestyksessä. Haastateltavat antoivat lähes poikkeuksetta samoja vastauksia, jolloin voidaan ymmärtää, että tietyt asiat ovat esillä tässä työpaikassa enemmän. Tämän pohjalta myös opinnäytetyön teoria osuus vastasi haastateltavien ajatuksia sekä vastauksia, jolloin myös työn luotettavuus voidaan varmistaa.

Omassa opinnäytetyössäni pohdin sen pätevyyttä, kun haastateltavien lukumäärä oli pieni. Koin kuitenkin, että haastatteluissa päästiin syvemmälle aiheeseen juuri alhaisen lukumäärän vuoksi ja sen pohjalta myös tutkimuksen oikeellisuus toteutui paremmin.

## 7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli syventyä psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin, sekä miten esimiehen käytöksellä koetaan olevan vaikutusta työyhteisössä. Etsin tietoa esimiehen vaikutuksista työhyvinvointiin erilaisista lähteistä ja kävin teoriaa läpi eri näkökulmista tutkimusongelmien ratkaisemiseksi. Teorian pohjalta laatimani haastattelu kysymykset esitin tilitoimiston kahdelle työntekijälle, joista toinen toimi yhden tiimin palvelupäällikkönä. Tässä luvussa käyn ensimmäisenä läpi haastattelun kautta saatuja vastauksia ja niistä syntyneitä johtopäätöksiä ja kuinka ne vastaavat tutkimuksen kysymyksiin. Lopuksi pohdin oman osaamisen kehittymistä opinnäytetyön kautta.

### 7.1 Johtopäätökset

Työhyvinvointi on paljon puhuttu aihe työelämässä ja tuo esille erilaisia mielipiteitä. Syynä tähän voidaan nähdä työtehtävien jatkuva kehittyminen ja monipuolisuus ja sen kautta työ voi olla ajoittain paljon haastavampaa ja koetella jaksamista. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 7.) Koska työhyvinvoinnista on alettu puhua enemmän, kynnys epäkohtien esiin tuomiseenkin on nykyään selvästi pienempi. Usein jopa työpaikat, jotka ottavat enemmän huomioon työhyvinvointia ja siihen panostamista, vetävätkin työntekijöitä luoksensa muita enemmän. Tulee kuitenkin ymmärtää, että työhyvinvointia ei saavuteta helposti, vaan se vaatii pitkäjänteistä ja systemaattista johtamista (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 7). Työympäristö on kuitenkin se paikka, jossa tulee vietettyä jopa suurimman osan elämästään, joten on tärkeää, että siellä viihtyy ja tuntee olevana tärkeä ja osa yhteisöä.

Haastattelun vastaukset kohdistuivat pitkälti kirjoittamaani teoriaan, sillä työhyvinvointia ei nähty haastateltavien mukaan enää kovin vaikeana ja monimutkaisena asiana. Haastateltavat toivoivat vain tulevansa kuulluksi sekä haluavansa, että omat voimavarat ovat kohtuudessa työmäärään, jotta uupumiselta vältytään. Esimiehen johtaminen on kaiken avaintekijä, mutta myös jokaiselta itseltään vaaditaan oikeanlaisia tapoja toimia, jotta työhyvinvointi pysyy hyvänä.

Haastattelussa työhyvinvointi oli työntekijöille erittäin tärkeä asia, johon koettiin eniten vaikuttavan työkuorma sekä työyhteisön pelihenki. Kun työkuorma on hallittavalla tasolla sekä yhteistyö työkavereiden kanssa sujuu, oli se selkeästi työhyvinvoinnille merkityksellinen tekijä.

Työntekijät kokivat oman jaksamisensa tällä hetkellä kohtuullisen hyväksi, vaikka työkuormaa on välissä selkeästi liikaa ja se aiheuttaa väsymystä ja stressiä. Etätyömahdollisuus nähtiin positiivisena asiana, kun työmäärää on enemmän. Silloin ei tarvitse käyttää aikaa työpaikalle matkustamiseen, vaan senkin pystyy hyödyntämään työssä. Haastavia sekä stressaavia tunnetiloja haastateltavien mielestä pystyy myös itse säätelemään, kun keskittyy aikatauluttamaan töitä, mutta myös ottamaan vapaa-aikaa itselleen työn ulkopuolella, niin perheen kuin ystävien kanssa. Myös työpaikan tarjoamat henkilöstöedut tuovat motivaatiota jaksamiseen.

Haastattelun aikana nousi selvästi esille työyhteisön merkitys omaan työhyvinvointiin. Yhteistyö koettiin erityisen hyvänä omassa tiimissä ja sen kautta vertais-tuki on korvaamatonta. Työyhteisön sekä organisaation ollessa suuri, apua on myös aina lähellä, eikä tarvitse jäädä yksin haastavissakaan tilanteissa, joka luo turvaa työn tekemiseen. Ristiriitatilanteissa kuitenkin toivotaan enemmän tukea esimieheltä, ettei asioiden selvittäminen jää puolitiehen. Terävä ja Mäkelä-Pusa (2011, 24) toteavatkin, että konfliktit ovat usein jopa tarpeellisia puhdistamaan ilmaa työyhteisössä, mutta esimiehen tulee olla tietoinen velvollisuuksistaan ja vastuustaan puuttua heti kyseisiin tilanteisiin niiden ratkaisemiseksi.

Hyvä esimies koettiin helposti lähestyttävänä, luotettavana sekä rohkeasti eri tilanteisiin tarttuvana. On tärkeää, että jokainen saa reilua sekä tasapuolista kohtelua, sillä sen vaikutus työssä viihtyvyyteen sekä hyvinvointiin koettiin todella suurena. Kuitenkin haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että jokainen pystyy kehittyä ja uuden oppiminen on aina välttämätöntä, eikä siksi esimieskään ole koskaan tarpeeksi hyvä. On kuitenkin selvää, että esimiehen työtehtävät ovat laajat, mutta silti jokaisen esimiehen tulee tiedostaa itselle kuuluvat perustehtävät ja kehittää niitä jatkuvasti (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 11). Esimiehellä tulisi olla halua tulla aina vähän paremmaksi kuin mitä on ollut aikaisemmin.

Johtamistyyli on esimiehen tapa toimia ja sen vaikutus työhyvinvointiin työntekijöiden mielestä on kaikista olennaisinta. Enää ei ajatella, että autoritääriäinen johtaminen olisi sallittavaa, vaan enemmän odotetaan työntekijöiden mielipiteiden kuulemistakin ja toiveiden toteuttamista. Haastateltavien tiimissä nähtiin toteutuvan eettinen sekä tasapuolinen johtaminen päivittäin. Työntekijät voivat tuoda mielipiteensä ilmi tiimissä, ja joissain asioissa, kuten etätöiden tekemiseen ja liukuvaan työaikaan pystyy itse vaikuttamaan. Kuitenkin toiveena olisi, että pystyisi vaikuttamaan enemmän myös omaan työkuormaan, mutta usein työkuorma ja siihen liittyvät tekijät ovat ylemmän johdon käsissä.

## 7.2 Opinnäytetyön sekä oman oppimiskokemuksen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen on ollut itselle alusta asti mielenkiintoista ja opettavaista. Taustalla on aito mielenkiinto aiheeseen, jolloin myös oppiminen on paljon nopeampaa. Opinnäytetyölle ei ollut erikseen toimeksiantajaa, mutta aihe on hyvin ajankohtainen ihan jokaisella työllisyyden alalla. Harjoittelupaikassani oltiin heti hyvin vastaanottavia, kun esitin mielenkiintoni toteuttaa tutkimus heidän työntekijöilleen. Tämä kertoi myös siitä, että heillä työhyvinvointiin liittyviä asioita ei haluta piilottaa, vaan saada epäkohdat esille tarttuakseen niihin. Tarkoituksena oli saada opinnäytetyö valmiiksi tammikuussa 2023, mutta tutkimuksen toteuttaminen onnistui vasta tammikuun puolella, joten sen puolesta työn valmistuminen venyi muutamalla kuukaudella. Halusin kuitenkin saada työn tehtyä ajan kanssa, joten haastatteluillekin tuli varata enemmän aikaa sen laajuuden vuoksi.

On ollut erityisen opettavaista päästä keskustelemaan työhyvinvoinnista muiden ihmisten kanssa ja saamaan uusia näkökulmia eri asioihin. Monesti voidaan ajatella, että on hyvin yksin tämän asian kanssa. Keskustelujen kautta kuitenkin huomasi, kuinka yhteneväisesti me työntekijät loppujen lopuksi työhyvinvoinnista ajattelevat ja mitä toivottaisiin sen olevan. Eniten opinnäytetyössä aikaa kului selvästi tiedon hankintaan sekä teoriaosuuden kirjoittamiseen, sillä aihetta on käsitelty kirjallisuudessa todella paljon eri näkökulmista. Haastattelut onnistuivat loppuksi vaivatta ja niiden litterointi oli itselle mieluista, koska poikkesi jonkun verran pelkän teorian kirjoittamisesta. Työn liittyminen työhyvinvointiin tulee varmasti näkymään myös tulevaisuudessa omassa tekemisessä ja rohkeutena ottaa asiaa

esille eri näkökulmista, kun sitä on päässyt tutkimaan ja analysoimaan suhteellisen laajasti opinnäytetyön kautta.

## LÄHTEET

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.

Eskelinen, J., Ilmakunnas, P. & Kuula, M. 2022. Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset tutkimuksen valossa. Aalto-yliopisto 25.1.2022. Viitattu 4.4.2022 <https://act.aalto.fi/fi/uutiset/henkilostoa-arvostava-johtaminen-lisaa-tyohyvinvointia>.

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

Heiskanen, E. & Salo, J. 2010. Eettinen johtaminen: tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi S, Remes P & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2009. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Järvinen, P. 2019. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Alma Talent.

Jääskeläinen, H. 2020. Hyvä esimies vai hyvä asiantuntija – kumpi sinä olet? BRIK. 18.11.2020. Johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti. Viitattu 11.7.2022. <https://brik.fi/brik-lehti/hyva-esimies-vai-hyva-asiantuntija/>

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.

Klemelä, R. 2006. Henkinen työhyvinvointi työpaikalla. Helsinki: Suomen Mielenterveysseura. Viitattu 22.7.2022.

[http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/henkinen\\_hyvinvointi\\_tyc3b6p\\_aikalla.pdf#:~:text=Henkinen%20hyvinvointi%20ty%C3%B6paikalla%20on%20monen%20tekij%C3%A4n%20summa.%20Ty%C3%B6hyvinvointia,ja%20henkil%C3%B6st%C3%B6hallinto.%20My%C3%B6s%20lains%C3%A4d%C3%A4nn%C3%B6llisin%20keinoin%20voidaan%20vaihuttaa%20ty%C3%B6hyvinvointiin](http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/henkinen_hyvinvointi_tyc3b6p_aikalla.pdf#:~:text=Henkinen%20hyvinvointi%20ty%C3%B6paikalla%20on%20monen%20tekij%C3%A4n%20summa.%20Ty%C3%B6hyvinvointia,ja%20henkil%C3%B6st%C3%B6hallinto.%20My%C3%B6s%20lains%C3%A4d%C3%A4nn%C3%B6llisin%20keinoin%20voidaan%20vaihuttaa%20ty%C3%B6hyvinvointiin).

- Koppa 2021. Laadullinen tutkimus. Jyväskylän yliopisto 28.10.2021. Viitattu 7.4.2022  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus> .
- Kunta- ja työhyvinvointialue työnantajat 2007. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt -suositus kunta-alalle. Viitattu 3.7.2022 <https://kt-prod.exove.net/henkilostojohtaminen/suosituksset/tyohyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvät-kaytannot>
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lämsä, A. 2021. Vastuullinen johtaja pitää Aristoteleen opit mielessä. JYUnity 13.10.2022. Viitattu 2.7.2022 <https://jyunity.fi/ajattelijat/vastuullinen-johtaja-pitaa-aristoteleen-opit-mielessaan/>
- Manka, M & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi.
- Murto, K. 2022. Oivalluksia työhyvinvoinnin ja tuottavuuden suhteesta. Työterveyslaitos. 31.3.2022. Viitattu 12.4.2022  
<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/uutinen/oivalluksia-tyohyvinvoinnin-ja-tuottavuuden-suhteesta>
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 4.5.2022  
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%C3%B6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Ristikangas, M-R. & Grunbaum, L. 2014. Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Salminen, A. 2010. Julkisen johtamisen etiikka. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 18.6.2022 [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-319-6.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-319-6.pdf)
- Sinkkonen, S. & Taskinen, H. 2005. Johtamisosaamisen vaikutukset terveydenhuollossa. Helsinki: WSOY.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2022. Työhyvinvointi. Viitattu 4.5.2022  
<https://stm.fi/tyohyvinvointi>.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Unipress.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Intelligent Self Leadership. Espoo: Pertec.
- Sydänmaanlakka, P. 2022. Johtajan kokonaiskuntoisuus: haasteena jatkuva uudistuminen. Helsinki: Kauppakamari.

Terveystalo 2022. Miksi työhyvinvointiin kannattaa satsata. Viitattu 30.3.2022  
<https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopaketti/tyohyvinvointi/#Miksi%20ty%c3%b6hyvinvointiin%20kannattaa%20satsata>

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. Viitattu 18.2.2023  
[http://lato.poutapilvi.fi/p4\\_kuntoutussaatio/files/575/punk\\_esimiesopas\\_www.pdf](http://lato.poutapilvi.fi/p4_kuntoutussaatio/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf)

Tienari, J. 2022. Vastuullinen johtaminen globaalissa taloudessa. Viitattu 23.2.2023 <https://www.boardman.fi/tapahtumayhteenveto/vastuullinen-johtaminen-globaalissa-taloudessa/>

Työsuojelu. 2021. Psykososiaalinen kuormitus. Viitattu 28.11.2022  
<https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>

Työterveyslaitos. 2022. Työelämä ja mielenterveys. Viitattu 28.11.2022  
<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoelama-ja-mielenterveys>

Työturvallisuuskeskus 2022a. Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 4.5.2022  
[https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo#ed95d51f](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo#ed95d51f).

Työturvallisuuskeskus 2022b. Psykososiaalinen kuormitus.  
<https://ttk.fi/tyoturvaluus/tyohyvinvointi/psykososiaalinen-kuormitus/#9c918562>

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD.

## LIITTEET

Liite 1. Työhyvinvointihaastattelu

Liite 1 1(2). Työhyvinvointihaastattelu

### **Työhyvinvointi**

Mitä ajattelet työhyvinvoinnin määritelmän tarkoittavan?

Mitkä asiat ovat mielestäsi tärkeimmät työhyvinvoinnin saavuttamiseksi?

Mitä työhyvinvointiin liittyviä asioita olisi mielestäsi tällä hetkellä tärkeää kehittää?

Miten työpaikkasi panostaa työntekijöidensä työhyvinvointiin? Koetko että työhyvinvointiin tulisi panostaa enemmän työpaikallasi?

### **Oma jaksaminen ja psyykinen hyvinvointi**

Miten koet jaksavasi työssä tällä hetkellä?

Mikä olotilasi on useimmiten saavuttuasi töihin?

Onko työn henkinen kuormitus tasapainossa suhteessa voimavaroihisi? Miten kuormitusta voisi mielestäsi vähentää?

Miten pyrit vaikuttamaan omaan työhyvinvointiisi?

Toimiiko työpaikkasi järjestämä työterveyshuolto hyvin?

### **Työyhteisö ja sosiaalinen työhyvinvointi**

Onko työpaikalla vallitseva työilmapiiri mielestäsi hyvä?

Koetko tulevasi kuulluksi ja tarpeen mukaan autetuksi työpaikalla?

Mitä vahvuuksia tunnistat työyhteisössäsi? Mitä kehittämisen kohteita tunnistat työyhteisössäsi?

Puuttuuko esimies työyhteisön ristiriitatilanteiden ratkomiseen?

Liite 1 2(2). Työhyvinvointihaastattelu

### **Esimiehen vaikutus työhyvinvointiin**

Miten määrittelisit hyvän esimiehen?

Miten koet esimiehen vaikuttavan työhyvinvointiisi?

Miten arvioit esimiehen johtamista ja työskentelyä kokonaisuudessaan tällä hetkellä? Koetko esimiehen onnistuneen työhyvinvoinnin parantamisessa?

Ajatteletko esimiehen käyttäytymisellä olevan vaikutuksia omaan jaksamiseen tai työmotivaatioosi?

Koetko työsuhteesi esimieheen olevan luotettava?

Käydäänkö työpaikalla säännöllisiä kehityskeskusteluita?

### **Johtaminen**

Koetko eri johtamistyyliellä olevan vaikutusta työhyvinvointiisi?

Koetko että johtaminen työpaikalla on eettistä ja vastuullista ja työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin?

Kuinka ajattelet "auktoritaarisen" johtamistyylin vaikuttavan työhyvinvointiisi?