

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

ESIHENKILÖIDEN KOKEMUKSIA KAHDENKESKISISTÄ KESKUSTE- LUISTA JA NIIDEN MERKITYK- SESTÄ TYÖHYVINVOINTIIN

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Tutkinto-ohjelma Hyvinvointikoordinaattorin tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Niina Meronen	
Työn nimi Esihenkilöiden kokemuksia kahdenkeskisistä keskusteluista ja niiden merkityksestä työhyvinvointiin	
Päiväys	13.8.2023
Sivumäärä/Liitteet	56/70
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Yritys X	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksessa selvitettiin esihenkilöiden kokemuksia kahdenkeskisistä keskusteluista ja niiden merkitystä työhyvinvointiin. Esihenkilöiden ja työntekijöiden kahdenkeskisillä keskusteluilla tarkoitetaan säännöllisesti toistuvia keskusteluja, joissa keskitytään työntekijän tarpeisiin mm. työssä ilmeneviin haasteisiin, kehitysideoihin, onnistumisiin, urakehitykseen, työtyytyväisyyteen ja muihin asioihin, jotka eivät tule esille muissa organisaation työhyvinvointia kartoittavissa raporteissa tai vuorovaikutustilanteissa. Kahdenkeskisillä keskusteluilla ei tässä raportissa tarkoiteta kehityskeskusteluja.</p> <p>Tutkimus toteutettiin organisaatiossa, jossa on 2800 työntekijää. Tutkimuksessa selvitettiin 200:n linjaportaan esihenkilön kokemuksia kahdenkeskisistä keskusteluista ja heidän ajatuksiaan niiden merkityksestä työhyvinvointiin. Esihenkilöiden työhyvinvoinnin kokemuksia vertailtiin vuoden 2021 Työolobarometrillä aineistoon.</p> <p>Kyselytutkimus toteutettiin kahteen kertaan. Ensimmäinen vaihe syyskuussa 2022 ja toinen vaihe tammi-kuussa 2023. Kyselyiden välissä organisaation HR-toimijat toteuttivat esihenkilötyön kehittämistä koulutuksen ja tiedottamisen muodossa. Vastausprosentti oli ensimmäisellä kyselykerralla syyskuussa 2022 noin 44 prosenttia ja seurantakyselyssä 2023 se nousi noin 62 prosenttiin. Aineiston keruu toteutettiin verkkokyselynä Savonia AMK:n sähköisellä Webropol-ohjelmalla. Kyselylomake sisälsi monivalinta- ja avoimia kysymyksiä. Aineisto analysoitiin hyödyntäen Webropol-ohjelman tilastoraportteja, tuloksia havainnollistettiin graafisesti ja tulkittiin kuvailevilla menetelmillä. Avoimet vastaukset käsiteltiin sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Tutkimustuloksia voidaan pitää suuntaa antavina ja niitä voidaan hyödyntää tilaajaorganisaation esihenkilötyön kehittämisessä. Esihenkilön ja hänen oman esihenkilönsä kahdenkeskiset keskustelut lisääntyivät hieman, mutta esihenkilön ja hänen tiimiinsä kuuluvien työntekijöiden keskustelut vähentyivät hieman. Esihenkilöt kokivat pääsääntöisesti keskustelujen tunnelman avoimeksi ja luottamukselliseksi. Keskusteluissa käsiteltiin työhyvinvointia, osaamista, urakehitystä, palautteen antamista ja työyhteisön ilmapiiriä.</p> <p>Esihenkilöiden työhyvinvoinnin kokemukset olivat hyvin samankaltaisia kuin vuoden 2021 Työolobarometrissä. Vastaajista noin 74 prosenttia arvioi työhyvinvointinsa joko hyväksi tai erinomaiseksi molemmilla kyselykerroilla. Työstressiä ja uupumuksen kokemuksia havaittiin jonkin verran enemmän kuin vertailuaineistossa, mutta ne vähentyivät hieman seuranta-aikana. Työnimun kokemukset olivat varsin samankaltaisia kuin vertailuaineistossa, mutta ne heikkenivät hiukan seurantajakson aikana. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä ovat myös kokemukset työn merkityksellisyydestä ja yhteisöllisyydestä työpaikalla. Tutkimuksen esihenkilöt kokivat työnsä pääsääntöisesti merkitykselliseksi ja he tunsivat yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemisen tunnetta, näiltä osin tulokset olivat Työolobarometrillä 2021 vastaajia paremmat. Kahdenkeskisten keskustelujen merkitystä työhyvinvoinnille kuvattiin pääsääntöisesti myönteisesti. Tärkeäksi huomioksi tutkimuksessa nousivat esihenkilöiden kokemukset, että kahdenkeskisten keskustelujen toteuttaminen edellyttää riittäviä resursseja esihenkilötyön toteuttamiseen.</p>	
Avainsanat kahdenkeskiset keskustelut, työhyvinvointi, esihenkilötyö	

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme of Health and Welfare Coordinator	
Author(s) Niina Meronen	
Title of Thesis Supervisors' Experiences of One-to-One Discussions and their Significance for Well-being at Work	
Date 18 August 2023	Pages/Appendices 56/70
Client Organisation /Partners Organization X	
<p>Abstract</p> <p>The aim of this thesis was to examine the experiences of supervisors of one-to-one discussions and their significance for well-being at work. One-to-one discussions between supervisors and employees refer to regularly recurring discussions that focus on the employee's needs, such as challenges encountered at work, development ideas, successes, career development, job satisfaction and other issues that do not come up in other organizational surveys or interaction situations. In this thesis, one-to-one discussions do not refer to performance appraisals.</p> <p>The study was carried out in an organization with 2800 employees. Well-being at work among the organization's 200 line managers and their experiences of one-to-one discussions and their thoughts on the effect of such discussions on the well-being at work were studied. The line managers' experiences of well-being at work were compared the data of the Working Life Barometer 2021.</p> <p>The survey was carried out twice. The first phase in September 2022 and the second phase in January 2023. In between surveys, the organization's HR actors implemented the development of supervisor work in the form of training and information. The response rate was about 44 percent in the first survey and rose to about 62 percent in the next survey. The data collection was carried out as an online survey using the Webropol software. The questionnaire included multiple-choice and open-ended questions The data was analyzed using the statistical reports of the Webropol software, the results were graphically illustrated and interpreted using descriptive methods. Open responses were processed using content analysis.</p> <p>The results can be considered indicative and can be utilized in the development work of the client organization. The number of one-to-one conversations between the line manager and his/her supervisor increased slightly, but the conversations between the supervisor and employees decreased slightly. Supervisors generally felt that the atmosphere of the discussions was open and confidential. The discussions dealt with well-being at work, competence, career development, feedback, and the atmosphere of the work community.</p> <p>The experiences of supervisors regarding their well-being at work were very similar to those in the Working Life Barometer 2021. About 74 percent of respondents rated their well-being at work as either good or excellent on both survey rounds. Experiences of work stress and burnout were observed slightly more than in the comparison data. The experiences of job engagement were quite like those in the control data, but they deteriorated slightly during the follow-up period. Experiences of meaningfulness and communality at the workplace are also important for well-being at work. As a rule, the supervisors of the survey felt that their work was meaningful and they felt a sense of community and cooperation, in these respects the results were better than those of the respondents to the Working Life Barometer 2021. Managers generally assessed the importance of one-to-one discussions for well-being at work positively. An important observation was the supervisors' experiences that the implementation of one-to-one discussions requires sufficient resources for the implementation of supervisor work.</p>	
<p>Keywords</p> <p>One-to-one discussions, well-being at work, supervisor work</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
2	TYÖHYVINVOINNIN YKSILÖLLINEN KOKEMUS.....	8
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	8
2.2	Työhyvinvointitutkimuksen merkitys	9
2.3	Työhyvinvoinnin osa-alueet	10
2.4	Työhyvinvoinnin moniulotteisuuden tarkastelua	12
2.5	Työhyvinvoinnin edellytykset ja ilmeneminen	13
2.5.1	Työhyvinvoinnin ilmeneminen virtaustilana eli Flow.....	13
2.5.2	Työhyvinvoinnin ilmeneminen työn imuna	13
2.5.3	Työhyvinvoinnin muita ilmenemistapoja	14
2.5.4	Työn kuormituksen aiheuttama työhyvinvoinnin heikkeneminen, stressi ja uupumus.....	14
2.6	Työhyvinvoinnin vaikutukset	16
2.7	Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä	17
3	TYÖNTEKIJÄN HYVINVOINTI JA JOHTAMINEN	18
3.1	Esihenkilötyön vaikutus työhyvinvointiin	19
3.2	Esihenkilön ja työntekijän dialogi eli kahdenkeskiset keskustelut	20
3.2.1	Kahdenkeskisten keskustelujen toimintamalli.....	20
3.2.1	Kahdenkeskisten keskustelujen hyödyt.....	21
3.2.2	Kahdenkeskisten keskustelujen toimintamallin kuvaus tutkimuksen kohdeorganisaatiossa.....	22
3.2.3	Tutkimuksen kohdeorganisaation esihenkilötyön kehittäminen.....	23
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	24
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	24
5.1	Tutkimusmenetelmän esittely	25
5.2	Tutkimusympäristön kuvaus	25
5.3	Kyselylomakkeen suunnittelu	26
5.4	Kyselyn toteuttaminen.....	27
5.5	Aineiston analysointi	28
6	TULOKSET	29
6.1	Taustatiedot	29

6.2	Kahdenkeskisten keskustelujen toteutuminen ja muutos esihenkilötyön koulutuksen jälkeen	29
6.3	Esihenkilöiden kokemuksia kahdenkeskisistä keskusteluista ja niiden merkitysestä työhyvinvointiin.....	32
6.4	Esihenkilöiden työhyvinvointi ja vertailu Työolobarometri 2021 aineistoon	38
7	TULOSTEN TARKASTELUA JA POHDINTA	49
7.1	Tulosten tarkastelua.....	49
7.2	Eettisyys ja luotettavuus.....	53
7.3	Ammatillinen kasvu	55
7.4	Tulosten hyödynnettävyys ja kehitysehdotuksia	55
	LÄHTEET	57
	LIITE 1: KYSELYLOMAKE.....	61
	LIITE 2: SAATEKIRJET	67
	LIITE: 3 AVOINTEN VASTAUSTEN ANALYSOINNIN ESIMERKKI.....	70

KUVALUETTELO

KUVA 1.	Työhyvinvoinnin erilaiset tilat mukaillen Peter Warrin ja Jari Hakasen kuvaa (Warr 1999, 395; Hakanen 2004, 28).	12
KUVA 2.	Työkykytalo (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon).....	16

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1.	Kahdenkeskisten keskustelujen toteutuminen oman esihenkilön kanssa.....	30
TAULUKKO 2.	Kahdenkeskisten keskustelujen suunnitelmallinen toteutuminen oman esihenkilön kanssa	30
TAULUKKO 3.	Kahdenkeskisten keskustelujen toteutuminen esihenkilön tiimiläisten kanssa	31
TAULUKKO 4.	Kahdenkeskisten keskustelujen suunnitelmallinen toteutuminen esihenkilön työntekijöiden kanssa	31
TAULUKKO 5.	Esihenkilön ja hänen oman esihenkilönsä kahdenkeskisten keskustelujen luottamuksellisuus ja avoimuus.....	33
TAULUKKO 6.	Esihenkilön ja tiimiläisten kahdenkeskisten keskustelujen luottamuksellisuus ja avoimuus.....	34
TAULUKKO 7.	Kahdenkeskisissä keskusteluissa käsitellyt aiheet (vastaajan oman esihenkilön kanssa käydyt keskustelu).....	34
TAULUKKO 8.	Kahdenkeskisten keskustelujen aiheet (esihenkilöiden tiimien työntekijöiden kansassa).....	36
TAULUKKO 9.	Esihenkilöiden kokemus työhyvinvoinnista	40

TAULUKKO 10. Esihenkilöiden kokemus työn henkisestä raskaudesta	41
TAULUKKO 11. Esihenkilöiden kokemus työstressistä.....	42
TAULUKKO 12. Esihenkilöiden kokemus työuupumuksesta	43
TAULUKKO 13. Esihenkilöiden arvio työn fyysisestä raskaudesta	44
TAULUKKO 14. Esihenkilön kokema energisyyden tunne työssä	45
TAULUKKO 15. Esihenkilön kokema innostuneisuus työssä.....	46
TAULUKKO 16. Esihenkilöiden kokema työhön uppoutuminen	47
TAULUKKO 17. Yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen tunne työssä	48
TAULUKKO 18. Työn merkityksellisyyden kokemus	49

1 JOHDANTO

Avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus esihenkilön ja johdettavan välillä vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen sekä työntekijän sitoutuneisuuteen organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Vuorovaikutteinen lähijohtaminen voi olla parhaimmillaan yrityksen menestyksen voimavara. (Kinnunen, Perko & Vuorela 2013, 67–68; Juuti & Vuorela 2015; Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 255–265; Dunst, Bruther, Hamby, Howse, & Wilkie 2018, 18; O.C. Tanner 2020, 4–5.)

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kahdenkeskisten keskustelujen -toimintamallia ja esihenkilöiden kokemuksia niiden merkityksestä työhyvinvointiin. Kahdenkeskisillä keskusteluilla tarkoitetaan esihenkilön ja työntekijän toistuvia keskusteluja, joissa keskitytään työntekijän tarpeisiin mm. mahdollisiin työssä ilmeneviin haasteisiin, kehitysideoihin, onnistumisiin, urakehitykseen, työilmapiiriin ja -tyytyväisyyteen ja muihin asioihin, jotka eivät tule esille muissa organisaation työhyvinvointia käsittelevissä raporteissa ja vuorovaikutustilanteissa (Flinchum, Creamer, Rogelberg & Gooty 2022, 7; O.C. Tanner 2020, 90-96; Vilkmann 2022; Humbol Oy julkaisuaika tuntematon). Tässä tutkimuksesta kehityskeskustelut eivät sisälly kahdenkeskisten keskustelujen toimintamalliin.

Kahdenkeskisten keskustelujen -toimintamalli on käytössä useissa organisaatioissa ympäri maailmaa (vrt. mm. Humbol Oy:n ja O.C. Tannerin asiakastarinat). Toimintatapaan ei ole kuitenkaan kohdistettu tieteellistä tutkimusta, mutta jotkut suuret organisaatiot ovat tehneet omia selvityksiä kahdenkeskisistä keskusteluista ja todenneet ne hyödyllisiksi (Flinchum ym. 2022, 2).

Tämän tutkimuksen tilaaja on yksi Euroopan johtavista suunnittelu ja konsultointiyhtiöistä, jossa globaalisti työskentelee noin 17 000 asiantuntijaa ja Suomessa noin 2 800. Tutkimus kohdistettiin kahdeksataan (200) Suomessa työskentelevään linjaportaan esihenkilöön. Linjaportaan esihenkilöt ovat yritys X:ssä keskeisessä roolissa ja heidän hyvinvointinsa vaikuttaa koko vaativaa asiantuntijatyötä tekevään työyhteisöön. Tutkimuksen tarkoituksena oli hankkia lisätietoa kahdenkeskisten keskustelujen toteutumisesta ja niissä käsitellyistä aiheista ennen ja jälkeen Yritys X:n HR-osaston toteuttamaa esihenkilötyön kehittämistä. Tutkimuksessa kuvailtiin myös Yritys X:n esihenkilöiden kokemuksia kahdenkeskisistä keskusteluista ja miten he arvioivat niiden merkityksestä työhyvinvointiin.

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa Yritys X:lle hyödyllistä tietoa esihenkilöiden kokemuksista kahdenkeskisistä keskusteluista ja niiden merkityksestä työhyvinvointiin. Tutkimuksen tekijän henkilökohtaisena oppimistavoitteena oli vahvistaa tietopohjaa työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja esihenkilötyön merkityksestä työhyvinvoinnin kokemukseen. Tutkimuksen teoriapohjasta, kahdenkeskisten keskustelujen toimintamallista sekä tämän tutkimuksen tuloksista voivat hyötyä kaikki työhyvinvoinnin parissa työskentelevät toimijat. Tutkimuksen suorittaminen tilaajan tarpeiden mukaisesti oli suuri kunnia ja teki tehtävästä erityisen mielenkiintoisen, koska se perustui todelliseen työelämälähtöiseen tarpeeseen. Työhyvinvoinnin jatkuva kehittäminen on tärkeä myös siksi, että työssään hyvinvoivat ihmiset jaksavat pidempään työelämässä. Mahdollisimman suuri työllisyysaste on suomalaisen talouden ja hyvinvointivaltion ylläpitämisen näkökulmasta keskeinen tekijä.

2 TYÖHYVINVOINNIN YKSILÖLLINEN KOKEMUS

Hyvinvointi on yksilöllinen kokemus ja jokainen määrittelee sen omista lähtökohdistaan. Yksilölliseen hyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat persoonallisuus, tarpeet, arvot ja vapaa-ajan tavoitteellinen toiminta ja työikäisillä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Työikäiselle työ on usein olennainen osa elämää ja tärkeä hyvinvoinnin lähde. Työ mahdollistaa toimeentulon ja osalle myös varallisuuden karttumisen. Työn kautta syntyy tärkeitä sosiaalisia suhteita. Työ myös rytmittää päivää ja voi antaa onnistumisen ja osallisuuden kokemuksia. Toisaalta työelämään liittyvät kuormittavat asiat heijastuvat työn ulkopuoliseen elämään ja ihmissuhteisiin ja yksityiselämän kuormitus- ja voimavara-tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin. Hyvinvointi yleensä ja työhyvinvointi ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa. (Rauramo 2012, 10–11.)

Työhyvinvoinnista ja -pahoinvoinnista kirjoitetaan ja puhutaan julkisuudessa paljon. Työelämää pidetään vaativana ja tarinat työuupumuksesta selviytymisestä ovat yleisiä. Työikäisten arjen uuvuttavuus on myös jossain määrin noussut keskusteluaiheeksi, siis ettei aina ole kyse pelkästään työelämän vaativuudesta vaan yksilöiden itselleen asettamista tavoitteista, arjen muista vaatimuksista, jolloin elämästä yleensä muodostuu kuormittavaa. Työhyvinvointiin kannattaa kuitenkin pyrkiä, sillä hyvinvoivat ihmiset ovat tuottavampia, luovempia, vastuullisempia ja auttavat rakentamaan hyviä työyhteisöjä.

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin työssä käyvän henkilön selviytymiseksi työtehtävistään (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 9). Tällä tarkoitetaan arjen työtehtävien joustavaa sujumista ilman kohtuutonta kuormitusta työntekijälle.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on arjen työn varmistamista, ei ainoastaan siten, että hyvinvointia ja työkykyä heikentäviä asioita korjataan vaan että lisätään voimavaroja, mm. työn merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä (Manka & Manka 2016, 74–75; Lyly-Yrjänäinen 2022, 74). Työstä on mahdollista saada muutakin kuin toimeentulo, se voi olla yksilölle tärkeä mahdollisuus hyödyntää osaamistaan ja nauttia työnsä tuloksista.

Työhyvinvointi on työntekijän tai työyhteisön kokemus hyvinvoinnista, tyytyväisyydestä ja työn sujumisesta. Työhyvinvointi on positiivinen kokemus ja motivaatiotila. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä julkaisuaika tuntematon.) Työhyvinvointi on siis yksilöllinen kokemus, se voi tarkoittaa eri yksilöille ja työyhteisöille erilaisia asioita. Työhyvinvointi on kuitenkin myönteinen tunnetila.

Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen ilmiö, joka sisältää fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin. Kokonaisvaltaisesti työhyvinvointia tarkastellessa havaitaan, että kaikki osa-alueet liittyvät toisiinsa ja puutteet jossakin työhyvinvoinnin alueella vaikuttavat myös toisiin osa-alueisiin. (Virolainen 2012, 11–12.)

2.2 Työhyvinvointitutkimuksen merkitys

Laineen (2013, 39–52) mukaan työhyvinvointi on käsitteenä laaja. Siihen vaikuttavia tekijöitä on runsaasti ja ne myös muuttuvat jatkuvasti. Yksilö myös tulkitsee näitä tekijöitä elämän historiansa kontekstissa. Työhyvinvointia ei voida irrottaa ihmisen ja työyhteisön kokonaistilanteesta.

Työhyvinvointia on tutkittu jo melko kauan, 1900-luvun alkupuolelta lähtien, ja työhyvinvointiteorioita on rakennettu useiden tieteenalojen teorioiden pohjalta. Työhyvinvointiteorioita on rakennettu mm. psykologian, sosiaalipsykologian, kansantalouden, oikeustieteiden, sosiologian, lääke- ja terveystieteiden sekä kauppatieteiden näkökulmista tehdyistä tutkimuksista (Vartiainen 2017, 9–10; Manka & Manka 2016, 64). Laaja-alainen ja moniulotteinen työhyvinvoinnin käsite vaatii edelleen täsmentämistä ja työhyvinvoinnin metateorian laatimista (Laine 2013, 39–52). Työhyvinvoinnin tutkimus jatkuu ja se on tärkeää työelämän jatkuvan muuttumisen takia. Tälläkin hetkellä Työterveyslaitoksen nettisivujen mukaan on useita kymmeniä työhyvinvointia koskevia tutkimushankkeita meillä.

Harter, Schmidt & Keyes (2003) ovat tehneet meta-analyysin, jonka mukaan työhyvinvointi parantaa organisaation tuottavuutta, tehokkuutta, työntekijöiden sitoutumista sekä asiakastytyväisyyttä. Myös Manka & Manka (2023, 72–75) toteavat, että työhyvinvointi vaikuttaa sekä välittömästi, että välillisesti organisaatioiden menestymiseen. Tutkimustiedon käyttöönottoa ja soveltamista organisaatioissa pidetään kuitenkin haasteellisena, sillä on epäselvää minkälaista evidenssiä erilaiset työhyvinvointia käsittelevät tutkimukset ovat todellisuudessa pystyneet tuottamaan johtamisen tueksi muuttuvassa työelämässä, ja kuinka tämä tutkimustieto on siirtynyt hyvinvointipuheesta käytännön suomalaiseen työelämään. (Vartiainen 2017, 9–10). Oman kokemukseni mukaan työhyvinvoinnin mittaaminen on organisaatioiden päättäjille haastava aihe, sillä he toivovat selkeitä mittareita ja näyttöä, kuinka työhyvinvointiin kohdistetut panokset vaikuttavat. Kuitenkin työhyvinvointi on sekä yksilöllinen että yhteisöllinen kokemus, eikä sitä voida irrottaa muista ympäristötekijöistä.

Työelämään kohdistuva tutkimus ja työhyvinvoinnin jatkuva kehittäminen on tärkeää myös siksi, että työllisyys on Suomalaisen talouden ja kansalaisten hyvinvoinnin keskeinen tekijä. Koska työ voi aiheuttaa myös hyvinvoinnin heikkenemistä ja työkyvyn menetyksiä, on työhyvinvoinnista huolehdittava. Myös hallitustasolla on asetettu tavoitteita työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Uusimmassa Sanna Marinin hallitusohjelmassa on TYÖ2030 työhyvinvoinnin kehittämisohjelma, jonka tavoitteena on Suomi johtavana työelämäinnovaatioiden kehittäjänä ja parhaana työhyvinvointimaana. Tämä kehittämisohjelma tähtää työllisyyden ja talouden parantamiseen sekä työhyvinvoinnin kasvuun ja pitkiin työuriin. (TYÖ2030 Työn- ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma julkaisuaika tuntematon.)

Suomessa toteutetaan työntekijöiden työolosuhteita selvittäviä väestötutkimuksia. Yksi on Työ- ja elinkeinoministeriön Työolobarometri, jolla on noin kolmenkymmenen vuoden ajan selvitetty suomalaisten palkansaajien kokemuksia työelämästä (Lyly-Yrjänäinen 2022, 96). Työolobarometrin aineistoa käytettiin tässä opinnäytetyössä kohdeorganisaation esihenkilöiden työhyvinvointia kuvaavien kysymysten vertailuaineistona. Työolobarometri valittiin, koska sen kysymykset perustuvat kansainväliseen ja kansalliseen tutkimukseen (Lyly-Yrjänäinen 2022, 70). Myös Manka & Manka (2016, 217)

ehdottavat organisaation työhyvinvointimittausten tulosten vertailua valtakunnallisiin aineistoihin eli mm. yleisesti vertailuaineistona käytettyyn Työolobarometriin.

Työhyvinvoinnin tutkimustietoa on siis kertynyt paljon. Keskustelu aiheen ympärillä on myös jatkunut vuosikymmeniä vilkkaana. Viime vuosina sitä ovat värittäneet pandemian aikainen eristyneisyys, etätö ja hybridityö, sekä Ukrainan sota ja kansallinen sekä kansainvälisen talouden tilanne. Tutkimusta- ja erityisesti arjen työelämän ja työntekijöiden kuulemista tarvitaan, jotta voidaan rakentaa parempaa työelämää ja mahdollistaa työssä jaksaminen. Hyvinvoivat työntekijät ovat tuottavia, jaksavat pitkään työelämässä ja sitä kautta mahdollistaisivat hyvinvointivaltion säilymisen.

2.3 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvointi voidaan jakaa fyysisiin, psyykkisiin ja sosiaalisiin osa-alueisiin, jotka kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa, yhden osa-alueen heikentyminen vaikuttaa myös toisiin. Psyykkiset ja sosiaaliset osa-alueet muodostavat psykososiaalisen työhyvinvoinnin kokonaisuuden. Työhyvinvointia voidaan tarkastella yksilön ja yhteisön näkökulmista lähtöisin.

Fyysinen työhyvinvointi sisältää työympäristön, työn fyysisen kuormituksen ja työergonomian. Työn fyysinen kuormittavuus on erilaista eri toimialoilla. Työtehtävät saattavat olla monella tavalla fyysisesti kuormittavia. Ne voivat olla mm. fyysistä voimaa vaativia suorituksi ja toistotyötä, tai jatkuvaa näyttöpäätetyötä ja istumatyötä. Fyysiseen kuormitukseen vaikutetaan mm. sopivilla työympäristöön liittyvillä ratkaisuilla, apuvälineillä, työnkierolla ja tauotuksella. Tekijälleen sopiva fyysinen kuormitus hyödyttää kehoa ja vaikuttaa myönteisesti samalla mielen hyvinvointiin. (Virolainen 2012, 17.) Fyysisistä ponnisteluista voi nauttia ja sopivassa suhteessa palautumiseen fyysinen työ lisää terveyttä.

Psyykinen työhyvinvointi on elämänhallintaa, pystyvyyden tunnetta työssä, uskoa, että voi vaikuttaa siihen, mitä itselle tapahtuu sekä myönteisiä ajattelu- ja toimintatapoja. Psyykkiset toiminnot, kuten havaintokyky, muisti, päätöksenteko ja taitosuoritukset kuuluvat psyykkiseen työhyvinvointiin. Psyykkiseen työympäristöön sisältyvät kognitiivinen, informaatio- ja affektiivinen ergonomia ja niiden sopusointu yksilön ja työyhteisön kanssa. (Virolainen 2012, 18–29; Manka & Manka 2023, 108–110.) Psyykkiseen työhyvinvoinnin kokemukseen liittyvät henkilön persoonallisuuspiirteet ja temperamentti. Henkilöt, jotka ovat optimistisia ja heillä on korkea itseluottamus sekä lähtökohtaisesti vakaa tunne-elämä, he suhtautuvat toiveikkaasti tulevaisuuteen ja vastaoinkäymisten kohdatessa pyrkivät sitkeästi selviytymään, kokevat myös työhyvinvoinnin pääsääntöisesti myönteisemmin. (Feldt, Kinnunen & Mauno 2013, 134; Manka & Manka 2023, 204–215.) Psyykkisesti toimiva työympäristö, joka huomioi henkilön yksilölliset ominaisuudet, lisää kokonaisvaltaista hyvinvointia.

Virolainen (2012) tarkentaa henkisen työhyvinvoinnin erilliseksi osa-alueeksi psyykkisestä työhyvinvoinnista. Henkisellä työhyvinvoinnilla hän tarkoittaa työyhteisön jäsenten arvostusta, yhteistyön sujumista ja toisista välittämistä. Henkisyteen työpaikalla Virolainen liittyy työn merkityksellisyyden kokemuksen ja työstä nauttimisen. Työssä on mahdollisuus kehittää itseään ja kasvaa ihmisenä. Henkisyteen työssä kuuluvat myös yhteisöllisyys ja työyhteisön jaettu arvomaailma. Organisaation

missio luo puitteet henkiselle työhyvinvoinnille ja ristiriidat organisaation jäsenen ja organisaation arvojen välillä aiheuttaa henkistä työpahoinvointia (Virolainen 2012, 26–27).

Sosiaalinen työhyvinvointi tarkoittaa sosiaalista kanssakäyntiä työyhteisön jäsenten välillä, siten että työyhteisön ilmapiiri on avoin ja työkavereilla on toimivat välit. Sosiaaliseen työhyvinvointiin kuuluu työkavereihin tutustuminen myös työn ulkopuolisissa asioita esim. liittyen perheeseen ja harrastuksiin. Työpaikalla mahdollisuus lämminhenkisille ja vapaamuotoisille kohtaamisille rakentavat positiivista työilmapiiriä. Työpaikoilla muodostuneet ystävyys-suhteet vaikuttavat pääasiassa positiivisesti työhyvinvointiin, mutta täysin ongelmattomia ne eivät ole. Ristiriitoja voivat aiheuttaa esihenkilön ja alaisen ystävyys-suhte tai työpaikalla syntyneet rakkaussuhteet. (Virolainen 2012, 24–25.)

Psykososiaaliset vaatimukset; sosiaaliset kontaktit, kognitiivinen kuormitus ja informaatio-ohky, ovat työelämässä lisääntyneet. Lähes kaikki työt sisältävät aivojen kuormitusta kuten jatkuvaa valppaana oloa, muistikuormitusta, kirjaamista, ongelman ratkaisua, päätösten tekoa ja jatkuvaa uuden oppimisen ja tiedon omaksumisen vaatimuksia (Kalakoski, Lahti, Paajanen, Valtonen, Ahtinen, Kauppi, Turunen, Ojajarvi & Luokkala, Kirsi 2022, 53–54). Aivojen kuormittuminen saattaa jatkua monella myös vapaa-aikana ja se vaatii paljon. Toisaalta ihmisille markkinoidaan monenlaisia rentoutumiseen ja palautumiseen liittyviä omaseuranta mittareita ja hyvinvointia tukevia valmennuksia. Tällaisille on viime vuosikymmeninä syntynyt oma hyvinvointiliiketoiminnan alue.

Työhyvinvointia voidaan tarkastella yhteisön näkökulmasta. Manka & Manka (2023, 204–217) puhuvat psykologisesta pääomasta, jota voi olla yksilöllä tai koko työyhteisössä. Silloin tarkoitetaan ryhmän jäsenten yhteistä vuorovaikutusta ja koordinoivaa dynamiikkaa, jonka yhteenlaskettu summa on enemmän kuin yksilöiden yhteensä. Työyhteisössä, jossa on korkea psykologinen pääoma, jäsenet uskovat, että he voivat vaikuttaa, heillä on mahdollisuus saavuttaa tavoitteet, heillä on kykyä toimia useilla eri tavoilla, he suhtautuvat optimistisesti tulevaan ja selviytyvät kuormittavista tilanteista tyyneesti ja luottavaisina. Esihenkilöllä on tärkeä rooli ryhmän kollektiivisen psykologisen pääoman rakentamisessa ja ylläpitämisessä.

”Moderni johtajuus kasvattaa luottamusta ja sen myötä työyhteisötaitoja sekä koko ryhmän suorituskykyä. Se synnyttää myös kollektiivista psykologista pääomaa ja ryhmän tai tiimin uskoa omiin mahdollisuuksiinsa ylittää esteitä, saavuttaa korkeita tavoitteita ja toimia sitkeästi niiden eteen.”
(Manka & Manka 2023, 216.)

Psykososiaalisen työhyvinvoinnin varmistaminen on tärkeää. Psykososiaalisesta työn kuormituksesta puhuttaessa tarkoitetaan työn sisällössä ja järjestelyissä sekä työyhteisön sosiaalisessa toimivuudessa on yksilölle tai yhteisölle sopimatonta kuormitusta. Psykososiaalisia kuormitustekijöitä ovat mm. työmäärä, -tahti ja keskeytykset työssä sekä mahdollisuus vaikuttaa niihin, työn tavoitteet ja toimintatavat, työstä saatu palaute ja arvostus. Psykososiaalisiin kuormitustekijöihin, jotka voivat olla haitallisia, kuuluvat myös yksin työskentely, tiedonkulku, työyhteisön vuorovaikutus jne. Ehdottoman kielteisiä psykososiaalisia kuormitustekijöitä ovat häirintä, epäasiallinen kohtelu ja väkivallan uhka. Psykososiaaliset tekijät kuormittavat haitallisesti, jos ne ovat mitoitettu väärin, niitä on hallittu

puutteellisesti tai ne esiintyvät epäsuotuisissa olosuhteissa. (Rauramo 2012, 54–56; Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2023.)

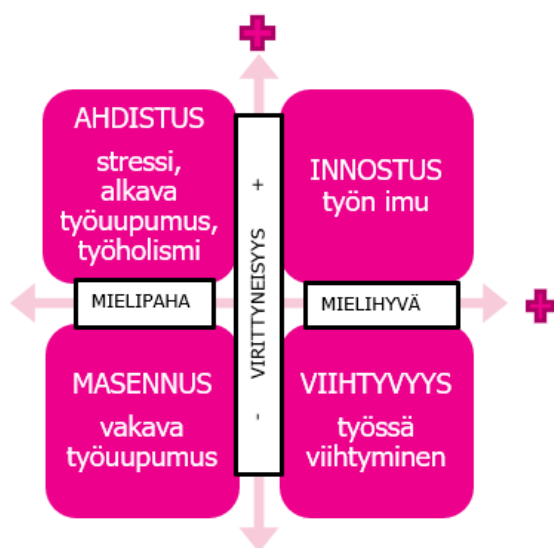
Työterveyshuollossa, lähes 30 vuoden ajan, työntekijöitä vastaanotoilla ja työyhteisöjä työpaikoilla kohdatessani olen havainnut, että sopiva kuormitus, hyvä työyhteisö, luottamus esihenkilöön ja organisaation johtoon, ovat keskeisiä työhyvinvoinnin rakennuselementtejä. Ne mahdollistavat muutuvan työelämään sopeutumisen ja mahdollisuuden onnistua työssä, niin yksilö- kuin koko työyhteisötasolla.

2.4 Työhyvinvoinnin moniulotteisuuden tarkastelua

Työhyvinvointia voidaan siis tarkastella yksilön tai työyhteisön näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa keskitytään työhyvinvointiin yksilön kokemuksena. Käsitteen hahmottamiseksi käytetään alun perin Peter Warrin (1999, 395) kuviota, jossa työhyvinvointia kuvaavat yksilön kokemat tuntemukset ja tilat on aseteltu ympyrää halkoville viivoille ja sektoreille. Virolaisen (2012, 13–14) mukaan Warrin affektiivisen työhyvinvoinnin käsitteessä työhyvinvointi jaotellaan työhön liittyvään virittyneisyyden ja mielihyvän mukaan. Avainkokemuksina Warr pitää mielihpaha ja sen vastakohtaa mielihyvää, ahdistusta ja toisaalta tyytyväisyyttä sekä masennusta ja sen vastakohtana innostusta. Nämä Warr asettaa ympyrällä toisiaan vastakkain.

Peter Warr (1999) ja myöhemmin työnimuun keskittynyt tutkija Jari Hakanen (2004) ovat kuvanneet, että työssä on mahdollista kokea eriasteista vireystilaa ja mielihyvää. Työhyvinvoinnin ydinkäsitteitä ovat uupumus ja työn imu. (Warr 1999, 392–407; Hakanen 2004, 28; Hakanen 2011, 21–24; Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, julkaisuaika tuntematon.)

Työhyvinvoinnin laaja-alaista ja kokonaishyvinvointiin heijastuvaa subjektiivista kokemusta pyrittiin havainnollistamaan kuvan 1 avulla (kuva 1).



KUVA 1. Työhyvinvoinnin erilaiset tilat mukaillen Peter Warrin ja Jari Hakasen kuvaa (Warr 1999, 395; Hakanen 2004, 28).

2.5 Työhyvinvoinnin edellytykset ja ilmeneminen

Työhyvinvointi on positiivinen kokemus ja työpahoinvointi negatiivinen. Työhyvinvoinnin myönteisen kokemuksen rakentamiseen tarvitaan paljon positiivisia työelämäkokemuksia, sillä valitettavasti kielteiset kokemukset työelämässä ovat voimakkaampia ja vaikuttavat vahvemmin ihmiseen. Mankan & Mankan (2016, 71) mukaan myönteisiä tunteita pitäisi olla moninkertainen määrä suhteessa kielteisiin tunnekokemuksiin, koska kielteiset tunteet ovat voimakkaampia. Tutkijat eivät toistaiseksi ole saaneet selville mikä on sopiva suhde, mutta se tiedetään, että positiiviset tunteet rakentavat voimavaroja ja suojelevat stressaavissa tilanteissa. Voimavarat palauttavat ja suojaavat terveyttä.

Työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi on pyrittävä ehkäisemään vastoinkäymisten ketjuja sekä vahvistettava ja synnytetävä voimavaroja lisääviä tekijöitä. On kuitenkin huomioitava, että todennäköisesti samassa työyhteisössä esiintyy monia erisuuntaisia hyvinvoinnin tiloja (Warr 1999, 392–407; Hakanen 2004, 28; Hakanen 2011, 21–24).

2.5.1 Työhyvinvoinnin ilmeneminen virtaustilana eli Flow

Työhyvinvoinnin Flow-tila on erityisen voimakas työhyvinvoinnin positiivinen kokemus, ns. huippukokemus, joka ei voi olla työhyvinvoinnin tunteen keskeinen mittari, sillä sen on usein kestoaltaan lyhytaikainen tunnetila (Hakanen 2011, 228–229).

Psykologi Mihály Csikszentmihályin määritelmä Flow-tilasta on ihmisen syventyminen työtehtävään ja saavan siitä mielihyvää. Flow-tilassa työntekijän työn haasteellisuus ja tekijän taidot ovat tasapainossa. Tähän flow tai niin kutsutun virtauksen kokemukseen liittyvät uppoutuminen, ajan tajun menetykset, virittyneisyys ja tunne siitä, että asiat sujuvat. Epätasapaino estää Flow-tilan syntymisen, mikäli työntekijä kokee työtehtävän liian haasteelliseksi omiin kykyihinsä nähden, se taas aiheuttaa ahdistusta. Liian matalat haasteet yksilön kykyihin nähden aiheuttavat turhautumista. Työn flow on mahdollista syntyä, kun ihminen on kiinnostunut tehtävästä, kokee työn merkitykselliseksi ja tehtävä työ on sopivasti haasteellista. Flow-tilassa, joka on nimenomaan työhön liittyvä erityinen ja usein hetkellinen kokemus, työntekijä on Mihály Csikszentmihályin mukaan onnellisimmillaan. (Hakanen 2004, 228; Virolainen 2012, 85–89.)

Flow-tila on mahdollinen työssä, joka koetaan merkitykselliseksi. Työolobarometri (2021, 77) selvitti työn merkityksellisyyden kokemusta ja sen mukaan ylemmät toimihenkilöt arvioivat muita useammin, että työnsä erittäin tai melko merkitykselliseksi.

2.5.2 Työhyvinvoinnin ilmeneminen työn imuna

Työn imu sen sijaan on pysyvämpi kokemus, joka on mahdollista saavuttaa kaikenlaisissa töissä (Hakanen 2004, 49). Työnimua voisi kuvata sitoutuminen työhön ja työpaikkaan (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, julkaisuaika tuntematon).

Työn imun käsite on positiivisen psykologian käsite. Työhyvinvoinnin ilmentyminen työn imuna ei ole harvinaista, eikä se ole työhön liittyvä ominaisuus, vaan se tarkoittaa henkilön aidosti kokemaa

myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Vaikka työn imua kokeva työntekijä lähtee yleensä aamulla mielellään töihin ja hän kokee työnsä mielekkääksi, työn imu ei tarkoita yksioikoisesti sitä, että työ olisi pelkästään kivaa. Työn imua kokeva henkilö on valmis ponnistelemaan sinnikkäästi myös vastoinkäymisten hetkinä. Työn imua kuvaavat siis ilo, tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imu on parasta työhyvinvointia ja sitä on mahdollista kokea kaikissa töissä. (Hakanen 2011, 38–41; Virolainen 2012, 90–93.)

Työolobarometri 2021 selvitti työn imun kokonaisuutta kysymyksillä; kuinka usein vastaaja kokee olevansa työssään täynnä energiaa, olevansa innostuneita ja täysin uppoutuneita työhönsä. Vastausten perusteella yli puolet suomalaisista työntekijöistä koki työn imua. Erot eri palkansaajaryhmien välillä olivat pieniä ja miehet ja naiset kokevat työn imua miltei yhtäläisesti, ja vanhemmissa ikäryhmissä ja ylemmillä toimihenkilöillä työimun kokemus oli hiukan keskimääräistä yleisempää. (Lyly-Yrjänäinen 2022, 74–76.)

2.5.3 Työhyvinvoinnin muita ilmenemistapoja

Työhyvinvointi ilmenee myös yhteisöllisyytenä. Yhteisöllisyyden kokemus vaikuttaa organisaatioon sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työn laatuun. Keskeistä on yhteisöllisyyden syntymisessä ovat ihmissuhteet, luottamuksellinen ja kunnioittava vuorovaikutus. Olennaista on myös esihenkilöalaisyhteisyydessä ilmenevä psykologinen hyvinvointi ja turvallisuus. (Lampinen, Viitanen & Konu 2013, 78–84; Manka & Manka 2016, 132–134.)

Työhyvinvointi näkyy myös hyvinä työyhteisötaitoina, muutos ja uudistumiskykyinä, innovatiivisuutena ja luovuutena. Työhyvinvointi myös helpottaa työntekijöitä sopeutumaan muuttuviin työelämän tilanteisiin. (Manka & Manka 2016, 54–55.)

Vuoden 2021 Työolobarometrissa selvitettiin yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen kokemuksesta sekä työn merkityksellisyyden tunnetta. Tulosten mukaan yli puolet vastaajista koki työpaikoillaan aina tai usein yhteisöllisyyttä. (Lyly-Yrjänäinen 2022, 76.)

2.5.4 Työn kuormituksen aiheuttama työhyvinvoinnin heikkeneminen, stressi ja uupumus

Työn imun vastakohtana on kyllästymisen ja tylsistymisen. Tunnetta kuvaavat työssä koettu tylsyyden ja rutinoitumisen tila, jossa työntekijä ali suoriutuu ja työmotivaatio kärsii. Työhön ilmaantuu merkityksettömyyden kokemus ja tulevaisuuden horisontti puuttuu eli työltä ja ponnisteluilta katoavat tarkoitus. Kyseessä on siis työpahoinvoinnin tila eikä työn ominaisuus. Mistä tahansa työstä voi kadota työn imu. (Hakanen 2011, 118.) Tämä voi johtaa työhön kyllästymiseen ja turhautumiseen, eli työstressiin.

Manka (2023, 221) toteaa, että sopiva paine työssä tuottaa hyvinvointia ja parantaa suorituksia. Liiallisena paine puolestaan johtaa huonoon suorituskykyyn ja joko työstressiin tai uupumiseen. Vaihtoehtoisesti liian vähäinen paine johtaa matalaan sitoutumiseen ja ikävystymiseen.

Stressi on käsitteenä laaja, se tarkoittaa ympäristön yksilöön kohdistamaa vahingollista vaikutusta tai sen uhkaa ja yksilön reaktioita näihin. Työstressi on ristiriita työn ja työntekijän voimavarojen

suhteessa. Työstressillä on suuri vaikutus työhyvinvointiin, sopiva työpaine toimii usein energisöivänä tekijänä, mutta työn vaatimusten ylitettyä työntekijän kyvyt, aiheutuu tästä haitallista stressiä. (Feldt ym. 2017, 29–31; Virolainen 2012, 30–31.)

Stressi voi myös viitata kuormittaviin tapahtumiin tai tekijöihin yksilön elinpiirissä sekä yksilön kokemaa fysiologisia tai psykologisia tuntemuksia ja reaktiota. Stressillä voidaan tarkoittaa myös stressireaktioiden ja stressitekijöiden yhdistelmään, jossa yksilön ja hänen ympäristönsä vuorovaikutus ovat epätasapainossa. Stressiä on, mikäli yksilö arvioi vuorovaikutustilanteen ylittävän hänen voimavaroja ja olevan hänen hyvinvoinnilleen haitallista. (Feldt ym. 2017, 29–31.) Kokemus stressistä on yksilöllinen. Samat tekijät tai tapahtumat eivät aiheuta kaikille samanlaisia tuntemuksia. Lievä stressi nostaa ihmisen toimintakykyä ja vireyttä, mutta liiallinen uhkaa hyvinvointia.

Työstressi voi pitkittyessään aiheuttaa uupumuksen, jolloin henkilö kokee uupumusasteista väsymystä, kognitiivisia vaikeuksia, asenne työhön on kynninen ja ammatillinen itsetunto heikentyy. Pitkään jatkunut työstressi voi johtaa työuupumukseen, joka on vakava työstä johtunut stressioireyhtymä. Työuupumus ei ole sairaus, mutta siihen liittyy riski sairastua mm. masennukseen, unihäiriöihin, päihdehäiriöihin ja stressiperäisiin somaattisiin sairauksiin. Myös tapaturmia tapahtuu uupuneille enemmän, työteho heikkenee, mielenterveysongelmien, sydänsairauksien ja tuki- ja liikuntaelinoireiden sekä työkyvyttömyyden riski kasvavat. Yleensä uupunut on alun perin motivoitunut työntekijä, mutta työolosuhteet ovat olleet työhyvinvoinnin kannalta epäedullisia. Työuupumus kehittyy siis työn ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa. (Ahola 2007, 8–9; Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2011, 15–18; Virolainen 2012, 35–37; Uusitalo-Arola, Tuisku & Rossi, 2022.)

Työolobarometrin 2021 mukaan suomalaisten stressinkokemuksessa ei vuosina 2019, 2020 ja 2021 tapahtunut muutoksia. Melko paljon stressiä koki 12 prosenttia vastaajista ja 4 % erittäin paljon. Vastaukset työn henkisestä raskaudesta ja työuupumuksesta olivat saman suuntaisia. Työolobarometrissa (2021, 70) selvitettiin myös suomalaisten kokemia työuupumuksen tunteita, vastaajista 15 prosenttia koki itsensä usein tai aina henkisesti uupuneeksi työssään ja 13 prosenttia koki, että ei ole kiinnostunut eikä innostunut työstään. (Lyly-Yrjänäinen 2022, 70–73.)

Työstressi on työterveyshuollossa tuttu ilmiö, joskaan kokemuksen mukaan syy oireiluun ei ole useinkaan pelkästään työhön liittyvää, vaan henkilön kokonaiselämäntilanteeseen johtuvaa ylikuormitusta. Usein vaikutelmana on ns. ”kulhon ylivuoto”, kerääntyneitä kuormittavia asioita on vain liikaa ja sitten tapahtuu jokin asia työssä tai yksityiselämässä, joka saa voimavarat katoamaan. Näitä tilanteita on käsitelty viime vuosina myös työterveyshoitajan vastaanotoilla yhä useammin.

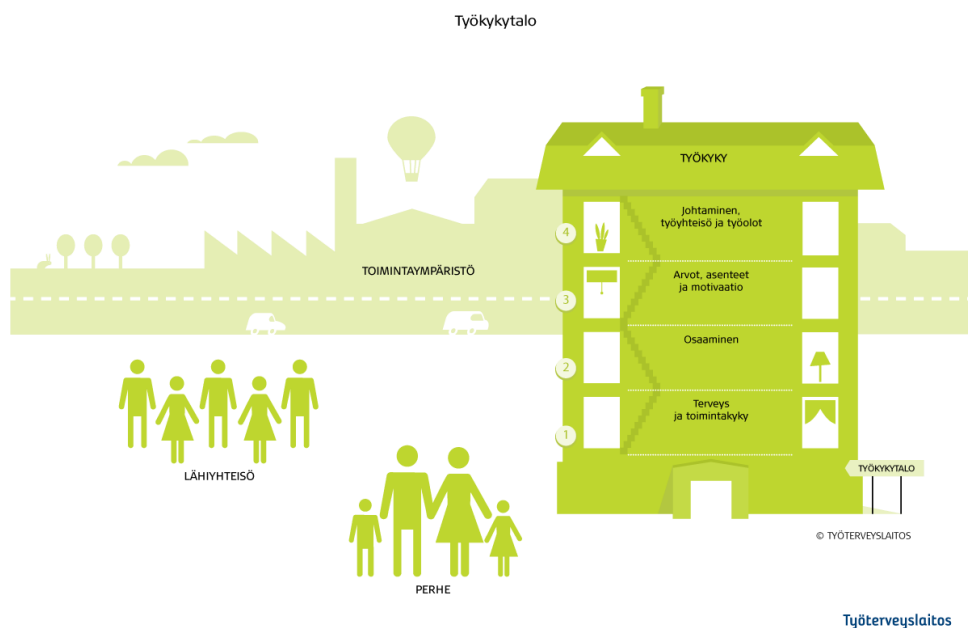
Esihenkilön on mahdollista havaita työntekijän stressioireita ja niihin varhaisessa vaiheessa puuttamisella ehkäistä työuupumusta. Tämä edellyttää, että esihenkilö tuntee työntekijät ja on heidän kanssaan avoimessa ja luottamuksellisessa vuorovaikutuksessa. Tässä opinnäytetyössä ajatuksena on, että esihenkilön ja työntekijän kahdenkeskiset keskustelut ovat toimiva tapa seurata työhyvinvointia ja -pahoinvoinnin merkkejä.

2.6 Työhyvinvoinnin vaikutukset

Työhyvinvointi linkittyy vahvasti työkykyisyyteen. Työhyvinvoinnin heikentyminen, työn imun katoaminen ja työstressin ilmaantuminen voivat aiheuttaa työkyvyn laskua. Tämä näkyy työterveyshuollon arjen työssä ja siitä keskustellaan jatkuvasti organisaation päättäjien kanssa.

Työterveyslaitos kuvaa työkykyä nelikerroksisena talona, jossa työkyvyn kokonaisuuden muodostavat terveys ja toimintakyky, osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio, työn johtaminen ja työyhteisö, sekä yksilön työkykyä ympäröivä sosiaalinen viitekehys. (Työterveyslaitos, julkaisuaika tuntematon.)

Työkyky tarkoittaa ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuutta ja tasapainoa. Juhani Ilmarinen esitteli työkyvyn nelikerroksisena talona, jonka jokainen kerros muodostaa työkyvyn ja työhyvinvoinnin kannalta olennaisen osan. Työkykytalon kerroksia ovat terveys ja toimintakyky, osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio, työn johtaminen ja työyhteisö. Lisäksi työkykyä ympäröi yksilön sosiaalinen viitekehys. Mikäli kaikki osa-alueet toimivat työkykytalo toimii ja pysyy pysyissä. Kaikkia osa-alueita tulee siis kehittää jatkuvasti työelämän aikana. (Työterveyslaitos, julkaisuaika tuntematon.)



KUVA 2. Työkykytalo (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon)

Työnantajien kannattaa varmistaa työhyvinvointi ja työkyky vahvistamalla työntekijöiden terveyttä turvallisilla työolosuhteilla, toimivilla työprosesseilla ja johtamisella, sekä sosiaalisesti terveellä työyhteisöllä. Tähän työnantajalla on myös lain asettaman velvollisuus (Työturvallisuuslaki 738/2002).

Työhyvinvoinnilla on vaikutus organisaation menestykseen. Työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena on usein työkyvyttömyyden vähentäminen, sillä muita tunnuslukuja on vaikea löytää. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyden mittaaminen on haastavaa, sillä talouden olosuhteet muuttuvat

jatkuvasti. Työhyvinvointiin panostamisen vaikutukset näkyvät vähentyvien sairauspoissaolojen, työtaturmien ja ennenaikaisten eläköitymisten vähentymisenä. Suurilla työnantajilla on mahdollisuus omalla työhyvinvoinnin kehittämistyöllä vaikuttaa sekä lopulliseen eläkemaksuprosenttinsa että ennakkomaksuprosenttinsa suuruuteen. Pienemmät työnantajat hyötyvät tekemättömän työn vähentymisenä. (Manka & Manka 2016, 57–58.)

2.7 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

Työhyvinvointiin vaikuttavien ulkoisten tekijöiden ja yksilöön liittyvien tekijöiden kirjo on laaja.

Maslachin tutkimusryhmä määrittä 1900-luvun loppupuolella työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi työn yli- tai alikuormituksen, työyhteisön tuen, yhteisön yhtäläisen arvopohjan, oikeudenmukaisuuden, riittävän palkitsemisen ja vaikutusmahdollisuudet (Innanen 2006, 24). Työhyvinvointiin vaikuttavat myös henkilön fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kunto, työympäristö, työsuhde, taloudelliset tekijät ja henkilön muu elämä sekä ympäröivän maailman tapahtumat (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 9).

Työhyvinvointi on siis subjektiivinen yksilöllinen kokemus, joka koostuu vuorovaikutuksesta työn ja vapaa-ajan elämän kanssa. Työhyvinvoinnin kokemus on herkkä sitä määrittävien tekijöiden muuttumiselle. Työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat henkilön aikaisemmat kokemukset työelämästä, hänen tulkintansa nykyisyydestä, sekä työelämässä ilmenevät valta ja vastuu. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös organisaation toiminta mm. johtaminen, esihenkilötyö, työn organisointi, työsuojelu, toimintaympäristön riskitekijät, turvallisuus, työpaikan toimintaperiaatteet, politiikka ja työlainsäädäntö. (Manka ym. 2011, 7; Manka & Manka 2016, 75 Vartiainen 2017, 9–10.)

Työhyvinvointiin vaikuttaa, se miten henkilö huolehtii omasta fyysisestä ja henkisestä terveydestään kohtuullisilla ja terveyttä tukevilla elintavoilla (Bergström, Mustikkamaa, Järvisalo & Koskinen 1997, 30–32; Rauramo 2012, 26–42). Työnantaja voi tukea työntekijöiden omasta terveydestä huolehtimista mm. työpaikkaruokailulla, liikunnan tukemisella ja työterveyshuoltopalveluilla. Esihenkilö voi havaita työhyvinvoinnin heikkenemisen mm. työntekijän käyttäytymisen, jaksamisen tai sairauspoissaolojen kautta. (Rauramo 2012, 26–42.) Mikäli esihenkilön ja työntekijän suhde on avoin ja luottamuksellinen, on mahdollista, että työntekijä uskoutuu terveyteen liittyvistä työkykyyn vaikuttavista aiheista ja työkyvyn tuki voidaan käynnistää oikea-aikaisesti. Onnistuneita tilanteita näkee arjen työterveyshuollon yhteistyössä.

Työhyvinvointiin vaikuttaa olennaisesti ns. psykologinen pääoma eli osaaminen, työkokemus sekä persoonallisuuspiirteet. Osaamisen ylläpitäminen ihmiselle itselleen tärkeä kilpailuetu työmarkkinoilla ja se auttaa hallitsemaan muuttuvan työelämän vaatimuksia. Psykologinen pääoma tuottaa elämän hallintaa ja mielenhyvinvointia. Sopivasti haastava työ, jossa voi käyttää taitojaan ja oppia uutta, antaa iloa ja onnistumisen kokemuksia. Turvallinen ja avoin ilmapiiri, jossa on mahdollisuus oppia ja jossa jaetaan tietoa, vaikuttavat työhyvinvointiin. Psykologinen pääoma vaikuttaa työyhteisötaitoihin

ja työntekijöiden suoriutumiseen. Koska psykologinen pääoma lisää sitoutumista ja työtyytyväisyyttä, se on tärkeä työnantajankin näkökulmasta. (Rauramo 2012, 146–157; Manka & Manka 2016, 158.)

Työyhteisö vaikuttaa myös yksilön kokemaan työhyvinvointiin. Osa työntekijöistä viihtyy ja työskentelee paremmin yksin, mutta yksintyöskentely ilman sosiaalista vuorovaikutusta voi olla hyvin kuormittavaa. Yleisesti ottaen työyhteisön tuki lisää työhyvinvointia. Hyvän työilmapiirin ilmeneminen näkyy hyvinä työyhteisötaitoina, tiedonkulkuna, selkeänä työ- ja tehtäväjakona, sopivana työmääränä, työn mielekkyytenä, kehittymismahdollisuuksina, yhteisesti jaettuna visiona ja tavoitteina. Hyvässä työyhteisössä on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. (Rauramo 2012, 104–117.)

3 TYÖNTEKIJÄN HYVINVOINTI JA JOHTAMINEN

Tässä tutkimuksessa johtamisella tarkoitetaan etenkin lähijohtamista ja esihenkilöiden toimintaa, ei niinkään organisaation ylintä johtoa. Organisaation ylin johto kuitenkin vastaa työhyvinvoinnin johtamisesta ja hyvästä esihenkilötyöstä. Useat tutkimukset ovatkin todenneet johtamiskäytäntöjen olevan yhteydessä työhyvinvointiin (esim. Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio 2008, 904; Skakon, Nielsen, Borg & Guzman 2010, 131; Perko & Kinnunen 2013, 77–78). Johtamistavat vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen, työtiimien tehokkuuteen, työsuorituksiin ja työtyytyväisyyteen (Dunst ym. 2018, 18–19; O.C. Tanner 2020, 54–76). Pauli Juuti kannustaa puhumaan johtamisesta avoimesti, myös huonosta johtamisesta, jotta haitallisesti työhyvinvointiin ja organisaation toimintaa vaikuttavat tavat voidaan tunnistaa ja korjata. Hän myös huomauttaa esihenkilöiden johtamistapojen kumpuavan ylemmän johdon malleista ja myös johtoryhmien kouluttaminen ja kehittäminen on tärkeää. (Juuti 2019, 213–220.)

Huono johtaminen heikentää motivaatiota ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja yritykseen. Työpaikan yhteishenki heikkenee, tieto ja osaamista ei jaeta, yhteinen tavoite katoaa ja heikentää organisaation tulosta. Huonon johtamisen tuloksena työntekijöiden psyykinen hyvinvointi heikkenee, eikä osaaminen ei pääse kehittymään toivotulla tavalla. (Ojala & Ahonen 2005, 95; O.C. Tanner 2020, 54–55.) Epäoikeudenmukaisuuden kokemus johtamisessa on erityisen merkittävä tekijä työhyvinvoinnin heikkenemiselle (Perko & Kinnunen 2013, 69–71).

Työhyvinvointi on yhteistyötä, sen edistäminen kuuluu koko työyhteisölle. Työnantajan vastuulla on huolehtia työympäristön turvallisuudesta, esihenkilöiden toteuttamasta hyvästä lähijohtamisesta ja työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. Työntekijällä on vastuu huolehtia omasta työkyvystään ja pitää yllä ammatillista osaamistaan. Työpaikan myönteiseen ilmapiiriin voivat kaikki työpaikalla toimijat vaikuttaa. (TYÖ2030 Työn- ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma julkaisuaika tuntematon)

Työnantajalla on työturvallisuuslain yleisen huolehtimisvelvollisuuden nojalla pidettävä huolta työntekijöidensä turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työhyvinvointi kuuluu tähän yleiseen huolehtimisvelvoitteen piiriin. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1 & 8 §.)

Työhyvinvointi on saavutus hyvästä johtamisesta, jossa on mahdollistettu työhyvinvoinnin kehittäminen yhteistyössä koko työyhteisön kanssa. Vastuu lähijohtamisen määrittelystä ja kehittämisestä on organisaation ylimmällä johdolla ja ylin johto mahdollistaa esihenkilötyön onnistumisen, mutta esihenkilö tarvitsee myös oman työyhteisön tukea työlleen. (Rauramo 2012, 130–131; Manka & Manka 2023, 180). Koska useat tutkimukset ovat osittaneet lähijohtamisen merkityksen organisaation menestykselle (Dunst ym. 2018, 131), esihenkilöiden työn onnistuminen kannattaa varmistaa.

3.1 Esihenkilötyön vaikutus työhyvinvointiin

Johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin ratkaisevasti ja lähiesihenkilöllä on siinä tärkeä rooli. Hyvä esihenkilötyö lisää luottamusta ja sen myötä työyhteisötaitoja sekä koko työryhmän suorituskykyä ja uskoa omiin mahdollisuuksiinsa, saavuttaa tavoitteita ja toimia päämäärätietoisesti. Työyhteisö, yksilö ja hyvä esihenkilötyö vaikuttavat työilmapiiriin ja työntekijöiden oikeudenmukaisuuden kokemukseen. (Manka ym. 2011, 41–42; Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä julkaisuaika tuntematon.)

Esihenkilö voi mahdollistaa työhyvinvointia reilulla ja oikeudenmukaisella töiden organisoinnilla, huolehtimalla mm., että työn tekemisen perusedellytykset ovat kunnossa. Tärkeää on myös, että esihenkilö toteuttaa työssään eettisiä työtapoja. Esihenkilö huolehtii työntekijöistä seuraamalla heidän psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista kuormittumista ja työkykyisyyttä. Esihenkilö huolehtii työpaikkansa myönteisestä ilmapiiristä johtamalla motivoivasti ja innostavasti, mahdollistamalla luovaa ajattelua ja työntekijöiden kehittymistä. Esihenkilön tärkeä tehtävä on myös huolehtia, että työ tehdään tuottavasti, jotta työpaikkojen jatkuvuus mahdollistuu (Manka ym. 29–33; Manka & Manka 2016, 141–142.)

Dialoginen eli keskusteleva esihenkilötyö rakentaa työhyvinvointia. Dialogissa on kyse vuorovaikutuksellisen ymmärryksen rakentamisesta esim. organisaation arvoista, perustehtävästä, tavoitteista ja toimintatavoista. Se tapahtuu aidolla ja avoimella keskusteluyhteydellä. Tällaisessa johtamisavassa painottuvat vastavuoroisuus, luottamus, yhteistoiminta ja yksilöllinen kohtaaminen. Dialogisuus näkyy kaikessa organisaation viestinnässä ja päätöksen teossa. Dialogisuus näyttäytyy esihenkilön ja johdettavan vuorovaikutuksessa avoimuutena, läsnäolona, aktiivisena kuunteluna sekä tavassa antaa ja vastaanottaa positiivista ja kriittistä palautetta. Tällainen keskusteleva dialoginen esihenkilötyö on mahdollista ainoastaan organisaation tuella. Dialoginen johtaminen on kaikilla organisaation tasoilla oikeudenmukainen, arvostava, sitoutunut ja vastuullinen. Dialogisesti johdetussa organisaatiossa osallistutaan, koetaan osallisuutta ja annetaan vaikutusmahdollisuuksia sekä tarjotaan tukea toisille työntekijöille. (Juuti & Vuorela 2015, 24–27; Syvänen ym. 2015, 16, 253–260.)

Esihenkilötyöhön on perusteltua investoida asettamalla selkeät tavoitteet ja resurssit, valmentamalla esihenkilöitä sekä tukemalla heitä hyvällä johtamisella. Jokainen esihenkilö tarvitsee työssään tukea, kuten työntekijätkin. Esihenkilötyö edellyttää motivaatiota ja osaamista henkilöstöjohtamisessa, sillä työhön liittyy työntekijä roolista poiketen valtaa tehdä työntekijöitä koskevia päätöksiä ja toisaalta vastuuta organisaation toiminnasta ja työn tuloksellisuudesta sekä työyhteisön ilmapiiristä. (Manka & Manka 2016, 138–141; Viitala 2021, 43, 141–142; Ollila 2022, 143.)

Esihenkilötyö on vaativaa ja sen merkitys työhyvinvoinnille on suuri. Onnistunut esihenkilötyö rakentaa psykologista ja emotionaalista turvallisuutta työyhteisöön. Yksin esihenkilö ei voi kuitenkaan tätä tehdä, vaan se muodostuu ryhmän toimivuudesta eikä pelkästään yksin esimiehen ominaisuuksista. (Manka & Manka 2016, 141–142).

Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa myös esihenkilöihin, myös heidän hyvinvointiaan ja työuupumuksen riskiä tulee seurata sillä, Esihenkilötyö on usein yksinäistä, vaativaa ja vastuullista. Esihenkilöiltä odotetaan paljon mm. työntekijöiden motivointia ja sitouttamista ja heillä on vastuullaan työyhteisön turvallisuus ja tuloksellisuus. (O.C. Tanner 2020, 162; Ollila 2022, 143, 152.) On luonnollista ajatella, että esihenkilöiden oma työhyvinvointi ja jaksaminen vaikuttavat heidän johdettavien työhyvinvointiin, mutta Dunst ym. (2018, 131) meta-analyysi jätti epäselväksi, kuinka selkeä tämä yhteys on.

3.2 Esihenkilön ja työntekijän dialogi eli kahdenkeskiset keskustelut

Tässä opinnäytetyössä johtoajatuksena on, että esihenkilön ja työntekijän avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus tukee työhyvinvointia. Tätä ajatusta tukee mm. O.C. Tannerin instituutin Global Report vuodelta 2020, jonka mukaan esihenkilön ja työntekijän säännöllisellä kahdenkeskisillä keskusteluilla voidaan vähentää vakavaa työuupumisen riskiä jopa 58 %, sillä työntekijöillä on mahdollisuus tulla kuulluksi ja esihenkilöllä on mahdollisuus havaita ja korjata nopeasti työssä esiintyviä ongelmia (O.C. Tanner 2020, 81–85).

Kahdenkeskisillä keskusteluilla tarkoitetaan toistuvia, vuorovaikutteisia tapaamisia esihenkilön ja työntekijän välillä. Näissä keskusteluissa keskitytään työntekijän tarpeisiin mm. mahdollisiin työssä ilmeneviin haasteisiin, kehitysideoihin, onnistumisiin, urakehitykseen, työilmapiiriin ja -tyytyväisyyteen ja muihin asioihin, jotka eivät tule esille muissa organisaation työhyvinvointia kartoittavissa raporteissa ja vuorovaikutustilanteissa. Kahdenkeskisillä keskusteluilla ei tarkoiteta kehityskeskusteluja (Vilkman 2022; Humbol julkaisuaika tuntematon.)

Kahdenkeskisistä keskusteluista ei ole tehty tieteellistä tutkimusta, vaan olettamuksena on ollut, että ryhmäkokouksia koskevien tutkimusten havainnot pätevät myös kahdenkeskisten kokousten kontekstiin. Näin ei kuitenkaan välttämättä ole, sillä kahdenkeskiset keskustelut ovat luonteeltaan erityisiä, sillä ne kohdistuvat työntekijän tarpeisiin. Jotkut suuret organisaatiot (mm. Cisco ja Microsoft) ovat tehneet omia selvityksiä kahdenkeskisistä keskusteluista ja todenneet ne tärkeiksi mm. työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Kahdenkeskisistä keskusteluista ja niiden vaikutuksista tarvitaan lisää tutkimustietoa. (Flinchum ym. 2022.)

Kahdenkeskisillä keskusteluilla on julkaisuissa ja oppaissa erilaisia nimiä. Niitä nimitetään mm. yksilökeskusteluiksi tai kahdenkeskisiksi statuspalaverit esihenkilön kanssa, esimiesvartiksi, esihenkilövartiksi, varttikeskusteluksi tai valmennusvartiksi, one-to-one, 1:1, tai englanninkielisissä julkaisuissa check-ins tai one-to-one meetings tai -discussions (Vilkman 2022).

3.2.1 Kahdenkeskisten keskustelujen toimintamalli

Kahdenkeskisten keskustelujen suositellaan olevan säännöllisiä, asiantuntija työssä noin viikon tai kahden viikon välein tapahtuvia. Sopiva väli löytyy kokeilemalla ja se riippuu, organisaatiosta, työstä

ja johdettavista henkilöistä. Keskusteluja ei tulisi korvata sähköposteilla tai nopeilla puheluilla, vaan niiden toteutumisesta tulisi pitää kiinni. Ajoittain voi olla vain vähän käsiteltäviä aiheita, mutta kannattaa kuitenkin varata aikaa vapaalle keskustelulle, ns. kuulumisien vaihdolle. (Knight 2016, 2–4; Timanttia Consulting Oy 2022; Humbol Oy, julkaisuaika tuntematon.)

Säännöllisyyden lisäksi keskustelujen agenda ja muistiinpanot ovat tärkeitä. Niiden avulla keskusteluissa on suunnitelmallinen ja tavoitteellinen runko. Agendan avulla sekä esihenkilö, että työntekijä voivat valmistautua keskusteluun. Mikäli agenda tehdään yhdessä molemmat voivat tuoda etukäteen esille tärkeitä aiheita keskusteluun. Muistion kirjoittamisella varmistetaan sovittujen asioiden toteutuminen ja seuranta. Muistio auttaa myös esihenkilöä muistamaan eri alaistensa tärkeitä asioita. Muistiinpanojen avulla keskustelussa esille nousseet asiat kehittyvät ja työntekijälle syntyy huomioidun ja merkityksellisyyden kokemus. (Knight 2016, 2–4; Timanttia Consulting Oy 2022; Humbol Oy, julkaisuaika tuntematon.)

3.2.1 Kahdenkeskisten keskustelujen hyödyt

Keskusteluiden avulla on mahdollisuus lisätä työhön sitoutuneisuutta ja työntekijöillä on tilaisuus keskustella tavoitteistaan ja pyrkimyksistään. Kahdenkeskisillä keskusteluilla on merkittävä vaikutus myös työilmapiiriin. (Juuti & Vuorela 2015, 24–32; O.C. Tanner 2020, 81–85.)

Esihenkilöt ovat vastuussa tiimiensä työntekijöistä. Esihenkilön tehtävä on auttaa ja ohjata työntekijöitä ja tiimiä kohti ylimmän johdon asettamia tavoitteita. Keskusteleminen johdettaviensa kanssa on esihenkilön tärkeä työkalu, jolla rakennetaan luottamusta, motivaatiota ja sitoutumista. Keskustelemalla johdettaviensa kanssa esihenkilö pysyy paremmin selvillä työntekijän työstä ja kehittymisestään, sekä saa tietoa työilmapiiristä ja työhyvinvoinnista. (Juuti & Vuorela 2015, 24–27.)

Työntekijälle säännöllisten kahdenkeskisten keskustelujen hyödyt ovat mahdollisuus ratkaista työssä esiintyviä haasteita, sekä saada neuvoja esihenkilön kokemuksen perusteella. Työntekijä saa säännöllisesti palautetta työnsä tuloksista ja apua tunnistamaan kehittymisen kohteita. Kahdenkeskisissä keskusteluissa on mahdollista edistää urakehitystä nostamalla koulutustarpeita esille tai tuomalla esille työpaikan erilaisista mahdollisuuksista. Työntekijälle on motivoivaa käydä säännöllisesti keskustelua, kuinka hän voi kehittyä ja edetä urallaan. Tavallisesti näitä aiheita käsitellään kerran vuodessa tapahtuvissa kehityskeskusteluissa. (Vilkman 2020; O.C. Tanner 2020, 81–100; Timanttia Consulting Oy 2022; Humbol Oy julkaisuaika tuntematon.)

Organisaatiolle kahdenkeskiset keskustelut mahdollistavat kaksisuuntaisen viestinnän toteutumisen. Säännöllisten keskustelujen avulla voidaan kerätä kehitysideoita, lisätä aloitekykyä ratkaista ongelmia ja toisaalta varmistaa työntekijöiden olevan perillä organisaatiolle tärkeistä asioista. Keskustelujen seurauksena syntyvän tiedon avulla ylin johto saa syvempää ymmärrystä mitä työpaikalla tapahtuu ja mahdollisuuden seurata työhyvinvoinnin tilaa. Onnistuessaan kahdenkeskisillä keskusteluilla voidaan vaikuttaa myös tuottavuuteen. (Vilkman 2020; O.C. Tanner 2020, 81–100; Humbol Oy julkaisuaika tuntematon.)

Säännöllisillä kahdenkeskisillä keskusteluilla esihenkilöllä on mahdollisuus saada työntekijä- ja työyhteisötilanteen lisäksi palautetta omasta työstään. Keskustelujen avulla tunnistetaan työntekijöiden onnistumisia, korjataan toiminnan suuntaa ja kehitetään työntekijöiden taitoja, huomioidaan ja osoitetaan arvostusta työntekijälle. Niissä on mahdollisuus osoittaa työntekijälle, että mahdolliset työssä olevat ongelmat voidaan ratkaista. Tavoitteena on ehkäistä työstressiä ja mahdollistaa työn sujuminen. (Vilkman 2020; O.C. Tanner 2020, 81–100; Humbol Oy julkaisuaika tuntematon.)

3.2.2 Kahdenkeskisten keskustelujen toimintamallin kuvaus tutkimuksen kohdeorganisaatiossa

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on ollut kahdenkeskisten keskustelujen toimintamalli käytössä vuosia. Kahdenkeskisiin keskusteluihin ei ollut aikaisemmin kohdistettu selvityksiä, eli ei ollut tiedossa toteutuivatko ne toimintamallin mukaisesti. Yritys X:n HR-toimijat halusivat saada tietoa kahdenkeskisten keskustelujen toteutumisesta ja esihenkilöiden kokemuksista niiden merkityksestä työhyvinvointiin. Tästä aiheesta tilattiin opinnäytetyön tutkimus. Yritys X:n HR-toimijat toteuttivat esihenkilötyön kehittämistä, siihen tutkimuksen tekijä ei osallistunut.

Kahdenkeskisillä keskusteluilla on tavoitteena tukea Yritys X:ssä käytännön esihenkilötyötä. Keskustelujen on tarkoitus toteutua samalla tavalla kaikilla organisaation tasoilla. Kahdenkeskisillä keskusteluilla mahdollistetaan ennaltaehkäisevä tuki kaikille työntekijöille, vahvistetaan työn merkityksellisuuden tunnetta ja sitoutumista sekä lisätä esihenkilötyön mielekkyyttä. Toimintamallin avulla uskotaan säännöllisen vuorovaikutuksen vahvistuvan ja vaikuttavan myönteisesti työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemukseen ja yrityksen tuloksellisuuteen. (Yritys X:n opinnäytetyön tilaajan haastattelu 2022; Yritys X:n koulutusmateriaali 2022.)

1:1-TOIMINTAMALLI

Kuinka usein?

- **Säännöllinen 1:1-tapaaminen 1-2 kertaa kuukaudessa**
 - Suositus 1 krt/kk, 30–60 min TAI 2 krt/kk, 15–30 min
- **Kasvokkain / Teams-videolla** – sovitun tai tilanteen mukaan
 - Kirjoitettu viesti tai chat-yhteys ei ole keskustelu.
 - On tärkeää myös nähdä henkilö ihan konkreettisesti (kehonkieli, ilmeet, olemus, vointi), mutta toki joskus puhelinyhteys on myös ok
- **Varaukset kalenterissa valmiina**, säännöllinen kalenterivaraus
 - Esihenkilö tekee varaukset

KUVA 3. Organisaation toimintamalli (kuva koulutusmateriaalista 2022)

3.2.3 Tutkimuksen kohdeorganisaation esihenkilötyön kehittäminen

Tarve kahdenkeskisten keskustelujen toteutumisen varmistamiseen Yritys X:n Hr-toimijoilla syntyi, koska työsuojeluryhmän tekemässä riskianalysissä oli havaittu psykososiaalisten kuormitustekijöiden lisääntyneen. Myös työterveyshuollon tuottamat mittarit osoittivat henkilöstön lisääntyneitä kuormittuneisuutta. HR-toimijat halusivat myös vaikuttaa työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja uusien työntekijöiden rekrytointien onnistumiseen. HR-toimijoiden ajatuksena oli, että kahdenkeskisillä keskusteluilla on mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointiin ja työhön sitoutuneisuuteen. (Yritys X:n opinnäytetyön tilaajan haastattelu 2022.)

Yritys X:n hyvinvointipäällikön ja HR-toimijoiden toteuttamat esihenkilötyön koulutukset sisälsivät kahdenkeskisten keskustelujen toimintamallin merkityksen nostamista esille johtoryhmässä, esihenkilökoulutuksissa ja -informaatiotilaisuuksissa sekä henkilöstötiedotteissa. (Yritys X:n opinnäytetyön tilaajan haastattelu 2022.)

HR-toimijat toteuttivat ensimmäinen koulutustilaisuuden ”Kahdenkeskisten keskustelujen 1:1-toimintamalli työntekijän ja esihenkilön tukena” koko henkilöstölle toteutettiin 6.9.2022. HR-toimijat kertoivat tilaisuudessa kahdenkeskisten keskustelujen periaatteista ja niiden kuulumisesta normaaliin lakisääteiseen esihenkilötyöhön. Saannollinen kahdenkeskinen keskustelu kuuluu Yritys X:n Brave Leadership -johtamismalliin, joka tukee valmentavaa johtamista ja palautekulttuurin kehittämistä. Koulutustilaisuus myös tallennettiin, jotta kaikilla olisi mahdollisuus saada sama tieto. (Yritys X:n opinnäytetyön tilaajan haastattelu 2022; Yritys X:n koulutusmateriaali 2022.)

Esihenkilöille toteutettiin syksyn aikana kolme koulutustilaisuutta. Ensimmäisessä 14.9.2022 toteutetussa HR-toimijat käsitelivät työkykyä, työkykyjohtamista, työkyvyttömyyden syitä ja seurauksia sekä mm. perehdyttämistä ja työn sujuvuuden varmistaminen, yhteisöllisyyttä sekä sen merkitystä työkyvyn tukena. Seuraavan koulutustilaisuuden HR-toimijat toteuttivat 6.10.2022. Aiheina olivat kuormituksen hallinta osana esihenkilötyötä, muutosjohtaminen työkyvyn näkökulmasta ja häirinnän ja epäasiallisen kohtelun toimintamalli. 23.11.2022 oli kolmas esihenkilökoulutus, jossa aiheina olivat toimintamallit työkyvyn heiketessä, varhainen tuki ja työterveysneuvottelut, työhön paluun malli, muokattu työtä sekä työkykyjohtaminen työuran eri vaiheissa. (Yritys X:n opinnäytetyön tilaajan haastattelu 2022.)

Näiden koulutusten lisäksi esihenkilöillä oli mahdollisuus saada henkilökohtaisia valmennuskeskusteluja esihenkilötyön tueksi. Organisaation HR-Business partnerit lisäsivät myös osallistumista esihenkilöiden kokouksiin, mm. kuukausittaisiin esihenkilöinfoihin. Organisaation intrassa julkaistiin erilaisia kahdenkeskisten keskustelujen teemaan liittyviä artikkeleita. Esihenkilöille perustettiin Team- alustalle keskustelufoorumi, jonka tarkoituksena oli tarjota mahdollisuuksia vertaiskeskusteluille erilaisista aiheista. (Yritys X:n opinnäytetyön tilaajan haastattelu 2022.)

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla Yritys X:n esihenkilöiden kokemuksia kahdenkeskisistä keskusteluista ja niiden merkitystä työhyvinvointiin.

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tilaajaorganisaatiolle hyödyllistä tietoa kahdenkeskisten keskustelujen toteutumisesta ennen ja jälkeen Yritys X:n HR-toimijoiden toteuttamaan esihenkilötyön kehittämistä. Tutkimus tavoitteena oli tuottaa lisätietoa esihenkilöiden ajatuksista ja kokemuksista kahdenkeskisten keskustelujen merkityksestä työhyvinvointiin.

Tutkimustehtävät olivat:

1. Hankkia tietoa miten kahdenkeskisten keskustelujen toteutuminen muuttui syyskuun 2022 ja tammikuun 2023 välisenä aikana yrityksen toteuttaman esihenkilötyön koulutuskokonaisuuden jälkeen?

2. Kuvailla esihenkilöiden kokemuksia kahdenkeskisistä keskusteluista ja niiden merkityksestä työhyvinvointiin.

3. Kuvailla esihenkilöiden työhyvinvoinnin kokemusta syyskuussa 2022 ja tammikuussa 2023, sekä vertailla tuloksia Työolobarometrin 2021 tuloksiin.

Tutkimuksen tilaajan edustajan ennako odotuksena oli, että säännölliset kahdenkeskiset keskustelut lisääntyvät, kun organisaatiossa tiedotetaan aiheesta ja koulutetaan esihenkilöitä. Tästä asiasta haluttiin saada lisätietoa.

Kahdenkeskisten keskustelujen toteutuessa säännöllisesti esihenkilöllä on mahdollista seurata läheltä työntekijän tunteita ja tulkintoja työssä esiintyviin ilmiöihin. Mikäli vuorovaikutustilanteesta kehittyy luottamuksellinen ja avoin, esihenkilöillä on mahdollisuus huomata varhaisessa vaiheessa haitallista kuormitusta ja pyrkiä etsimään ratkaisuja. Tälle olettamukselle pyritään tutkimuksen avulla tuottamaan vahvistusta. Tätä ajatusta tukee mm. O.C. Tannerin instituutin (2020) selvitys.

Tiheät kahdenkeskiset keskustelut mahdollistavat työntekijöiden paremman tuntemisen, heidän tarpeidensa ja potentiaalin tunnistaminen. Tämän oletetaan helpottavan myös esihenkilön omaa työtä. Myös tälle olettamukselle etsittiin tutkimuksessa viitteitä.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus toteutettiin yhdistelmä tutkimuksena, jossa oli kvantitatiivisen eli määrällisen ja kvalitatiivisia eli laadullisen tutkimuksen piirteitä.

Määrällisillä tutkimusmenetelmillä pyrittiin kuvailemaan kahdenkeskisiä keskusteluja, niissä käsiteltäviä aiheita ja esihenkilöiden kokemuksia kahdenkeskisten keskustelujen ilmapiiristä, sekä esihenkilöiden arviota omasta työhyvinvoinnistaan kyselyiden toteuttamisen hetkellä.

Määrällisillä eli kvantitatiivisilla tutkimusmenetelmillä saadaan vastauksia kysymyksiin; kuinka paljon tai miten usein. Mitattavia asioita nimitetään muuttujiksi. Tutkimusmenetelmillä on mahdollista saada selville missä määrin jokin asia muuttuu ja vaikuttaa johonkin toiseen asiaan ja kuvailla tutkittavaa yleisellä tasolla. Määrällisiä tutkimusmenetelmiä voidaan käyttää, mikäli tutkimusaineisto on muutettavissa mitattavaan ja testattavaan muotoon. (Vilka 2007, 13–14.)

Laadullisilla tutkimusmenetelmillä, eli tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen avoimilla kysymyksillä, pyrittiin saamaan syvällisemmin esille tutkittavien yksilöllisiä kokemuksia ja tulkintoja esihenkilöiden ja työntekijöiden kahdenkeskisistä keskusteluista ja niiden merkityksestä työhyvinvointiin.

Laadullisilla tutkimusmenetelmillä tulkitaan ihmisten toimintaa, ajatuksia ja kokemuksia ja heidän niille antamiin merkityksiä. Tarkoituksena on siis kuvata tutkittavaa aihetta tutkimuksen kohderyhmän näkökulmasta. (Kallinen & Kinnunen julkaisuaika tuntematon.)

5.1 Tutkimusmenetelmän esittely

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena kahtena ajankohtana, ensimmäisen kerran syyskuussa 2022 ja seuraavan kerran tammikuussa 2023. Aineiston keruu toteutettiin verkkokyselynä Savonia AMK sähköisellä Webropol-ohjelmalla. Webropol on verkkotyökalu kyselyiden luomiseen ja niiden tulosten raportointiin (Webropol.fi julkaisuaika tuntematon). Menetelmäksi valittiin Webropol-kysely, koska sähköinen kysely oli mahdollista lähettää koko kohderyhmälle. Kyseessä oli siten kokonaisuutena, joka tarkoittaa, että koko perusjoukko otetaan mukaan tutkimukseen (Vilka 2007, 52).

Kyselystä oli tarkoitus tehdä toistettava eli Yritys X voi halutessaan käyttää kysymyksiä myös seuranta-kyselynä.

5.2 Tutkimusympäristön kuvaus

Tutkimus tilattiin yritykseen, joka on yksi Euroopan johtavista suunnittelu ja konsultointiyhtiöistä. Yrityksessä työskentelee globaalisti noin 17 000 vaativaa asiantuntija työtä tekevää henkilöä, joista Suomessa noin 2 800. Tutkimuksen kohderyhmänä oli Yritys X:n linjaportaan kaksisataa (200) esihenkilöä Suomessa.

Tutkimuksessa kuvailtiin esihenkilöiden kokemuksia kahdenkeskisistä keskusteluista ja niiden merkityksestä työhyvinvointiin tutkimusajankohtana. Esihenkilöiltä kerättiin tietoa keskustelujen toteutumisen nykytilanteesta ja kehittymisestä. Kyselyssä selvitettiin myös, kuinka usein esihenkilöllä on kahdenkeskinen keskustelu oman esihenkilönsä kanssa ja kuinka usein hän itse toteuttaa niitä tiimiinsä kuuluvien työntekijöiden kanssa, sekä ovatko keskustelun ajankohdat kalanteroitu etukäteen. Esihenkilön mielipiteitä keskustelujen sisällöstä ja kuinka luottamukselliseksi, avoimeksi ja palautteen antamisen ja vastaanottamisen mahdollistavaksi he arvioivat keskustelujen ilmapiirin, haluttiin myös tietoa. Tutkimuksessa kuvailtiin myös esihenkilöiden työhyvinvoinnin kokemusta syyskuussa 2022 ja tammikuussa 2023.

5.3 Kyselylomakkeen suunnittelu

Kyselylomake (liite 1) laadittiin yhteistyössä työn tilaajan edustajan kanssa. Kahdenkeskisten keskustelujen toteutumiseen ja niiden liittymiseen työhyvinvoinnin kokemukseen ei ollut valmiita kysymyksiä ei ollut. Nämä kysymykset piti laatia itse.

Esihenkilöiden työhyvinvoinnin kokemusta kerättiin tietoa yhdellätoista (11) kysymyksellä. Kahdeksan (8) olivat samoja, joita käytettiin vuoden 2021 Työolobarometrissa. Tähän päädyttiin, koska haluttiin saada opinnäytetyön kyselylle luotettava vertailukohde ja varmistaa kysymysten laatu. Työolobarometrin kysymykset ovat testattuja ja ne perustuvat tutkimustietoon. Vuoden 2021 Työolobarometriin kyselylomakkeen suunnittelusta vastasi erityisasiantuntija Marianne Keyriläinen ja tulosten raportoinnista asiantuntija Maija Lyly-Yrjänäinen. Työolobarometrin 2021 aineisto koostuu 1899 suomalaisen työntekijän vastauksista. (Lyly-Yrjänäinen 2022, 70, 97.) Kaksi työhyvinvoinnin kokemusta selittävää kysymystä laadittiin itse. Toisessa kysyttiin esihenkilön arviota hänen omasta työhyvinvoinnistaan. Kysymyksen saatteessa määriteltiin työhyvinvointi. Toissa avoimessa kysymyksessä esihenkilöä pyydettiin kertomaan vapaasti ajatuksistaan kahdenkeskisistä keskusteluista ja mahdollisesta merkityksestä työhyvinvointiin.

Vilkan (2007) mukaan kyselylomakkeen suunnittelussa tulee olla erityiseen huolellinen, sillä vaihe vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Kysymykset on laadittava sellaisiksi, jotta jokainen ymmärtää käsitteet ja kysymykset samalla tavalla. Tämä ei ole yksinkertaista silloin kun kysytään abstrakteja ja ei yksiselitteisiä asioita kuten tässä kyselyssä luottamuksellisuutta, avoimuutta ja työhyvinvoinnin kokemusta. Operationalisoinnilla on muodostettava käsitys millaiset arkikielen asiat ilmaisevat ja vastaavat tutkimuksessa määritellyjä käsitteitä. (Vilka 2007, 36–44.) Tästä syystä haluttiin käyttää ainakin työhyvinvoinnin kokemusta selvitetessä aikaisemmin testattuja kysymyksiä. Kahdenkeskisiin keskusteluihin keskittyviä valmiita kysymyksiä ei tutkimuskirjallisuudesta löytynyt, joten niiden kohdalla kyselylomakkeen testaaminen osoittautui erityisen tärkeäksi.

Muuttujana oli kahdenkeskinen keskustelu. Muuttujalla (Vilka 2007, 14) tarkoittaa tutkimuksen kohdetta koskevaa asiaa, toimintaa tai ominaisuutta eli asiaa, josta määrällisessä tutkimuksessa halutaan tietoa.

Tutkimuksen mittarina oli Webropol-kyselylomake. Mittarilla tarkoitetaan välinettä, jolla tutkittava aihe kerätään määrälliseen muotoon. Tutkimustyössä mittaamisella tarkoitetaan, että tutkimuskysymykset esim. ihmiseen liittyvät asiat tai ominaisuudet määritellään mitta-asteikolle. Määrällisen tutkimuksen mittareita ovat kysely-, haastattelu- ja havainnointilomakkeet. Mittarin eli kyselyn laatiminen tulee tehdä huolella, jotta se mittaa sitä, mitä tutkimussuunnitelmassa sanotaan. Tavoitteena on kysely, joka on ymmärrettävä ja houkuttelee vastaamaan. Suunnitteluvaiheessa on nimettävä tutkitavat asiat, suunniteltava kyselyn rakenne, muotoiltava selkeät kysymykset, sekä testattava kysely ja tehtävä testauksen paljastamiin ongelmakohtiin korjauksia. On pyrittävä kysymyksiin, jotka vastaaja ymmärtää arkiymmärryksellään. (Vilka 2007, 14–16 ja 62–65; Heikkilä 2014.)

Webropol -ohjelmalla kyselylomakkeen visuaalinen ulkoasu on mahdollista muotoilla mielenkiintoiseksi ja houkuttelevaksi, sillä ohjelmassa on runsaasti ulkoasuun vaikuttavia ominaisuuksia. Lomake päätettiin yhdessä tilaajan edustajan kanssa pitää mahdollisemman lyhyenä, jotta vastaaminen olisi nopeaa ja kynnys vastaamiseen jäisi mahdollisimman matalaksi. Kysymyksiä laadittaessa pyrittiin myös selkeyteen ja ymmärrettävyyteen, sekä käyttämään Yritys X:n tiedotuksessa käyttämiä termejä. Kahdenkeskisistä keskusteluista esihenkilön kanssa on käytössä useita nimityksiä mm. yksilökeskustelu, one-to-one -keskustelu, face-to-face-keskustelu tai 1:1-keskustelu. Kyselylomakkeessa käytettiin samaa termiä kuin Yritys X:n tiedotuksessa ja koulutuksessa eli 1:1 keskustelu.

Kysymykset olivat strukturoituja eli monivalintakysymyksiä, joissa on ennalta määrätty vastausvaihtoehdot (liite 1, kysymykset 1–4, 6–8 ja 11–20). Vilkan (2007) mukaan strukturoinnilla tarkoitetaan, että tutkittavat asiat muodostetaan vakioiduksi ja kaikille vastaajille ymmärrettäviksi kysymyksiksi ja vastausvaihtoehdot ovat yksiselitteisiä. Tavoitteena on, että kaikki vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Kysely tulee olla myös toistettava. (Vilka 2007, 14–15.) Kyselyssä oli mukana myös sekamuotoisia kysymyksiä, jossa oli sekä ennalta määrättyjä strukturoituja vastausvaihtoehtoja että mahdollisuus kuvata avoimesti kahdenkeskisissä keskusteluissa käsiteltäviä aiheita (Liite 1, kysymykset 5 ja 9). Kyselyssä oli kaksi kokonaan avointa kysymystä, joihin vastaaja sai halutessaan kirjoittaa vapaamuotoisesti ajatuksiaan (liite 1, kysymykset 10 ja 21). Avoimet kysymykset ovat laadullisia, eikä niissä ole valmiita vastausvaihtoehtoja (Vilka 2007, 62).

Taustamuuttujaksi asetettiin osasto, jota yrityksessä kutsutaan divisioonaksi. Mikäli taustamuuttuja paljastaa joissakin osastoissa muita merkittävästi alhaisempaa kahdenkeskisten keskustelujen toteuttamista, tästä muodostuu mahdollinen jatkotutkimusaihe. Muita taustamuuttujia ei tässä tutkimuksessa pidetty tarpeellisina.

Kahdenkeskisten keskustelujen toteutumista, sisältöä ja niiden ilmapiiriä kuvailevissa monivalintakysymyksissä mittaaminen tapahtui laatueroasteikolla, jolla voidaan esittää numeraalisesti asioiden samanlaisuutta ja erilaisuutta sekä jakaa vastaukset ryhmiin ja luokkiin ja arvioida prosenttiosuuk-sien avulla havainnoida ilmiöiden esiintyvyyttä (Vilka 2007, 48). Työhyvinvoinnin kysymysten mit-taamisessa käytettiin Likertin asteikkoa, joka on tavallinen mitattaessa mielipiteitä. Asenneasteikoilla eli mm. Likertin asteikolla, mitataan havaintoyksikkönä olevan henkilön asennetta tai mielipidettä (Vilka 2007, 45).

5.4 Kyselyn toteuttaminen

Kyselyt toteutettiin anonyymisti. Webropol-kysely on anonyymi silloin kun vastaajille lähetetään avoin nettilinkki ja vastaukset tulevat suoraan Savonia AMK:n omistamaan Webropol-ohjelmaan. Tutkimuksen tekijä toimitti Yritys X:n yhteyshenkilölle nettilinkin ja saatekirjetekstin, sekä tietosuo-jaselosteen.

Saatesanojen ja saatekirjeen tulee antaa vastaajalle riittävästi tietoa tutkimuksesta. Mikäli saatteet ovat puutteellisia, on mahdollista, etteivät vastaajat uskalla tai halua osallistua tutkimukseen. Saatteessa tulee ilmaista, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. (Vilkkä 2007, 80–88, 101, 177.)

Opinnäytetyön tekijä avasi Webropol-kyselyn, syötti kysymykset sinne ja teki kyselylle julkisen nettilinkin. Kyselyt lähetti Yritys X:n yhteyshenkilö. Hän jakoi kaikille linjaportaan esihenkilöille julkiset nettilinkit, saatekirjeet (liite 2) ja tietosuojailmoituksen sähköpostilla. Ensimmäinen kysely lähti 6.9.2022 heti koko henkilöstölle toteutetun koulutustilaisuuden jälkeen. Vastausaktiivisuutta pyrittiin nostamaan muistuttamalla kyselystä henkilöstökokouksissa ja Yritys X:n intrassa. Kysely oli avoinna neljä viikkoa. Seurantakysely lähti 12.1.2023 ja oli avoinna kolme viikkoa. Tästä kyselystä muistutettiin myös Yritys X:n intrassa ja henkilöstökokouksissa.

Saatekirjeet syyskuussa 2022 ja tammikuussa 2023 poikkesivat toisistaan. Tammikuussa 2023 haluttiin nostaa vastausprosenttia ja siksi saate sisälsi tietoa kahdenkeskisten keskustelujen toimintamallin käytännöistä ja hyödyistä ja kannustusta vastaamiseksi, jotta tämän tutkimusraportti olisi mahdollista saada valmiiksi.

Saatekirjeillä pyrittiin siis herättämään vastaajan halu vastata kyselyyn sekä selitettiin kyselyn taustaa. Saatekirjeissä kerrottiin tutkimuksen tekijästä, kyselyn luottamuksellisuudesta ja vapaaehtoisuudesta, sekä mihin kyselyllä pyritään, miten tuloksia hyödynnetään ja annettiin vastaamiseen liittyviä ohjeita (Vilkkä 2007, 80–88).

5.5 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin Webropol-ohjelman tuottamia raportteja. Raportoinnissa tutkimusaineisto kuvailtiin sanallisesti ja pyrittiin havainnollistamaan taulukoilla ja graafisesti.

Taulukoiden avulla kyselyistä saatu tieto hahmoteltiin ja analysoitiin ja näin saatiin esille olennaisimmat tulokset. Graafisilla kuvioilla tulosten prosenttiosuuksien jakautuminen esiteltiin lukijoille mahdollisimman havainnollisesti.

Kyselyissä oli myös kysymyksiä, joihin vastaaja sai vapaasti kirjoittaa ajatuksiaan. Näiden kysymysten vastauksien analysointi tapahtui laadullisin menetelmin. Aluksi vastaukset luettiin tarkasti ja sen jälkeen koodattiin. Koodauksella tarkoitetaan aineistosta löytyvien elementtien tunnistamista nimeämisestä. Tekstistä pyritään tunnistamaan yksityiskohtia ja valitsemaan teorian pohjalta kiinnostavia kohtia. (Kallinen & Kinnunen julkaisuaika tuntematon.) Tämän jälkeen koodatut tekstinkohdat teemoitettiin aiheisiin, jotka kuvasivat kahdenkeskisten keskustelujen hyötyjä ja etuja, mitä niillä saavutetaan ja millaisia esteitä vastaajat arvioivat olevan kahdenkeskisten keskustelujen toteutumiseksi. Esimerkki avointen vastausten tulkinnasta on (liite 3:ssa).

6 TULOKSET

6.1 Taustatiedot

Kyselytutkimus lähetettiin 200:lle Yritys X:n linjaportaan esihenkilölle. Ensimmäiseen kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä 87 esihenkilöä (n=87), vastausprosentti oli 43,5 %. Seurantakyselyyn vastasi määräaikaan mennessä 123 esihenkilöä (n=123), vastausprosentti oli 61,5 %. Kokonaisuudessaan vastaajien määrä lisääntyi tammikuun 2023 seurantakyselyssä n. 40 % syyskuun 2022 kyselyyn verrattuna.

Kyselyssä kysyttiin ainoana taustatietona ainoastaan mihin osastoon vastaaja kuului. Osastosta käytettiin nimeä divisioonana, joka on organisaation käyttämä nimitys osastosta. Tämä taustatieto oli tilaajan edustajan toive, jotta HR-osasto voisi tarvittaessa kohdistaa oikeille ryhmille lisäkoulutusta. Muita taustatietoja ei pidetty tämän opinnäytetyön näkökulmasta relevantteina.

Divisioonia oli viisi (5). Kahden pienimmän divisioonan vastaajamäärä väheni seurantakyselyssä, kolmen muun lisääntyi.

6.2 Kahdenkeskisten keskustelujen toteutuminen ja muutos esihenkilötyön koulutuksen jälkeen

Tutkimustehtävänä oli kuvailla, miten kahdenkeskisten keskustelujen toteutuminen muuttuu syyskuun 2022 ja tammikuun 2023 välisenä aikana yrityksen esihenkilötyön koulutuskokonaisuuden jälkeen.

Tutkimuksen tilaajan edustajan ennako odotuksena oli, että säännölliset kahdenkeskiset keskustelut lisääntyvät, kun organisaatiossa tiedotetaan aiheesta ja koulutetaan esihenkilöitä. Tästä asiasta haluttiin saada lisätietoa.

Tulokset osoittivat, että kahdenkeskisten keskustelujen toteutumisessa Yritys X:n toimintamallin ohjeiden mukaisesti oli molemmilla kyselykerroilla vaihtelevuutta. Suunta näytti kuitenkin siltä, että kahdenkeskisten keskustelujen toteutumisen lisääntyi hiukan syyskuusta 2022 tammikuuhun 2023. Kahdenkeskisten keskustelujen toteutuminen suunnitelmallisesti ja kalanteroidusti ei juurikaan muuttunut kyselykertojen välillä.

Esihenkilöiden omien esihenkilöiden kanssa käymiä keskusteluja selvitettiin kysymyksellä; ”Onko sinulla tällä hetkellä 1:1 keskusteluja oman esihenkilösi kanssa?” Kysymyksessä oli käytössä laatueroasteikko ja analysointi tapahtui kuvaillen tuloksia vastaajamäärien ja prosenttiosuuksien avulla. Ensimmäisessä kyselyssä vastauksia saatiin 87 esihenkilöltä ja seurantakyselyssä 122 esihenkilöltä. (Taulukko 1.)

Vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti kaikkien vaihtoehtojen välille. Syyskuussa 2022 vastaajista 27 ilmoitti, että heillä ei ole ollenkaan kahdenkeskisiä keskusteluja oman esihenkilönsä kanssa, kahdeksallatoista (18) vastaajalla oli kerran kuukaudessa, yhdeksällätoista (19) vastaajalla kaksi kertaa kuukaudessa ja 23 vastaajalla harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Tammikuussa 2023 kyselyyn vastasi 122 henkilöä, tällä kerralla 32 vastaajaa ilmoitti, että heillä oli kaksi kertaa kuukaudessa kah-

denkeskinen keskustelu, myös harvemmin kuin kuukausittain kahdenkeskinen keskustelu esihenkilönsä kanssa toteutui 32 vastaajalla. Vastaajista 31 ilmoitti, että kahdenkeskisiä keskusteluja ei toteutunut ollenkaan. Kaksikymmentäseitsemän (27) vastaajan kohdalla kahdenkeskinen keskustelu toteutui kerran kuukaudessa. (Taulukko 1.)

Vastaajamäärien ja prosenttiosuuksien pienet erot ilmaisevat, että vastaukset hajosivat kaikkien vastausvaihtoehtojen suhteen tasaisesti. Kahdenkeskisten keskustelujen toteutuminen esihenkilön oman esihenkilön kanssa oli molemmilla kyselykerroilla vaihtelevuutta. Yleisimmin esiintynyt vastaus oli syyskuussa 2022, ettei kahdenkeskisiä keskusteluja ollut ollenkaan esihenkilön oman esihenkilönsä kanssa (n=27). Tammikuussa 2022 yleisimmin esiintyneet vastaukset olivat kaksi kertaa kuukaudessa ja harvemmin kuin kerran kuukaudessa, molemmissa vaihtoehdoissa sama vastaajamäärä (n=32). Yhä useammalla esihenkilöllä oli siis kahdenkeskinen keskustelu oman esihenkilönsä kanssa. Tuloksista voidaan päätellä, että kahdenkeskisten keskustelujen toteutumisen lisääntyi hiukan syyskuusta 2022 tammikuuhun 2023. (Taulukko 1.)

TAULUKKO 1. Kahdenkeskisten keskustelujen toteutuminen oman esihenkilön kanssa

	Syyskuu 2022 (n= 87)		Tammikuu 2023 (n=122)	
kyllä, kaksi kertaa kuukaudessa	19	21,9 %	32	26,2 %
kyllä, kerran kuukaudessa	18	20,7 %	27	22,2 %
kyllä, mutta harvemmin	23	26,4 %	32	26,2 %
ei ollenkaan	27	31,0 %	31	25,4 %

Yritys X:n esihenkilöiden koulutuksen tavoitteena oli myös, että työn suunnittelussa huomioitaisiin pitkäjänteisesti kahdenkeskisille keskusteluille varattava aika. Kyselytutkimuksilla haluttiin saada tietoa, varaavatko esihenkilöt työajastaan suunnitelmallisesti aikaa kahdenkeskisten keskustelujen toteuttamiselle. Tätä tietoa kerättiin kysymyksellä ”Ovatko tapaamiset esihenkilösi kanssa kalenterissa valmiiksi etukäteen?” Vastausvaihtoehdot olivat kyllä tai ei. Vastausten analysointi tapahtui kuvaillen vastaajamääriä ja prosenttiosuuksia. Syyskuussa 2022 vastasi 59 esihenkilöä ja tammikuussa 2023 vastasi 89 esihenkilöä. (Taulukko 2.)

Tulokset osoittivat, että esihenkilön oman esihenkilön kanssa kahdenkeskiset keskustelut toteutuivat hiukan yli puolella vastaajista etukäteen suunnitellusti. Syyskuussa 2022 vastaajista noin 53 prosenttia (n=35) ilmoitti, että kahdenkeskiset keskustelut olivat varattuina työkalenterista. Tammikuussa 2023 vastaajista noin 54 prosenttia (n=48) ilmoitti, että työkalenterissa oli kahdenkeskiset keskustelut varattuina. Tarkasteltaessa prosenttiosuuksia, voidaan päätellä, ettei kahdenkeskisten keskustelujen toteutuminen suunnitelmallisesti lisääntynyt merkittävästi. (Taulukko 2.)

TAULUKKO 2. Kahdenkeskisten keskustelujen suunnitelmallinen toteutuminen oman esihenkilön kanssa

	Syyskuu 2022 (n=59)		Tammikuu 2023 (n=89)	
kyllä	35	59,3 %	48	53,9 %
ei	24	40,7 %	41	46,1 %

Tutkimuksen kohderyhmän esihenkilöiden itse toteuttamia kahdenkeskisiä keskusteluja omien johdettaviensa kanssa selvitettiin kysymyksellä ”Onko sinulla tällä hetkellä 1:1 keskusteluja oman tiimisi työntekijöiden kanssa?” Kysymyksessä oli käytössä laatueroasteikko ja analysointi tapahtui kuvaillen tuloksia vastaajamäärien ja prosenttiosuuksien avulla. Syyskuussa 2022 vastasi 85 esihenkilöä ja tammikuussa 2023 vastasi 123 esihenkilöä.

TAULUKKO 3. Kahdenkeskisten keskustelujen toteutuminen esihenkilön tiimiläisten kanssa

	Syyskuu 2022 (n= 85)		Tammikuu 2023 (n=123)	
kyllä, kaksi kertaa kuukaudessa	23	27,0 %	29	23,6 %
kyllä, kerran kuukaudessa	31	36,5 %	53	43,1 %
kyllä, mutta harvemmin	10	11,8 %	21	17,0 %
pidän tarpeen tullen joidenkin kanssa, mutten välttämättä kaikkien	18	21,2 %	14	11,4 %
ei ollenkaan	3	3,5 %	6	4,9 %

Yleisin vastaus molemmilla kyselykerroilla oli, että esihenkilö kävi kahdenkeskisen keskustelun työntekijöiden kanssa kuukausittain, syyskuussa 2022 vastaajista 36,5 prosenttia (n=31) ja tammikuussa 2023 vastaajista n.43 prosenttia (n=53). Esihenkilökoulutuksen jälkeen kahdenkeskiset keskustelut vaikuttavat jopa hiukan vähentyneen, sillä tarkasteltaessa prosenttiosuuksia havaitaan, että kaksi kertaa kuukaudessa toteutuneiden keskustelujen määrä vähentyi 27 prosentista (n=23) noin 24 prosenttiin (n=29). Kahdenkeskisiä keskusteluja harvemmin kuin kuukausittain toteuttavien osuus lisääntyi syyskuun 2022 noin 12 prosentista (n=10) tammikuun 2023 noin 17 prosenttiin (n=21). Tarpeen tullen keskusteluja toteuttavien esihenkilöiden osuus oli syyskuussa 2022 noin 21 prosenttia (n=18) ja tammikuussa 2023 noin 11 prosenttia (n=14). Ei ollenkaan kahdenkeskisiä keskusteluja toteuttavien esihenkilöiden osuus nousi noin 1,5 prosenttiyksikköä. (Taulukko 3.)

Esihenkilöiden ja heidän alaistensa kahdenkeskisten keskustelujen suunnitelmallisuutta ja kalentereointia etukäteen selvitettiin kysymällä ” Ovatko tapaamiset tiimiläistesi kanssa varattuina kalenterista valmiiksi etukäteen?” Vastausvaihtoehdot olivat kyllä tai ei. Vastausten analysointi tapahtui kuvaillen vastaajamääriä ja prosenttiosuuksia. Syyskuussa 2022 vastasi 82 esihenkilöä ja tammikuussa 2023 vastasi 117 esihenkilöä.

Syyskuussa 2022 noin 67 prosenttia vastaajista (n=55) ilmoitti keskusteluajkojen olevan etukäteen varattuna kalenterissa ja tammikuussa 2023 se oli 67 prosenttia (n=78). Tulosten perusteella voidaan todeta, että kahdenkeskisten keskustelujen suunnitelmallisuus pysyi samalla tasolla molemmilla kyselykerroilla. (Taulukko 4.)

TAULUKKO 4. Kahdenkeskisten keskustelujen suunnitelmallinen toteutuminen esihenkilön työntekijöiden kanssa

	Syyskuu 2022 (n=82)		Tammikuu 2023 (n=117)	
kyllä	55	67,1 %	78	66,7 %
ei	27	32,9 %	39	33,3 %

6.3 Esihenkilöiden kokemuksia kahdenkeskisistä keskusteluista ja niiden merkitysestä työhyvinvointiin

Tutkimustehtävänä oli myös selittää esihenkilöiden kokemuksia kahdenkeskisistä keskusteluista ja niiden merkitysestä työhyvinvointiin.

Tutkimuksen tilaajan edustajan ennakko odotuksena oli, että kahdenkeskisten keskustelujen toteutuessa säännöllisesti esihenkilöllä on mahdollista seurata läheltä työntekijän tunteita ja tulkintoja työssä esiintyvistä ilmiöistä. Mikäli vuorovaikutustilanteesta kehittyy luottamuksellinen ja avoin, esihenkilöillä on mahdollisuus huomata varhaisessa vaiheessa haitallista kuormitusta ja pyrkiä etsimään ratkaisuja.

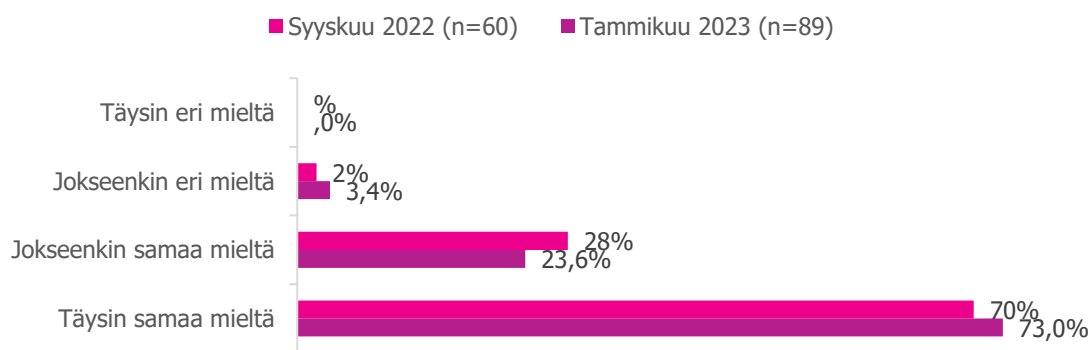
Tiheät kahdenkeskiset keskustelut mahdollistavat työntekijöiden paremman tuntemisen, heidän tarpeidensa ja potentiaalinn tunnistaminen. Tämän oletetaan helpottavan myös esihenkilön omaa työtä. Myös tälle olettamukselle etsittiin tutkimuksessa viitteitä.

Esihenkilöiden kokemuksista kahdenkeskisistä keskusteluista haettiin tietoa pyytämällä vastaajia arvioimaan kuinka he ovat kokeneet kahdenkeskisten keskustelujen vuorovaikutuksen avoimuuden ja luottamuksellisuuden. Kahdenkeskisissä keskusteluissa käsiteltävien aiheiden arvioitiin myös antavan viitteitä vuorovaikutuksen luonteesta sekä keskustelujen työhyvinvointimerkityksestä. Vastaajia pyydettiin kuvaamaan keskusteluissa yleisimmin käsiteltyjä aiheita strukturoitujen vaihtoehtojen ja avoimen vastauskentän avulla. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan syvällisempää tietoa esihenkilöiden ajatuksista kahdenkeskisistä keskusteluista.

Vastaajien ja heidän omien esihenkilöidensä kahdenkeskisten keskustelujen tunnelmasta haettiin tietoa esittämällä vastaajalle väittämä; ” Esihenkilöni kanssa käytyjen 1:1 keskustelujen tunnelma on luottamuksellinen ja voin kertoa ajatuksistani avoimesti”. Kysymyksessä oli käytössä Likertin järjestyssasteikko ja analysointi tapahtui kuvaillen tuloksia vastaajamäärien ja prosenttiosuuksien avulla. Syyskuussa 2022 vastasi 60 esihenkilöä ja tammikuussa 2023 vastasi 89 esihenkilöä.

Vastaajat olivat kokeneet kahdenkeskiset keskustelut oman esihenkilönsä kanssa tunnelmaltaan avoimmiksi ja niissä oli mahdollista keskustella luottamuksellisesti, molemmilla kyselykerroilla vastaajista noin 70 prosenttia arvioi, että pystyivät keskustelemaan avoimesti oman esihenkilönsä kanssa. Syyskuussa 2022 esihenkilöistä 70 prosenttia (n=42) koki oman esihenkilönsä kanssa käytyjen keskustelujen tunnelman luottamukselliseksi tai avoimeksi, jokseenkin samaa mieltä oli noin 28 prosenttia (n=17), jokseenkin eri mieltä tai täysin erimieltä oli vain yksi vastaajista. Tammikuussa 2023 esihenkilöistä 73 prosenttia (n=65) ilmoittivat olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa, jokseenkin samaa mieltä oli noin 23 prosenttia (n=21) ja myöskään tällä kyselykierroksella jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä oli ainoastaan muutama vastaaja. (Taulukko 5.)

TAULUKKO 5. Esihenkilön ja hänen oman esihenkilönsä kahdenkeskisten keskustelujen luottamuksellisuus ja avoimuus

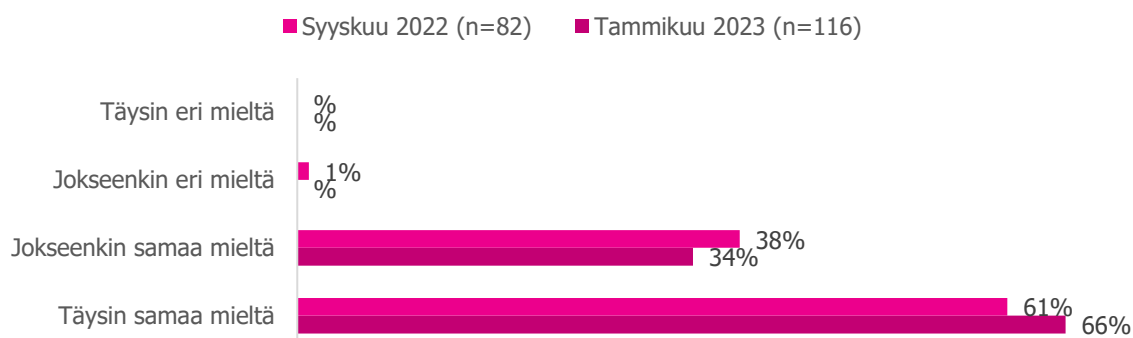


	Syyskuu 2022 n=60		Tammikuu 2023 n=89	
Täysin samaa mieltä	n=42	70,0 %	n=65	73,0 %
Jokseenkin samaa mieltä	n=17	28,3 %	n=21	23,6 %
Jokseenkin eri mieltä	n=1	1,7 %	n=3	3,4 %
Täysin eri mieltä	n=0	,0 %	n=0	,0 %

Esihenkilöt arvioivat myös omien tiimiläistensä kanssa käymiään kahdenkeskisiä keskusteluja pääasiassa avoimiksi ja luottamuksellisiksi. Kysymyksessä ”1:1 keskustelujemme tunnelma on luottamuksellinen ja avoin” oli käytössä Likertin järjestysasteikko ja analysointi tapahtui kuvailen tuloksia vastaajamäärien ja prosenttiosuuksien avulla. Syyskuussa 2022 vastasi 82 esihenkilöä ja tammikuussa 2023 vastasi 116 esihenkilöä. Painotus ”täysin samaa mieltä” vastausten suhteen ei kuitenkaan ollut yhtä voimakasta, kuin esihenkilöiden kokemukset heidän omien esihenkilöiden kanssa käymistä keskusteluista. (Taulukko 6.)

Vastaajat olivat kokeneet kahdenkeskiset keskustelut omien tiimiensä työntekijöiden kanssa tunnelmaltaan avoimiksi ja niissä oli mahdollista keskustella luottamuksellisesti, molemmilla kyselykerroilla vastaajista yli 60 prosenttia arvioi, että heidän johtamiensa tiimien työntekijöiden kanssa oli mahdollista keskustella avoimesti ja luottamuksellisesti. Syyskuussa 2022 esihenkilöistä 61 prosenttia (n=50) koki tiimiläistensä kanssa käytyjensä keskustelujen tunnelman luottamukselliseksi tai avoimeksi, jokseenkin samaa mieltä oli noin 38 prosenttia (n=31), jokseenkin eri mieltä tai täysin erimieltä oli vain yksi vastaajista. Tammikuussa 2023 vastaajista noin 66 prosenttia (n=77) ilmoittivat olevansa täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä oli noin 34 prosenttia (n=39) ja jokseenkin tai täysin eri mieltä ei ollut yksikään kyselyyn vastanneista. (Taulukko 6.)

TAULUKKO 6. Esihenkilön ja tiimiläisten kahdenkeskisten keskustelujen luottamuksellisuus ja avoimuus



	Syyskuu 2022 n=82	Tammikuu 2023 n=116
Täysin samaa mieltä	50 61,0 %	77 66,4 %
Jokseenkin samaa mieltä	31 37,8 %	39 33,6 %
Jokseenkin eri mieltä	1 1,2 %	0 ,0 %
Täysin eri mieltä	0 ,0 %	0 ,0 %

Tutkimuksessa haluttiin kerätä tietoa kahdenkeskisissä keskusteluissa käsitellyistä aiheista, sillä niiden perusteella arvioitiin voitavan luoda käsitystä keskustelujen merkityksestä työhyvinvointiin. Vastausten perusteella esihenkilöiden ja heidän omien esihenkilöiden välisissä kahdenkeskisissä keskusteluissa käsiteltiin pääasiassa työssä olevien haasteiden ratkaisemista, yli 90 prosenttia vastaajista ilmoitti kahdenkeskisissä keskusteluissa käsiteltävän työssä olevien haasteiden ratkaisemista.

TAULUKKO 7. Kahdenkeskisissä keskusteluissa käsitellyt aiheet (vastaajan oman esihenkilön kanssa käydyt keskustelu)

	Syyskuu 2022 (n=60)	Tammikuu 2023 (n=91)
työssä olevien haasteiden ratkaiseminen	57 95,0 %	83 91,2 %
osaaminen ja urakehitys	15 25,0 %	26 28,6 %
työhyvinvointi ja jaksaminen	38 63,3 %	60 65,9 %
työyhteisön ilmapiiri	38 63,3 %	50 54,9 %
palaute minulle	25 41,7 %	30 33,0 %
palaute omalle esihenkilölleni	15 25,0 %	27 29,7 %
muuta mitä?	8 13,3 %	6 6,6 %

Kahdenkeskisissä keskusteluissa käsiteltävistä aiheista haettiin tietoa esittämällä esihenkilöille kysymys ”Käsitteletkö 1:1 keskusteluissa useimmiten alla olevia teemoja? Valitse niin monta kuin tarpeellista”. Vastaajalla oli siis mahdollisuus valita niin monta vaihtoehtoa kuin hän koki tarpeelliseksi. Kysymyksessä oli valmiita väittämiä; työssä olevien haasteiden ratkaiseminen, osaaminen ja urakehitys, työhyvinvointi ja jaksaminen, työyhteisön ilmapiiri, palaute minulle, palaute omalle esihenkilölleni sekä avoimeen kenttään ”muuta mitä?” vastaajalla oli mahdollisuus muotoilla omin sanoin keskusteluissa käsiteltäviä aiheita. Ensimmäisellä kyselykerralla vastasi 60 esihenkilöä ja seurantakyselyssä 91 esihenkilöä. (Taulukko 7.)

Vastausten perusteella esihenkilön oman esihenkilön kanssa käydyt keskustelut painottuivat työssä olevien haasteiden ratkaisemiseen molemmilla kyselykerroilla syyskuussa 2023 vastaajista 95 prosenttia (n=57) ja tammikuussa 2023 vastaajista 91 prosenttia (n=83) nostivat työssä olevien haasteiden ratkaisemisen kahdenkeskisten keskustelujen aiheeksi. Työhyvinvointia käsiteltiin seuraavaksi eniten ja kolmanneksi aiheeksi nousi työhyvinvointi ja jaksaminen. Syyskuussa 2022 työhyvinvointi ja jaksaminen valittiin 38 kertaa (noin 63 prosentti valituista vaihtoehdoista) ja tammikuussa 2023 60 kertaa (noin 65 prosenttia valinnoista). Syyskuussa 2022 työyhteisön ilmapiiri sai yhtä monta valintaa (n=38) kuin työhyvinvointi ja jaksaminen. Tammikuussa 2023 (n=60) työyhteisön ilmapiiri sai kolmanneksi eniten ääniä useimmin valittu vaihtoehto tammikuussa 2023 noin 55 prosenttia valinnoista (n=50). (Taulukko 7.)

Esihenkilön ja hänen oman esihenkilönsä kahdenkeskisten keskustelujen sisältöä selittävien avoimien kommenttien analyysin perusteella työhön liittyvät asiat olivat yleisimmin keskustelujen aiheina. Kahdenkeskisten keskustelujen avoimia kommentteja saatiin yhteensä 14. Syyskuussa 2022 avoimissa vastauksissa (n=8) esihenkilöt kertoivat keskustelewansa omien esihenkilöidensä kanssa mm. muutoksista, uutisista, työn aloittamiseen liittyvistä asioista, Yritys X:n Group tason haasteita, ajankohtaisista työn sisällöistä ja tehtävien suuntaamisesta, vastuulla olevan liiketoiminnan seurannasta ja kehityksestä, sekä käynnissä oleviin hankkeisiin ja tiimini tilanteeseen Suomessa. Tammikuussa 2023 avoimissa vastauksissa (n=6) muiksi aiheiksi vastaajat nimesivät mm. töiden yleistilanteen yms. liiketoimintaan liittyvät asiat, työtehtävien detaljit, yrityksen strategian, vähemmän akuutit asiat, joihin tarvitaan esihenkilön kommentteja ja päätöksiä, sekä yrityksen ajankohtaiset asiat.

Tarkasteltaessa sekä avoimia että ja strukturoitujen kysymysten vastauksia, voidaan päätellä kahdenkeskisten keskustelujen sisällön painottuvat molemmilla kyselykerroilla esihenkilöiden omien esihenkilöiden kanssa työhön liittyvien aiheiden käsittelyyn.

Esihenkilön ja hänen tiimiinsä kuuluvien työntekijöiden kanssa käytyjen kahdenkeskiset keskustelut painottuivat työhyvinvoinnin lisäksi työssä olevien haasteiden ratkaisemiseen. Keskusteluissa käsitellyistä aiheista haettiin tietoa esittämällä kysymys ”Käsittelettekö 1:1 keskusteluissa useimmiten alla olevia teemoja? Valitse niin monta kuin tarpeellista ”. Vastaajalla oli siis mahdollisuus valita niin monta vaihtoehtoa kuin hän koki tarpeelliseksi. Kysymyksessä oli valmiit väittämät; työssä olevien haasteiden ratkaiseminen, tiimiläisesi osaaminen ja urakehitys, tiimiläisesi työhyvinvointi ja jaksaminen, työyhteisönne ilmapiiri, palaute tiimiläiselle, palaute minulle esihenkilötyöstäni sekä avoimeen kenttään ”muuta mitä?” vastaajalla oli mahdollisuus muotoilla omin sanoin keskusteluissa käsiteltäviä aiheita. Ensimmäisellä kyselykerralla vastasi 82 esihenkilöä ja seurantakyselyssä 116 esihenkilöä.

Tarkasteltaessa vastaajien valintojen prosenttiosuuksia ja kappalemääriä, voidaan havaita, että valtaosa (yli 90 prosenttia) kyselyyn vastaajista ilmoitti molemmilla kyselykerroilla käsittelevänsä tiimiläistensä työhyvinvointia ja jaksamista. Syyskuussa 2022 useimmin käsitellyt aiheet olivat tiimiläisten työhyvinvointi ja jaksaminen noin 93 prosenttia (n=76), työssä olevien haasteiden ratkaiseminen lähes yhtä usein 72 valintaa ja palaute tiimiläiselle 53 valintaa ja työyhteisön ilmapiiri 49 valintaa.

Tammikuussa 2023 tiimiläisten työhyvinvointi oli jälleen keskeinen aihe, noin 95 prosenttia valinnoista (n=110), mutta työssä olevien haasteiden ratkaiseminen oli lähes yhtä usein käsitelty aihe noin 93 prosenttia (n=108), kolmanneksi yleisin valinta oli palaute tiimiläisille 86 valintaa eli 74 prosenttia. Tiimiläisten osaaminen ja urakehitys, sekä työyhteisön ilmapiiri arvioitiin yhtä usein käsiteltyksi aiheeksi noin 72 prosenttia valinnoista (n=78). (Taulukko 8.)

Avoimeen kenttään vastaajat kuvasivat kahdenkeskisiä keskusteluja tiimiläistensä kanssa. Avoimia kommentteja saatiin syyskuussa 2022 yhdeksän kappaletta. Vastaajat kertoivat, että tiimiläiset ja esihenkilö miettivät etukäteen ajankohtaisia asioita, joista on tarpeen keskustella ja teemat vaihtelevat ajankohtaisten tarpeiden mukaan. Ajankohtaiset työtehtävät, sovittujen tavoitteiden edistyminen, työtilanne sekä käynnissä olevat projektit olivat vastaajien kuvaamia aiheita. Myös työn ulkopuolisista asioista ja aiheista, joista tiimiläinen haluaa keskustella, ilmoitettiin olevan kahdenkeskisten keskustelujen aiheina.

Tammikuussa 2023 avoimia kommentteja saatiin 14 kappaletta. Kahdenkeskisten keskustelujen aiheiden kuvailtiin liittyvän mm. uuden esihenkilön tutustumiseen tiimiläisiinsä, resurssointiin, työtilanteeseen ja yleisiin aiheisiin. Tammikuussa 2023 avoimissa kuvauksissa tuli esille enemmän kuvauksia muista aihepiireistä kuin suoraan työhön liittyvistä aiheista kuin syyskuussa 2022. Kerrottiin keskusteltavan esim. perheutisista ja kuulumisista ja henkilökohtaisista asioista. Vastaajat kuvasivat myös motivointiin, työssä onnistumisiin ja niihin johtaneisiin asioihin liittyviä aiheita sekä työyhteisökäytännöiden, tiimihengen ja muiden työntekijöiden huomioon ottamisen olevan käsiteltävien aiheiden joukossa.

TAULUKKO 8. Kahdenkeskisten keskustelujen aiheet (esihenkilöiden tiimien työntekijöiden kansassa)

	Syyskuu 2022 (n=82)		Tammikuu 2023 (n=116)	
työssä olevien haasteiden ratkaiseminen	72	87,8 %	108	93,1 %
tiimiläisesi osaaminen ja urakehitys	45	54,9 %	78	67,2 %
tiimiläisesi työhyvinvointi ja jaksaminen	76	92,7 %	110	94,8 %
työyhteisönne ilmapiiri	49	59,8 %	78	67,2 %
palaute tiimiläiselle	53	64,6 %	86	74,1 %
palaute minulle esihenkilötyöstäni	42	51,2 %	55	47,4 %
muita, mitä ?	9	11,0 %	14	12,1 %

Tutkimuksella haluttiin saada käsitystä esihenkilöiden ajatuksista kahdenkeskisten keskustelujen työhyvinvointimerkityksestä. Kyselylomakkeessa oli avoimet kysymykset ”Haluaisitko kertoa ajatuksiasi tai muita kommentteja, 1:1 keskustelut, aiheeseen liittyen” ja Muita kommentteja? (Kyselylomake Liite 1; kysymykset 10 ja 21). Avoimiin kysymyksiin saatiin syyskuussa 2022 vastauksia seitsemältätoista (n=17) esihenkilöltä ja tammikuussa 2023 vastasi 29 esihenkilöä. Vastaukset analysoitiin sisällön analyysin menetelmin, vastaukset luettiin ensin tarkasti, sitten koodattiin ja tämän jälkeen järjestettiin teemoihin.

Kyselytutkimusten pienen vastausmäärän tulos on ainoastaan suuntaa antava. Tutkimukset tulokset osoittavat kuitenkin, että vastaajat olivat havainneet myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin. Tähän

raporttiin nostettiin suoriksi lainauksiksi tutkijan mielestä teemoja hyvin kuvaavia esihenkilöiden vastausten suoria lainauksia. Vastauksista yhteensä 22 ilmaisi kokevansa varmasti tai melko varmasti kahdenkeskisillä keskusteluilla olevan merkitystä työhyvinvoinnille. Vastausesimerkkejä vastaajien kommenteista olivat mm.

”Keskusteluiden kautta pystyy vaikuttamaan työhyvinvointiin. Keskustelemalla asiat yleensä ratkeavat ja asiat eivät jää mieltä painamaan.”

”Voi vaikuttaa ja toimintamalli on parantanut kommunikointia.”

”Kyllä voi -henkilö tulee kuulluksi ja huomatuksi.”

E erityisen tärkeiksi kahdenkeskiset keskustelut koettiin etätöissä tai esihenkilö ja työntekijät työskentelivät eri maissa.

”Erityisesti virtuaali-tiemeissä ja etätöissä 1:1 keskusteluilla on olennainen merkitys työhyvinvointiin. Tärkeää on, että keskusteluissa on tilaa myös epävirallisemmalle juttelulle ja kuulumisten vaihtamiselle.”

Kahdenkeskisten keskustelujen hyödyiksi vastaajat nimesivät kuulluksi ja huomatuksi tulemisen, mahdollisuuden ymmärtää henkilön tarpeita, odotuksia ja pelkoja. Vastaajat totesivat, että ihmisten ajatukset tulevat esille kahden kesken ei isossa ryhmässä ja kahdenkeskisissä keskusteluissa hiljaisimmatkin henkilöt saavat mahdollisuuden tulla kuulluiksi. Kahdenkeskisten keskustelujen arvioitiin myös lisäävän yhteenkuuluvuutta ja auttavan esihenkilötöissä onnistumisessa. Ne mahdollistavat vastaajien mukaan myös palautteen antamisen ja mahdollisuuden käydä lävitse omia tiimin jäsenien ajatuksia. Niiden arvioitiin rakentavan hyvää ilmapiiriä ja kannustavan avoimeen kanssakäymiseen.

Poimintoja avoimista vastauksista:

”Nämä ovat ainoa keino pysyä kärryillä siitä, missä mennään puolin ja toisin, koska muilta osin emme välttämättä kohta”

”Pyrin osallistumaan säännöllisesti kahvitaukoihin ja lounaisiin, joissa kuulen myös alaisten murheita, toiveita ja suunnitelmia.”

Vastaajat kommentoivat myös kahdenkeskisten keskustelujen olevan normaalia kanssakäymistä ja vuorovaikutusta. Edellytykseksi onnistuneille kahdenkeskisille keskusteluille vastaajat nimesivät luottamuksen, kunnioituksen ja aktiivisen halun vaikuttaa yhteistyön lujittumiseen.

Kahdenkeskisten keskustelujen toteuttamista Yritys X:n toimintamallin mukaisesti vastaajien mielestä hankaloitti krooninen resurssipula, kiire, aikapula ja rekrytoinnin vaikeus. Myös johdettavien ja muun työn yhdistäminen tuotti aika-asteita vastaajien kuvaamana. Vastaajat kyseenalaistivat myös kahdenkeskisten keskusteluihin kuluvan ajan ja sen yhdistämisen heille itselleen asetettujen aktiivitaivoitteisiin ja laskutettavan asiakastyön tavoitteisiin. Esimerkkejä vastaajien ilmaisuista;

”Tiukassa projektitilanteessa keskusteluihin tarvittava aika lisää omaa kuormitustani.”

”Haaste löytää aikaa keskusteluille, kun tiimin koko on suuri. Jos pidetään kaikkien kanssa esimerkiksi kerran kuukaudessa ja jokaisen kanssa esimerkiksi tunnin keskustelu, niin se vie yhdestä viikosta puolet. Miten tämä sopii myös aktiviteettitavoitteisiin?”

Myös muutamia epäileviä kommentteja kahdenkeskisten keskustelujen merkityksestä työhyvinvointiin.

En usko, että työhyvinvointiin pelkällä keskustelulla voi vaikuttaa, mutta voi olla, että henkilöt, joilla ongelmia sillä saralla saadaan haarukoitua keskustelun avulla. Työhyvinvoinnin parantaminen vaatii yleensä muitakin toimenpiteitä kuin 1:1 keskustelut.

”Pelkään, että ylhäältä velvoitettuna keskustelut saavat pakotetun leiman. Lisäksi mietin, miten täpötäyteen kalenteriin saadaan vielä uusia rutiinipalavereja mahdolliseksi.”

Keskustelujen koettiin olevan hyödyllisiä, jos molemmat osapuolet olivat tilanteessa vapaaehtoisesti ja tunsivat todellista mielenkiintoa keskustelukumppania kohtaan, mutta välttämätön ylhäältä määrätty turha rutiini tuntui vastaajista kiireisessä työrytmissä ongelmallisilta. Osa alaisista oli myös vaikea saada avautumaan tai osallistumaan esihenkilön kanssa kahdenkeskiseen keskusteluun.

Vastaajat ehdottivat vapaata harkintaa kahden keskustelujen toteuttamisen tavan ja aikataulutuksen suhteen. Myös esihenkilöiden mahdollisuus keskittyä vain esihenkilötyöhön tai muuten tiimiin lisäresursseja kaivattiin. Tiimiläisten yksilöllisten tarpeiden huomioiminen toimintamallintoteutuksessa tuntui myös vastaajista tärkeältä, kaikki eivät olleet halukkaita keskusteluihin ja toisaalta muutakin avointa ja luontevaa yhteydenpitoa korostettiin tärkeänä yhteistyön tapana.

Vastaajat esittivät myös omalle esihenkilölleen toiveita kuulluksi tulemisesta ja ehdottivat esihenkilön vuorovaikutustaitoja tukemista ja esihenkilövalmennuksia.

”Toivon, että esihenkilöni kuulisi minut paremmin, eikä lähtisi heti hakemaan ratkaisuja.”

Vastaajat kertoivat myös saaneensa tiimiläisiltään hyvää palautetta siitä, että keskusteluita pidetään. Tutkimuksen tekijän analyysin mukaan olennaisen tärkeä viesti tilaajaorganisaatiolle oli erään vastaajan arvio, etteivät kahdenkeskiset keskustelut voi vaikuttaa työhyvinvointiin myönteisesti, jos työtä ei ole muuten henkilöstön näkemyksen mukaan resursoitu oikein.

6.4 Esihenkilöiden työhyvinvointi ja vertailu Työolobarometri 2021 aineistoon

Kolmantena tutkimustehtävänä oli selittää esihenkilöiden työhyvinvoinnin kokemusta syyskuussa 2022 ja tammikuussa 2023, sekä vertailla tuloksia Työolobarometrin 2021 tuloksiin.

Esihenkilöiden työhyvinvoinnin kokemuksesta haettiin lisätietoa yhdellätoista (11) työhyvinvointia kuvailevalla kysymyksellä. Kahdeksan (8) olivat samoja, joita käytettiin vuoden 2021 Työolobarometrissa (liite 1, kysymykset 11–20). Tähän päädyttiin, koska haluttiin saada opinnäytetyön kyselylle luotettava vertailukohde. Työ- ja elinkeinoministeriö on mitannut työelämän laadun kehittymistä 30 vuoden ajan työolobarometrikyselyllä. Vuoden 2021 työolobarometrin kyselylomakkeen suunnittelusta vastasi erityisasiantuntija Marianne Keyriläinen ja tulosten raportoinnista asiantuntija Maija Lyly-Yrjänäinen. Työolobarometrin 2021 aineisto koostuu 1899 suomalaisen työntekijän vastauksista. (Lyly-Yrjänäinen 2022.)

Kysymyksissä oli käytössä Likertin järjestysasteikko. Tulosten analysointi tapahtui kuvaillen tuloksia prosenttiosuuksia ja vastaajamääriä hyödyntäen ja havainnollistamisessa käytettiin taulukoita, jotka sisälsivät kaavioita.

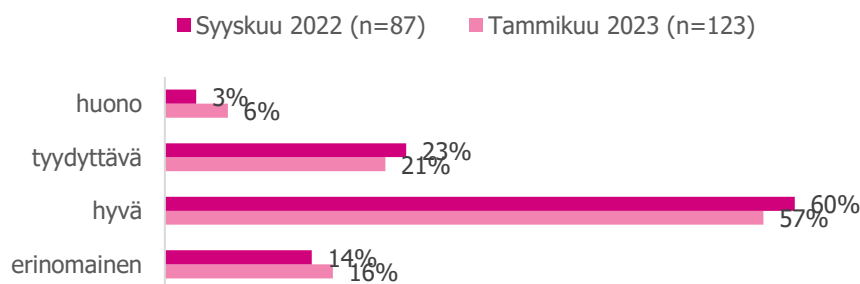
Yritys X:n esihenkilöiden työhyvinvoinnin, työn imun ja työn merkityksellisyyden kokemukset olivat hyvin yhteneväisiä Työolobarometrin 2021 aineiston kanssa. Yhteisöllisyyden ja tiimihengen kokemukset olivat Työolobarometrin 2021 tuloksia paremmat. Vastaajien ilmoittamaa uupumusta esiintyi vertailuaineistoa enemmän.

Kyselylomakkeessa työhyvinvoinnin kokemusta selittävä osa aloitettiin työhyvinvoinnin kuvauksella, työhyvinvointi määriteltiin kokonaisuudeksi, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointiin todettiin vaikuttavan mm. hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja osaaminen työssä eli ammattitaito. Työhyvinvoinnin todettiin vaikuttavan työssä jaksamiseen. Esihenkilöitä pyydettiin arvioimaan kokevatko he työhyvinvointinsa tällä hetkellä erinomaiseksi, hyväksi, tyydyttäväksi vai huonoksi (liite 1, kysymys 11).

Syyskuussa 2022 kyselyyn vastasi 87 esihenkilöä ja tammikuussa 123. Yleisimmin valittu vaihtoehto oli, että esihenkilö arvioi työhyvinvointinsa hyväksi, heidän osuutensa väheni seuranta-aikana. Syyskuussa 2022 noin 60 prosenttia (n=52) ja tammikuussa 2023 noin 57 prosenttia (n=70) vastasi työhyvinvointinsa olevan hyvä. Erinomaiseksi työhyvinvointinsa arvioivien osuus lisääntyi, syyskuussa 2023 noin 14 prosenttia (n=12) ja tammikuussa 2023 noin 16 prosenttia (n=20). Työhyvinvointinsa tyydyttäväksi kokevien osuus pieneni, syyskuussa 2022 noin 23 prosenttia (n=20) ja tammikuussa 2023 noin 21 prosenttia (n=26). Huonoksi työhyvinvointinsa kokevia oli syyskuussa 2022 noin 3 prosenttia (n=3) ja tammikuussa 2023 noin 6 prosenttia (n=7). (Taulukko 9.)

Tarkasteltaessa yhdessä hyväksi tai erinomaiseksi työhyvinvointinsa ja tyydyttäväksi tai heikoksi työhyvinvointinsa kokevia voidaan todeta, että työhyvinvoinnin kokemus heikkeni hiukan tutkimuksen seuranta-aikana. Hyväksi tai erinomaiseksi arvioi syyskuussa 2022 noin 74 prosenttia (n=64) ja tammikuussa 2023 noin 73 prosenttia (n=90). Tyydyttäväksi tai huonoksi työhyvinvointinsa arvioi syyskuussa 2022 noin 26 prosenttia (n=23) ja tammikuussa 2023 noin 27 prosenttia (n=33). (Taulukko 9.)

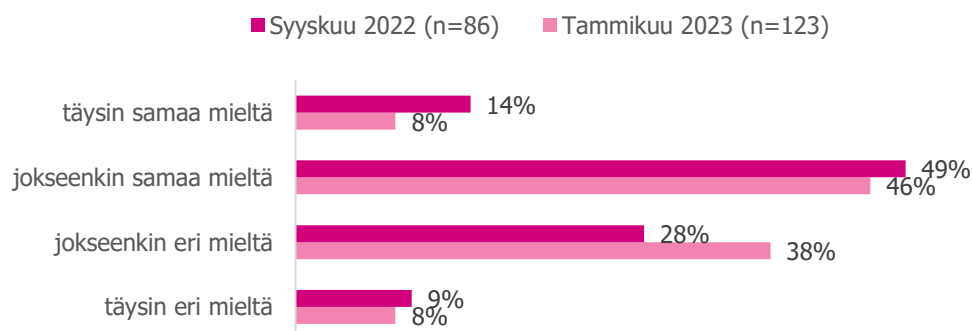
TAULUKKO 9. Esihenkilöiden kokemus työhyvinvoinnista



	Syyskuu 2022 (n=87)		Tammikuu 2023 (n=123)	
erinomainen	12	13,8 %	20	16,3 %
hyvä	52	59,8 %	70	56,9 %
tyydyttävä	20	23,0 %	26	21,1 %
huono	3	3,4 %	7	5,7 %

Kokemus työn henkisestä raskaudesta kuvaa myös työhyvinvoinnin tilaa. Esihenkilöiltä kysyttiin kokevatko he työnsä henkisesti raskaaksi (liite 1, kysymys 12). Ensimmäiseen kyselyyn vastasi 87 ja seurantakyselyyn 123 esihenkilöä. Yleisin vastaus oli, että esihenkilöt kokivat olevansa jokseenkin samaa mieltä, että heidän työnsä on henkisesti raskasta. Syyskuussa vastaajista noin 14 prosenttia (n=12) ja tammikuussa 8 prosenttia (n=10) ilmaisi olevansa täysin samaan mieltä, että työ on henkisesti raskasta. Jokseenkin samaa mieltä oli syyskuussa 49 prosenttia (n=42) ja tammikuussa 46 prosenttia (n=56). Vertailuaineiston (Työolobarometri 2021) mukaan 18 prosenttia oli täysin samaa mieltä, että työ rasittaa henkisesti ja 46 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä. Tulokset ovat hyvin samankaltaisia kuin tutkimuksen syyskuun 2022 aineistossa. Kyselyiden välissä olevana neljänä kuukautena vastaajien kokemuksissa tapahtui suotuisia muutoksia; täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä olevien määrä vähentyi noin 10 prosenttia ja jokseenkin eri mieltä olevien osuus lisääntyi 10 prosenttia. (Taulukko 10.)

TAULUKKO 10. Esihenkilöiden kokemus työn henkisestä raskaudesta



	Syyskuu 2022 (n=86)		Tammikuu 2023 (n=123)	
täysin eri mieltä	8	9,3 %	10	8,2 %
jokseenkin eri mieltä	24	27,9 %	47	38,2 %
jokseenkin samaa mieltä	42	48,8 %	56	45,5 %
täysin samaa mieltä	12	14,0 %	10	8,1 %

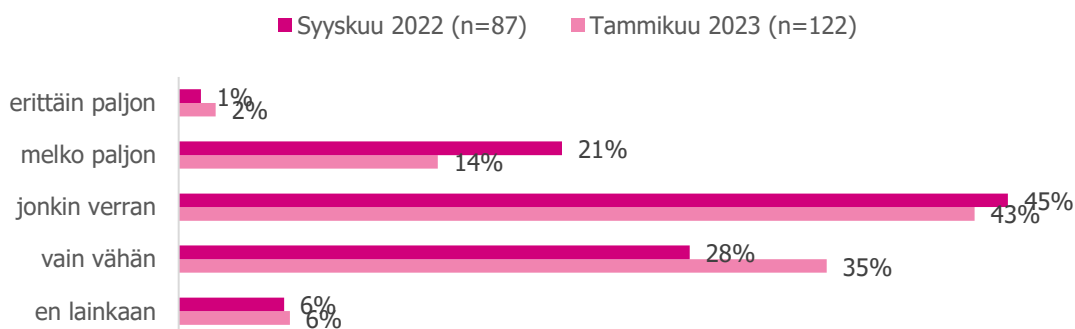
Työstressin kokemus on myös merkittävä työhyvinvointia heikentävä tekijä. Kyselylomakkeen stressiä kartoittavan kysymyksen (liite 1, kysymys 13) saatteessa stressi määriteltiin tilanteeksi, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi, tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Esihenkilöiltä kysyttiin tuntevatko he tällaista stressiä.

Työstressin kokemusta selittävään kysymykseen vastasi ensimmäisessä kyselyssä 87 ja seurantakyselyssä 122 esihenkilöä.

Stressin kokemus vähentyi syyskuun 2022 ja tammikuun 2023 välisenä aikana. Vain vähän stressiä kokevien määrä lisääntyi 28 prosentista (n=24) 35 prosenttiin (n=43) ja melko paljon stressiä kokevien vääriä vähentyi noin 21 prosentista (n=18) noin 14 prosenttiin (n=17). Vastaajista lähes puolet ilmoitti molemmilla kyselykerroilla kokevansa stressiä jonkin verran, syyskuussa 39 vastaajaa ja tammikuussa 52 vastaajaa. (Taulukko 11.) Jonkin verran stressiä kokevien osuus oli tutkimusaineistossa suurempi kuin Työolobarometrin vertailuaineistossa, jonka vastaajista 33 prosenttia ilmoitti kokevansa jonkin verran työstressiä. Stressiä vain vähän kokevien osuus oli syyskuussa 28 prosenttia, joka oli pienempi osuus kuin Työolobarometrin vastaajien arvioima 34 prosenttia. Tammikuussa 2023 vain vähän työstressiä kokevien osuus oli lähes sama kuin Työolobarometrin vastaajilla. Työolobarometrin aineistossa stressiä melko paljon tai erittäin paljon koki 22 prosenttia, kun taas Yritys X:n esihenkilöistä ensimmäisessä kyselyssä noin 22 prosenttia (n=19) ja seurantakyselyssä noin 16 prosenttia (n=20). (Lyly-Yrjänäinen 2022, 73).

Kahden kyselyn välissä organisaatio X:n esihenkilöiden kokema stressi vaikuttaa vähentyneen ja olevan vähäisempää kuin Työolobarometrin (2021) aineistossa.

TAULUKKO 11. Esihenkilöiden kokemus työstressistä



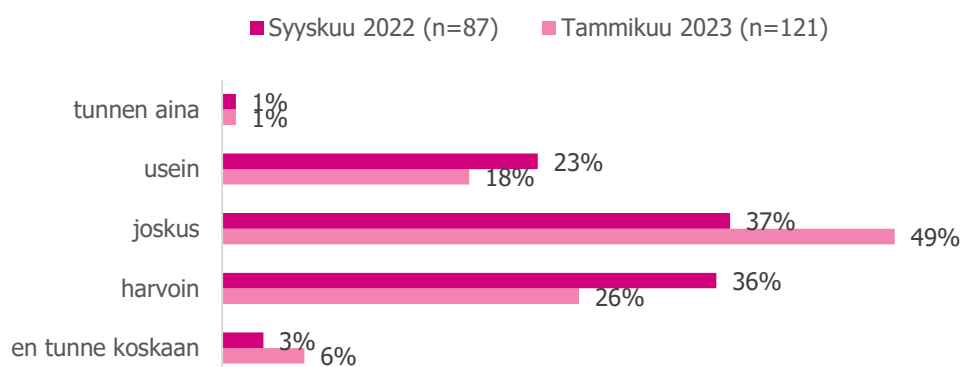
	Syyskuu 2022 (n=87)		Tammikuu 2023 (n=122)	
en lainkaan	5	5,7 %	7	5,7 %
vain vähän	24	27,6 %	43	35,3 %
jonkin verran	39	44,8 %	52	42,6 %
melko paljon	18	20,7 %	17	13,9 %
erittäin paljon	1	1,2 %	3	2,5 %

Kokemus uupumuksesta kuvailee myös työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Esihenkilöiden uupumuksen kokemusta haettiin lisätietoa kysymyksellä: ”Kuinka usein tunnet itsesi henkisesti uupuneeksi työssäsi?”. (Liite 1, kysymys 14.) Ensimmäisessä kyselyssä saatiin 87:ltä ja seurantakyselyssä 121 esihenkilöltä arvio.

Esihenkilöt kokivat työuupumusta yleisimmin joskus tai harvoin. Uupumusta joskus kokevien esihenkilöiden määrä vaikuttaa lisääntyneen syyskuusta 2022 tammikuuhun 2023. Vastaajien, jotka kokivat joskus olevansa henkisesti uupuneita työssään, osuus lisääntyi 37 prosentista (n=32) 49 prosenttiin (n=59). Usein uupumusta kokevien osuus muuttui kahdella vastaajalla syyskuusta 2022 tammikuuhun 2023, heitä oli ensin 23 prosenttia (n=20) ja seurantakyselyssä 18 prosenttia (n=22). Jatkuvasti uupumusta kokevien pieni yhden prosentin osuus pysyi samana molemmilla kyselykerroilla, sillä jatkuvasta uupumuksesta ilmoitti molemmilla kyselykerroilla kärsivänsä yksi vastaaja. Harvoin uupumusta tunnistavien määrä vähentyi yhdellä vastaajalla (syyskuussa n=31 ja tammikuussa 32), tässä prosenttiosuudet muutos näkyi noin 10 prosenttiyksikkönä, vaikka vastaajamääriä tarkastellessa ero oli merkityksetön. (Taulukko 12.)

Työolobarometrin aineistossa 15 prosenttia koki haitallista työuupumusta aina tai usein (Lyly-Yrjänäinen 2022, 70). Tässä aineistossa usein tai aina uupumusta kokevia ilmoitti syyskuussa 2022 noin 24 prosenttia (n=21) ja tammikuussa 2023 noin 19 prosenttia (n=23). (Taulukko 12.)

TAULUKKO 12. Esihenkilöiden kokemus työuupumuksesta



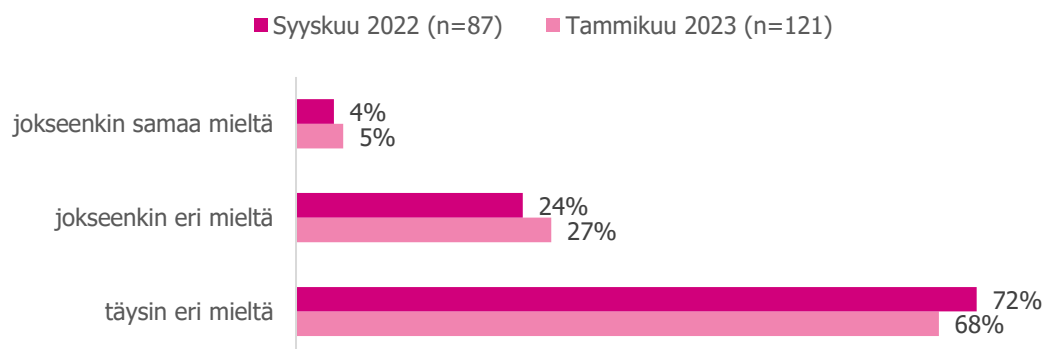
	Syyskuu 2022 (n=87)		Tammikuu 2023 (n=121)	
en tunne koskaan	3	3,4 %	7	5,8 %
harvoin	31	35,6 %	32	26,4 %
joskus	32	36,8 %	59	48,8 %
usein	20	23,0 %	22	18,2 %
tunnen aina	1	1,2 %	1	,8 %

Tutkimuksen kohderyhmä tekee toimistotyypistä asiantuntijatyötä, joten ennako-odotus oli, ettei työtä pidetä fyysisesti raskaana. Asia haluttiin kuitenkin varmistaa, koska myös istumatyö on fyysisesti kuormittavaa staattisuutensa takia. Kyselyissä fyysistä kuormitusta selvitettiin kysymyksellä ”Koen työsi fyysisesti raskaaksi?” (Liite 1, kysymys 15.)

Ensimmäisessä kyselyssä vastasi 87 ja seurantakyselyssä 121 esihenkilöä. Vastaajien mielestä työtä ei pääsääntöisesti pidetty fyysisesti kuormittavana, noin vastasi yli 95 prosenttia vastaajista. Syyskuussa noin 69 prosenttia (n=84) ja tammikuussa 2023 vastaajista 95 prosenttia (n=115) ilmoitti olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että työ ei ole fyysisesti kuormittavaa. Vaikka fyysinen kuormittuneisuus vaikuttaa vähäiseltä, vastaajista kuitenkin muutamat arvioivat työssään olevan myös fyysistä kuormitusta. Syyskuussa kolme ja tammikuussa 6 henkilöä koki työn jossain määrin kuormittavaksi. (Taulukko 13.)

Työolobarometrin 2021 aineiston mukaan ylemmiksi toimihenkilöiksi luokiteltavista 11 prosenttia koki työnsä fyysisesti raskaaksi. Opinnäytetyön aineiston perusteella Yritys X:n esihenkilöistä 4–5 prosenttia koki työnsä myös fyysisesti raskaaksi. Yritys X:n esihenkilöiden vastausten perusteella heidän työnsä ei ole erityisen fyysisesti raskasta ja on noin puolet vähäisempää kuin vertailuaineistossa.

TAULUKKO 13. Esihenkilöiden arvio työn fyysisestä raskaudesta



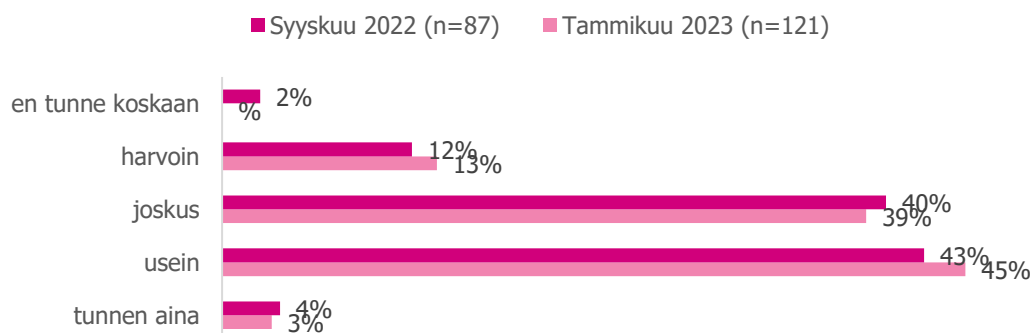
	Syyskuu 2022 (n=87)		Tammikuu 2023 (n=121)	
täysin eri mieltä	63	72,4 %	82	67,8 %
jokseenkin eri mieltä	21	24,1 %	33	27,3 %
jokseenkin samaa mieltä	3	3,5 %	6	4,9 %
täysin samaa mieltä	0	,0 %	0	,0 %

Työnimun kokemuksesta lisätietoa haettiin kolmen väittämän avulla. Ne kuvaavat vastaajan tunteen työn imua energisyyden, innostuksen ja työhön uppoutumisen kokemusten kautta. Työolobarometrin 2021 vastaajien mukaan innostuneisuutta työstään koki aina tai usein 59 prosenttia, energisyyttä työssä 54 prosenttia ja 53 prosenttia arvioi olevansa aina tai usein työhönsä uppoutuneita. (Lyly-Yrjänäinen 2021, 74–75.)

Työn imua selittävä ensimmäinen kysymys oli; ”Kuinka usein tunnet olevasi täynnä energiaa, kun teet työtäsi?” (Liite 1, kysymys 16). Ensimmäisessä kyselyssä vastasi 87 ja seurantakyselyssä 121 esihenkilöä. Yleisin vastaus oli, että esihenkilö tunsi usein olevansa energinen työssään. Kyselyjen välillä usein energiseksi työssään itsensä kokevien osuus lisääntyi kaksi prosenttiyksikköä noin 43 prosentista (n=37) noin 45 prosenttiin (n=55). Harvoin energisyyttä tunnistavien osuus lisääntyi myös muutamalla vastaajalla, syyskuussa 2022 harvoin energisyyden kokemuksen saavutti noin 12 prosenttia (n=19) ja tammikuussa 2023 noin 13 prosenttia (n=16) esihenkilöistä. Aina itsensä energiseksi työssään arvioivia oli molemmilla kyselykerroilla yhtä monta, kolme vastaajaa. Syyskuussa 2022 kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa, en tunne koskaan energisyyttä työssään, mutta tammikuussa 2023 vastasi kaksi henkilö näin. (Taulukko 14.)

Yritys X:n esihenkilöiden kokemus energisyyden tunteesta työssään oli hiukan vähäisempää kuin vertailuaineistossa. Työolobarometri 2021 vastaajista 54 prosenttia vastaajista koki usein tai aina olevansa täynnä energiaa työssään (Lyly-Yrjänäinen 2022, 74). Tämän tutkimuksen vastaajien aina tai usein itsensä energiseksi työssään arvioivien yhteenlaskettu osuus oli syyskuussa 2022 noin 46 prosenttia (n=40) ja tammikuussa 2023 noin 48 prosenttia (n=58). (Taulukko 14.)

TAULUKKO 14. Esihenkilön kokema energisyyden tunne työssä

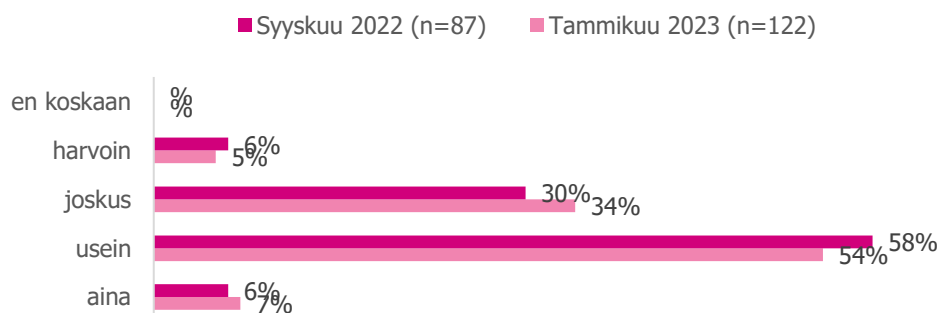


	Syyskuu 2022 (n=87)		Tammikuu 2023 (n=121)	
tunnen aina	3	3,5 %	3	2,5 %
usein	37	42,5 %	55	45,5 %
joskus	35	40,2 %	47	38,8 %
harvoin	10	11,5 %	16	13,2 %
en tunne koskaan	2	2,3 %	0	,0 %

Työn imun kokemuksesta kertoo myös henkilön innostuneisuus omasta työstään. Tätä selvitettiin esittämällä esihenkilöille kysymys; Kuinka usein olet innostunut työstäsi? (Liite 1, kysymys 17). Ensimmäisessä kyselyssä vastasi 87 ja seurantakyselyssä 122 esihenkilöä. Yleisin vastaus oli, että esihenkilö koki olevansa usein innostunut omasta työstään. Kuitenkin usein innostuksen tunteita kokevien prosentuaalinen osuus kaikista vastaajista vähentyi. Syyskuussa 2023 usein innostuneisuutta työssään kertoi kokevansa noin 58 prosentista (n=51) ja tammikuussa 2023 noin 54 prosenttia (n=66). Aina työstään innostuneiden osuus nousi 2022 noin yhden prosenttiyksikön, syyskuussa 2023 noin 6 prosenttia (n=5) ja tammikuussa 2023 noin 7 prosenttia (n=9). Harvoin innostusta työssään kokevia oli syyskuussa 2022 noin kuusi prosenttia (n=5) ja tammikuussa 2023 noin viisi prosenttia (n=6). Tutkimukseen osallistuneista kukaan ei valinnut vaihtoehtoa, ettei ole koskaan innostunut omasta työstään. (Taulukko 15.)

Työolobarometrin 2021 vastaajista innostuneisuutta työstään koki aina tai usein 59 prosenttia palkansaajista (Lyly-Yrjänäinen 2021, 74). Yritys X:n esimiehistä innostuneisuutta työssään koki aina tai usein syyskuussa 2022 noin 64 prosenttia (n=61) ja tammikuussa 2023 noin 62 prosenttia (n=75). Työssään innostuneiden prosentuaalinen osuus vähentyi jonkin verran, mutta heitä oli edelleen enemmän kuin Työolobarometrin vastaajissa. (Taulukko 15.)

TAULUKKO 15. Esihenkilön kokema innostuneisuus työssä

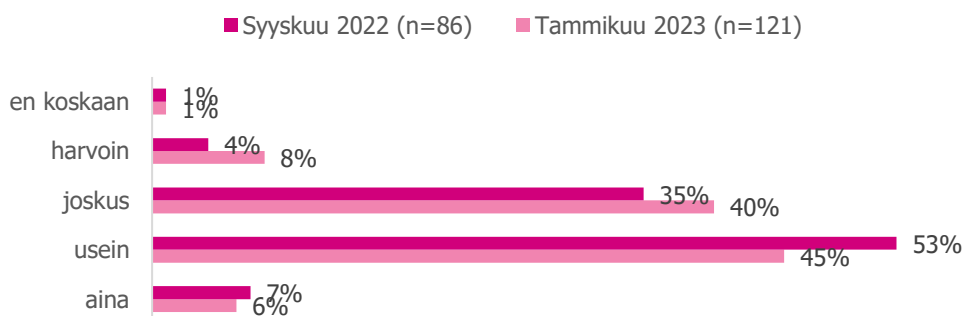


	Syyskuu 2022 (n=87)		Tammikuu 2023 (n=122)	
aina	5	5,8 %	9	7,4 %
usein	51	58,6 %	66	54,1 %
joskus	26	29,9 %	41	33,6 %
harvoin	5	5,7 %	6	4,9 %
en koskaan	0	,0 %	0	,0 %

”Kuinka usein olet täysin uppoutunut työhösi?” oli kolmas työn imun kokemusta selittävä kysymys (Liite 1, kysymys 18). Ensimmäisessä kyselyssä vastasi 86 ja seurantakyselyssä 121 esihenkilöä. Yleisin vastaus oli, että esihenkilö koki olevansa usein uppoutunut työhönsä. Usein työhönsä uppoutuneita vastasi olevansa syyskuussa 2022 noin 54 prosenttia (n=46) ja tammikuussa 2023 noin 45 (n=54). Usein uppoutuneisuuden kokemus vähentyi noin seitsemän prosenttia seuranta-aikana. Täydellistä työhön uppoutuneisuutta koki joskus vastaajista syyskuussa 2022 noin 35 prosenttia (n=30) ja tammikuussa 2023 noin 40 prosenttia (n=48) vastaajista, joskus työhönsä uppoutuneiden osuus vähentyi noin viisi prosenttia. Harvoin tai ei koskaan työhönsä täysin uppoutuneita ilmoitti olevansa alle viisiprosenttia (n=4) syyskuussa 2022 ja tammikuussa 2023 noin 9 prosenttia (n=11). Aina täydellistä työhönsä uppoutuneisuutta koki sekä syyskuussa että tammikuussa noin seitsemän prosenttia vastaajista (syyskuussa n=6 ja tammikuussa n=8). (Taulukko 16.)

Työolobarometri 2021 vastaajista 53 prosenttia koki aina tai usein täydellistä työhön uppoutumista (Lyly-Yrjänäinen 2022, 74). Yritys X:n esihenkilöistä koki aina tai usein työhön uppoutuneisuutta syyskuussa 2022 noin 61 prosenttia (n=52) vastaajista ja tammikuussa 2023 noin 51 prosenttia (n=62). Työhön uppoutuneisuuden kokemus heikentyi noin kymmenellä prosenttiyksiköllä, vaikka oli edelleen samansuuntainen kuin Työolobarometrin 2021 aineistossa. (Taulukko 16.)

TAULUKKO 16. Esihenkilöiden kokema työhön uppoutuminen

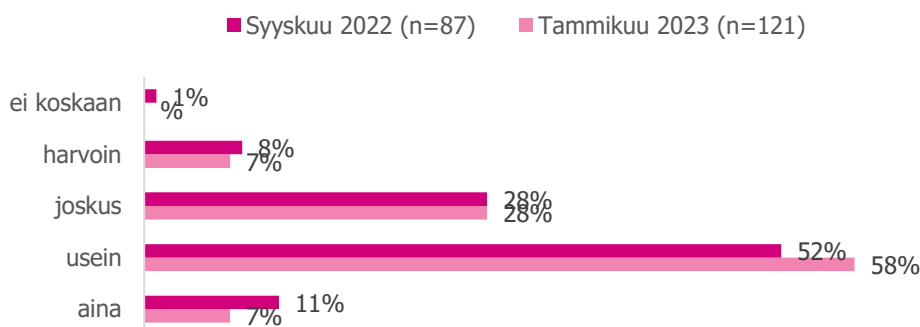


	Syyskuu 2022 (n=86)		Tammikuu 2023 (n=121)	
aina	6	7,0 %	8	6,6 %
usein	46	53,5 %	54	44,6 %
joskus	30	34,9 %	48	39,7 %
harvoin	3	3,5 %	10	8,3 %
en koskaan	1	1,1 %	1	,8 %

Yhteisöllisyys lisää työhyvinvointia. Esihenkilöiden kokemuksia työyhteisönsä tiimihengestä ja yhteisöllisyydestä selitettiin kysymyksen; ”Kuinka usein sinulla on tunne yhteisöllisyydestä ja yhdessä tekemisestä?” avulla (Liite 1, kysymys 19). Ensimmäisessä kyselyssä vastasi 87 ja seurantakyselyssä 121 esihenkilöä. Yleisimmin valittu vastausvaihtoehto oli, että esihenkilöt kokivat työssään usein yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen tunnetta. Syyskuussa 2022 usein yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen tunnetta ilmoitti kokevansa noin 52 prosenttia (n=45) ja tammikuussa 2023 noin 58 prosenttia (n=70). Joskus yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen tunnetta ilmoitti kokevansa syyskuussa 2022 ja tammikuussa 2023 noin 28 prosenttia vastaajista (syyskuussa n=24 ja tammikuussa n=34). Ei koskaan tai harvoin yhteisöllisyyden kokemusta ilmasi syyskuussa 2022 noin 9 prosenttia (8) ja tammikuussa 2023 noin 7 prosenttia (n=9) vastaajista. (Taulukko 17.)

Työolobarometrin 2021 ylemmät toimihenkilöt vastasivat kokevansa yhteisöllisyyttä ”aina” kuusi prosenttia vastaajista ja ”usein” 49 prosenttia vastaajista eli yhdistettynä 55 prosenttia vastaajista (Lyly-Yrjänäinen 2022, 76). Yritys X:n esihenkilöiden yhteisöllisyyden ja tiimihengen kokemukset olivat Työolobarometrin 2021 tuloksia paremmat, syyskuussa 2022 noin 63 prosenttia (n=55) ja tammikuussa 2023 noin 65 prosenttia (n=78) vastaajista ilmoitti aina tai usein kokevansa yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemistä työpaikalla. Yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen kokemuksen lisääntyivät seuranta-aikana hieman. (Taulukko 17.)

TAULUKKO 17. Yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen tunne työssä



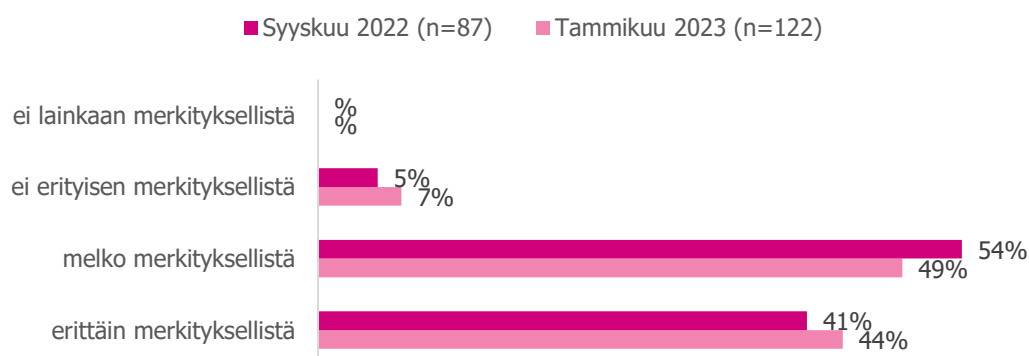
	Syyskuu 2022 (n=87)		Tammikuu 2023 (n=121)	
aina	10	11,5 %	8	6,6 %
usein	45	51,7 %	70	57,9 %
joskus	24	27,6 %	34	28,1 %
harvoin	7	8,0 %	9	7,4 %
ei koskaan	1	1,2 %	0	,0 %

Työhyvinvointiin liittyy olennaisesti myös kokemus oman työn merkityksellisyydestä. Työn tulee tuntua sujuvalta ja ainakin jossain määrin mielekkäältä. Tutkimuksessa haluttiin selvittää esihenkilöiden kokemusta työn merkityksellisyydestä työhyvinvointia selittävänä asiana. Vastaajilta kysyttiin työn merkityksellisyyden tunteesta kysymyksellä; ”Kuinka merkitykselliseksi koet oman työsi?” (Liite 1, kysymys 20). Ensimmäisessä kyselyssä vastasi 87 ja seurantakyselyssä 122 esihenkilöä.

Suurin osa vastaajista koki työnsä melko tai erittäin merkitykselliseksi, syyskuussa 2022 noin 95 prosenttia ja tammikuussa 2023 noin 94 prosenttia vastaajista. Täysin merkityksettömäksi ei kukaan vastaajista arvioinut työtään. Työnsä erittäin merkitykselliseksi arvioi syyskuussa 2022 noin 45 prosenttia (36) ja tammikuussa 2023 noin 44 prosenttia (n=54). Melko merkitykselliseksi työnsä koki syyskuussa 2022 noin 54 prosenttia (n=47) ja tammikuussa 2023 noin 50 prosenttia (n=60) vastaajista. Ei erityisen merkitykselliseksi kokevien osuus nousi kaksi prosenttiyksikköä syyskuusta 2022 (n=4) tammikuuhun 2023 (n=8). (Taulukko 18.)

Tutkimusryhmän vastaajien työnkuvaa voi verrata Työolobarometrin ylempien toimihenkilöiden joukkoon, joista 43 prosenttia arvioi työnsä erittäin merkitykselliseksi ja 49 prosenttia melko merkittäväksi eli yhteensä 92 prosenttia. (Lyly-Yrjänäinen 2022, 77). Näin olleen Yritys X:n esihenkilöiden työn melko tai erittäin merkitykselliseksi kokevien osuus oli hieman parempi kuin Työolobarometrin 2021 vastaajilla.

TAULUKKO 18. Työn merkityksellisyyden kokemus



	Syyskuu 2022 (n=87)		Tammikuu 2023 (n=122)	
erittäin merkityksellistä	36	41,4 %	54	44,3 %
melko merkityksellistä	47	54,0 %	60	49,2 %
ei erityisen merkityksellistä	4	4,6 %	8	6,5 %
ei lainkaan merkityksellistä	0	,0 %	0	,0 %

7 TULOSTEN TARKASTELUA JA POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelua

Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää pienen aineiston takia lähinnä suuntaa antavina. Niitä ei voida yleistää sellaisenaan esihenkilöiden ja työntekijöiden kahdenkeskisiin keskusteluihin. Tulokset kuvaavat Yritys X:n esihenkilöiden kokemuksia syyskuussa 2022 ja tammikuussa 2023. Niitä voidaan kohdallaisen hyvän vastausprosentin takia hyödyntää Yritys X:n omassa esihenkilötyön kehityksessä. Vastausprosentti syyskuussa 2022 oli noin 44 (n=87) ja tammikuussa 2023 se nousi noin 62 prosenttiin (n=123). Kysely lähti molemmilla kerroilla samoille 200 esihenkilöille, mutta vastaajista ei tiedetä ovatko he samoja molemmilla kyselykerroilla. Tammikuussa ainakin 36 vastaajista on uusia, mutta on mahdollista, että 87 vastaa ovat joko kokonaan tai osittain uusia vastaajia.

Tutkimuksen tilaaja halusi tietää lisääntyvätkö ja säännöllistyvätkö kahdenkeskiset keskustelut esihenkilöille toteutetun koulutuksen myötä. Esihenkilön oman esihenkilön kanssa kahdenkeskiset keskustelut lisääntyivät. Syyskuussa 2022 yleisimmin esiintynyt vastaus oli, ettei kahdenkeskiset keskustelut toteutuneet esihenkilön oman esihenkilön kanssa, mutta tammikuussa 2023 yleisimmin valitut vastausvaihtoehdot olivat sekä kaksi kertaa kuukaudessa ja harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Niiden esihenkilöiden osuus, joilla keskusteluja ei ollut ollenkaan, vähentyi noin kuusi prosenttiyksikköä. Vastaukset hajosivat kuitenkin molemmilla kyselykerroilla melko tasaisesti kaikkien

vastausvaihtoehtojen välillä, joten tuloksissa voidaan havaita ainoastaan heikkoa näyttöä keskustelujen lievästä lisääntymisestä ja säännöllistymisestä syyskuun 2022 ja tammikuun 2023 välisenä aikana.

Yleisintä oli, että esihenkilö kävi kahdenkeskisen keskustelun tiimensä työntekijöiden kanssa kuukausittain. Tutkimuksen seuranta-aikana vaikuttivat esihenkilön ja hänen tiimensä työntekijöiden kahdenkeskiset keskustelut toteutuvan harvemmin. Yritys X:n ohjeistuksen mukaan kahdenkeskisten keskustelujen tulisi toteutua kaksi kertaa kuukaudessa, mutta tarkasteltaessa aineiston prosentuaalisia osuuksia havaitaan, että kaksi kertaa kuukaudessa toteutuneiden keskustelujen määrä vähentyi 27 prosentista noin 24 prosenttiin. Voidaan myös havaita, että kerran kuukaudessa käytyjen keskustelujen määrä puolestaan lisääntyi noin 37 prosentista noin 43 prosenttiin. Kahdenkeskisiä keskusteluja harvemmin kuin kuukausittain toteuttavien osuus lisääntyi syyskuun 2022 noin 12 prosentista tammikuun 2023 noin 17 prosenttiin. Keskustelujen vähentyminen tulee esille myös esihenkilöiden vastauksista ovatko keskustelut etukäteen varattuina. Syyskuussa 2022 noin 67 prosenttia vastaajista ilmoitti keskusteluaikojen olevan etukäteen varattuna kalenterissa, kun taas tammikuussa 2023 se oli enää noin 54 prosenttia. Tälle ilmiölle tutkimusaineistosta ei saada suoraan selitystä, mutta joissakin avoimissa vastauksissa osa esihenkilöistä kuvasi, että heillä oli suuret tiimit oman perustehetävän lisäksi, ja he kertoivat, ettei aika riittänyt kaikkiin esihenkilötehtäviin. Suurilla tiimeillä ja esihenkilötyöhön varatuilla niukoilla resursseilla voi olla vaikutusta työn suunnittelulle.

Esihenkilöiden kokemukset kahdenkeskisten keskustelujen tunnelmasta olivat myönteisiä. Tunnelmaa arvioitiin molemmilla kyselykerroilla kerroilla avoimiksi ja luottamuksellisiksi. Esihenkilöitä, jotka arvoivat kahdenkeskisiä keskusteluja avoimiksi ja luottamuksellisiksi, oli oman tiimiläisen kanssa yli 60 prosenttia vastaajista ja oman esihenkilönsä kanssa yli 70 prosenttia vastaajista.

Tutkimuksessa haluttiin myös tietää kahdenkeskisissä keskusteluissa käsitellyjä aiheita, sillä aiheiden valinnalla arvioitiin selitettävän keskustelujen luottamuksellisuutta ja yhteyttä työhyvinvoinnin seurantaan. Esihenkilöiden ja heidän omien esihenkilöidensä keskustelut vaikuttivat sisältävän pääsääntöisesti työhön liittyviä aiheita, mutta myös työhyvinvoinnin, jaksamisen ja työyhteisön ilmapiiriin käsitellyt sisältyivät niihin. Tiimensä työntekijöiden kanssa esihenkilöt käsitelivät useimmin työntekijän työhyvinvointia ja työssä olevien haasteiden ratkaisemista. Aiheista tiimiläisten osaaminen ja urakehitys, palautteen antaminen tiimiläiselle, sekä työyhteisön ilmapiiri lisääntyivät eniten.

Yhtenä tutkimustehtävänä oli selittää esihenkilöiden kokemuksia kahdenkeskisten keskustelujen merkityksestä työhyvinvointiin. Tutkimuksen tilaajan ennako-olettamuksena oli, että työhyvinvointi lisääntyy, mikäli kahdenkeskiset keskustelut toteutuvat kahden viikon välein, mikä on asiantuntijatyöhön suositeltu tiheys. Ennako-olettaus perustuu O.C. Tannerin instituution tutkimukseen, jonka mukaan kahdenkeskiset keskustelut säännöllisesti vaikuttavat merkittävästi työntekijän työhyvinvoinnin kokemukseen (O.C. Tanner 2020, 82–100). Tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena ristiintaulukoinnin ja korrelaatiokertoimien avulla arvioida kahdenkeskisten keskustelujen toteutumisen tiheyttä ja esihenkilöiden työhyvinvoinnin kokemusta. Tutkimuksen pienen aineiston takia tästä tutkimustehtävästä jouduttiin luopumaan, sillä keskustelujen merkitystä työhyvinvoinnin kokemukseen

ei pystytty luotettavasti osoittamaan määrällisillä tutkimusmenetelmillä. Kuitenkin esihenkilöiden avoimia vastauksia (46 vastausta) tarkasteltaessa noin puolet ($n=22$) kuvasi esihenkilöiden myönteisiä ajatuksia kahdenkeskisten keskustelujen merkityksestä työhyvinvointiin.

Tutkimustehtävänä oli myös kuvailla esihenkilöiden omaa työhyvinvoinnin kokemusta ja vertailla sitä vuoden 2021 Työolobarometrin aineistoon. Työhyvinvoinnin kokemuksen kokonaisuutta pyrittiin selittämään esimiehille esitettyjen kysymysten; kokemus työhyvinvoinnista, työn imusta, työn henkisestä ja fyysisestä raskaudesta sekä työn merkityksellisyyden ja työyhteisön yhteisöllisyyden kokemusten kautta.

Työhyvinvoinnin, työnimun ja työn merkityksellisyyden kokemukset heikkenivät hieman tutkimuksen seuranta-aikana. Tosin työnsä erittäin merkitykselliseksi kokevien osuus lisääntyi kolmella prosenttiyksiköllä seuranta-aikana. Työstressin kokemus vaikuttaa vähentyneen, sillä kokemus työn henkisestä rasittavuudesta työuupumuksesta vähentyvät. Vastaajista usein työuupumusta kokevien määrä vähentyi ja joskus työuupumusta kokevien määrä lisääntyi seuranta-aikana. Samoin yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen kokemukset lisääntyivät seuranta-aikana.

Syyskuussa 2022 ilmoitti työhyvinvointinsa joko hyväksi tai erinomaiseksi noin 74 prosenttia vastaajista ($n=64$) ja tammikuussa 2023 vastaajista noin 73 prosenttia ($n=90$). Työhyvinvoinnin huonoksi tai tyydyttäväksi määritteli syyskuussa noin 26 prosenttia ($n=23$) ja tammikuussa 2023 noin 27 prosenttia ($n=33$) Huomioitavaa on, että vaikka työhyvinvoinnin kokemukset tämän aineiston perusteella heikkenivät vain hieman, se on merkityksellinen tulos tutkimustehtävien näkökulmasta. Tilaa- ja tavoitteena oli työhyvinvoinnin kokemuksen parantuminen kahdenkeskisten keskustelujen avulla. Seuranta-aika oli tosin lyhyt vain noin neljä kuukautta ja on mahdollista, ettei kahdenkeskisten keskustelujen toimintamalli ollut ehtinyt vakiintua työyhteisössä. On arvioitava esihenkilötyön haasteita ja siihen varattavia resursseja ja varmistettava, että kahdenkeskisille keskusteluille on mahdollista arkityössä varata riittävästi aikaa. Työhyvinvointi on monisyinen kokemus, johon vaikuttavat lukuiset tekijät työssä, työyhteisössä ja henkilöiden yksityiselämässä, siksi on selvitettävä myös muita tekijöitä esihenkilöiden työhyvinvoinnin kokemuksen muutokseen.

Työhyvinvoinnin kokemukseen selittämistä syvennettiin kahdeksalla tarkentavalla kysymyksellä, jotka olivat samoja kuin Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2021 Työolobarometrin kysymykset. Näihin kysymyksiin Yritys X:n esihenkilöt vastasivat hyvin samansuuntaisesti kuin Työolobarometrin aineiston vastaajat. Tästä voidaan päätellä, että työhyvinvointiin liittyvät kysymykset ovat luotettavia ja niiltä osin tämän tutkimuksen tulokset voidaan yleistää laajemminkin asiantuntijaorganisaatiossa toimiviin esihenkilöihin.

Työnimua selittää työntekijän innostuneisuus, energisyys- ja työhön täydellisesti uppoutumisen kokemus. Yritys X:n esihenkilöiden työnimun kokemukset olivat varsin yhteneväiset Työolobarometrin 2021 kanssa, sen vastaajista 59 prosenttia koki aina tai usein innostusta työssään, 54 prosenttia koki aina tai usein olevansa työssään täynnä energiaa ja 53 prosenttia koki aina tai usein olevansa täysin työhönsä uppoutuneita (Lyly-Yrjänäinen 2022, 74). Tämän tutkimuksen vastaajista noin 64 prosenttia ilmoitti kokevansa aina tai usein innostusta työssään, noin 48 prosenttia ilmoitti aina tai

usein työssään olevansa täynnä energiaa ja yli puolet vastaajista koki aina tai usein olevansa täysin uppoutuneita työhönsä. Huomionarvoista on, että esihenkilöiden kokemus työhön uppoutuneisuudesta heikkeni noin kymmenen prosenttiyksikköä ja innostuneisuus työssä kolme prosenttiyksikköä syyskuusta 2022 tammikuuhun 2023. Tästä voidaan tehdä päätelmä, että Yritys X:n työnimun kokemus oli samankaltainen kuin vertailututkimuksen ylemmillä toimihenkilöillä, mutta se heikkeni hiukan seurantajakson aikana.

Hyvinvoiva työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen työssä koetaan pääsääntöisesti työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi. Esihenkilöiden yhteisöllisyyden ja tiimihengen kokemukset olivat Työolobarometrin 2021 tuloksia paremmat, yli 60 prosenttia ilmoitti aina tai usein kokevansa yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemisen tunnetta (Työolobarometrin aineistossa 55 prosenttia). Työnsä erittäin tai melko merkitykselliseksi arvioi yli 90 prosenttia vastaajista, myös tämä tulos oli hieman parempi kuin Työolobarometri 2021 ylemmillä toimihenkilöillä. Tutkimukseen osallistuneiden esihenkilöiden erittäin merkitykselliseksi kokevien osuus lisääntyi kolmella prosenttiyksiköllä syyskuun ja tammikuun välisenä aikana.

Työnkuormituksen kokemuksia selitettiin pyytämällä esihenkilöitä arviota työnsä henkisestä ja fyysisestä raskaudesta sekä työstressin ja työuupumuksen tuntemuksista.

Työstressiä koettiin syyskuussa 2022 jonkin verran enemmän kuin vertailuaineistossa, mutta se vähentyi seuranta-aikana vertailuaineistoa pienemmäksi. Erittäin tai melko paljon työstressiä arvioi syyskuussa noin 31 prosenttia (n=19) ja tammikuussa 2023 noin 16 prosenttia esihenkilöistä (n=20). Työolobarometrin aineistossa vastaava oli 22 prosenttia.

Työuupumuksen kokemus vaikuttaa myös hiukan vähentyneen tutkimuksen seuranta-aikana, sillä usein tai aina uupumusta kokevia ilmoitti olevansa syyskuussa 2022 noin 24 prosenttia (n=21) ja tammikuussa 2023 noin 19 prosenttia (n=23). Työolobarometrin aineistossa 15 prosenttia koki haitallista työuupumusta aina tai usein (Lyly-Yrjänäinen 2022, 70). Työuupumuksen kartoitus oli Työolobarometrin 2021 kyselytutkimuksessa laajempi kuin tässä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa kysyttiin ainoastaan työuupumuksen tunnetta, kun Työolobarometrissa kartoitettiin aihetta väsymyksen, kyynistymisen, keskittymisvaikeuksien ja tunteiden hallinnanvaikeuksien kokemusten kautta. Tästä syystä työuupumuksen kokemuksen vertailu Työolobarometri 2021 aineistoon ei ole täysin luotettavaa.

Työolobarometrin aineistossa 15 prosenttia koki haitallista työuupumusta aina tai usein. Tässä tutkimusaineistossa työuupumuksen tunnetta aina tai usein koki syyskuussa 2022 noin 24 prosenttia (n=21) ja tammikuussa 2023 noin 19 prosenttia (n=23). Muutos on myönteinen työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Tämän opinnäytetyön ennako-odotuksena oli, että säännölliset kahdenkeskiset keskustelut lisääntyvät esihenkilöille suunnatun koulutuksen seurauksena. Toisena ennako-odotuksena oli, että kahdenkeskiset keskustelut ovat yhteydessä työhyvinvoinnin kokemukseen. Näille olettamuksille ei tällä

opinnäytetyöllä voida tuottaa luotettavaa vahvistusta tutkimusaineiston pienen koon takia. Esihenkilöiden avointen vastausten perusteella heikkoja signaaleja kahdenkeskisten keskustelujen merkityksestä työhyvinvoinnille voidaan havaita, sillä esihenkilöt totesivat, että keskustelujen avulla on mahdollista havainnoida heidän vastuullaan olevien työntekijöiden työhyvinvointia ja jaksamista. Merkitseekö tämä tieto esihenkilölle itselleen parempaa työhyvinvointia, ei tässä opinnäytetyössä selvinnyt.

7.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen tekeminen edellyttää hyvän tieteellisen käytäntöjen noudattamista. Näissä ohjataan Tutkimuseettinen neuvottelukunnassa. Keskeisiä ohjeita ovat rehellisyys, luotettavuus, arvostus ja vastuunkanto. Tutkimus tulee tehdä tutkimussuunnitelman mukaisesti huolellisesti. Tulokset tulee tallentaa ja raportoida tieteelliselle tiedolle annettujen ohjeiden ja oppilaitoksen antamien ohjeistusten mukaisesti. Opinnäytetyön aineistojen käyttöoikeuksista, käsittelystä, säilyttämisestä on sovittava ja ne on toteutettava hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Tärkeää on myös muiden tutkijoiden arvostus ja viittauksia tehtäessä asianmukaisuus. Tutkimussuunnitelmaa tehdessä sovi- taan yhteistyökumppaneiden kanssa tavoitteista sekä oikeuksista ja velvollisuuksista. (Tutkimuseetti- nen neuvottelukunta 2023, 11–14.) Näitä ohjeita on noudatettu tätä tutkimusta tehtäessä.

Raportti kirjoitettiin Savonian raportointiohjeen mukaisesti. Tutkimusraportissa tulee esitellä tutki- muksen lähtökohdat, aineiston keruu ja sen laatu sekä kuinka aineisto on analysoitu, mitkä ovat tu- lokset, niiden tulkinta ja johtopäätökset (Vilka 2007, 164–166). Näiden ohjeiden mukaan on tämä raportti laadittu.

Eettisyys varmistettiin toteuttamalla kysely anonyymisti ja vapaaehtoisesti. Tutkimus pystyttiin to- teuttamaan vastaajien anonymiteetti ja luottamuksellisuus huomioiden, sillä vastaajien ei pystytä yhdistämään vastauksiin avoimen Webropol -linkin kautta toteutetussa tutkimuksessa. Tutkimuksen saatekirjeessä kerrottiin vastaamisen vapaaehtoisuudesta, ettei henkilötietoja kerätä ja tulokset tule- vat suoraan Savonia AMK:n omistamaan Webropol-ohjelmaan, sekä kuinka tuloksia tullaan käyttä- mään. Vastaajan avatessa kyselytutkimuksen linkki myös lomakkeen alussa kerrottiin tutkimuksen vapaaehtoisuudesta, anonymiteetistä ja ettei henkilötietoja kerätä. eettisten ohjeiden mukaan tutki- muksen toteuttamiseen tarvittiin Yritys X:n kirjallinen lupa ja Savonian tutkimuslupa. Yrityksen ni- meä ei kirjattu raporttiin.

Tutkimuksen on tarkoitus antaa vastauksia tutkimustehtävän kysymyksiin. Opinnäytetyön validius tarkoittaa onnistuttiinko mittaamaan ja selvittämään sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata (Vilka 2007, 150). Validiteetilla määrällisessä tutkimuksessa tarkoitetaan arviointia vastaavatko tut- kimustulokset sitä mitä oli tarkoitus tutkia. Tutkimus ei ole validi, mikäli käytetty mittari tai mene- telmä ei vastaa tutkittavaan asiaan. Validiteettia arvioitaessa tarkastellaan, onko teoreettiset käsit- teet onnistuttu muuttamaan arkikielelle. Tutkimusta voidaan pitää validina myös, mikäli tutkija ei ole tehnyt systemaattisia virheitä ja teoreettiset käsitteet sopivat tutkittavaan aiheeseen. Olennaista on myös, miten tutkimuksessa käytetyn teorian käsitteet ja ajatuskokonaisuuden on onnistettu saa- maan mittariin sopiviksi. (Vilka 2007, 150.)

Tutkimuksen validiteettia pyrittiin varmistamaan huolellisella suunnittelulla ja tutustumalla kyselytutkimuksen suorittamisen oppikirjoihin. Kyselylomake esitettiin ja muokattiin saatujen palautteiden perusteella. Ehdotusten perusteella lomakkeeseen lisättiin avoimia kysymyksiä. Työhyvinvointia selvittävät kysymykset valittiin kokeneiden tutkijoiden aikaisemmin testaamasta kyselystä ja ne selitettiin lomakkeessa. Kahdenkeskisistä keskusteluista käytettiin Yritys X:n ohjeissa ja esihenkilökoulutuksissa käyttämää nimitystä 1:1 keskustelu. Kyselylomakkeessa käytetyt kysymykset ja väittämät muotoiltiin arkikielelle. Ensimmäisellä kyselykerralla avoimissa vastauksissa kommentoitiin divisioonasta käytettyä englanninkielistä nimeä ja se päätettiin vaihtaa seurantakyselyssä suomenkieliseksi. Tällä ei ollut merkitystä kyselyn tuloksiin, sillä tuloksia ei suodatettu divisioonien mukaan pienen vastaajamäärän takia.

Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen luotettavuutta. Se tarkoittaa tulosten pysyvyyttä mittauskertojen välillä eli toistetuissa tutkimuksissa saadaan sama tulos. (Vilka 2007, 149, 177.) Tutkimuksen reliabiliutta voidaan arvioida mm. tarkastelemalla vastaajajoukon kokoa. Yritys X:n linjaportaan esihenkilöitä oli 200 ja he kaikki saivat mahdollisuuden osallistua tutkimukseen. Kokonaistutkimuksena tämän tutkimuksen tulokset kuvaavat Yritys X:n esihenkilöiden kokemuksia kahdenkeskisistä keskusteluista ja niiden merkityksestä työhyvinvointiin. Tutkimuksen vastausprosentti syyskuussa 2022 noin 44 prosenttia ja tammikuussa 2023 se nousi noin 62 prosenttiin. Aki Taanilan (2019) mukaan kyselyiden vastausprosentit jäävät usein alhaisiksi ja tyypillinen vastausprosentti on noin 20 ja tämä tulisi huomioida valitsemalla riittävän suuri otoskoko. Tähän ohjeeseen verraten tämän tutkimuksen vastausprosentti on hyvä ja tulokset voidaan yleistää Yritys X:n linjaportaan esihenkilöihin, mutta aineiston pienen koon takia tuloksia ei voida yleistää mm. Suomen kaikkien asiantuntija organisaatioiden esihenkilöihin.

Reliabiliteettia arvioitaessa tulee huomioida myös epärehellisen vastaamisen mahdollisuus. Tätä pyritään vähentämään tutkimuksen anonymiteetillä (Taanila 2019.) Tämä tutkimus toteutettiin anonyymisti, mutta vastaajan halu esittää oma toimintaansa mahdollisimman edullisessa valossa ei voida välttää.

Tähän tutkimukseen valitun määrällisen menetelmän valinta, kun haluttiin selvittää kahdenkeskisten keskustelujen merkitystä työhyvinvoinnin kokemukselle ei osoittautunut parhaaksi mahdollisuudeksi. Laadullisilla menetelmillä olisi todennäköisesti pystytty saamaan syvällisempää ja kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä esihenkilötyön haasteista ja kahdenkeskisten keskustelujen mahdollisuuksista työhyvinvoinnin tukena. Tällainen syventävä tutkimus olikin tutkijan alkuperäisessä tutkimussuunnitelmassa, mutta siitä jouduttiin luopumaan resurssien puutteen takia.

Tämän tutkimuksen kahdenkeskisten keskustelujen kokemusten arviointiin vaikuttaa olennaisesti se, ettei Suomessa tai muualla maailmassa ole aikaisemmin selvitetty tieteellisin menetelmien kokemuksia kahdenkeskisistä keskusteluista. Monet suuret organisaatiot ovat toteuttaneet aihepiiriin liittyviä selvityksiä, mutta ne eivät täytä tieteellisen tutkimuksen kriteerejä. Tätä tutkimusta tehtäessä ei ollut käytettävissä samoja kysymyksiä kuin näissä selvityksissä käytettiin, joten tämän tutkimuksen tuloksia ei voida suoraan vertailla mm. O.C. Tannerin tutkimukseen.

7.3 Ammatillinen kasvu

Olen kohtalaisen tyytyväinen tähän opinnäytetyöprosessiin. Tietoni syveni työhyvinvoinnin aiheesta ja tutustuin niin perusteellisesti kahdenkeskisiin keskusteluihin liittyvään aineistoon, kuin sitä oli saatavissa. Ymmärtääkseni esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutusta syvällisemmin tutustuin johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyviin tutkimuksiin. Tämä oli opinnäytetyössä ammatillisen kasvuni merkittävin kokonaisuus. Minulle on tullut tutkimustietoa kahlatessani selväksi kuinka haastavaa työhyvinvoinnin ja esihenkilötyön yhteyttä on mitata ja arvioida, sillä siihen vaikuttavia tekijöitä on paljon, ja ne myös muuttuvat koko ajan. Työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat lisäksi yhteisön ja ympäröivän maailman tilanne ja muuttuminen. Tutkimustiedon ja oman työelämäkokemukseni valossa pidän tärkeänä, että jokaisessa työpaikassa ja työyhteisössä mahdollistetaan hyvää esihenkilötyötä koulutuksella ja resursoimalla riittävästi aikaa lähiesihenkilötyölle. Uskon luottamuksellisen ja avoimen keskusteluyhteyden olevan keskeisessä roolissa työhyvinvointia rakennettaessa.

Opintolinjani on hyvinvointikoordinaattori YAMK, jossa perehdytään kaikenikäisten hyvinvoinnin edistämiseen, yhteistyöhön eri toimijoiden kanssa, terveyden- ja hyvinvoinninedistämisen toiminnan arviointiin ja hyvien käytäntöjen jakamiseen. Tätä oppimista tämän tutkimuksen tekeminen on tukenut.

Opinnäytetyö oli prosessina pitkä, noin vuoden kestänyt. Se on sisältänyt monia työvaiheita ja ajoittaisia vaikeuksia edetä erityisesti kahdenkeskisiin keskusteluihin liittyvän vähäisen tutkimustiedon takia. Tutkimustyöprosessin opettavaisin ja myös turhauttavin asia on ollut, etten pystynyt tällä tutkimuksella täysin vastaamaan työn tilaajan toiveeseen. Tällä tutkimuksella ei voida osoittaa varmaa yhteyttä kahdenkeskisten keskustelujen ja työhyvinvoinnin kokemuksen välillä. Tämän tiedon tuottamiseen olisi tarvittu suurempi tutkimusaineisto ja kuvailevaa analyysia tarkemmat tilastolliset analysointimenetelmät. Tilastollisten analysointitaitojen oppiminen jäi tässä prosessissa kohdaltani melko ohueksi. Tähän tulen jatkossa paneutumaan.

7.4 Tulosten hyödynnettävyys ja kehitysehdotuksia

Yritys X:n HR-toimijat voivat hyödyntää tämän tutkimuksesta tuloksia linjaportaan esihenkilöiden työhyvinvoinnista kokemuksista ja heidän kokemuksistaan kahdenkeskisistä keskusteluista. Tulosten perusteella voidaan havaita, että esihenkilöiden kouluttamista ja kannustamista tarvitaan edelleen kahdenkeskisten keskustelujen toimintamallin jalkauttamiseksi arjen johtamismenetelmäksi.

Vastaajien esille tuomia esteitä kahdenkeskisten keskustelujen toteutumiselle kannattaa myös kuunnella ja pyrkiä kehittämään toimintamallia. Vastaajien huomiot tiimien sopivasta koosta, esihenkilötyön ja substanssitehtävien hoitamisen haasteista ovat varmasti relevantteja huomioita. Vastaajat kommentoivat kahdenkeskisiä keskusteluja sekä myönteisesti että esittivät niiden suhteen huomionarvoisia epäilyksiä. Vastaajien ajatukset esihenkilötyön oikeasta resursoimisesta ja heidän johdettavien henkilöiden yksilöllisistä persoonallisuuden piirteistä ja näiden huomioon ottamisesta kahdenkeskisten keskustelujen toimintamallin kehittämisessä on Yritys X:ssä hyvä kuulla ja ottaa huomioon. Eräs vastaaja kommentoi avoimissa vastauksissa, etteivät kahdenkeskiset keskustelut voi vaikuttaa

työhyvinvointiin myönteisesti, jos työtä ei ole muuten henkilöstön näkemyksen mukaan resursoitu oikein.

Esihenkilötyön haasteisiin Yritys X:n kannattaisi kohdistaa lisäselvityksiä. Esihenkilöt pystyvät kertomaan lähijohtamista edistäviä ja heikentäviä tekijöitä. Esihenkilöiden työntekemisten edellytysten varmistaminen on tutkimusten mukaan yhteydessä organisaation menestykseen.

Esihenkilöiden kokemukset substanssityön ja lähijohtamistyön haasteista ovat tulleet esille myös työterveyshoitajan arkityössä. Esihenkilöt kuvaavat työnsä laaja-alaista vastuutaan ja sen hankaluutta yhdistää muuhun perustyöhön. Organisaatioiden ylimmän johdon tulisi varmistaa, että esihenkilötyöhön on varattuna riittävät resurssit.

Kaikille hyvinvointityön toimijoille tämä tutkimus antaa myös lisätietoa työssä käyvän väestön hyvinvointiin liittyvistä asioista. Organisaatioissa työskentelevät hyvinvoinnin ja HR:n ammattilaiset voivat saada tutkimuksesta johtamiseen ja hyvinvointiin liittyvää lisätietoa, jota on mahdollista hyödyntää hyvinvointityön strategioita laatiessa.

Työhyvinvointiin kohdistuvia tutkimuksia on tehty paljon ja niitä on myös nyt meneillään useita kymmeniä pelkästään Työterveyslaitoksella. Esihenkilötyön ja työhyvinvoinnin yhteyteen tehdyissä tutkimuksissa on kuitenkin edelleen epävarmoja tuloksia. Lisäksi kahdenkeskisten keskustelujen aihepiiri on lähes kartoittamaton, joten tähän aiheeseen tulisi kohdistaa lisää tutkimuksia. Myös Flinchum ym. (2022) suosittelevat, että kahdenkeskisiä keskusteluja ja niiden vaikutusta tutkitaan.

LÄHTEET

- Ahola, Kirsi 2007. Occupational burnout and health. University of Helsinki, Faculty of Behavioral Sciences, Department of Psychology. Finnish Institute of Occupational Health. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/19788>. Viitattu 1.4.2023.
- Bergström, Monica, Mustikkamaa T., Järvisalo J., Koskinen 1997. Työkyky yksilön, pienyrityksen ja yhteiskunnan menestystekijänä. Työ ja ihminen tutkimusraportti 10. Helsinki. Viitattu 1.4.2023.
- Dunst, Carl, Bruder, Mary Beth, Hamby, Deborah, Howse, Robin & Wilkie Helen 2018. Meta-Analysis of the Relationships Between Different Leadership Practices and Organizational, Teaming, Leader, and Employee Outcomes. *Journal of International Education and Leadership*. Volume 8 Issue 2 Fall 2018. https://www.researchgate.net/publication/350439560_Meta-Analysis_of_the_Relationships_Between_Different_Leadership_Practices_and_Organizational_Teaming_Leader_and_Employee_Outcomes. Viitattu 9.1.2023
- Feldt, Taru, Kinnunen, Ulla & Mauno, Saija 2017. "Työstressin teoreettisia malleja. Kolme klassikkoa ja yksi tulokas". Teoksessa Anne Mäkikangas, Saija Mauno ja Taru Feldt (toim.) Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 39–71. Verkkokirja <https://www.elibrary.com/book/9789524518376>. Viitattu 11.8.2022.
- Flinchum, Jonathan, Kreamer, Liana, Rogelberg, Steven & Gooty, Janaki 2022. One-on-one meetings between managers and direct reports: A new opportunity for meeting science. Sage journals. Julkaisussa *Organizational psychology review* 2022. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.savonia.fi/doi/full/10.1177/20413866221097570>. Viitattu 11.8.2022.
- Hakanen, Jari 2011. Työnimu. Verkkajulkaisu. Julkkari. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy, Tampere 2011. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618276>. Viitattu 4.9.2022.
- Hakanen, Jari 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Julkkari. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos. Tampereen yliopistopaino, 2004. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618153>. Viitattu 5.9.2022.
- Harter, James., Schmidt, Farnk & Keyes, Corey 2003. Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 205–224). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10594-009>. Viitattu 11.8.2022.
- Heikkilä, Tarja 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Verkkokirja. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Viitattu 29.8.2022.
- Humbol Oy julkaisuaika tuntematon. Esihenkilön tärkein työkalu 5 syytä miksi one-to-one keskustelut ovat organisaation johtamisen tärkein työkalu ja miten niistä saa parhaan hyödyn irti. Verkkajulkaisu. Humbol Oy. <https://content.humbol.app/one-to-one-opas>. Viitattu 19.8.2022.
- Innanen, Pekka 2006. Hyvinvointitarinoita ja strategioita. Teoksessa Pirkko Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOYpro. WS Bookwell Oy. Juva 2006.
- Juuti, Pauli 2019. Huono johtaminen Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. 2.painos. Helsinki: Gaudemus Oy.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kalakoski, Virpi, Lahti, Heidi, Paajanen, Teemu, Valtonen, Teppo, Ahtinen, Suvi, Kauppi, Maarit, Turunen, Jarno, Ojajärvi, Anneli & Luokkala, Kirsi 2022. Viisi avasta aivotyöhön – Viisikko Tutkimushankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145177/TTL-978-952-391-044-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 20.4.2023

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina julkaisuaika tuntematon. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>. Viitattu 14.5.2023

Kinnunen, Ulla, Perko, Kaisa & Virtanen Mervi 2013. Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti, 50(1). <https://journal.fi/sla/article/view/8563>. Viitattu 1.4.2023.

Knight, Rebecca 2016. Article developing employees. How to make your one-to-one with employees more productive. Harvard business review 8.8.2016. <https://hbr.org/2016/08/how-to-make-your-one-on-ones-with-employees-more-productive>. Viitattu 19.8.2022.

Kuoppala, Jaana, Lamminpää, Anne, Liira, Juha & Vainio, Harri 2008. Leadership, Job Well-Being, and Health Effects—A Systematic Review and a Meta-Analysis. Journal of Occupational and Environmental Medicine 50(8): p 904-915, August 2008. | DOI: 10.1097/JOM.0b013e31817e918d. Viitattu 1.4.2023.

Laine, Pertti 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja etsimässä. Väitöskirja. Turun yliopisto, Kasvatustieteiden laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5570-1>. Viitattu 9.1.2023.

Lampinen, Mai-Stiina, Viitanen, Elina & Konu, Anne 2013. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. Sosiaalilääketieteen aikakauslehti 2013: 50 71–86. <https://journal.fi/sla/article/view/8564>. Viitattu 9.1.2023

Lyly-Yrjänäinen, Maija. Työolobarometri 2021. Verkkojulkaisu. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:46 <https://tem.fi/tyoolobarometri>. Viitattu 9.1.2023.

Manka, Marja-Liisa, Hakala, Liisa, Nuutinen Sanna & Harju Riitta 2011. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. 2. painos. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum Media, 2016. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/GAHBJXCTEB#kohta:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/GAHBJXCTEB#kohta:TY((d6)HYVINVOINTI((20))). Viitattu 9.1.2023

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2023. Työhyvinvointi. Alma Talent. 3., uudistettu painos. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/GAFBJXETEB#piste:t258>. Viitattu 1.4.2023

Ollila, Seija 2022. Henkilöstöjohtamisen tukemisen keinoja. Teoksessa Hannele Laaksonen & Seija Ollila (toim.) Henkilöstöjohtamisen moninaisuus: Ajateltua, koettua, tutkittua. Oppian. Helsinki 2022, 143.

O.C. Tanner 2020. Global Culture Report 2020. Verkkojulkaisu. <https://www.octanner.com/content/dam/oc-tanner/documents/white-papers/2019/INT-GCR2020-12.pdf>. Viitattu 22.8.2022.

Otala, Leenamajja & Ahonen Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. WSOYpro. 2. uudistettu painos. WS Bookwell Oy. Juva.

Perko, Kaisa & Kinnunen, Ulla 2013. Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/94622>. Viitattu 1.4.2023.

Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Bookwell Oy. Porvoo 2012.

Sosiaali- ja terveysministeriö, 2005. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Verkkojulkaisu. Julkaisusarja: Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201504224056>. Viitattu 9.1.2023.

Syvänen, Sirpa, Tikkamäki, Kati, Loppela, Kaija, Tappura, Sari, Kasvio, Antti & Toikko, Timo 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere 2015.

Skakon, Janne, Nielsen, Karina, Borg, Vilhelm & ja Guzman, Jaime 2010. Are Leaders' Well-being, Behaviors and Style Associated with the Affective Well-being of Their Employees? A Systematic Review of Three Decades of Research. *Work and Stress* 24, no. 2 (2010): 107-139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>. Viitattu 1.4.2023.

Taanila Aki 2019. Mittaamisen luotettavuus Päivitetty 31.3.2019. Akin menetelmäblogi. <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/14/mittaamisen-luotettavuus/>. Viitattu 5.5.2023.

Tampereen yliopiston tietoaarkisto julkaisuaika tuntematon. Mitä on laadullinen tutkimus? <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodologia/metodologia/kvaliteetti/laadullinen-tutkimus/>. Viitattu 14.5.2023

Timanttia Consulting Oy 2022 Kaikki irti one-to-one keskusteluista. 30.8.2022 YouTube video. <https://youtu.be/mL97xdLIIE?list=PLOB-RkmHYZSIRbZiTEMWWaFNQBAY62XWs>. Viitattu 30.8.2022.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 2/2023. 1.painos. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf. Viitattu 10.4.2022

Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä julkaisuaika tuntematon. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. Tampereen yliopisto/ammattikorkeakoulu. <https://www.tyohyvinvointi.fi/>. Viitattu 9.1.2023.

TYÖ2030 Työn- ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma julkaisuaika tuntematon. <https://hyvaytyo.ttl.fi/tyo2030>. Viitattu 9.1.2023.

Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2023. Psykososiaalinen kuormitus. Työolot. Työsuojelu.fi. Sivu päivitetty 27.01.2023. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>. Viitattu 19.3.2023

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Työkyky. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>. Viitattu 19.3.2023

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Työkyky. Työkykytalo. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>. Viitattu 31.5.2023

Työturvallisuuslaki 738/2002. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2002/20020738>. Viitattu 25.3.2022.

Uusitalo-Arola, Liisa, Tuisku, Katinka & Rossi Helena 2022. Työuupumus (burnout) Lääkärikirja Duodecim. 18.8.2022. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681>. Viitattu 10.9.2022.

Warr, Peter 1999, s. 392-407. Well-being and the workplace. https://www.researchgate.net/publication/294721247_Well-being_and_the_Workplace. Viitattu 1.9.2022.

Webropol.fi julkaisuaika tuntematon. <https://webropol.fi/>. Viitattu 1.9.2022

Vartiainen, Matti 2017, 9–24. Työpsykologian ja hyvinvointitutkimuksen kehitys Suomessa. Teoksessa Anne Mäkikangas, Saija Mauno ja Taru Feldt (toim.) Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Ellibs e-kirja. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524518376>. Viitattu 27.8.2022.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Verkkokirja. 1. painos. Edita Publishing Oy, 2021. Ellibs e-kirja. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7838-5>. Viitattu 9.1.2023.

Vilkman, Ulla 2022. One-to-one keskustelut – johtamisen hyödyllinen työkalu. Verkkajulkaisu. Timanttia Consulting. <https://timanttia.fi/one-to-one-keskustelut-johtamisen-hyodyllinen-tyokalu/>. Viitattu 30.8.2022.

Vilkman, Ulla 2020. Timanttia Consulting. Enemmän irti one-to-one-keskusteluista. YouTube-video palvelu, julkaistu 13.2.2020. <https://youtu.be/DLt3puQTrQg>. Viitattu 19.8.2022.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja Mittaa. Verkkokirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>. Viitattu 27.8.2022.

Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. Verkkokirja. PS-kustannus. Jyväskylä. 5. päivitetty painos. ISBN 978-952-370-173-1. Viitattu 20.8.2022.

Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. BoD – Books on Demand, Helsinki, Suomi.

Yritys X:n opinnäytetyön tilaajan haastattelu 18.8.2022

Yritys X:n koulutusmateriaali 2022.

LIITE 1: KYSELYLOMAKE

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

**Kysely kahdenkeskisistä 1:1 keskusteluista ja työhyvinvoinnista.
Kyselyn toteuttaa Niina Meronen, Savonia YAMK:n
hyvinvointikoordinaattoriopiskelija.**

**Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.
Vastaaminen tapahtuu anonymisti, henkilötietoja ei kerätä.**

1. Mihin divisioonaan kuulut? (vaihtoehdot salattu)

-
-
-
-
-
-
-

Seuraavat kysymykset kartoittavat 1:1 keskusteluja oman esihenkilösi kanssa.

2. Onko sinulla tällä hetkellä 1:1 keskusteluja oman esihenkilösi kanssa?

- kyllä, kaksi kertaa kuukaudessa
- kyllä, kerran kuukaudessa
- kyllä, mutta harvemmin
- ei ollenkaan

3. Ovatko tapaamiset esihenkilösi kanssa kalenterissa valmiiksi etukäteen?

- kyllä
- ei

**4. Esihenkilöni kanssa käytyjen 1:1 keskustelujen tunnelma on luottamuksellinen ja
voin kertoa ajatuksistani avoimesti**

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

5. Käsittelettekö 1:1 keskusteluissa useimmiten alla olevia teemoja?

Valitse niin monta kuin tarpeellista

- työssä olevien haasteiden ratkaiseminen
 - osaaminen ja urakehitys
 - työhyvinvointi ja jaksaminen
 - työyhteisön ilmapiiri
 - palaute minulle
 - palaute omalle esihenkilölleni
 - muita mitä?
-

Seuraavat kysymykset kartoittavat 1:1 keskusteluja tiimisi jäsenten kanssa

6. Onko sinulla tällä hetkellä 1:1 keskusteluja oman tiimisi työntekijöiden kanssa?

- kyllä, kaksi kertaa kuukaudessa
- kyllä, kerran kuukaudessa
- kyllä, mutta harvemmin
- pidän tarpeen tullen joidenkin kanssa, mutten välttämättä kaikkien
- ei ollenkaan

7. Ovatko tapaamiset tiimiläistesi kanssa varattuina kalenterista valmiiksi etukäteen?

- kyllä
- ei

8. 1:1 keskustelujemme tunnelma on luottamuksellinen ja avoin

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä

-
- Jokseenkin eri mieltä
 Täysin eri mieltä

9. Käsittelettekö 1:1 keskusteluissa useimmiten alla olevia teemoja?

Valitse niin monta kuin tarpeellista

- työssä olevien haasteiden ratkaiseminen
 tiimiläisesi osaaminen ja urakehitys
 tiimiläisesi työhyvinvointi ja jaksaminen
 työyhteisönne ilmapiiri
 palaute tiimiläiselle
 palaute minulle esihenkilötyöstäni
 muita, [mitä?](#)
-

10. Haluaisitko kertoa ajatuksiasi tai muita kommentteja, 1:1 keskustelut, aiheeseen liittyen

Seuraavat kysymykset kartoittavat työhyvinvointia

11. Työhyvinvointi voidaan määritellä kokonaisuudeksi, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointiin vaikuttavat mm. hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja osaaminen työssä eli ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen.

Koetko, että työhyvinvointisi on tällä hetkellä?

- erinomainen
 hyvä
 tyydyttävä
 huono
-

Seuraavat työhyvinvointiin liittyvät kysymykset on poimittu Työ- ja elinkeinoministeriön tuottamasta vuosittain toteutetusta työolobarometri-kyselystä. Työolobarometri kuvaa suomalaisen työelämän tilaa työpaikoilla.

12. Koen työsi henkisesti raskaaksi?

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- täysin samaa mieltä

13. Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi, tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?

- en lainkaan
- vain vähän
- jonkin verran
- melko paljon
- erittäin paljon

14. Kuinka usein tunnet itsesi henkisesti uupuneeksi työssäsi?

- en tunne koskaan
- harvoin
- joskus
- usein
- tunnen aina

15. Koen työsi fyysisesti raskaaksi?

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- täysin samaa mieltä

16. Kuinka usein tunnet olevasi täynnä energiaa, kun teet työtäsi?

- tunnen aina
- usein
- joskus
- harvoin
- en tunne koskaan

17. Kuinka usein olet innostunut työstäsi?

- aina
- usein
- joskus
- harvoin
- en koskaan

18. Kuinka usein olet täysin uppoutunut työhösi?

- aina
- usein
- joskus
- harvoin
- en koskaan

19. Kuinka usein sinulla on tunne yhteisöllisyydestä ja yhdessä tekemisestä?

- aina
- usein
- joskus
- harvoin
- ei koskaan

20. Kuinka merkitykselliseksi koet oman työsi?

Onko se?

- erittäin merkityksellistä
- melko merkityksellistä

-
- ei erityisen merkityksellistä
- ei lainkaan merkityksellistä

21. Muita kommentteja?

Voiko kahdenkeskisillä 1:1 keskusteluilla mielestäsi vaikuttaa työhyvinvointiin? Tai muita ajatuksiasi?

LIITE 2: SAATEKIRJET

Saatekirje syyskuu 2022

SAATEKIRJE

Hyvä Yritys X Oy:n esihenkilö!

Meillä halutaan edistää koko henkilöstön hyvinvointia ja työssä jaksamista. Näemme esihenkilöstön kanssa käydyt kahdenkeskiset 1:1 keskustelut tärkeänä väylänä työhyvinvoinnin edistämisen tehtävässä. Linjaportaan esihenkilöt ovat erityisen tärkeitä ja siten teidän hyvinvointinne on avain koko työyhteisömme hyvinvointiin.

Arvostamme ajatuksiasi ja mielipiteitäsi kahdenkeskisistä 1:1 keskusteluista, joten toteutamme aiheeseen liittyen jatkossa tutkimusta. Vastaisitko tähän kyselyyn, jossa kartoitamme kahdenkeskisten 1:1 keskustelujen toteutumista ja ajatuksiasi niiden ilmapiiristä. Samassa kyselyssä kartoitetaan työhyvinvoinnin tilaa.

Kysely on lyhyt (vain 21 kysymystä), se vie vain noin 10 min aikaasi!

Kyselyn toteuttaa opinnäytetyönä hyvinvointikoordinaattori opiskelija Niina Meronen (Savonia ammattikorkeakoulusta). Voit myös kysyä häneltä lisätietoja niina.meronen@edu.savonia.fi tai puh. 0400839742.

Kun vastaat tähän kyselyyn, vastaukset ohjautuvat suoraan hänelle. Vastaaminen on vapaaehtoista ja se tapahtuu nimettömänä linkin kautta, eikä henkilötietoja tai sähköpostiosoitteita kerätä. Vastaaminen on siten täysin luottamuksellista.

Saamme HR osastolle yhteenvedon koko linjaportaan esimiehiin kohdistetuista kyselyistä.

<https://link.webpolsurveys.com/S/A048AF69A84A7D5C>

KYSELY ON AUKI 30.9.2022 SAAKKA

LIITE: tietosuojailmoitus

Kiitos vastauksestasi

Suomen HR-tiimi

Saatekirje tammikuu 2023

Hei

Kyselimme teiltä 1:1 keskusteluista syyskuussa 2022. Nyt haluaisimme kuulla teitä asian tiimoilta vielä uudelleen.

Miksi vastaisit?

Teidän vastauksenne antavat meille todella tärkeää tietoa siitä, miten te koette nykyisen vuorovaikutuksen työntekijöidenne ja oman esihenkilönne kanssa, millaisia haasteita kohtaatte ja mitä hyötyjä olette jo havainneet. Vastauksenne auttavat meitä luomaan kanssanne entistä parempaa työyhteisöä ja työilmapiiriä. Lisäksi vastauksenne auttavat opinnäytetyötään tekevää Niina Merosta saattamaan työnsä loppuun.

Vastaathan, pidät 1:1 keskusteluja tällä hetkellä säännöllisesti tai et. Vastauksesi on meille arvokas ja tärkeä. Kyselyyn vastaaminen vie alle 10min ja on auki 27.1. saakka

[TÄSTÄ KYSELYYN!](#)

Kiitos!

SYYSKUUN KYSELYSTÄ

Syyskuun vastauksenne antoivat meille jo hyvää tietoa monelta eri kantilta. Kävimme vastauksia läpi marraskuun Esihenkilöinfossa.

Jos et kerennyt silloin asiaan perehtyä, löydät materiaalin  [Managers Teams Sitelta](#)

Tehdään yhdessä lisää sitä mikä toimii, vähemmän sitä mikä ei toimi ja toisella tavalla, kun haluamme muuttaa asioita

1:1 keskustelut ovat aivan normaalia esihenkilön ja työntekijän välistä vuoropuhelua kuten olette vastauksissannekin todenneetkin. Tärkeää on että, näidenkin keskustelujen osalta **sovitaan yhdessä työntekijän kanssa, mikä on hänen kanssaan paras tapa niitä toteuttaa**. Osa kaipaa keskusteluja tiheämmässä tahdissa, osa harvemmin. Tärkeää on kuitenkin keskustelujen **säännöllisyys**, sillä tilanteet niin ihmisten elämässä kuin projekteillakin saattavat muuttua nopeastikin. Joskus työntekijä saattaa todeta, että ei tarvitse keskustelua ja asiat ovat kunnossa. On ok jättää keskustelua myös väliin, mutta voit aina pysähtyä pohtimaan onko keskustelu kuitenkin tarpeellinen omaa johtamistasi ajatellen. Kaipaatko itse jotain tietoa juuri nyt? Tiedätkö varmasti mikä tilanne työntekijälläsi on? Voittehan keskustella joskus tunnin, ja joskus vain 15min.

1:1 keskustelut työntekijöidesi kanssa ovat sinua varten. **Jotta pystyt johtamaan tiimiäsi tehokkaasti, kaikkien tavoitteita tukien, on sinun oltava kartalla siitä, kuinka tiimisi voi. Näin pystyt tekemään harkittuja päätöksiä ennakoivasti ja oikea-aikaisesti sekä puuttumaan mahdollisiin ongelmatilanteisiin ajoissa**. Kiire estää meitä usein tekemästä asioita ennakoivasti, sillä emme vielä näe tulevaisuuden ongelmia. Kun ongelma sitten on käsillä; kun projekti sakkaa ja omat tavoitteet laahaavat perässä esim. tiimin pitkien sairauslomien, osaamishaasteiden, ristiriitojen jne. takia, on aikaa selvitystyöhön ja ongelmanratkaisuun löydettävä, oli esihenkilön tilanne siinä hetkessä mikä vain. Ongelmanratkaisuun käytetty aika, energia ja eurotkin, ovat aina enemmän kuin se aika, mikä käytetään suunnitelmallisesti ja ennakoivasti lähiesihenkilötyössä tapahtuvaan ihmisten johtamiseen. Johtaminen vie aina aikaa. Kysymys on vain siitä, milloin ja millä tavalla valitset sen tehdä.

1:1 keskustelut oman esihenkilösi kanssa, ovat myös tärkeitä sinun omaa jaksamistasi ja kehittymistäsi varten. Vaikka niitä olisi harvemmin, olisi tärkeää, että myös sinulla on mahdollisuus keskustella työstäsi, omasta hyvinvoinnista ja suunnitelmistasi esihenkilösi kanssa. Te ja teidän hyvinvointinne on avainasemassa hyvinvoivaa työyhteisöä rakennettaessa. Kuten palautettakin, keskusteluja voi myös pyytää, ellei niitä kalenterissa ole.

Voiko kahdenkeskisillä 1:1 keskusteluilla mielestäsi vaikuttaa työhyvinvointiin?

- *Kyllä voi. Ihmisten ajatukset tulevat usein esiin kahden kesken, ei välttämättä isossa ryhmässä koskaan.*
- *Koen että viikoittaiset keskustelut suorien alaisten kanssa ovat tärkeitä molemmin puolin. Näin alaisten kanssa säilyy hyvä, välitön yhteys, voi käydä läpi työasioita tai henkilökohtaisia asioita omien tarpeiden mukaan. Esihenkilö pääsee itse olemaan koko ajan tietoinen alaisten tunteuksista ja mahdollisista ongelmista.*
- *Näin saadaan aikaiseksi hyvä luottamussuhde ja rakennetaan parempaa vuorovaikutusta*
- *Kun tietää taustoja ihmisestä voi tehdä parempia päätöksiä johtajana.*
- *Kyllä voi -henkilö tulee kuulluksi ja huomatuksi.*
- *Keskusteluilla voi ehdottomasti vaikuttaa työhyvinvointiin. Edellytyksenä on, että 1:1 keskustelussa on avoin ja rento ilmapiiri ja työntekijä saa aina aloittaa omilla aiheillaan ja niihin käytetään tarvittaessa, vaikka koko varattu aika.*
- *Ehdottomasti voi ja sen takia omassa tiimissäni priorisoin 1:1 keskusteluja joskus yleisten tiimipalaverien kustannuksella*
- *Hybridimallissa etukäteen varatut 1:1 keskustelut ovat hyvin tärkeitä erityisesti yhteenkuuluvuuden ja palautteenannon suhteen*

Kiitos!

Ystävällisesti/Best regards

HR-tiimi

LIITE: tietosuojailmoitus

LIITE: 3 AVOINTEN VASTAUSTEN ANALYSOINNIN ESIMERKKI

ESIHENKILÖIDEN AVOIMET VASTAUKSET 2. kvsely Muita kommentteja?Voiko kahdenkeskisillä 1:1 keskusteluilla mielestäsi vaikuttaa työhyvinvointiin? Tai muita ajatuksiasi?	myönteisiä kokemuksia	esteitä ja ongelmia kahdenkeskisten keskustelujen toteutumiselle toimintamallin mukaan	mitkä tekijät edistävät/mahdollistavat kahdenkeskisten keskustelujen toteutumista
<p>Hyvä konsepti pienen tiimin kanssa. Tulee pysähdytyä ja puhuttua henkilön osaamisen kehittämisestä ja toiveista. Eli muita kuin akuutteja projektihaasteita. Kollegoilla haastetta löytää aika monen alaisen kanssa, esim. jo <u>5-10</u> alaista, saati enemmän. Liittyy laajemmin sisäisten tuntien hyväksyttävyyys vs. laskutettava asiakastyö-haasteeseen.</p>	<p>Johdettavan huomioiminen ja kuulluksi tuleminen, keskustellaan muustakin kuin työtehtävistä, osaamisen kehittäminen, johdettavan tarpeiden huomioiminen</p>	<p>resurssointi; esihenkilön laskutustavoitteet, muut työt kuin esihenkilötyö</p>	<p>aikaresurssit; sopivan kokoinen/pieni tiimi</p>