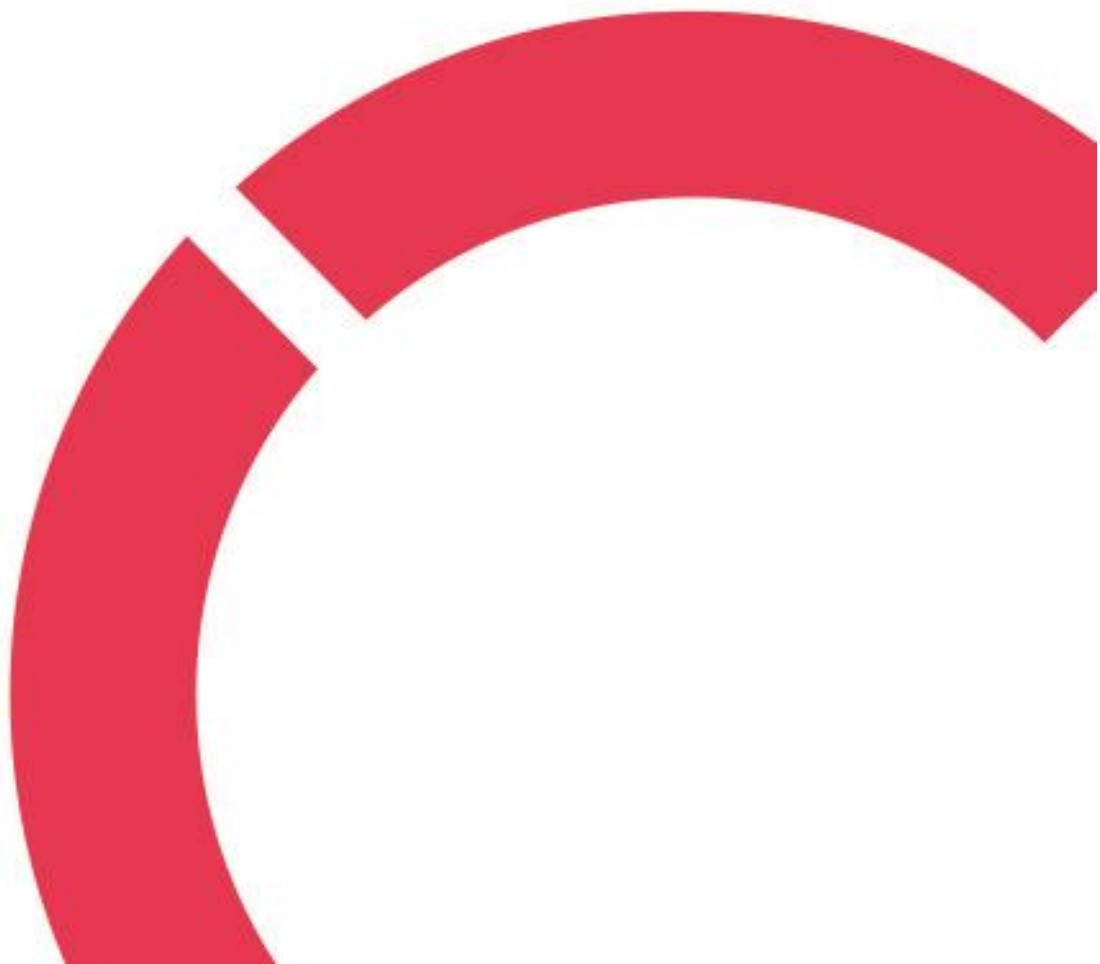


Suvi Filpponen

TYÖHYVINVOINNIN MENESTYSTEKIJÄT

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi koulutus
Tammikuu 2024**



Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Tammikuu 2024	Tekijä/tekijät Suvi Filpponen
Koulutus Liiketalous	☒ AMK ☐ YAMK	
Työn nimi TYÖHYVINVOINNIN MENESTYSTEKIJÄT		
Työn ohjaaja Marko Hoikkaniemi	Sivumäärä 58 +2	
Työn tekemisen tulee olla tuottavaa ja mielekästä, tukien samalla ihmisen hyvinvointia. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia työhyvinvoinnin menestystekijöitä ja johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin. Haastattelujen avulla pyrin varmistamaan jo olemassa olevia työhyvinvoinnin tekijöitä ja löytämään uusia ajatuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi sekä ylläpitämiseksi. Tietoperustaosuuden pääteemat olivat työhyvinvointi ja sen rakennetekijät, työhyvinvoinnin kehittäminen sekä johtaminen. Työhyvinvointiteemassa keskeisiä asioita olivat tutkimusmallit ja henkilön psykologinen pääoma. Työhyvinvoinnin rakennetekijäteemassa toin esille työhyvinvoinnin positiivisia ja negatiivisia ilmentymiä, kuten positiivinen psykologia. Käsittelin omassa teemassa myös johtamista, kuten tunneälykästä johtamista, esimiehen itsetuntoa ja työhyvinvoinnin johtamista. Sivusin aiheessa myös työhyvinvoinnin vaikutusta tuottavuuteen. Tietoperustaosuuden lisäksi tuli tutkimusosio, jonka toteutan kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksessa haastattelin seitsemää eri alalla toimivaa työntekijää, joilla kaikilla on jo pitkäkö työhistoria takanaan. Haastattelun kysymykset ovat suunniteltu tukemaan tietoperustaosuudessa esiin tulleita aiheita. Haastattelut toteutettiin marraskuussa 2023. Kysymykset analysoitiin yksi kerrallaan tehden lopuksi johtopäätöksiä. Haastattelun tuloksista kävi ilmi, että työhyvinvoinnin menestystekijöihin kuuluvat henkilön psykologisen pääoman tunnistaminen, jota tukevat fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi. Haastattelun perusteella työhyvinvointia lisäävät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja säännöllinen palautteen saaminen. Lisäksi tärkeänä asiana pidettiin hyvää työyhteisöä, johon kuuluvat avoin vuorovaikutus. Haastattelussa esille tulivat hyvän johtajuuden merkitys, joka pitää sisällään avoimen ja osallistuvan vuorovaikutuksen sekä tunneälykkään johtamisen mallin. Lisäksi tuotiin esille, että tunneälykkäässä johtajuudessa tunnistetaan ja tuetaan henkilöstön psykologisen pääoman tarpeita. Haastattelun tuloksista kävi myös ilmi menestystekijöiden pitävän sisällään haastateltavien uskoa tulevaisuuteen, joka koostuu ammattitaidon ylläpidosta ja halusta kehittyä.		

Asiasanat Psykologinen pääoma, tunneälykäs johtaminen, työterveys, työhyvinvointi

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date January 2024	Author Suvi Filpponen
Degree programme Bachelor of business		
Name of thesis SUCCESS FACTORS FOR WELL-BEING AT WORK		
Centria supervisor Marko Hoikkaniemi		Pages 58 + 2
Work must be productive and meaningful, while supporting people's well-being. The purpose of this thesis is to study the success factors of well-being at work and the effects of leadership on well-being at work. Through interviews, I try to verify existing factors of well-being at work and find new ideas for improving and maintaining well-being at work. The main themes of the theory section were well-being at work and its structural factors, development of well-being at work and management. The key issues in the theme of well-being at work were research models and a person's psychological capital. In the theme of structural factors of well-being at work, I highlighted positive and negative manifestations of well-being at work, such as positive psychology. Separately, I also dealt with leadership, such as emotionally intelligent leadership, supervisor's self-esteem, and management of well-being at work. I also discussed the impact of well-being at work on productivity. The research I carried out was qualitative. In the study, I interviewed seven employees working in different fields, all of whom already had a long work history behind them. The questions in the interview were chosen to support the topics raised in the theory section. The interviews were conducted in November 2023. The questions were analysed one at a time, concluding with conclusions. Based on the interview, success factors for well-being at work include identifying a person's psychological capital, which is supported by physical and mental well-being; opportunities to influence one's own work and receive feedback; a good work community supported by open interaction and good problem-solving skills; good leadership, which includes open and participatory interaction and an emotionally intelligent leadership model that identifies and supports the psychological capital needs of personnel, as well as confidence, which consists of maintaining professionalism, a desire to develop and belief in the future.		

Key words

Emotionally intelligent leadership, occupational health, psychological capital, well-being at work

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TYÖHYVINVOINTI.....	4
2.1Työhyvinvoinnin historia	5
2.2Tutkimusmallit.....	6
2.3Pääoman lajit.....	9
2.3.1 Psykologinen pääoma.....	10
2.3.2 Psykologisen pääoman muodostuminen	11
3 TYÖHYVINVOINNIN RAKENNETEKIJÄT	13
3.1Työhyvinvoinnin positiiviset ilmentymät.....	14
3.1.1 Positiivinen psykologia ja sen mallit	15
3.1.2 Työn imu	16
3.2Työhyvinvoinnin negatiiviset ilmentymät.....	17
3.2.1 Työuupumus ja stressireaktio	18
3.2.2 Työuupumuksen ja stressin hallinta.....	19
4 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN	20
4.1Hyvän työyhteisön ominaisuudet	20
4.2Työnantajan vaikutus työhyvinvointiin	22
4.3Henkilökohtainen vaikutus työhyvinvointiin	23
4.4Työelämän muutostilanteita.....	24
5 JOHTAMINEN	26
5.1Tunneälykäs johtaminen	27
5.2Esimiehen ammatillinen itsetunto	30
5.3Työhyvinvoinnin johtaminen.....	31
5.4Työhyvinvoinnin vaikutus kannattavuuteen.....	32
6 TUTKIMUSMENETELMÄ.....	34
6.1Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus	34
6.1.1 Reliabiliteetti ja validiteetti.....	35
6.1.2 Eettisyys	36
6.2Tutkimuksen tavoite	37
6.3Tutkimuksen toteutus	38
6.4Haastattelun litterointi.....	39
7 TUTKIMUSTULOKSET	40
7.1Taustatiedot.....	40
7.2Teema 1: Työhyvinvointiin ja psykologisen pääomaan liittyvät kysymykset.....	40
7.3Teema 2: Työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvät kysymykset.....	44
7.4Teema 3: Johtamiseen liittyvät kysymykset.....	48
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	54
8.1Yhteenveto	58
8.2Jatkotutkimusaihe.....	58

LÄHTEET	60
----------------------	-----------

LIITTEET

KUVIOT

KUVIO 1. Maslow tarvehierarkia.....	7
KUVIO 2. Juhani Ilmarisen työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät.....	9
KUVIO 3. Psykologisen pääoman ulottuvuudet.....	10
KUVIO 4. Inhimillisen pääoman kytkenät.....	13
KUVIO 5. Työnimun ominaisuudet.....	17
KUVIO 6. Hyvinvoiva työyhteisö.....	21
KUVIO 7. Työnantajan vaikutus työhyvinvointiin.....	22
KUVIO 8. Työelämän ennakoidut muutokset ja niiden vaikutukset työhyvinvointiin.....	25
KUVIO 9. Psykologista pääomaa vahvistavia johtamiskäytäntöjä.....	27
KUVIO 10. Tunneälykäs johtaminen.....	28
KUVIO 11. Itsetuntemuksen myönteiset voimat.....	29
KUVIO 12. Inhimillisen tehokas organisaatio.....	32
KUVIO 13. Työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden vaikutus tuottavuuteen.....	33
KUVIO 14. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen erot.....	35
KUVIO 15. Työhyvinvoinnin menestystekijät.....	58

1 JOHDANTO

Tämän hetken työelämään kohdistuu valtavia muutostekijöitä. Maailmantalouden tilanne muuttaa jatkuvasti työnteon rakennemalleja. Yhä useampi yritys joutuu tänä päivänä etsimään kilpailuetua nopeudesta, joustavuudesta ja innovaatioiden joustokyvystä mahdollistaen oman arvon lisäämisen. Työtä tehdään vuorovaikutteisesti viestintäteknologiaa hyväksikäyttäen, vaikka eri puolilta maailmaa. Tänä päivänä myös jokaiselta työntekijältä odotetaan uudenlaisia työyhteisötaitoja, jotka koostuvat aktiivisuudesta ja itseohjautuvuudesta. Myös jatkuva oppimisen valmius ja elämänhallinnan taidot ovat merkittävässä roolissa. Kaiken tämän keskellä toimintatapojen muuttaminen tulee vaatimaan uudenlaista johtajuutta. (Manka & Manka 2016, 13,16.)

Tämän työni ensiarvoinen tehtävä on tutkia työhyvinvointia ja siihen liittyviä menestystekijöitä. Minulla itselläni on jo suhteellisen pitkä kokemus vähittäiskaupan esihenkilötehtävistä ja olen saanut erilaisia kosketuspintoja useista työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä, niin työsuojeluvaltuutetun työtehtävistä, kuin tarkastellessani johtamistaitojani. Työhyvinvointi on aina ollut minulle keskeinen ja hyvin tärkeä asia. Työskennellessäni esihenkilönä olen huomannut, kuinka haastava aihe voi olla samalla hyvinkin mielenkiintoinen.

Tässä työssäni tutkin aihetta niin työnantajan kuin yksilön näkökulmasta. Pyrin työssäni saamaan varmistusta jo olemassa olevaan tietoon. Lisäksi tavoitteenani on saada uudenlaisia oivalluksia tämän aikakauden työhyvinvoinnin tarpeista, jotka auttavat rakentamaan työhyvinvoinnin menestystekijöitä. Opinnäytetyössäni tutkittua aihetta ja tutkimustuloksia tulen hyödyntämään uusissa työtehtävissäni ja toivonkin niiden auttavan minua ymmärtämään syvemmin työhyvinvoinnin muodostumiseen liittyviä osatekijöitä. Itse aihe on myös hyvin ajankohtainen ja yhteiskunnallisesti merkittävä.

Aloitan työni kertoen yleisesti käsitteestä työhyvinvointi, tuoden esille mitä se kokonaisuutena pitää sisällään. Esittelen lyhyesti työhyvinvointitutkimuksien historiaa ja muutamia tunnettuja tutkimusmuotoja, joita pidän tärkeinä yksilön työhyvinvoinnin tarkastelun mittareina. Käyn läpi työhyvinvoinnin erilaisia pääomia. Yhtenä pääomana ja minulle tärkeimpänä aiheena on yksilön henkinen psykologinen pääoma, joten työssäni pohdin suhteellisen laajasti henkilön omia vaikutusmahdollisuuksia. Työhyvinvoinnin rakennetekijät käsittelevät kokonaisuutta, josta

koostuu työhyvinvointipääoma, joka on yritykselle merkittävin pääoma ja näin ollen määrittelee yrityksen kilpailuarvon. Tuon esille työhyvinvoinnin positiivisia ilmentymiä, tutkien positiivista psykologiaa ja työnimua. Esittelen myös negatiivisia ilmentymiä, kuten tämän ajan muutospaineet, stressi sekä sen ilmentymät.

Pohdin jo olemassa olevia työhyvinvoinnin parantamisen vaikutusmahdollisuuksia sekä tulevaisuuden muutostekijöitä. Esimerkiksi minkälainen on hyvä työyhteisö sekä millaiset ovat työnantajan vaikutusmahdollisuudet työhyvinvointiin. Tuon esille myös henkilön omia vaikutusmahdollisuuksia. Sivuan aiheessa tulevaisuuden muutostekijöitä, kuten teknologian kehittymistä ja paikasta riippumatonta etätyöskentelyä.

Omassa luvussa käsittelen myös aihetta johtaminen. Erityisenä teemana tarkastelen tunnejohtamista ja sen tunnusmerkkejä. Tuon esille myös henkilön psykologista pääomaa vahvistavia johtamiskäytäntöjä. Sivuan aiheessa myös esihenkilön ammatillista itsetuntoa ja sen kehittämismahdollisuuksia. Kerron työhyvinvoinnin johtamisesta, jossa esittelen Terveystalon yritysten tueksi laaditun inhimillisen organisaation mallin. Pohdin myös hyvinvoinnin vaikutusta yrityksen tuottavuuteen.

Tässä työssä haluan tutkia työhyvinvoinnin haasteita ja saada aikaan mahdollisesti uusia hyvinvoinnin menestystekijöitä. Haen ongelmaan vastausta kysymyksillä:

- Mitkä asiat haastavat työhyvinvoinnin?
- Miten johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin?

Apukysymyksiä ovat:

- Millainen on työntekijöiden hyvinvoinnin tilanne nyt ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat?
- Minkälaisia ajatuksia ja ideoita haastateltavilla itsellään on?

Työssä käytetyssä kvalitatiivisessa, eli laadullisessa tutkimuksessa, pyrin ymmärtämään paremmin tutkittavaa ilmiötä ja saamaan laajempaa näkemystä aiheesta. Saamani tietojen perusteella haluan selvittää, miten on mahdollista rakentaa tänä päivänä työhyvinvoinnin menestystekijöitä.

Tämä opinnäytetyö alkaa tietoperustaosuudella, joka antaa hyvän pohjan aiheelle ja tutkimiselle sekä auttaa lukijaa ymmärtämään työhyvinvointia käsitteenä. Toisessa työhyvinvoinnin osiossa kerron työhyvinvoinnin käsitteestä, historiasta, tutkimusmuodoista ja pääomista. Tämän jälkeen siirrytään kolmanteen työhyvinvoinnin rakennetekijäosioon, joissa esillä ovat niin positiiviset kuin negatiivisetkin ilmaantumukset.

Neljännessä työhyvinvoinnin kehittämisosiossa tuon esille hyvän työyhteisön ominaisuuksia ja tarkastelen aihetta niin työntekijän kuin työnantajankin näkökulmasta. Luvussa kerron myös työelämän muutostekijöistä. Viidennessä osiossa aiheena on johtaminen ja tunneälykkään johtamisen eri peruspiirteet ja johtamiskäytännöt sekä johtajan ammatillista itsetuntoa koskeva luku. Saman otsikon alta löytyy vielä työhyvinvoinnin johtaminen sekä sen vaikuttavuudet kannattavuuteen, kuten työhyvinvoinnin parantamisen vaikutukset yrityksen kannattavuuteen.

Opinnäytetyön teorian lisäksi tehdään laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus, joka suoritetaan teemahaastatteluina. Haastattelen seitsemää tarkoin valittua, pidemmän aikaa työelämässä ollutta henkilöä. Lopuksi teen johtopäätöksiä ja pohdin opinnäytetyöprosessia ja sen tuloksia sekä tuon esille uusia näkemyksiä ja oivalluksia.

2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on aina monen asian yhteinen summa. Työhyvinvoinnin pohja rakentuu työntekijöiden työkyvystä, turvallisuudesta ja terveellisistä, työntekoa ja ergonomiaa edistävästä, toimenpiteistä. Tärkeintä on aina huomioda, että työhyvinvoinnin pohja rakennetaan itse työpaikalla. Erityisesti joustavien työprosessien ja johtamisen antamat mahdollisuudet vaikuttavat omaan työhön, luoden työhyvinvoinnille kestävän ja välttämättömän pohjan. (Manka & Manka 2016, 53-54.)

Tämän ajan työympäristö koostuu terveellisistä ja turvallisista perusoikeuksista. Pelkästään turvallinen työympäristö ei yksinään riitä, vaan työyhteisön tulee olla niin sosiaalisesti kuin psyykkisestikin terve. Nykyään puhutaan hyvästä työpaikasta, joka koostuu hyvinvoivasta henkilöstöstä. Tätä korostaa myös nykyinen lainsäädäntömme. (Kauhanen & Hellström 2016, 21.)

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti:
Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.)

Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen edistäminen vaatii suunnitelmallisuutta, mutta lyhyelläkin aikavälillä on mahdollista saada pysyviä tuloksia. Tärkeintä on nähdä työhyvinvointi kokonaisuutena kaikkien yritysten arkipäiväisissä toiminnoissa. On myös tuotu esille, että työhyvinvoinnin edistämisen tuomat taloudelliset hyödyt niin yhteiskuntaamme kuin työpaikoillekin ovat selkeitä ja yksilötasolla koko elämän mittaisia. (Murto 2017.)

2.1 Työhyvinvoinnin historia

Maailmalla työhyvinvointia on tutkittu jo yli sata vuotta, vain tutkimuksien painopisteet ovat ajansaatossa muuttuneet. Tutkimuksia on ollut useita, mutta ehkä tunnetuimmaksi on muodostunut Suomessa 1990-luvulla käyttöön otettu työkykyä ylläpitävä kolmiomalli (tykytoiminta). Tässä mallissa kehitetään samanaikaisesti ja koordinoitusti työntekijän toimintakykyä ja terveyttä sekä työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta. Toimintamalliin kuuluu myös työyhteisön ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen. Kolmiomallin toteutumiselle on olennaista työyhteisön sekä työpaikan yhteistoiminnan aktiivinen sitoutuminen. (Manka & Manka 2016, 64,66.)

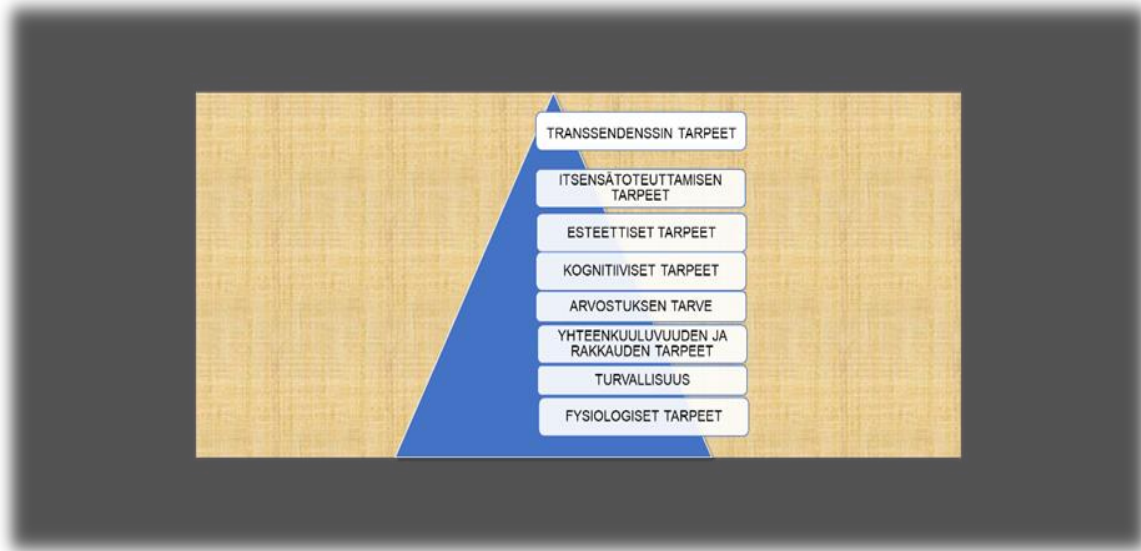
Työhyvinvoinnin käsite muotoutui vasta 2000-luvulla, vaikka asian sisältö onkin jo varsin pitkään tunnettu. On tutkittu, että historian aikana organisaatiot ovat aina pyrkineet pitämään huolta henkilöstönsä työkyvystä ja terveydestä. Toki suoranaisesti ei ole ollut kysymys ihmisten hyvinvoinnista, vaan työnantajan voiton tavoittelusta joko suoranaisesti tai välillisesti. (Kauhanen & Hellström 2016, 23.) On tuotu esille, että varsinkin aiemmin työkyky miellettiin pelkäksi fyysiseksi työkyvyksi, jolla selviydyttiin työelämästä. Tarkemmin tarkasteltuna työkyky tarkoittaa yksilön, fyysisiä, sosiaalisia, psyykkisiä ja muita taitoihin ja ikään liittyviä valmiuksia suhteessa työn kuormittavuuteen. On myös merkittävää huomioda, että yksilötasolla työkyky ei itsessään takaa työhyvinvointia, vaan kokonaisuudeltaan työhyvinvointi on työkykyä laajempi käsite. (Kehusmaa 2011, 28.)

Työterveyshuollolla on myös lainsäädöllisesti keskeinen rooli organisaatioiden työkykyä ylläpitävässä toiminnassa. Nykyinen työturvallisuuslaki tuo esille organisaation oma-aloitteista turvallisuuden hallintaa. Laissa painotetaan myös työnantajan ja työntekijän yhteistoimintaa. (Kauhanen & Hellström 2016, 22.) Työhyvinvoinnin lähestymistapoja ja kuvaavia määritelmiä on useita, mutta yksilötasolla se on aina henkilökohtainen kokemus. Kokemukseen vaikuttavat koko organisaatio ja itse koetut asiat. (Kunta ja hyvinvointialueyönantajat 2017.)

2.2 Tutkimusmallit

Ehkä yksi tunnetuimmista tutkimusmalleista on Maslowin tarvehierarkian psykologinen malli, jonka Abraham Maslow julkaisi vuonna 1943. Tarvehierarkia havainnoidaan pyramidin muodossa, jossa viisi porrasta korostaa ihmisen henkilökohtaisia tarpeita. Maslowin mukaan ihmisen tarpeiden järjestys on alhaalta ylöspäin seuraavanlainen: fysiologiset (ruoka ja vaatetus), turvallisuus (työturvallisuus), yhteenkuuluvuuden ja rakkaus (ystävyyssuhteet), arvonannon ja korkeimmalla itsensä toteuttamisen tarve. Hierarkian alimmat ns. selviytymistarpeet tulee olla täytettynä, ennen kuin on mahdollista vastata korkeampiin älyllisiin itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Esimerkkinä jos ihminen on sairas, kärsii nälästä, hänellä tuskin on voimia toteuttaa itseään ja luoda jotain uutta. (Mcleod 2023 [Maslow 1943; Maslow 1954; Maslow 1970a & Maslow 1970 b].)

Vuonna 1970 Maslow muutti teorianmallia lisäämällä siihen kolme uutta ulottuvuutta. Ensimmäisenä tarpeena ovat esteettiset tarpeet (kauneuden, arvon ja tasapainon arvostaminen). Näiden tarpeiden täyttäminen johtaa syvempään tyytyväisyyteen esimerkiksi ihmisten etsiessä elämästä harmoniaa ja kauneutta. Lisäksi Maslow kehitti kognitiiviset tarpeet (tieto, ymmärrys, uteliaisuus ja tutkiminen). Kyseinen tarve kuvastaa ihmisen halua ymmärtää ja oppia, esimerkiksi opiskeluissa kehittyminen. Uteliaisuus kuvastaa taas esimerkiksi mielenkiintoa eri kulttuureita ja matkustelua kohtaan. Ylimmäksi tarpeeksi lisättiin transsendenssin tarpeet, jotka ovat ihmistä motivoivia arvoja, ylittäen henkilökohtaisen minän. Tässä tarpeessa ihmiset etsivät kokemuksia, jotka ylittävät henkilökohtaiset huolenaiheet esimerkiksi tieteen, uskontoon luontoon tai mystisiin kokemuksiin liittyvissä asioissa. (Mcleod 2023 [Maslow 1943; Maslow 1954; Maslow 1970a & Maslow 1970 b].)



KUVIO 1. Maslowin tarvehierarkia 1970 (mukaillen Mcleod 2023)

Maslowin teoriamalli on antanut ajansaatossa suuren merkityksen opetuslalle ja samalla myös tietoiseen itsensä tutkimiseen ja ymmärrykseen siitä, että pyramidin alimmat tarpeet tulee olla täytettynä ennen kuin ihmisen on mahdollista kasvaa ja tavoitella ylempiä tasoja. (Mcleod, 2023 [Maslow 1943; Maslow 1954; Maslow 1970a & Maslow 1970 b]).

Yksilötasolla mielenkiintoinen ja hyvä työ voi viedä henkilön Maslow tarvehierarkian korkeimmalle tasolle, jolloin ei enää tarvitse kiinnittää huomiota alimpiin selviytymistasoihin. Toki tämä edellyttää, että alimmat tasot ovat täytettynä. Ylin taso luo sen, että yksilöllä on mahdollisuus esimerkiksi viimeistellä yrityksen strategiaa, tarkastella yhteenkuuluvuuden tunnetta, suunnitella uraputken pituutta tai haaveilla tulevaisuuden suunnitelmista. (Pere 2016.)

Viitala ja Jylhä (2019, luku 4) toivat esille ajatuksen, miten Maslowin tarvehierarkia kolmion tarpeita on mahdollista yhdistää työelämän tarpeisiin. Tarvehierarkian alin osa, fysiologinen tarve, kuvaa työstä saatavaa korvausta, eli palkkaa. Turvallisuuden tarve kuvastaa työaika-järjestelyjä ja työyhteisön antamaa fyysistä ja henkistä turvallisuutta ja hyvinvointia. Sosiaaliset tarpeet kuvastavat työryhmän hyväksyntää ja välittämistä. Arvostuksen tarve muodostuu työyhteisöstä saatavana arvostuksena ja luottamuksena omaan itseensä. Pyramidin huipulla oleva itsensä toteuttaminen on työn ja työpaikan antamaa missiota, päämäärää ja merkitystä.

Toinen merkittävä työhyvinvoinnissa käytetty tutkimusmuoto on Juhani Ilmarisen yksilön työkykyä kuvaava talomalli (Kauhanen & Hellström 2016, 24). Kyseisessä tutkimusmuodossa työkyky on työhyvinvoinnin ydintekijä ja lähtökohta. Työkyky rakennetaan ihmisten voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä sopusoinnusta. (Kauhanen & Hellström 2016, 24.) Työkykytalossa on neljä kerrosta, joista kolme alimmaista kuvaavat yksilön omia voimavaroja pitäen sisällään terveyden, ammatillisen osaamisen sekä arvot. Ilmarinen korostaakin yksilön omaa vastuuta oman työkyvyn talomallin huoltamisesta. (Manka & Manka 2016, 66.)

Neljäs kerros pitää sisällään itse työn ja työolot, ja se onkin talomallin merkittävin osa. Työyhteisön toimivuus, johtaminen, työn vaatimukset ja organisointi tekevät kokonaisuudesta kaikkein monipuolisimman ja vaikeammin mitattavan kokonaisuuden. Onkin huomioitu, että työkyvyssä on lähtökohtaisesti kysymys työn ja ihmisen voimavarojen välisestä sopusoinnusta. Tyypillistä on myös työnvaatimuksien muuttuminen digitalisaation ja kansainvälisen kilpailun myötä. Toisin sanoen työkykyyn vaikuttavat tekijät muuttuvat jatkuvasti. (Kauhanen & Hellström 2016, 24.)

Johnston ja Yeung (2016, 12) toivat esille, että huonoimmassa tapauksessa saatamme tuoda työpaikalle huonon terveyden ja henkilökohtaiset ongelmamme, jolloin ihmisestä tulee motivoimattomia, työstä irtautuneita ja tuottamattomia. Ihminen tarvitseekin tasapainon löytymiseksi voimavarojensa ja työn jatkuvaa yhteensovittamista. On myös luontaista, että ihmisen voimavarat muuttuvat iän ja sairauksien myötä.



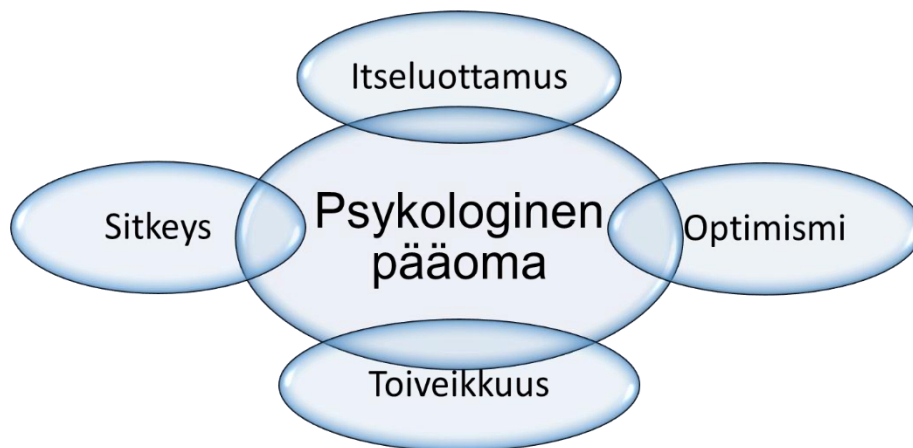
KUVIO 2. Juhani Ilmarisen työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät (mukaillen Kauhanen 2016, 24)

2.3 Pääoman lajit

Työhyvinvointia voidaan tutkia tarkastelemalla eri pääomien lajeja. Ehkä yleisin pääomasta käytetty käsite on taloustieteessä esille tullut termi, joka määritelläänkin tarkemmin rahalliseksi omaisuudeksi. Ajan kuluessa alettiin käyttämään yleisesti nimikkeitä inhimillisestä, kulttuurisesta ja sosiaalisesta pääomasta. Havaittiin myös, että kyseisten pääomien lisäksi yrityksillä on käytössä taloudellisia, rakenteellisia ja kulttuurillisia pääoman käsitteitä. Huomiointiin, että menestys ei tule ilman tekoja ja itse huipputyövälineetkään eivät toimi ilman asianmukaisia käyttäjiä. Toimiakseen yritys tarvitsee sosiaalista pääomaa ja asiakkaita verkostoineen. Parhaalle mahdolliselle tasolle päästään, kun näiden pääomien yhteydessä tarkastellaan yrityksen psykologista pääomaa. Tarkastelun keskiössä on ajatus siitä, luottavatko ihmiset siihen, että he selviytyvät työstään ja pystyvätkö he katsomaan asioita optimistisesti ja onko heillä uskoa tulevaisuuteen. Kiteytettynä psykologinen pääoma takaa sen, että yrityksellä on edellytykset menestyä yhdessä annettujen välineiden ja ammattiosaamisen kanssa. Psykologisella pääomalla on lisäarvoa tuovaa vaikutusta. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 30.)

2.3.1 Psykologinen pääoma

Työelämän muutokset edellyttävät työntekijältä sopeutumiskykyä, ja enenevissä määrin muutoksen luomia toimia. Useissa organisaatioissa työ järjestetään siten, että työntekijät toimivat itseohjautusti vaikuttaen näin merkittävästi omaan sekä työyhteisön työskentelytapaan. Tämän tyylistä ohjautumista pidetään positiivisena, sillä työntekijä ei ole ulkopuolinen objekti, jolle tapahtuu asioita, vaan hänellä on itse mahdollisuus vaikuttaa kokemaansa. Tästä työntekijälle muodostuu psykologinen pääoma, jolloin hänen on mahdollista olla oman elämänsä suunnannäyttäjänä. Pääoma muodostuu itsetuottamuksesta, toiveikkuudesta, sitkeydestä ja realistisesta optimistista. (Manka & Manka 2016, 159.)



KUVIO 3. Psykologisen pääoman ulottuvuudet (mukailten Manka & Manka 2016, 159)

Ohlin (2017) toi myös esille psykologisen käsitteen olevan liitoksissa lisääntyneeseen työhyvinvointiin. Hän lisäsi, että edes yhden yllä mainitun elementin kehittäminen työntekijöissä lisää muiden alueiden myönteisiä vaikutuksia. Manka ja Manka (2016, 159) toivat esille jokaisen ihmisen mahdollisuuden kasvaa ja kerryttää henkistä pääomaa. Useiden tutkimuksien mukaan psykologisen pääoman omaavilla henkilöillä on ollut positiivisia vaikutuksia työnsuoriutumiseen, työtyytyväisyyteen, organisaation sitoutumiseen sekä pienempiin työpoissa-

oloihin (Manka & Manka 2016,159). On myös todettu, että yritykset, joiden johto omaa korkean tulevaisuudenuskon, tekevät menestyksekkäämpää tulosta. Optimistiset esihenkilöt ovat myös yhteydessä tuloksekkaampaan johtamiseen ja projektien menestykseen. (Rauhala ym. 2013, 16.)

2.3.2 Psykologisen pääoman muodostuminen

Tarkemmin määriteltynä psykologinen pääoma vastaa ydinkysymykseen ”Kuka olet?”. Eikä kyse ole pelkästään siitä, millainen henkilö on parhaillaan, vaan minkälaiseksi hän haluaa tulla. On todettu, että psykologinen pääoma on osittain perimän ja kasvatuksen tulosta, osittain myös olosuhteiden, varallisuuden ja koulutustason yhteistulos. Mutta suurin osa on meidän omissa käsissämme ja itse pääomaa on myös mahdollista oppia. Lisäksi on todettu, että oppimisella saattaa olla vaikutusta jälkipolviimme, joten sen merkitys moninkertaistuu. (Manka & Manka 2016, 159-160.)

Rauhala ym. (2013) toi esille psykologisen pääoman mallit, joita voidaan tarkastella neljästä eri näkökulmasta. Mallit ovat toiveikkuus (hope), optimismi (optimism), sinnikkyys (reciliency) ja itseluottamus (efficacy). Käsitteen luoja Fred Luthans kutsuu psykologisen pääoman mallia etukirjaimien perusteella HERO-malliksi. Kotimainen versiomme käsitteistä on TOSI-malli. TOSI-mallin tarkoitus on viestiä siitä, että tosissaan tehdään ja ollaan. Lisäksi myös viitaten siihen, että psykologinen pääoma on todellisuutta.

Ensimmäinen käsite toivo koostuu: tahdonvoimasta ja keinovoimasta, jotka ovat proaktiivista ajattelua, toimintaa ja myönteisiä tunteita. Toivossa on myös taitoa muuttaa omaa suuntaa silloin, kun olosuhteen niin vaativat. Toivo nousee esille myös silloin ja määrittelee toimintatavat, kun tilanne on haastava. Toinen käsite optimismi on kiteytettynä hyvinvointimme peruspiiri ja itsensä näkemistä positiivisessa mielessä. Optimistisesti ajattelevilla ihmisillä on käytössään runsaasti selviytymiskeinoja ja he uskaltavat mennä kohti ongelmaa.

Kolmas käsite sinnikkyys pitää sisällään positiivisen voimavaran, vastustaen asioiden kesken jättämisen. On tuotu esille, että sinnikkäät ihmiset kestävät paremmin omia negatiivisia tunteitaan sekä heillä on myös sinnikkyyttä positiivisten kokemusten läpikäymisessä. Viimeinen käsite itseluottamus, on yksi tärkeimmistä. Se on luottamusta omaan itseensä ja kaikkeen tekemiseen, jota tarvitaan työssä suoriutumiseen. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että ne ihmiset, jotka uskovat omaan tekemiseen ja innostumiseen, myös onnistuvat. (Rauhala ym. 2013, 34-45.)

Ympärillä olevat ihmiset vaikuttavat merkittävästi itseluottamukseemme. Työyhteisön johdon luottamus työntekijöihin ennustaa yksilötasolla hyvää itseluottamusta sekä heidän välillään vallitsevaa yhteisluottamusta. Johdon yksi merkittävä tehtävä on poistaa työntekijältä haastavissa tilanteissa esiintyvää epävarmuutta. Kun johto uskoo henkilön potentiaaliin, alkaa työntekijäkin uskomaan. (Rauhala ym. 2013, 71.)

3 TYÖHYVINVOINNIN RAKENNETEKIJÄT

Tässä luvussa tarkastellaan työhyvinvoinnin rakennetekijöitä, eli mistä kaikista alueista työhyvinvointi muodostuu. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin ympärille koostuu psykologisen pääoman lisäksi muitakin tärkeitä avaintekijöitä, jotka yhdessä muodostavat työhyvinvointipääoman. Voidaankin sanoa, että työhyvinvointipääoma on strateginen resurssi, jonka sisältö on syytä määritellä jokaisessa työyhteisössä. Ja sen ylläpito on erityisen tärkeää yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Edistyneimmintä työhyvinvointipääomaa edustavissa yrityksissä on se, että työntekijöillä on työn imua ja merkityksellisyyden kokemista, jotka omalta osaltaan luovat kilpailukykyä lisäten muutos- ja uusiutumiskykyä. On myös todettu, että korkean tason työhyvinvointipääoman omaavilla yrityksillä työntekijöiden on helpompaa sopeutua organisatiomuutoksiin ja muihin työelämän muuttuviin tilanteisiin. (Manka & Manka 2016, 53-54.)



KUVIO 4. Inhimillisen pääoman kytkennät (mukaillen Manka & Manka 2016, 53)

Työhyvinvoinnin käsite kietoutuu ajatukselle, että yksilön terveydellä ja työkyvyllä on tasapainoinen suhde henkilön **inhimilliseen pääomaan**. Terveyttä ylläpitäviä toimintoja ovat terveel-

linen ruokavalio, riittävä liikunta ja uni. Tällöin henkilön terveydentila antaa valmiudet menestyä työssään. (Manka & Manka 2016, 53.) Inhimilliseen pääomaan kuuluvat psykologinen pääoma ja eteenpäin meneminen, kuten kouluttautuminen ja verkostoituminen ja myös yleinen menestyminen tehden työtä tavalla, joka tuo yritykselle arvoa. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 9.) **Organisaation rakennepääoma** pitää sisällään ergonomisia ja turvallisia työvälineitä, jotka yhdessä luovat terveellistä työskentelytapaa. Lisäksi johtamisen antamat mahdollisuudet sekä joustavat työprosessit rakentavat kestäväää pohjaa. Työhyvinvointipääoman yksi tärkeimmistä osatekijöistä on **sosiaalinen pääoma ja sen vaikutus työyhteisöön ja esimiessuhteisiin**. Sosiaalisessa pääomassa luodaan verkostoja sekä osallistutaan toimintaan rakentaen samalla luottamusta ja vastavuoroisuutta. (Manka & Manka 2016, 54.)

Manka ja Manka (2016, 55) tuovat myös esille, että työhyvinvointipääoman lähtökohtana on osaaminen ja innostuneisuus ja että pääomaa on mahdollista kehittää erilaisissa projekteissa ja yhteistyössä eri sidosryhmien, kuten asiakkaiden kanssa. Hyvä johtaminen ja henkilöstön projekteihin mukaan ottaminen sekä yksilön psykologinen pääoma nousivat merkittäväksi osaksi hyvinvointipääoman kehittämisessä.

3.1 Työhyvinvoinnin positiiviset ilmentymät

Työhyvinvointia tutkitaan usein kuormittavien tekijöiden kautta ja tarkastelun ulkopuolelle jää työyhteisön aktiivinen toiminta ja se mistä syntyy rehellistä työniloa. Tällöin olisi hyvä tarkastella, voisiko tällä ilolla ja toimivuudella olla suoranaista yhteyttä organisaation tulokseen. (Manka & Manka 2016; Manka & Manka 2023.) Kun itse työyhteisössä ollaan avoimessa vuorovaikutuksessa, tuetaan toisia, kyeten ottamaan epäkohtia esille sekä ratkomaan niitä, ollaan jo positiivisten ilmentymien äärellä. Tämän tyylistä työyhteisöä voidaan määritellä positiivisena ilmiönä työyhteisön tulospittareissa, joissa esimerkiksi sairaspoissaolot vähenevät ja asiakastyytyväisyys lisääntyy. (Työterveyslaitos 2023b.)

3.1.1 Positiivinen psykologia ja sen mallit

Positiivista psykologiaa kuvaillaan näkökulmaksi, jossa keskitytään ihmisten hyvinvointiin, vahvuuksiin, voimavaroihin ja kaikkien näiden ominaisuuksien rakentamiseen. Kiteytettynä positiivinen psykologia tutkii juuri niitä näkökulmia, jotka tekevät elämästä elämisen arvoisen. Viime vuosina onkin työhyvinvoinnin kehittämisessä siirrytty myönteisten voimavarojen tarkasteluun. (Manka & Manka 2016; Manka & Manka 2023.) Positiivisen psykologian keskeisin oivallus on se, miten voimme omalla toiminnallamme vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten nopeasti pääsemme vaikeuksien jälkeen takaisin aloillemme. Lisäksi miten hyvät hetket palvelevat elämäämme. (Rauhala ym. 2013, 24.)

Psykologian tohtori Seligman toi esille, psykologia ei ole vain heikkouksien ja vaurioiden tutkimista; se on myös vahvuuksien ja hyvien puolien tutkimista. Ei pidä vain hoitaa kuntoon rikkimennyttä, vaan huolehtia pikemminkin sen ravitsemisesta, mikä meissä on parasta. (Manka & Manka 2016, 69 [Seligman 2008]).

Myönteisten tunteiden vaikutus yksilöön ja työyhteisöön on ollut viime aikoina suuri tutkimuksen aihe. Pelkästään myönteisellä ajattelutavalla on osoitettu olevan laajentava ja palauttava vaikutus ihmisen kognitiivisiin, sosiaalisiin, psykologisiin ja fyysisiin toimintakykyihin. (Manka & Manka 2016, 70.) Joseph (2015) on tuonut esille, että positiivinen psykologia antaa mahdollisuuden niin opettajille, terapeuteille, kuin työnantajallekin ymmärtää yksilöitä ja kehittää heidän henkilökohtaisia vahvuuksiaan (Kendra 2023). Seligmanin (2000) mukaan positiivisen psykologisen alan ymmärtämiseksi on tärkeintä tiedostaa alan teoriaa, johon viitataan kolmella eri pääpiirteellä. Subjektivinen taso keskittyy onnellisuuteen, hyvinvointiin ja optimismin tunteisiin ja ymmärrykseen siitä, miten nämä tunteet voivat muuttaa päivittäisiä ajatuksia. Yksilötasolla tämä esiintyy tunteiden, kuten anteeksiannon, rakkauden ja rohkeuden yhdistelmänä. Ryhmätasolla esiintyminen positiivisena vuorovaikutuksena yhteisön kanssa, mukaan lukien sosiaalisen vastuunkannon. (Kendra 2023.)

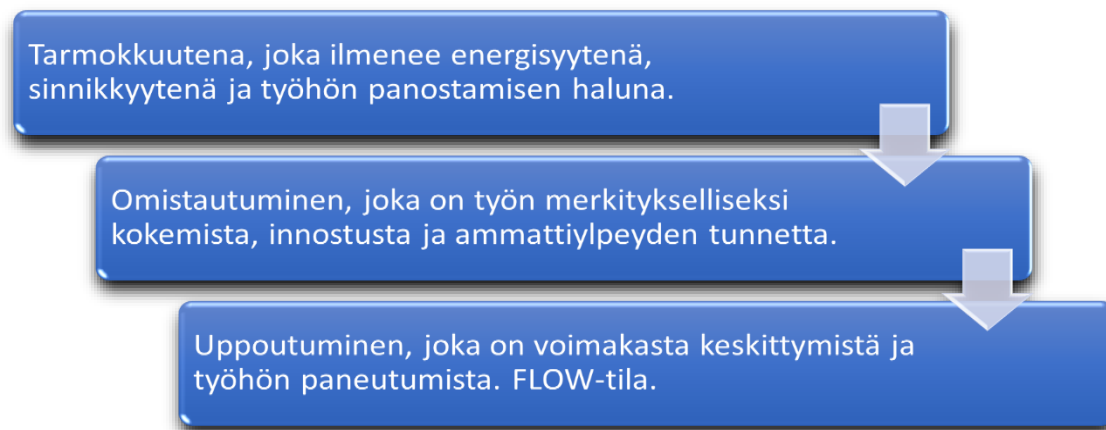
Myönteisten tunteiden merkitys antaa myös mahdollisuuden laajentaa havaintokenttää tuoden avoimuutta ja luovuutta uusille kokemuksille. Lisäksi rakentaen yhteisöllisyyden kokemusta eri sidosryhmien välille ja tuoden kykyä havainnoida tarkemmin toisten ihmisten tunteilmaisuja. Näin vuorovaikutus saa aivan uudenlaisen kehityksen. Lisäksi myönteisyydellä on todettu olevan vaikutusta fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen. On tuotu myös esille, että

myönteisten tunteiden määrän tulisi olla moninkertainen verrattaessa voimakkaisiin kielteisiin kokemuksiin. (Manka & Manka 2016, 71-72.)

Kendra (2023) toi esille seuraavan näkemyksen: kun ihmisellä on keskimääräisesti myönteisiä tunteita enemmän, on mahdollista rakentaa voimavaroja ja suojella hyvinvointia. Myönteisiä tunteita omaavan ihmisen stressaavien tilanteiden arviointi tapahtuu joustavammin ja myönteisemmin. Tällä on todettu olevan myös vaikutusta kehon toimintakyvyn palautumiseen. Manka ja Manka (2016, 71) lisäävät, että myös kielteisiä tunteita tarvitaan ja olisi myös erikoista, jos ne puuttuisivat täysin. Tärkeää on kuitenkin havaita, että myönteisiä tunteita koetaan enemmän suhteessa kielteisiin.

3.1.2 Työn imu

Työn imu käsitteenä antaa mahdollisuuden tarkastella työhyvinvointia monipuolisemmalta näkökannalta. Työn imua kuvaillaan kolmella eri pääpiirteellä, jotka ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. On tuotu esille, että työn imulla on motivoitumiseen, haluun antaa parasta ja aktiiviseen toimintaan liittyviä yhteyksiä. Lisäksi sillä on yhteys kodin sisäiseen hyvinvointiin, kuten parisuhteeseen ja vanhemmuuteen. Työpaikan näkökulmasta työn imulla on todettu olevan vaikutusta taloudelliseen menestykseen, työhön sitouttamiseen ja vähäisempiin eläköitymisajatuksiin. Oleellista olisi, että työpaikoilla keskityttäisiin työhyvinvoinnin lisäksi työn imun lisäämiseen. Tämä tapahtuisi luoden mahdollisuuksia henkilöstön aidon innostuksen rakentamiseen. Panostaminen työn imuun maksaa itsensä takaisin, kun työntekijät ovat energisiä, tehokkaita ja hyvinvoivia. (Manka & Manka 2016; Manka & Manka 2023.)



KUVIO 5. Työn imun ominaisuudet (mukaillen Manka & Manka 2023, 101)

Työn imua on mahdollista lisätä erilaisilla työhön liittyvillä voimavaroilla. Itse työtehtävään liittyvillä voimavaroilla, kuten työn palkitsevuudella, kehittymismahdollisuuksilla ja monipuolisuudella. Työn järjeistämiseen liittyvät voimavarat pitävät sisällään vaikutusmahdollisuuden omaan työhön, työroolien ja tavoitteiden selkeyteen sekä joustaviin työaikoihin. Työyhteisön voimavaratekijät mahdollistavat esihenkilön ja työyhteisön tuen, oikeudenmukaisuuden, johtamisen selkeät mallit sekä arkisen palautteen ja muun työyhteisön työn imun. Organisaation voimavaroihin liittyvät tekijät pitävät sisällään työn varmuuden ja innovatiiviset toimintatavat sekä työpaikan ilmapiirin. (Työterveyslaitos 2023c.)

3.2 Työhyvinvoinnin negatiiviset ilmentymät

Työhyvinvoinnin negatiiviset ilmentymät voivat herkästi näkyä työpaikalla, silti osa henkilöstöstä suoriutuu tehtävistään, vaikka kaikki edellytykset työnteolle eivät ole optimaaliset. Työhyvinvoinnin aleneminen saattaa näkyä väsymyksenä ja hitautena, jolloin työntekijä tarvitsee työsuorituksen tekemiseen entistä enemmän työaikaa ja uusien työtehtävien aloittaminen voi olla haastavaa. Työntekijän kognitiiviset kyvyt voivat olla heikentyneet, jolloin keskittyminen herpaantuu, asiat unohtuvat ja uusista työtehtävistä suoriutuminen on vaikeaa. Vuorovaikutuksessa saattaa ilmentyä oireilua, jolloin käyttäytyminen voi olla ärtynyttä ja helposti riitaantuvaa. (Terveystalo 2023b.)

3.2.1 Työuupumus ja stressireaktio

Tänä päivänä työelämä vaatii ihmisiltä paljon. Työelämän ja ympäristön muutokset ja epävarmuus ovat tulleet myös osaksi päivittäistä työskentelyä. Lisäksi työn tehostamisen kiire ja työn henkinen rasittavuus asettavat työn suoriutumiselle omia vaatimuksiaan. Rajallisesta työntekijästä on tullut rajattomien toiveiden ja mahdollisuuksien toteuttaja. Työntekijöiden työhön kohdistuneet työpaineet saattavat näkyä mm. haitallisena työstressinä, uupumuksena tai ihmissuhdeongelmina. (Nummelin 2008, 15.) Työuupumuksen käsite pitää sisällään työelämässä jaksamisongelmia ja saa alkunsa siitä, että vaatimukset ja työntekijän omat voimavarat eivät ole tasapainossa.

On tuotu esille, että pitkäaikainen väsymys, turhautuneisuus ja masennus edesauttavat työuupumisen syntymistä. Toinen työuupumisen reaktio on tunnepitoinen stressireaktio. (Nurmi, Ahonen, Lyytinen, Lyytinen, Pulkkinen & Ruoppala 2010,195.) Stressi voidaankin määritellä kuormitustilaksi, ollen niin fyysistä kuin psykologistakin. Tällöin henkilöön kohdistuu runsaasti paineita ja vaatimuksia koken omien voimavarojen riittämättömyyden. (Puttonen 2021.) Itse työyhteisössä henkilöstön stressi saattaa synnyttää jännitteitä, josta voi pienissä määrissä olla hyötyäkin, esimerkiksi vastuunkantamisessa ja riskien ottamisessa. Näin ollen pienellä stressillä voi olla myönteisiä vaikutuksia työntekoon ja tavoitteiden saavuttamiseen. Mikäli stressi on pitkäkestoista tai ylittää tietyt rajat, voivat seuraukset olla terveydelle haitallisia. Tämä saattaakin näkyä henkilön kyynisyytenä, masentuneisuutena, ammatillisen itsetunnon laskuna sekä unihäiriöinä ja jopa sairastumisina. Vakavissa tapauksissa henkilö uupuu ja työn selviytymisestä tulee vaikeaa. (Helfer, Kalika & Orsoni 2010; Manka & Manka 2016.) Työuupumukselle altistavia tekijöitä ovat:

- kiire, liialliset aikapaineet ja työn määrällinen kuormittavuus
- työn epävarmuus
- työn jatkuva keskeytyminen
- työn emotionaalinen kuormittavuus, hankalat ja epäkunnioittavat asiakassuhteet
- tavoite ja- roolien ristiriidat
- toimimattomat tietojärjestelmät
- liika kontrollointi, jolloin työntekijällä ei ole päätösvaltaa
- työn kognitiiviset (oppimista ja päätöksentekoa koskevat) vaatimukset.

(Työterveyslaitos 2023a.)

3.2.2 Työuupumuksen ja stressin hallinta

On todettu, että työuupumuksen ja stressinhallinta on hyvin keskeinen työelämätaito itse organisaatioissa sekä yksilötasolla. Työkyvyn tukipilarit ovat lähtöisin yhteisöllisestä kehittämisestä ja sen saavuttamista tuloksesta. Tärkeässä roolissa on se, että ihmisen tekemää työtä voidaan kehittää niin, että itse työntekijä kokee pystyvänsä hallita työtään ja saa siitä säännöllisesti palautetta. Henkilöstön hyvinvointia tukeva kulttuuri ja työsuojelu luovat hyvän perustan työyhteisön toimintamalleille. Työn hallinta on jatkuvaa muutosta ja itsensä kehittämistä. Työn ja ihmisen välistä suhdetta kannattaa aina kehittää, sillä hyvin organisoitu työ tuottaa hyvää tulosta ja ennen kaikkea työhyvinvointia. (Nummelin 2008, 16.)

Itse työuupumusta pidetään lääketieteessä oireyhtymänä, joka on yhteydessä yksilön haavoittuvuustekijöihin sekä kuormitustekijöihin. Suomessa sairaspöissaoloren osuudesta ei ole saatavilla luotettavaa tilastollista tietoa, koska työuupumusta ei pidetä Suomessa sairauspäivärahaan oikeuttavana sairautena. Juuri tästä syystä moni uupunut onkin sairauslomalla jonkin mielenterveyshäiriön, kuten masennuksen vuoksi. (Hartikainen, Pihlaja, Räisänen, Bordin, Saariluoma, Päättalo & Kolonen 2021, 89.)

4 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa tuon esille työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä asioita. Global Wellness Institute on maailmanlaajuisesti tunnettu hyvinvointialan voittoa tavoittelematon organisaatio, joka arvioi työhyvinvoinnin merkityksen korostuvan maailmanlaajuisesti vuosina 2021-2026. Tämän vuosikymmenen aikana vallitsemaa tapahtumaa vauhditti maailmanlaajuiset tapahtumat, kuten koronapandemia. (Johnston & Yeung 2016, 12.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen voi eri ammateissa ja työpaikossa olla hyvinkin erilaisia. Tärkeintä olisi tunnistaa keskeiset kehittämiskohteet esimerkiksi henkilöstön ja asiantuntijoiden yhteistyönä. Lähtökohtaisesti on huomioitavaa, että terveyttä edistävä työpaikka mahdollistaa positiivisia valintoja, joilla henkilöstön on mahdollista kehittää työtä ja työyhteisöä. Työntekijöitä kannustetaan aktiiviseen osallistumiseen ja monipuoliseen itsensä kehittämiseen. (Työterveyslaitos 2023b.)

4.1 Hyvän työyhteisön ominaisuudet

Työyhteisön hyvä ilmapiiri on tärkeä tekijä yrityksen menestymisen ja työyhteisön hyvinvoinnin ja kehittämisen kannalta. Tutkimuksien mukaan asiakastyytyväisyys ja työyhteisön ilmapiiri ovat yhteydessä toisiinsa. Hyvällä työilmapiirillä on myös sairaspöissaoloja pienentävä vaikutus. Usein puhutaan myös motivaatiotekijöistä, tällöin hyvässä ilmapiirissä esihenkilöt sekä työntekijät kokevat tekevänsä tärkeää ja tavoitteellista työtä. Tämän tyylinen ilmapiiri antaa pohjan myös hetkelliselle epävarmuudelle tai epämiellyttäville näkökulmaeroille ja ne voidaankin kokea eteenpäin vieviksi ja ryhmää sitoviksi ilmiöiksi. (Lagerstedt 2017.)

On myös todettu, että yrityksessä missä yhteiset pelisäännöt ovat sovittu, on rento ja eteenpäin vievä ilmapiiri. Hyvässä työyhteisössä on luonnollisesti tärkeää, että työpaikan turvallisuudesta, kuormituksesta, pysyvyydestä sekä työmäärien reilusta jakamisesta on sovittu. On myös tärkeää, että työntekijöillä selkeät työnkuvat ja tavoitteet sekä henkilöstöön luotetaan ja he saavat työskennellä riittävän itsenäisesti. Yrityksen tieto kulkee avoimesti ja palautetta on mahdollista saada. Henkilöstöä kohdellaan tasavertaisesti kunnioittaen heidän yksityiselä-

määnsä iloineen ja suruineen. Työmäärissä on pelivaraa mahdollisia muutoksia varten, esimerkiksi henkilöstön äkillisiin poissaoloihin. Yrityksessä on rakennettuna ohjeistukset haastaviin ongelmatilanteisiin ja toimintamuutoksiin. (Lagerstedt 2017.) Yksinkertaisimmillaan hyvän työyhteisön ominaisuudet pitävät sisällään:



KUVIO 6. Hyvinvoiva työyhteisö (mukaillen Kehusmaa 2011, 113-121)

Hyvinvoivan työyhteisön ominaisuudet pitävät sisällään asianmukaiset olosuhteet, kuten turvalliset ja terveyttä tukevat työolosuhteet. Työn kuormitus on fyysisesti ja psyykkisesti oikealla tasolla työntekijän omiin kykyihin suhteutettuna. Hyvinvoivaan työyhteisöön kuuluu mielekäs ja sujuva työ, jonka arviointi tapahtuu työntekijätasolla. Erilaisia henkilöitä motivoivat erityyyliset haasteet ja työtehtävät. Työn mielekkyyteen vaikuttavat myös ne asiat, kuinka henkilö kokee työnsä tarkoituksen ja sen vaikutuksen työyhteisöön. Henkilöllä on myös itsellään vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä ja sen sisältöön ja kehittämiseen. (Kehusmaa 2011, 113-121.)

Hyvinvoivan työyhteisön peruselenetteihin kuuluu myös tukea antava työyhteisö, joka työskentelee luottavaisesti yhteisten tavoitteiden eteen. Ilmapiiri on avoin ja kannustava sekä ongelmiin haetaan yhdessä ratkaisuja. Yhteisten kokemusten pohjalta työyhteisön on mahdollista uudistua. Hyvinvoivassa työyhteisössä on myös reilua, yhteisöllistä ja osallistuvaa johtamista. Johtamistapa tukee yhteistä tekemistä ja jokaisella on oikeus vaikuttaa tulokseen. Henkilöstön ajatuksia ja näkemyksiä sekä työyhteisössä olevaa hiljaista tietoa kerätään ja hyödynnetään yhteisten vuorovaikutushetkien lomassa. (Kehusmaa 2011, 113-121.)

4.2 Työnantajan vaikutus työhyvinvointiin

Työnantajalla on useita mahdollisuuksia vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin. Yhteisön johtajat, esihenkilöt, työntekijät, henkilöstöhallinto, työsuojelu ja terveyshuolto yhdessä muodostavat tiimin, jonka tehtävä on huolehtia työhyvinvoinnista. (Työterveyslaitos 2023b). Keskeisiä vaikutusmahdollisuuksia ovat:

TYÖNANTAJAN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN
Mielenkiitoiset ja haasteelliset työtehtävät
Joustavat työajat
Esimiestyöskentely
Hyvä työterveysneuvonta ja terveydenhuolto
Yksilölle sopivat työsuhteen edut
Sairaspoissaolot sekä syyt ja niihin puuttuminen
Kannustava työilmapiiri
Fyysisestä ja psyykkisestä kunnosta huolehtiminen

KUVIO 7. Työnantajan vaikutus työhyvinvointiin (mukaillen Kauhanen 2016, 89)

Kauhanen ja Hellström (2016, 89) lisäsivät, että suurin osa työntekijöistä haluaisi, että heillä on haasteellinen ja mielenkiintoinen työ, josta he voivat oppia koko ajan uutta. Haasteellisen näkökulman asiaan tekee se, että kuka työyhteisössä kehittää ja luo mielenkiintoisia työsuoritteita. Valitettavan monessa työyhteisössä tämä ei ole mahdollista. Toki tiedetään, että

haasteelliset ja mielenkiintoiset työtehtävät ovat yksi motivaatiota lisäävä elementti. Tässä tilanteessa oleellista on se, että työntekijän tulee olla itse aktiivinen ja aloitteellinen, kertoen omista toiveistaan sekä rohkeasti tarttua uusiin työtapoihin. Henkilöstön psykologinen pääoma on riippuvainen siitä, että työyhteisöjen käytännöt ja toimintamallit tukevat yhteisön tavoitteiden rakentamista, toiveikkuutta, itseluottamusta, pystyvyyden kokemusta ja sitkeyttä. Jos työyhteisössä uskotaan työntekijään, on ilmeistä, että henkilö alkaa myös itse uskomaan omiin kykyihinsä. (Larjovuori, Manka, & Nuutinen 2015, 26.)

4.3 Henkilökohtainen vaikutus työhyvinvointiin

Kuten työnantajalla myös työntekijällä on mahdollisuus itse kehittää oman hyvinvoinnin keinoja, niin fyysisiä kuin psyykkisiäkin. Opinnäytetyön alkupuolella oli esiteltynä henkilökohtaisia tutkimusmuotoja, kuten Maslowin ja Ilmarisen teoriat, jotka antavat hyviä työkaluja oman hyvinvoinnin ja voimavarojen arvioimiseen ja kehittämiseen. Lisäksi oman psykologisen pääoman havainnointi ja kehittäminen on työhyvinvoinnin kannalta tärkeä oivallus omasta vaikutusmahdollisuudesta. Psykologista pääomaa on mahdollista kasvattaa koko elinikämme ajan. Manka ja Manka (2016, 166) tuovat esille erilaisten ajattelu- ja toimintamallien kehittämisen työelämän konkreettisissa tilanteissa. Esimerkiksi myönteisyyden ja positiivisten asioiden lisäämisellä. Rauhala ym. (2012, 109-111) toivat esille, että ihmisen fyysisellä ja psyykkisellä kunnolla on suora yhteys henkilön itsetunnon kasvuun ja kehittymiseen. Hyvinvoiva henkilö tuntee onnistuvansa helpommin kuin huonosti voiva. Lisäksi toimistossa tapahtuva istumatyö on jatkuvana elimistölle jopa vaarallista. Työntekijän itse tulisi kiinnittää huomiota työergonomiaan ja liikkua säännöllisesti työpäivän aikana.

Työntekijät voivat yhteisössä kehittää toistensa psykologisen pääoman alueita seuraavasti:

- myönteisen palautteen antaminen työkaverille
- muiden työyhteisön jäsenten auttaminen ja tukeminen
- kiittäminen onnistuneesta työstä
- työkavereiden onnistumisien huomiointi.

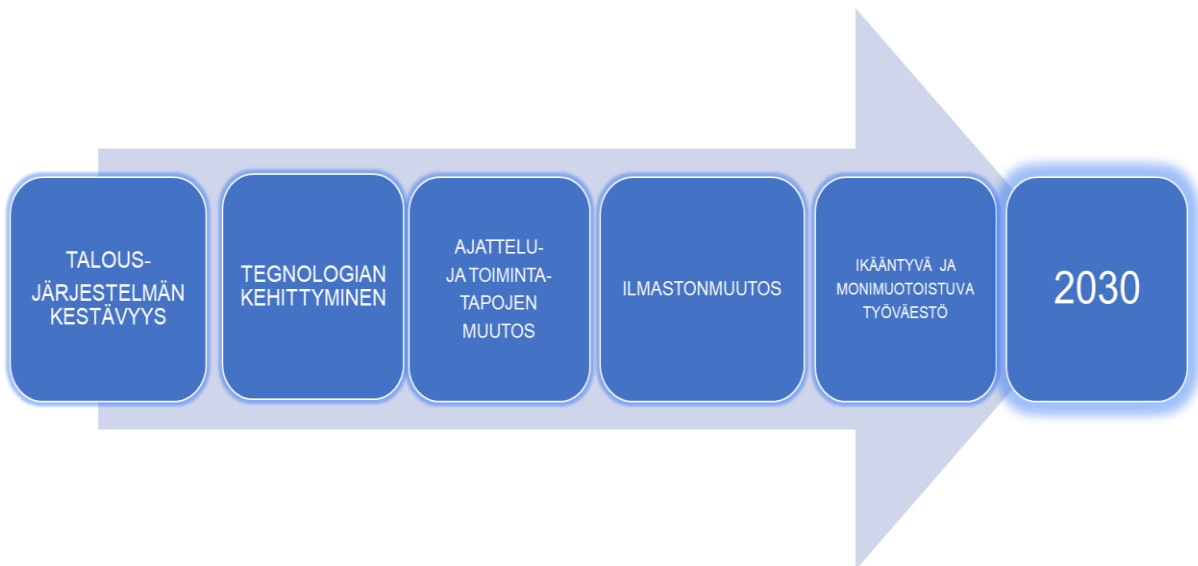
(Larjovuori ym. 2015, 27.)

4.4 Työelämän muutostilanteita

Tämän päivän työelämäään kohdistuu suuria muospaineita. Koronapandemia ja Ukrainan sodan aiheuttama maailmantalouden murrosvaihe ravisuttaa työnteon edellytyksiä ja rakenteita. Tänä päivänä yhä useampi organisaatio joutuu miettimään erilaisia toimintatapoja etsien kilpailuetua nopeudesta, joustavuudesta ja uudenaiaisesta tuottokyvystä. Ennakoiduilla muutoksilla tuon esille viisi eri muutosta ja niiden vaikutuksia työhyvinvointiin. Ensimmäisenä muutoksena on talousjärjestelmän kestävyys. Tässä keskiössä ovat epävakauden aika, demokratian kriisi, omavaraisuuden kasvu, kestävä talous sekä sosiaalisen pääoman uusintaminen. (Manka & Manka 2023, 16-19.)

Toinen muutos on teknologian kehittyminen, jossa merkittävässä roolissa on digitaalisuus, joka muuttaa työnteon tapoja tuoden uusia palvelumalleja. Tiedetään, että tietokoneistaminen on toistaiseksi vaikuttanut erityyppisiin tehtäviin eri tavoin, mutta sosiaalista älykkyyttä ei robotti vielä osaa. Onkin tuotu esille, että tulevaisuudessa se on ihmisen paras turva työpaikkojen säilymisen kannalta. Kolmas muutos on ajattelu ja toimintatapojen muutos. Tässä keskiössä ovat voimavaralähtöisyys, modernit johtamistavat, verkostoituminen, työurien ja työnteon monimuotoisuus, yhdistettynä myös etätöön eri toimintamahdollisuuksiin. (Manka & Manka 2023, 16-19.) Etätöyllä tarkoitetaan työtä, jota voidaan tehdä joustavasti myös muissa tiloissa, kuten työntekijän kotona. Työ voi olla jatkuvaa, eli työntekijä työskentelee jatkuvasti muissa tiloissa tai satunnaista, jolloin työntekijä työskentelee esimerkiksi tietyt viikonpäivät työpaikallaan. (Vilkman 2016, 13.)

Neljäntenä muutoksena pidetään ikääntyvää ja monimuotoistuvaa työväestöä. Työpaikkojen ikärakenne tulee laajenemaan ja työurat myös pidentyvät. Myös haasteeksi tulee huomio työkyvyn ylläpitoon. Viidentenä muutoksena pidetään ilmastonmuutosta, jonka keskiössä on muutoskykyinen organisaatio, joka pystyy ottamaan huomioon kestäväen kehityksen. Lisäksi organisaation tulee kyetä tarjoamaan psyykkinen ja fyysinen työturvallisuus kestävinä työtilaratkaisuuina. Sekä rekrytoinnin valttina tullaan pitämään vastuullisuutta. (Manka & Manka 2023, 16, 21.)



KUVIO 8. Työelämän ennakoidut muutokset ja niiden vaikutukset työhyvinvointiin (mukaillen Manka & Manka 2023)

5 JOHTAMINEN

Tässä luvussa käsittelen johtamista. Johtaminen on toimintaa, jolla asioita saadaan tapahtumaan. Ilman osaavaa ja tavoitteellista johtamista varsinkin ison ihmisjoukon toiminta olisi tehotonta ja epäselvää. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.) Johtamisen pääasiallinen tehtävä on saada yksittäiset ihmiset ja ryhmät työskentelemään organisaation ohjeistusten mukaisesti. On tärkeää saada niin ihmiset kuin tiimitkin itsenäisesti ohjautumaan asetettuihin tavoitteisiin, ottamalla vastuuta omasta työstä ja halutuista tavoitteista. Tämä kaikki edellyttää niin työntekijältä kuin työyhteisöltä asennemuutosta ja halua ponnistella sitoutuen organisaation tavoitteisiin. (Järvinen 2014, 24.) Turtio (2017,117) tuo esille johtamisen olevan myös ihmisten potentiaalista vapauttamista, jossa johtajalta odotetaan kykyä johtaa ihmisten toimintaa, käyttäytymistä ja tunteita. Tämä kaikki luo henkilöstölle merkityksen ja suunnan, luoden toivoa ja energiaa.

Riippumatta siitä, minkälaisella alalla johtaja työskentelee, voi työ olla hyvinkin samankaltaista. Esimerkiksi suuren kansainvälisen yrityksen johtaja, K-kaupan kauppias ja sairaalan ylilääkäri tekevät pohjimmiltaan hyvin samankaltaista työtä, vaikka toiminnan luonne ja johdettavien lukumäärä voi olla hyvinkin erilaista. Kaikkia johtajia ja esihenkilötyötä tekeviä yhdistää keskeiset tavoitteet, jotka ohjaavat heidän toimintaansa. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.)

Johtotehtävissä esihenkilöt joutuvat väistämättä erilaisiin vaikeisiin neuvottelu- ja sovittelutilanteisiin. Voi olla hyvinkin yllättävää, kuinka monimuotoisia ongelmia itse esihenkilötyö pitää sisällään. Mitä enemmän on työntekijöitä, sitä enemmän ratkottavia asioita työ tuo tullessaan. Esihenkilön tulisi pystyä tulkitsemaan mitkä asiat ovat merkityksellisiä työyhteisön kannalta. Puuttuminen työn alisuoriutumiseen, virheisiin tai ongelmakäyttäytymiseen vaativat myös aivan omanlaisia taitoja. Esihenkilöllä tulisi olla kiitettävät vuorovaikutustaidot sekä suuri kiinnostus omaan henkilöstöönsä. (Kehusmaa 2011, 29.) Yksi työhyvinvoinnin esteeksi liittyvistä tekijöistä on nimetty esihenkilötyö. Usein tässä kohtaa viitataan esihenkilöiden vuorovaikutustaitojen puutteellisuuteen. (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2014, luku ”Etsitään vaikuttavaa johtajuutta”.) Organisaatioiden sisäisessä viestinnässä on myös todettu olevan suuri merkitys hyvän työilmapiirin ja hyvinvoinnin luomiseen. Työilmapiiri taas vaikuttaa ihmisten motivaatioihin ja asenteisiin, jotka omalta osaltaan vaikuttavat suoranaisesti organisaation

menestykseen. (Kauhanen 2012,172.) Esihenkilö on avainroolissa työyhteisön viestinnän rakentamisessa, johdonmukaisilla johtamistaidoilla sovitaan työyhteisön toimintatavoista. (Saarinen & Kilpinen 2016, 206).

5.1 Tunneälykäs johtaminen

Aikojen saatossa käsitys hyvän johtajuuden tunnusmerkeistä on vaihdellut runsaasti. Viitala ja Jylhä (2019, luku 1) toivat esille johtajuudessa viime aikoina korostuneet uudistumisen, tehokkuuden ja ihmisläheisyyden arvot. Aikaisemmin historiassamme ajateltiin, että johtajaksi synnyttään. Tänä päivänä johtaminen nähdään alueena, jossa tarvittavia tietoja ja taitoja on mahdollista opetella. Näiden taitojen on mahdollista muokkautua varsinkin koulutusten avulla. Tietojen ja taitojen lisäksi johtajuudessa tarvitaan asenteita ja ominaisuuksia, jotka vastavasti heijastuvat taitavaan toimintaan.

Älykkyys antaa henkilölle edellytykset oppia ja ratkaista haasteita. Älykkyysosamäärä onkin tietynlainen mittari siitä, miten henkilön on mahdollista suoriutua tietyistä tehtävistä. Silti on olemassa älykkäitä ihmisiä, jotka eivät suoriudu töistään. Syyksi on tuotu esille tunneällyn puuttuminen. Tunneäly koostuu intra – ja interpersoonallisista taidoista, yleisestä hyvinvoinnista, joustavuudesta ja stressinsietokyvystä. Intrapersoonallisella älyllä tarkoitetaan henkilön omien tunteiden ja itsensä tuntemista. Intrapersoonallisen älyn omaava esihenkilö pystyy ilmaisemaan itseään myönteisellä tavalla, ilman turhia negatiivisia tunnelatauksia. (Jabe 2017, 236-237.) David (2016) toi esille, että omien tunteiden tehokas käsittely on hyvän johtamisen merkittävä taito. Sen määrittämään olevan paljon vaikeampaa, mitä voisi kuvitella. Pääsyyt tunteiden käsittelyn vaikeudelle johtuu siitä, että usein henkilöt ovat opetettu siihen, että tunteita ei saa näyttää ja ne pitää piilottaa. He kantavat mukanaan monen tyyliä käyttäytymismalleja, jotka ohjaavat työyhteisössä tapahtuvaa käyttäytymistä.

Lisäksi intrapersoonalliset kyvyt omaava ihminen pystyy tekemään itsenäisiä päätöksiä sekä ilmaisemaan mielipiteensä luottamusta herättäen. Onkin tuotu esille, että intrapersoonallinen äly on johtamisen ydintekijä, sillä esihenkilö ei voi johtaa työyhteisöä, ellei hän kykene johtamaan omaa itseään. Toisena tekijänä interpersoonallisesti lahjakas johtaja tulee toimeen hyvin muiden ihmisten kanssa, ottaen vastuun ihmissuhteista ja osaten tukea muita. Henkilö

ymmärtää muita ihmisiä ja hänellä on herkkyyttä tunnistaa henkilöstön tunteita ja hiljaista tietoa. (Jabe 2017, 237.) Kyseinen hiljainen tieto on organisaation kesken jaettua toimintaa, joka pitää sisällään perinteitä, arvostuksia, käytännön asioita ja menettelytapoja, jotka eivät välttämättä ole suoranaisesti opetettu. (Nurmi ym. 2010, 178.) Työyhteisössä esiintyvä hiljainen tieto on arvokas voimavara kestävän kehityksen, suorituskyvyn sekä kilpailuedun toteutuksessa. Tutkimuksessa osoitettiin, että hiljainen tieto pitää sisällään useita osatekijöitä. Tekijöitä ovat inhimillinen ja henkinen pääoma, organisaation oppiminen ja luovuus, organisaatiokulttuuri, kilpailuetu, sosiaalisen verkoston ja teknologian rooli tiedon jakamisen keskellä. Huomioitiin, että juuri nämä ulottuvuudet ovat merkittäviä hiljaisen tiedon ymmärtämisessä. (Lartey, Shi, Santosh, Afriyie, Gumah, Husein & Bah 2023, 31, 41.)

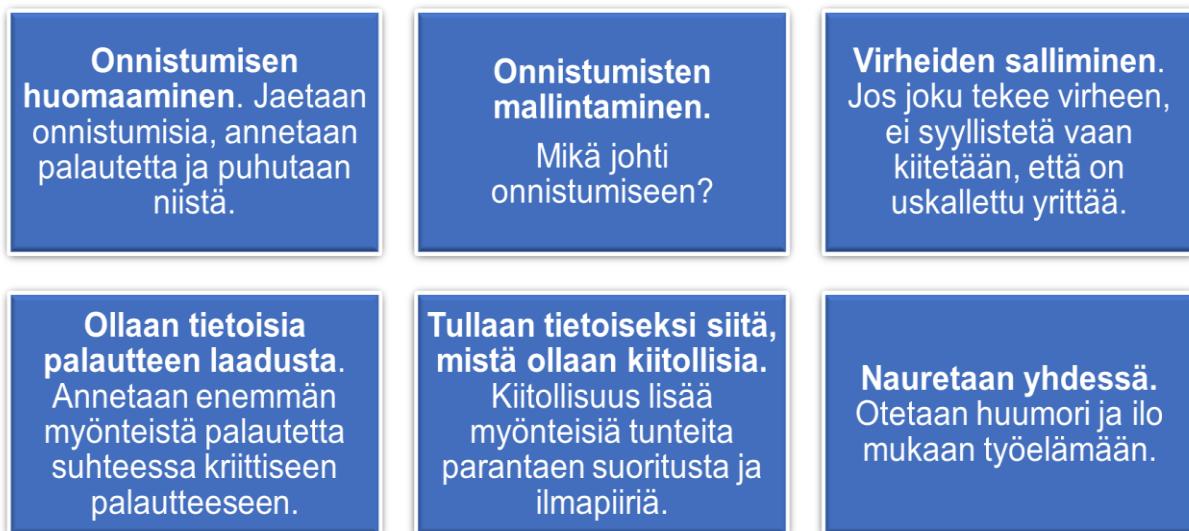
Kolmas tunneällyn osatekijä on joustavuus, joka ilmenee niin päivittäisissä työtehtävissä kuin elämässä selviytymisessäkin. Henkilö osaa sopeutua moniin eri tilanteisiin ja on muutos- ja ratkaisukykyinen. Stressinsietokyky on yksi työelämän tärkeimmistä tunneällyn tekijöistä. Ilman hyvää stressinsietokykyä on mahdoton selvitä vaativista johtamistilanteista, vaikka ihminen kuinka hyvin tuntisi itsensä ja omat taitonsa. Viimeinen tunneällyn tekijä on yleinen hyvinvointi. Elämän pienistäkin onnistumisista on mahdollista nauttia optimistisella ajattelutavalla. (Jabe 2017, 237.)



KUVIO 9. Tunneälykäs johtaminen (mukaillen Jabe 2017, 237)

Saarinen ja Setälä (2013, luku ” Menesty tunteella”) toivat esille, että tunneälyä opettelemalla on parannettu mm. johdon itsetuntemusta sekä taitojen merkityksen korostumista mitä korkeammalla johtamisen portaissa mennään. Lisäksi tunneälyllä on suoranaisia vaikutuksia työviihtyvyyteen, kuten työhön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, asennoitumiseen, asiakaspalveluun ja tuottavuuteen. Euroopan komission (2021) mukaan maailmalla tapahtuneet pandemiat ja sotatilat ovat tuoneet meille epävarmuutta ja vaikuttaneet suoranaisesti myös työelämään. Tunneälyllinen työyhteisön toimivuus on nyt tärkeämpää kuin koskaan ennen, jotta haastavista ajoista selviäminen on helpompaa.

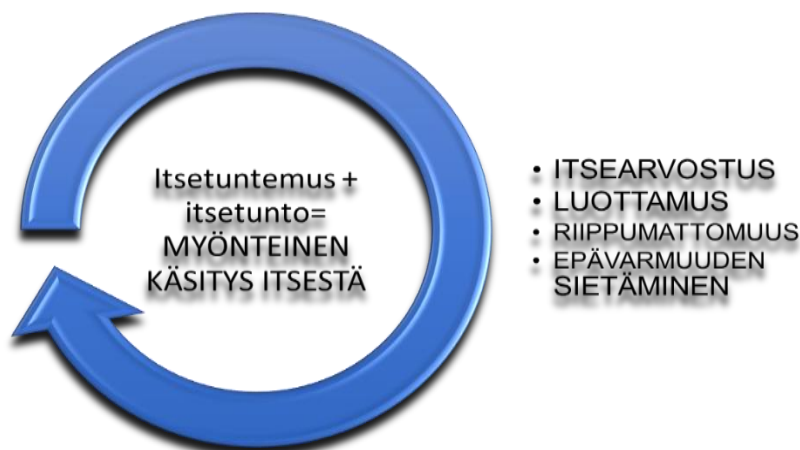
Yhteisöjä johdetaan arjen pienillä johtamiskäytännöillä. Tarkastellessa johtamiskäytäntöjä Rauhala ym. (2013, 118-119) toivat esille esimerkkejä, jotka vahvistavat henkilöstön psykologista pääomaa. Johtamiskäytännöt pitävät sisällään onnistumisen huomaamista ja mallintamista. Tuodaan esille virheiden sallittavuutta ja laadullisen palautteen antamista. Käytäntöihin lisätään tietoista kiitollisuutta, huumoria, iloa ja naurua, jotka otetaan mukaan työelämään.



KUVIO 10. Psykologista pääomaa vahvistavia johtamiskäytäntöjä (mukaillen Rauhala ym. 2013, 118-119)

5.2 Esimiehen ammatillinen itsetunto

Itsetunto on yksi herkimmistä ominaisuuksistamme, jota on mahdollista kehittää kaikissa elämänvaiheissa. Toimivassa johtamisessa esihenkilön itsetuntemus on oleellisin asia tehtävän onnistumisen kannalta. Itsetuntemus pitää sisällään ymmärrystä omasta itsestä ja omista ajattelun, tunteiden ja toiminnan tiedostamisesta. Onkin tuotu esille, että itsetuntemus on henkisen kasvun lähtökohta sekä hyvän itsetunnon perusta. Se viestii omasta arvosta, ker-
toen ajatuksia omasta itsestämme ja siitä, minkälaiseksi haluamme tulla. Parhaimmillaan hyvä itsetuntemus lisää tietoisuutta omista vahvuuksista ja heikkouksista, jolloin henkilön on itse mahdollista voittaa pelkoja sekä kartuttaa omia taitojaan. (Turtio 2017, 79.)



KUVIO 11. Itsetuntemuksen myönteiset voimat (mukailten Turtio 2017)

Käytännössä hyvä itsetunto näkyy realistisena luottamuksena omaan itseensä ja itsensä arvostamiseen, riippumatta siitä, mitä muut hänestä ajattelevat. Hyvällä itsetunnolla varustettu esihenkilö sietää pettymyksiä, epävarmuutta ja epäonnistumisia. Esihenkilön tulisi koko työelinkaaren aikana vahvistaa omia itsetuntemustaitoja ja saada palautetta toiminnasta, tällöin taitojen on mahdollista kehittyä entistä paremmiksi.

Itsetuntemuksen kehittämiseksi tärkeitä asioita on palautteen pyytäminen ja vastaanottaminen sekä herkkyys työyhteisön ilmapiirille ja sanattomalle viestinnälle. Tärkeää on myös oma itsetuntemus ja hyvä valmius oman käyttäytymisen ja toiminnan muuttamiselle. (Turtio 2017, 79 ,119 .)

5.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Osa työnantajan perustehtävistä on huolehtia työhyvinvoinnista. Työntekijöiden terveys, työsäjäksäminen ja työhyvinvointi tulisikin olla esillä työyhteisön jokaisissa valinnoissa ja päätöksenteoissa. Työhyvinvointia onkin tärkeä johtaa suunnitelmallisesti, kuten kaikkia muitakin yrityksen liiketoiminnan alueita. Erityisen tärkeää on se, että työhyvinvoinnin johtamisen tulisi olla aina suunnitelmallista ja tavoitteellista. Työhyvinvoinnin yksilöllisessä johtamisessa edistetään työntekijöiden terveyttä, hyvinvointia ja työkykyä kokonaisvaltaisesti yhdessä työyhteisön tukemana. Tavoitteena on rakentaa inhimillisesti tehokas organisaatio. (Terveystalo 2023b.)

Itse työhyvinvointia on hyvä lähteä kehittämään suunnitelmallisesti, esimerkiksi tehdä työhyvinvointisuunnitelma. Suunnitelma voidaan toteuttaa kalenterivuodeksi ja itse suunnitelmassa tulisi keskittyä hyvinvointia lisääviin tekijöihin. Jokainen työyhteisö rakentaa oman hyvinvointisuunnitelman. Osa-alueita voivat olla esimerkiksi työilmapiiri ja vastualueiden selkeys, joita tarkastellaan hyötyjen, esteiden, toimenpiteiden, vastuiden ja aikataulujen näkökulmista. Hyvä on myös havaita, että pelkkä suunnitelma ei kuitenkaan lupaa, että itse suunnitellut asiat toteutuvat, vaan seuranta on vuoden aikana erittäin tärkeää. (Manka & Manka 2016, 96-98.)

Terveystalolla on yritysten johdon tueksi käytössä inhimillinen organisaatiokaavio, jonka tarkoitus on inhimillisyyden ja tehokkuuden yhdistäminen niin, että henkilöstöstä irtaantuu potentiaalia yrityksen liiketoiminnan kasvuun. On tärkeää tunnistaa yrityksen jännitteitä, hyväksyä ne ja hyödyntää niitä toiminnan suunnittelussa. Määritelmän tehokkuus pitää sisällään selkeät ja toimivat vastuut, rakenteet ja tavoitteet. Inhimillisyyys puolestaan tarkoittaa sitä, että yritys kiinnittää huomiota ihmisten psykologisiin tarpeisiin, kuten merkityksellisyyden kokemukseen. Lisäksi organisaatiodynamiikan ilmiöt, kuten motivoituminen, luottamus, yhteisölli-

syys sekä tunteet ovat keskeisessä roolissa. Jotta työyhteisö pystyy olemaan inhimillisen tehokas, se tarvitsee kokonaisvaltaista ymmärrystä organisaation nykytilanteesta ja taitoa katsoa tulevaan. (Terveystalo 2023a.)



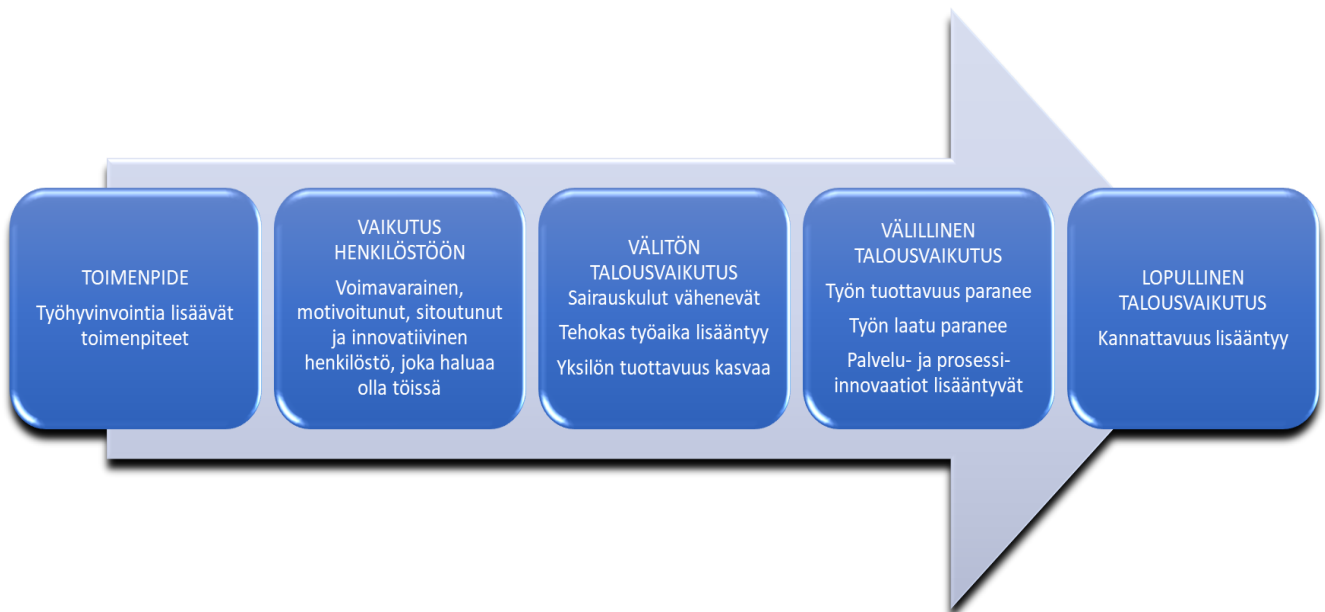
KUVIO 12. Inhimillisesti tehokas organisaatio (mukaillen Terveystalo 2023a)

5.4 Työhyvinvoinnin vaikutus kannattavuuteen

Tulevaisuuden arvojen lähtökohdaksi onkin noussut aineellisten resurssien rinnalle innovatiivisuus ja uudistumisen kyky. Työntekijöiden toimintatapoja voidaan kutsua aineettomaksi pääomaksi ja onkin tutkittu, että aineettoman pääoman tehokkaalla käytöllä uskotaan olevan 50-90 prosentin vaikutus yrityksen arvoon. Siksi jokaisen organisaation olisi tärkeää miettiä miten aineettomasta pääomasta huolehditaan. Henkilöstössä sidoksissa olevia aineettomia resursseja on vaikea tunnistaa, koska ne ovat kietoutuneena työnteon prosesseihin, osaamiseen, asenteisiin tai yrityksen historiaan. Tämä tuo yrityksille haasteita huomioida organisaatiokulttuuria sekä kiinnittää huomiota entistä enemmän ihmisten asenteisiin ja työmotivaatioon. Tämän ajan uudenlaista oma-aloitteisempaa ja yrittäjämäisempää asennetta voidaanakin rakentaa arvostavalla, motivoivalla ja kestäväällä henkilöstöpolitiikalla ja työhyvinvoinnista huolehtimisella. (Manka & Manka 2016, 53.) On tutkittu, että tulevaisuudessa inhimillisen pääoman hankkiminen, kehittäminen ja hyödyntäminen tuovat menestystekijöitä niin organisaatio- kuin yksilötasollekin. On mahdollista arvioida, että tulevaisuudessakin menestyvät inhimillistä pääomaa johtamisessaan monipuolisesti huomioivat ja hyödyntävät työyhteisöt. Itse työyhteisöt, jotka pystyvät rakentamaan tunneilmastoltaan innostavia, positiivisia, yhteisvastuullisuuteen ja yhteisöllisyyteen kannustavia sekä vahvoja arvoja sisältäviä organisaatioita,

houkuttelevat jatkossakin osaavimmat ja sitoutuneimmat työntekijät. Onnistuen myös menestyksekkäästi rakentamaan asiakasarvoa. Toki parhaiden yksilöiden houkuttelu yrityksen palvelukseen ei riitä, mikäli rakenteet ja toimintatavat eivät tue kehitystä. Kiitettävästi toimiva ihmellinen pääoma rakentaa parhaimmillaan myönteisen kierteen ja houkuttelee joukkoonsa kyvykkäitä ja asenteeltaan positiivisia työntekijöitä, luoden yhdessä menestyvän ja kannustavan työyhteisön. Tämä kaikki yhdessä näkyy hyvinä asiakassuhteina ja yrityksen menestymisenä. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 26.)

Kehusmaa (2011, 81) tuo esille, että investoiminen ihmisiin tuottaa voittoa kuten muutkin investoinnit, sillä sairaspoissaolo-, ammattitauti-, työtapaturma- ja työkyvyttömyyseläkekustannukset laskevat. Työterveyslaitoksen tutkimuksien mukaan yrityksen taloudellisella menestyksellä ja henkilöstöllä on selvä yhteys. On myös laskettu, että työhyvinvointiin panostettu rahamäärä on mahdollista saada takaisin 10- 20- kertaisena.



KUVIO 13. Työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden vaikutukset tuottavuuteen (mukaillen Kehusmaa 2011, 82)

6 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä luvussa käsitellään tutkimusmenetelmää ja toteutusta. Tieteellisessä tutkimuksessa uusi tieto rakennetaan aiheen teoriaa hyväksikäyttäen (Vilka 2021, 29). Tieteellisellä tutkimuksella tarkoitetaan ongelmanratkaisua, jolla pyritään löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin ja tutkittavaan ongelmaan. Tutkimuksessa voidaan testata joidenkin ilmiöiden toimivuutta tai se voi olla joidenkin ongelmien ratkaisemista. Esimerkkejä löytyy runsaasti, mutta tavoitteena on aina saada tutkimuksessa määritelty vastaus tutkimusongelmaan. Tutkimuksen onnistumisessa on järkevän kohderyhmän ja oikean tutkimusmenetelmän valitseminen ensiarvoisen tärkeää. Laadukas tutkimus voi olla esimerkiksi yritykselle merkittävä investointi ja onnistuneen tutkimuksen avulla on mahdollista saada luotettavia vastauksia tutkimuskysymykseen. (Heikkilä 2014,12,27.)

6.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta käytetään silloin, kun olemassa oleva ilmiö ei ole tiedossa. Mahdollisesti myös, jos ilmiöstä halutaan lisätietoa tai halutaan luoda uudenlaisia teorioita. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein pieneen määrään tutkittavia kohteita, pyrkien analysoimaan kohteita mahdollisimman tarkasti. Tyypillistä on, että hyödynnetään psykologian ja muiden käyttäytymistieteen menetelmiä. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen, erilaisten vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseen. Aineiston keruu tapahtuu jäsennellysti ja tutkimus on usein tekstimuodossa. Tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat lomake, yksilölliset ja ryhmässä tapahtuvat haastattelut. (Heikkilä 2014, 15-16.)

Kvantitatiivista tutkimusta voidaan kutsua tilastolliseksi tutkimukseksi. Tässä määrällisessä tutkimusmuodossa pyritään selvittämään lukumääriin ja prosentteihin liittyviä kysymyksiä, joka edellyttääkin aina riittävän suurta vastaajajoukkoa. Kerättävä aineisto toteutetaan yleensä internetkyselynä ja koska kysely on samanmuotoinen kaikille vastaajille, on vastauksista helpompi tehdä yleisiä määritelmiä ja päätelmiä. Tyypillistä tutkimuksessa on selvittää eri alueiden riippuvaisuuksia tai tutkimuskohteessa tapahtuvia muutoksia. Tuloksia pyritään analysoimaan tilastollisin keinoin ja vastaukset perustuvat numeroihin ja prosenttiosuuksiin.

Usein kvantitatiivisen tutkimuksen rinnalle on hyvä ottaa kvalitatiivisen tutkimuksen toimintatapoja, jolloin on mahdollista tarkentaa tutkimuksen tulosta. Esimerkiksi aineistonkeruumenettelmään on hyvä ottaa muutamia avoimia kysymyksiä, jolloin vastaajalla on mahdollisuus antaa kehitysehdotuksia tai palautetta. (Heikkilä 2014, 15-17.)

* vastaa kysymyksiin Mikä? Missä? Paljonko?
Kuinka usein?

* numeerisesti, suuri edustava otos

* Ilmiön kuvaus numeerisen tiedon pohjalta

• Kvantitatiivinen (määrällinen)

* vastaa kysymyksiin Miksi? Miten? Millainen?

* suppea, harkinnanvaraisesti koottu näyte

* ilmiön ymmärtäminen ns. pehmeän tiedon pohjalta

• Kvalitatiivinen (laadullinen)

KUVIO 14. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen erot (mukaillen Heikkilä 2014, 15)

6.1.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta, luotettavuutta ja käyttö- ja toimintavarmuutta. On tuotu esille, että tutkimusten tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja tutkijan tulee olla työssään koko tutkimuksen ajan erittäin tarkka ja kriittinen. Kvantitatiivisen tutkimuksen yhteydessä reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen johdonmukaisuutta, sitä, että mitataan aina samaa asiaa. Tutkijalle on tärkeää osata tulkita tuloksia oikein ja hallita käyttämäänsä analysointimenetelmää. Luotettavien tulosten saamiseksi on myös tärkeää, että otoskoko on tarvittavan suuri ja on varauduttu tiettyyn katoon, eli lomakkeiden palauttamatta jättäneiden määrään. (Tieteenarkisto 2023a; Heikkilä 2019.)

Validiteetilla tarkoitetaan pätevyyttä mitata juuri sitä asiaa, mitä oli tarkoitus mitata. Mittaus tulee olla myös tarvittavan kattava ja tehokas. Onkin tärkeää ymmärtää, että mittaria on osattava käyttää juuri oikealla tavalla ja se tulee olla kohdistettuna oikeaan kohteeseen. (Tietoaristo 2023b.) Mikäli tutkija ei ole asettanut tutkimukselleen selkeitä ja rajattuja tavoitteita, hän saattaa helposti eksyä tutkimaan vääriä asioita. Tärkeää on myös, että tutkimuslomakkeen kysymysten tulee kattaa koko tutkimusongelma. Myös kohderyhmän perusjoukko tulee olla huolellisesti mietittynä. Riittävän otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti mahdollistavat hyvän tutkimuksen toteutumiseen (Heikkilä 2019, 27.)

Tämän opinnäytetyön menetelmiä voidaan pitää luotettavina. Haastattelulomakkeen kysymykset tukevat teoriaosaa ja painopiste on tutkittavan aiheen pääpiirteissä, jolloin mitataan juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Haastattelutilanteet nauhoitettiin, jotta varmasti saatiin kaikki vastaukset talteen, nämä edellä mainitut asiat tukivat myös reliabiliteettia. Haastateltavien perusjoukko oli tarpeeksi kattava ja heidät oli tarkoin valittu. Haastatteluun oli helppo vastata ja kysymykset olivat helposti ymmärrettäviä. Pyrin rajaamaan kyselylomakkeen kysymyksiä niin, että ne tukivat toisiaan ja ylimääräiset kysymykset eivät vieneet haastateltavien aikaa ja haastattelun yleisvire pysyi hyvänä. Nämä tekijät lisäsivät tutkimuksen validiteettia.

6.1.2 Eettisyys

Suomessa erilaiset julkiset sektorit valvovat tutkimusten toteutumista, eettisiä sääntöjä ylläpitäen. Tutkimuksen tekeminen koostuu tutkimusetiikkaan ja hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan yleisesti sovittuja sääntöjä, suhteessa kaikkiin tutkimusta yhdistäviin sidosryhmiin. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan, että tutkijat noudattavat eettisesti hyväksytyjä menetelmiä, kuten tutkimusmenetelmiä, jotka tiedeyhteisö on hyväksynyt. Tiedonhankinnassa hyödynnetään oman alan kirjallisuutta ja muita relevantteja tietolähteitä. (Vilka 2021, 37.) Haastatteluun kutsutuille ihmisille kerrotaan tutkimuksen tarkoitus ja käytötapa. Tutkimuksen tuloksia raportoidessa huomioidaan, ettei kenenkään yksityisyyttä tai ammatti- ja liikesalaisuuksia vaaranneta. Tutkimukseen osallistujille on kerrottu ehdottomasta luottamuksellisuudesta ja kenenkään vastaajan tietoja ei pystytä tuloksista tunnistamaan. (Heikkilä 2019, 29.)

Tässä opinnäytetyössä on noudatettu tieteelliselle työlle asetettuja kriteerejä. Ammattikorkeakouluopiskelijan tulee osata hyvän tieteellisen käytännön periaatteita, noudattaen niitä kaikissa työn eri vaiheissa. Hyviä käytännönkeskeisiä ohjeita ovat tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan rehellisyys, huolellisuus ja tarkkaavaisuus (Centria ammattikorkeakoulu 2022). Tässä tutkimuksessa tutkija on puolueeton, jolloin hän ei ole antanut haastateltavien taustojen vaikuttaa haastattelun tulkintaan. Tutkimuksen eettisyys myös varmistettiin niin, että haastateltaville kerrottiin ennen haastattelua mihin tarkoitukseen haastattelu tulee ja miten tietoja hyödynnetään. Lisäksi haastateltaville painotettiin ehdottomasta luottamuksesta.

6.2 Tutkimuksen tavoite

Minulle työhyvinvointi on hyvin merkittävä teema ja toivon pystyväni työskentelemään niihin liittyvissä tehtävissä opiskeluni päätyttyä. Tutkimuksen tavoitteena on haastatella tarkoin valitsemiani henkilöitä ja kerätä heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan työhyvinvointikäsitteen ympäriltä. Tutkimusongelmani olivat; Mitkä asiat haastavat työhyvinvoinnin ja miten johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin? Tavoitteenani oli saada realistista käsitystä siitä, kuinka hyvin työntekijät pystyvät määrittelemään henkilökohtaiseen työhyvinvointiinsa liittyviä tekijöitä, kuten psykologisen pääoman ja voimavarojen merkitystä. Lisäksi toivoin saavani ajatuksia organisaatioiden johtamisen toimintatavoista ja käytetäänkö työyhteisössä tunneälyllistä johtamiskulttuuria. Keräsin ajatuksia siitä, onko jokin johtamistyyli ylitse muiden tai onko joitain johtamistapoja, joita voisi yleistää huonoksi malliksi.

Kiinnostavaa oli myös tietää miten henkilöt kokevat etä-hybridityöskentelyn vaikuttavan omaan työhyvinvointiin. Lisäksi minkälaisia työhyvinvoinnin malleja työyhteisössä käytetään ja miten työhyvinvointia olisi mahdollista parantaa niin henkilön kuin työyhteisönkin kannalta. Kaikista haastatteluista rakensin yhteenvedon koskemaan työhyvinvoinnin menestystekijöitä. Mistä kaikista paloista se koostuu ja olisiko jotain uutta millä olisi merkittävää arvoa tulevaisuutta ajatellen. Toivoin saavani myös vastauksia, jotka yllättävät ja joita en odottanut saavani.

6.3 Tutkimuksen toteutus

Toteutin tutkimuksen kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Näiden asioiden kuvaamiseen, ymmärtämiseen ja tulkintaan laadullinen tutkimusmenetelmä sopii paremmin kuin määrällinen. Tutkimuksen tarkoitus oli vahvistaa jo olemassa olevaa tietoa ja saada myös lisätietoa kyseisestä aiheesta. Tutkimuksessa keskityttiin pieneen määrään tutkittavia kohteita, jotka suoritettiin teemahaastatteluilla. Olin valikoinut haastateltaviksi henkilöitä, joilla oli takana jo suhteellisen pitkä työura. Suhteellisen pitkällä työuralla tarkoitan noin kahdenkymmenen vuoden työhistoriaa. Haastateltavien ryhmä muodostui tarkoin valituista seitsemästä, toisistaan erilaisten alojen asiantuntijoista, jotka ovat uransa aikana työskennelleet useissa eri työyhteisöissä. Kaikki haastateltavani ovat toimihenkilöitä tai työntekijöitä ja heidän vastauksensa tarkastelee johtamiskulttuuria työntekijän näkökulmasta.

Sähköinen saatekirje (LIITE 1) ja kysymykset (LIITE 2/1 ja 2/2) lähetettiin tutkimukseen osallistuneiden sähköpostiin 10.11. 2023. Annoin haastateltaville kysymykset ennakoon, koska halusin saada aiheiden tiimoilta mahdollisimman kattavia ja syventäviä vastauksia. Tutkimus toteutettiin täysin anonyymisti eikä vastaajia ollut mahdollista tunnistaa suoritetusta tutkimuksesta. Haastattelut toteutettiin 14 - 26.11.2023 välisenä aikana. Aikaa haastatteluun varattiin yksi tunti ja haastattelut tallennettiin ja litteroitiin myöhempää analysointia varten. Ennen nauhoitusta testasin kyselylomaketta ja haastattelun teknisiä ominaisuuksia, kuten nauhoitusta. Haastateltaville kerrottiin haastattelun tarkoituksesta ja syistä. Päivämäärä haastatteluun sovittiin puhelimitse ja samalla heiltä kysyttiin lupaa aineiston nauhoittamista varten. Saatekirjeessä ja puhelinyhteydessä haastateltaville painotettiin haastateltavan henkilöllisyyden yksityisyyttä.

Haastatteluissa oli käytössä 27 kysymystä sisältävä kysymyslomake, joka oli rajattu tukemaan työhyvinvoinnin teoriaosuuden keskeisimpiä aiheita. Painopisteet olivat työhyvinvointiin ja psykologiseen pääomaan, työhyvinvoinnin kehittämiseen ja johtamiseen liittyvissä kysymyksissä. Haastattelut toteutin teemahaastatteluina, joissa kävimme lävitse teemat ja aihepiirit.

Teemahaastattelulle tunnusomaisesti kysymysten muotoilu ja järjestys saattoi haastattelun edetessä vaihdella (Ruusuvuori & Tilttula 2009, luku ” Tutkimushaastattelun lajit ”). Lisäksi aiheiden käsittelyjärjestyksellä ei ole suurta merkitystä, vaan keskeisintä on se, että vastaaja voi antaa omat ajatuksensa ja haastatteluteemat käsitellään vastaajan kannalta luontevassa järjestyksessä (Vilkka 2021, 99).

6.4 Haastattelun litterointi

Haastattelun jälkeen suoritin aineiston litteroinnin. Kun tutkimusaineisto on kerätty, eli tässä tilanteessa teemahaastattelut pidetty, aineisto tulee muuttaa muotoon, jossa sitä voidaan tutkia (Vilkka 2021, 110). Litterointi on myös hyvä muistiväline helpottamaan merkityksellisten yksityiskohtien havaitsemista. Mikäli tutkimuksessa on hyvä kiinnittää huomiota tunnepitoisiin seikkoihin, on sanojen lisäksi hyödyllistä tehdä muistiinpanoja myös äänenvoimakkuuksista, painotuksista ja tauoista. (Ruusuvuori & Tilttula 2009, luku ” nauhoittaminen”). Opinnäytetyön valmistuessa haastatteluissa kerätty aineisto hävitetään. Haastateltavien henkilöllisyyttä, työpaikkaa tai työnkuvaa ei yksityisyyden vuoksi paljasteta tässä opinnäytetyössä. Haastattelujen nauhoitetta kertyi kuusi tuntia kaksikymmentä minuuttia.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esittelen seitsemän haastateltavan vastaajan tutkimustuloksia. Haastattelukysymyksiä oli yhteensä 27. Kysymykset olivat jaettuina kolmen eri teeman ympärille. Teemoja olivat työhyvinvointi ja psykologinen pääoma, työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtamiseen liittyvät kysymykset.

7.1 Taustatiedot

Kysymyksissä 1 - 6 kysyttiin vastaajien taustatietoja, kuten ikää sukupuolta, perhetaustaa, toimenkuvaa sekä työsuhteen kestoa ja työskentelymallia (lähi-, etä- ja hybridityöskentely). Vastaajien ikä vaihteli 42-46 ikävuoden välillä ja valtaosa vastaajista oli perheellisiä. Vastaajat työskentelivät etä-, hybridi- ja lähityöskentelymallilla. Haastateltavat työskentelivät joko julkisen hallinnon alaisissa työtehtävissä, pelastus-, hotelli- ja tietoliikennealalla sekä elintarvikkeiden vähittäiskaupassa. Tämän hetken työpaikassa he olivat työskennelleet 3-10 vuotta.

7.2 Teema 1: Työhyvinvointiin ja psykologisen pääomaan liittyvät kysymykset

Tässä työhyvinvointiin ja psykologiseen pääomaan liittyvässä teemassa, esittelen vastauksia kysymyksiin 7-14. Haastateltavilta kysyttiin minkälaiseksi he kokevat työyhteisön ilmapiirin? Melkein kaikki haastateltavat kokivat työilmapiiriin olevan pääsääntöisesti hyvä, auttavainen ja eteenpäin vievä. Esille tuli kireää ja epävarmaa tunnetta, johtuen työyhteisöön tulevista merkittävistä muutoksista. Näitä pidettiin poikkeustilanteina, joiden uskotaan palautuvan tilanteen normalisoiduttua. Yhdessä haastattelussa työilmapiirin kerrottiin olevan hyvin vaihteleva, kireä ja täysin riippuvainen siitä, miten päivän työtehtävät ovat organisoitu.

Työilmapiiri on auttava, välittävä, mutta etäinen. Kaikki työilmapiirin vaikuttavat tapahtumat ovat etänä ja kontaktit toimivat pääasiassa Skypen kautta. (Haastateltava C.)

Ilmapiiri on auttavainen ja asioista uskalletaan puhua suoraan. (Haastateltava E.)

Ilmapiiri on vaihteleva ja riippuu täysin siitä, miten päivän työtehtävät ovat organisoitu. (Haastateltava F.)

Haastateltavilta kysyttiin minkälaisia ovat heidän mielestään työhyvinvoinnin kannalta työilmapiirin tärkeimmät asiat? Haastatteluissa työilmapiirin tärkeimpinä asioina pidettiin tasapuolisuutta, luottamusta, arvostusta, välittämistä, avointa tiedonkulkua ja sitä, että se saavuttaa työyhteisössä kaikki ihmiset samaan aikaan. Työnvaikutusmahdollisuudet ja päivitetty ammattitaito olivat myös keskeisessä roolissa. Melkein jokaisessa haastattelussa nousi esille työntekijöiden arvostus ja virheiden sallivuus. Tärkeänä asiana pidettiin myös sitä, että yrityksen rekrytoinnissa on mietitty henkilöiden sopivuutta niin, että valitut henkilöt tukevat tiimin yhteistä henkilökemiala.

Työilmapiirissä pidän ehdottomasti tärkeimpänä ominaisuutena luottamusta ja avoimuutta. (Haastateltava C.)

Työntekijää arvostetaan ja virheitä sallitaan. (Haastateltava D.)

Pidän tärkeänä tiimikavereiden keskeistä luottamusta. (Haastateltava C.)

Haastateltavilta kysyttiin minkälaiseksi he ovat kokeneet lähi-, etä- tai hybridityöskentelyn? Vastaajista suurin osa toteutti etä- tai hybridityöskentelyä ja olivat kokeneet sen erittäin hyväksi ja perhe-elämää tukevaksi. He kokivat tämän tyyllisellä työskentelyllä mahdollistavan parhaimman tehokkuuden ja työnimukokemuksen, sillä työolosuhteet ja ympäristön hiljaisuus mahdollistavat täyden keskittymisen. Täysin etätyöskentelyä toteuttavat kertoivat, että etätyön varjopuolia olivat yksinäisyys ja sosiaalisten kontaktien puute. Lisäksi täysin etätyössä työn rajaaminen saattoi häiriintyä ja työtä tehtiin kotona myös työaikojen ulkopuolella. Lähityöskentelymallin edustajat kertoivat toivovansa joskus saada toteuttaa etämallia, esimerkiksi jonkin ennalta määritetyn työtehtävän kohdalla. Tämä toisi työhön vaihtelua.

Koen henkilökohtaisesti, että esimerkiksi suunnittelutöissä ulos kävelemään lähteminen ja suunnittelu on paljon tehokkaampaa, kuin työpöydässä istuminen. (Haastateltava B.)

Koen, että esihenkilöni tulisi ohjeistaa tiimiä enemmän toimistolle, tällöin saisimme enemmän sosiaalisia kontakteja, jotka parantaisivat työhyvinvointiani. (Haastateltava C.)

Aiemmin pelkässä etätyössä työajan loppuminen hämärti. Tai usein avasin koneen illalla ja jatkoin töitä. (Haastateltava D.)

Haastateltavilta kysyttiin minkälaiseksi he ovat kokeneet omat henkilökohtaiset voimavaransa työnteolle? Suurin osa haastateltavista koki voimavarojen työnteolle olevan hyvät. Kerrottiin myös, että hyvä ja toimiva lähiesimiestyö edesauttaa voimavarojen säilymistä. Yksi haastateltava koki työmäärän olevan mittava, jonka vuoksi omat voimavarat eivät ole täysin hyvät. Yksi haastateltava koki huolta työssä tarvitsemista fyysisistä voimavaroista, jotka ovat iän myötä heikentyneet ja tämä kaikki vaikuttaa myös henkisiin voimavaroihin.

Voimavarani ovat hyvät ja auttaa että voin vaikuttaa omiin töihini. (Haastateltava A.)

Liikaa työtä, verrattavissa käytettyyn aikaan. Tällä hetkellä joka viikko tulee noin viisi tuntia ylitöitä. (Haastateltava D.)

Työssäni tarvitsemat fyysiset voimavarani ovat iän myötä muuttuneet vuosi vuodelta haastavammaksi. Tämä vaikuttaa myös henkiseen jaksamiseen. (Haastateltava E.)

Haastateltavilta kysyttiin ovatko he kokeneet uupumusta? Jos ovat, niin miten se on näyttäytynyt? Suurin osa haastateltavista kertoo olevansa työuransa aikana kokenut pientä uupumusta, joka on näkynyt tarmottomuuden puutteena, ja yleisenä väsymyksenä. Kerrottiin myös, että uupumus on näyttäytynyt yöaikaan työasioita ajattelemalla. Suurimmalla osalla haastateltavista uupumus ei ole vaikuttanut poissaoloihin. Osa kertoi olleensa uupumisen takia poissa töistä, koska työn aiheuttama kiire nousi liian korkeaksi ja ajan saatossa työtehtäviä oli liian haastava suorittaa. Esille tuli työyhteisön sairaspoissalot, joita ei korvata ja työkuorma jakautui muulle henkilöstölle. Tämän kerrottiin lisäävän uupumista ja turhautumista.

Ehkä kun tämän työ on fyysisesti niin kevyttä, koen, että pystyn henkisellä puolella tarvittaessa venymään hiukan pidemmälle. (Haastateltava B.)

Uupuneena mietin, että hyvä kun tämän päivän taas jaksaa, niin huomenna on vapaata. (Haastateltava D.)

Työyhteisön sairaslomat kuormittavat, koska esihenkilöni ei korvaa poissaoloja. Koen tämän pidemmän päälle uuvuttavan minua. (Haastateltava F.)

Haastateltavilta kysyttiin psykologisesta pääomasta ja siitä, kokevatko he sen olevan toivotulla tasolla? Monelle haastateltavalle psykologinen pääoma oli käsitteenä hiukan vieras, joten kerroin psykologisen pääoman pääpiirteistä. Tällöin kysymykseen oli helpompi saada ajatuksia ja saimmekin hyviä keskusteluja kyseisen aiheen tiimoilta. Suurin osa haastateltavista kertoi henkilökohtaisen psykologisen pääoman olevan toivotulla tasolla ja samalla he oivalsivat, kuinka tärkeä kyseinen pääoma on ja kuinka moneen asiaan se vaikuttaa. He kertoivat myös oman henkilökohtaisen elämän muutoksien vaikuttavan psykologiseen pääomaan. Huomioitiin, että psykologinen pääoma kasvaa työvuosien ja uusien työtehtävien muuttuessa. Lisättiin myös, että jos työtehtävät ovat haasteellisia, niin esimiehen tuen on huomattu edesauttavan oman psykologisen pääoman kehitystä. Lisäksi moni haastateltavista oli huomannut psykologisen pääoman olevan korkeampi, mitä enemmän he pystyivät vaikuttamaan työn sisältöön.

Koen että psykologinen pääoma on nyt hyvällä tasolla. Koko ajan ei tarvitse varmistella asioita, vaan luotan itseeni. (Haastateltava A.)

Henkilökohtaisen elämän kriisin jälkeen työhön liittyvä psykologinen pääoma on näyttäytynyt entistä vahvempaan. (Haastateltava C.)

Osaan ja luotan omiin kykyihini, psykologinen pääoma on hyvällä mallilla ja tuntuu, että kaipaen jotain lisääkin. (Haastateltava B.)

Oikein innostun, kun saan vaikuttaa työhöni enemmän. Onko se sitten sitä psykologisen pääoman kasvua. (Haastateltava E.)

Haastateltavilta kysyttiin voivatko he vaikuttaa omaan työntekoonsa ja ovatko he kokeneet vaikutusmahdollisuuden edistävän työhyvinvointia? Haastateltavat pystyivät vaihtelevasti vaikuttamaan omaan työntekoon. Kaikilla oli jonkinlaisia vaikutusmahdollisuuksia, kuten missä järjestyksessä työtehtävät tehdään. Osalla oli mahdollisuus vaikuttaa työn suorituspaikkaan ja töiden järjestykseen sekä suoritustapaan. Kaikki kokivat vaikutusmahdollisuuden tuovan työhön lisää kiinnostusta, toimeliaisuutta ja vastuuntuntoa.

Huomasin itseohjautuvuuteni kasvavan merkittävästi, sillä työyhteisömme oli hetken aikaa ilman esihenkilöä. Jälkikäteen ymmärsin tämän olevan merkittävä seikka henkilökohtaisen itseluottamuksen ja sisun kasvamisen kannalta. (Haastateltava A.)

Pystyn vaikuttamaan työaikaan, ideoimaan, ja suunnittelemaan päivääni. (Haastateltava D.)

Kyllä voin vaikuttaa ja koen saavana vaikutusmahdollisuudesta enemmän innostusta ja vastuuntuntoa. Tuntuu hyvältä, kun minuun luotetaan. (Haastateltava E.)

Haastateltavilta kysyttiin ovatko he työssään kokeneet työn imua? (työn imua kuvaillaan kolmella eri pääpiirteellä, jotka ovat: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen). Kaikki haastateltavat ovat kokeneet työn imua ja vahvan flow- tilan, joten tietävät mistä puhutaan. Suurin osa haastateltavista kokee työn imua viikoittain, joka näyttäytyy myös pidennettyinä työpäivinä. Haastateltavien työn imun kokemusmallit olivat hyvin erilaisia. Osa sai työn imua toisten ihmisten auttamisesta ja sen tuomasta ilosta. Osa sai oman työn tehokkuudesta ja suoritetuista projekteista. Osalla työn imu näyttäytyi työtehtävästä seuranneesta rahallisesta korvauksesta. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että vahvasta ja pitkittyneestä työn imusta on mahdollista seurata uupumusta, joka saattaa näyttäytyä viiveellä. Yksi haastateltava kertoi kokeneensa vahvan Flow- tilan erilaisessa ympäristössä, mutta ei ole kokenut sitä koskaan niin sanotussa perustyössä.

Koen harvemmin työn imua, ja en halua kokeakaan sitä, koska palkinnoksi saan lisää töitä. (Haastateltava G.)

Alallani saan työn imua auttamisen ilosta ja tunteesta ja onnistuneesta tehtävästä. (Haastateltava E.)

Oikein odotan, koska minulla on etätyöpäivä, jolloin voin häiritsemättömästi tehdä töitä. Koen saavani silloin runsaasti töitä aikaan. (Haastateltava A.)

Koen välillä niin paljon työnimua, että sitä on vaikea rajoittaa. Lisäksi liiallisesta työnimusta saattaa seurata uupumusta, joka näyttäytyy välillä viiveellä. (Haastateltava C.)

7.3 Teema 2: Työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvät kysymykset

Tässä teemassa esittelen työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä kysymyksiä, joita ovat kysymykset 15- 20. Haastateltavilta kysyttiin miten he voivat henkilökohtaisella tasolla parantaa omaa työhyvinvointia? Haastateltavat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan työhyvinvointiinsa monella eri tapaa. Päällimmäisiksi tavoiksi nousivat taukojen, oman fyysisen kunnon ja ravitsemuksen huomioiminen. Unen tärkeyttä ja ergonomiasta huolehtimista pidettiin myös hyvin

merkittävänä seikkana. Esille tuli myös henkisten asioiden huomioiminen, joilla tarkoitettiin sitä, että työyhteisön tai työn liian haasteellisista asioista tulee olla yhteydessä esihenkilöön, eikä kannatella asioita itsellään. Tämä lisäisi myös vuorovaikutusta esihenkilön ja työntekijän välillä. Yksi vastaajista kertoi pitävänsä tärkeänä omalta osaltaan huolehtia yhteisestä tiimihengestä, koska tiimihengen kehittämisestä on mahdollista myös itse saada hyvää oloa. Esille nousi myös töiden rajausta ja vain merkittävistä syistä johtuva ylittöiden tekeminen.

Kiireen takia en enää tee ylittöitä ja töiden myöhästyminen on esihenkilöiden ongelma. (Haastateltava G.)

Henkilökohtaisella tasolla pidän itsekkäästi kiinni siitä, että olen hyvässä fyysisessä kunnossa, olen syönyt ja nukkunut hyvin. (Haastateltava B.)

Lähityöskentelyssä pidetään aina kahvitauot ja tiimiläisten kuulumiset vaihdetaan siinä sivussa. Etämallissa lyhyet tauot jäävät usein pitämättä. (Haastateltava C.)

En välitä ongelmistani esihenkilölle kertoa, kun hänellä on varmasti kaikkea kii-reistä. Minun tulisi pystyä kertomaan haasteista silloin kun asia on ajankohtainen. (Haastateltava D.)

Haastateltavilta kysyttiin työnantajan vaikutusmahdollisuuksista työhyvinvoinnin parantamiseen? Tässä kysymyksessä haastateltavien mielipiteet erosivat eniten toisistaan. Osa haastateltavista toivoi pelkkien perusasioiden olevan kohdillaan. Perusasioilla tarkoitettiin oikeaa ja riittävää työvuorosuunnitelmaa, yhteisiä ohjeita ja pelisääntöjä, tasapuolisuutta, avointa viestintää ja turvallisuudesta huolehtimista. Puolet haastateltavista koki, että työnantaja voisi parantaa työhyvinvointia antamalla tiettyjä etuuksia, kuten työajalla tapahtuvaa liikuntaa, ilmaisia kahveja tai muita etuja. Näillä etuuksilla he kokisivat olevan tarpeellisia ja huomioituja työntekijöitä. Suurin osa vastaajista kertoi esimiestyön vaikutusmahdollisuuksista työhyvinvoinnin parantamiseen. Näillä asioilla tarkoitettiin suoraa viestintää, avoimuutta ja tasapuolisuutta. Juuri sen yksikön tarvitsemaa johtajuutta. Esille tuli myös saavutettujen etujen heikkenemisen palauttaminen aiemmalle tasolle.

Pikkujouluja ja muita juhlia ei ole ollut vuosikausiin, toivoisin yhteistä toimintaa. (Haastateltava G.)

Toivoisin työnantajan mahdollistavan työajalla tapahtuvaa liikuntaa jollain tavalla esimerkiksi edes kerran viikossa. Oma elämäni on niin hektistä työajan ulkopuolella, joten tämä asia olisi itselleni erittäin voimaannuttava tekijä. (Haastateltava B.)

En koe millään tavalla tai minkään lahjojen tai ilmaisten asioiden saamista tärkeänä. Riittää että perusasiat ovat kunnossa. (Haastateltava F.)

Haastateltavilta kysyttiin, mitkä asiat heidän mielestään haastavat eniten työhyvinvointia ja miten nämä asiat näyttäytyvät? Haastateltaville työn kiireisyys oli yleisin työhyvinvointia haastava tekijä. Esille tuli myös töiden organisointiongelmat, jotka esiintyivät epämääräisinä ja vaihtelevina työtehtävinä sekä saavutettujen etujen muutoksina. Esihenkilötyöskentely oli myös työhyvinvointia haastava tekijä. Tuotiin esille myös viestinnän puuttumista tai huonoja vuorovaikutustaitoja.

Suurimpana haasteena etätyössä pidettiin sitä, että niin sanotut entiset ”käytäväkeskustelut” ovat siirtyneet työkoneen viestintätoimintoihin. Tällöin työhyvinvointia kuormittavana tekijänä pidetään suurta viestitulvaa, josta viestien kiireellisyyttä on haastavaa huomioida. Selkeästi esille nousi ongelma myös siitä, että täysin etätyössä olevat ihmiset kaipaavat lähikontaktia ja fyysistä työympäristöä.

Töitä on paljon. Lisäksi kaiken etätyön keskellä työhyvinvointia haastavan tietokoneen näytölle tulevat työyhteisön vilkkuvat Skypeen ilmoitukset. Toki voisin hiljentää ne, mutta jos tulee jotain kiireellistä, tuntuu ettei viesti saavuta minua ajoissa. Koen myös, että työyhteisön entiset ”käytäväkeskustelut” ovat siirtyneet Skypeen, tällöin kiireellisten ja ei kiireellisten viestien määrä on valtava ja työhyvinvointiani haastava. (Haastateltava C.)

Koen kuormittavana organisaatiotasolla tapahtuviin yksipuolisiin muutoksiin, jotka kohdistuvat saavutettuihin etuihin. Epärehellisyydellä ja epätasa-arvolla onnistutaan haastamaan työhyvinvointi. (Haastateltava E.)

Harmittaa, kun esihenkilö ei kerro miten yrityksellä oikeasti menee, etsin itse netistä tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Aina kun kysyn häneltä itseltään, vastaus on ”huonosti menee”. Tämä tuo epävarmuutta sekä haastaa työhyvinvointiani. (Haastateltava F.)

Haastateltavilta kysyttiin, oliko heidän työyhteisössängsä käytössä henkilökohtaista työhyvinvointisuunnitelmaa? Haastateltavilla suurimmalla osalla ei ole työyhteisössä käytössä hyvinvointisuunnitelmaa. Työyhteisöissä on vuosittain käytäviä kehityskeskusteluja ja osalla oli yhteisiä säännöllisiä keskusteluja esihenkilön kanssa. Näissä keskusteluissa käydään lävitse yleiseen jaksamiseen, työn hallintaan, työyhteisön osaamiseen ja johtamiseen liittyviä asioita.

Haastateltavilta kysyttiin, miten he ovat varautuneet työelämän muutostilanteisiin ja minkälaisia tilanteet voisivat olla? Kaikki haastateltavat olivat mielestään varautuneet hyvin työelämän muutoksiin. Tämä ilmeni tietoisuutena työyhteisön tilasta ja siellä tapahtuvista muutoksista. Lisäksi oman ammattitaidon ylläpitämisen kerrottiin tuovan luottoa mahdollisissa muutostilanteissa. Moni haastateltava koki olevansa luottavainen ja optimistinen ja koki hyvän psykologisen pääoman mahdollistavan tämän tyylisen ajattelun.

Alaamme kuuluu, että asiakkaat vaihtuvat säännöllisesti, joten muuttuneet sopimukset saattavat vaikuttaa minuun joko positiivisella tai negatiivisella tavalla. Pahimmassa tapauksessa jopa niin, että yrityksessä alkaa Yt- neuvottelut. En voi vaikuttaa tulevaisuuteen, joten en myöskään stressaa. (Haastateltava G.)

Tiedän, että organisaatioon on tulossa isoja muutoksia, mutta olen todella luottavainen ja optimistinen, joten se ei vaikuta minuun. Tiedän, että asiat järjestyvät. (Haastateltava C.)

Haastateltavilta kysyttiin, minkälaisia työhyvinvoinnin malleja he toivoisivat olevan? Haastateltavat toivoivat, että jokaisessa työyhteisössä pystyttäisiin henkilökohtaistamaan työnkuvia. Esimerkiksi hybridimallin omaavissa työmahdollisuuksissa työajan voisi toteuttaa itselle haluamallaan ajalla. Niin, että se tukisi yksilön omia voimavaroja ja toki niin, että työ tulisi tehdyksi. Haastateltavista huomasi, että täysin etätyöläiset toivoivat pääsevänsä hybridimalliin, koska kaipasivat sosiaalista ja henkilökohtaista vuorovaikutusta. Täysin lähityöskentelymallilla tekevät toivoivat taas voivansa edes joskus saavan pitää etätyöskentelymahdollisuuden, esimerkiksi koulutustilaisuuksissa. Tämä toisi vaihtelevuutta.

Lisäksi kaivattiin mielenhallintaa tukevia toimia, jolla olisi mahdollista ylläpitää työhyvinvointia ja ennalta ehkäistä työuupumista ja mielenterveyshuolia. Palautteen saaminen nousi tässäkin haastattelusuudessa esille ja siihen kaivattiin jonkinlaista järjestelmää, joka mahdollistaisi säännöllisen palautteen saannin. Lisäyksenä esihenkilöiden tulisi löytää jostain aikaa, jolla mahdollistaisi työntekijöiden keskuudessa ihan kevyitä, huolettomia ja lyhyitä keskusteluja, joilla olisi tarkoitus parantaa työhyvinvointia. Kehityskeskustelut itsessään ovat usein kovin kankeita ja virallisia malleja.

Toivoisi, että pystyttäisiin henkilökohtaistamaan toimenkuvia, Ei ole tärkeätä, miten työ tulee tehtyä, kunhan se tulee. Jokaisella on omia henkilökohtaisia ominaisuuksia, joita olisi hyvä tiedostaa ja hyödyntää. (Haastateltava A.)

Työnläatu ja -kuva on sellainen, että se koettelee henkisiä voimavaroja. Toivoisin saavani käyttöön enemmän työkaluja, jotka tukisivat ja parantaisivat mielen vahvuutta, flow- tilan ylläpitoa ja uskoa tekemiseen. (Haastateltava E.)

Toivoisin, että jostain järjestelmästä saisin suoran palautteen (jonka esihenkilökin näkisi), siitä miten olin tehnyt tilaukset ja arvioinut sesonkien ostot. (Haastateltava F.)

Johtajien pitäisi löytää aikaa, ihan kevyellä fiiliksellä liittyvään yhteiseen keskusteluun, koska viralliset kehityskeskustelut ovat aina liian virallisia. Uskoisin tämän auttavan työhyvinvointiani (Haastateltava G.)

7.4 Teema 3: Johtamiseen liittyvät kysymykset

Tässä teemassa esittelen johtamiseen liittyviä kysymyksiä, joita ovat kysymykset 21-27. Haastateltavilta kysyttiin miten he kokevat organisaation johtamisen vaikuttavan omaan työntekoon? Kaikki haastateltavat toivat esille johtamiskulttuurin tärkeyden, ja sen kuinka se saanelee koko työnkuvan luonteen. Isommissa organisaatioissa korkeammat johtajat tuntuivat kovin etäisiltä, jolloin lähiesimiehen tärkeys korostuu entisestään. Haastatteluissa esille tuli myös johtoryhmän tekemiä nopeita päätöksiä, esimerkiksi uusista kampanjoista, jotka eivät sitten käytännön tasolla toimikaan ja työryhmällä menee valtavasti aikaa tämän tyylisten asioiden korjaamiseen. Toisenlaisessa työorganisaatiossa johtoryhmän päätökset, esimerkiksi säästöt vaikuttavat suoranaisesti haastateltavan työturvallisuuteen. Esille tuli myös ajatus siitä, että esihenkilövastuussa olevalle ihmiselle tulisi olla jokin ihan oma valtakunnallinen esihenkilökoulutus. Tällä mahdollistettaisiin se, että esihenkilöiden tieto- ja taitotaso sekä valmiudet mahdollistaisivat tämän tyyllisen vastuun.

Mitä paremmin kapteeni johtaa laivaa, sitä paremmin yhteisö toimii. (Haastateltava B.)

Johtamiskulttuuri on hiukan vanhanaikaista ja varsinkin isommat johtajat ovat hyvin etäisiä. (Haastateltava C.)

Mikäli tällä alalla johtajat säästävät henkilöstökuluissa, se vaikuttaa merkittävästi työturvallisuuteeni. (Haastateltava E.)

Johtoportaanissa vaikka päätetään jokin kampanja ja laitetaan se verkkokauppaan. Sitten huomataankin, että asiasisältö on täynnä virheitä, eikä mitenkään toimi käytännössä. Tuntuu ikävältä tämän tyylinen johtaminen. (Haastateltava D.)

On tosi hyviä esihenkilöitä ja sitten tosi huonoja. Itse yritykset tai yhteisöt ovat vastuussa koulutuksesta. Pitäisi rakentaa jokin yhteinen valtakunnallinen koulutusmalli, joka tukisi esihenkilöä koko hänen työuransa ajan. (Haastateltava E.)

Haastateltavilta kysyttiin palautteen annosta ja kokevatko he saavansa säännöllisesti palautetta? Puolet haastateltavista kertoi, että ei saa säännöllisesti palautetta ja osa kertoi, että palautetta ei tule ollenkaan. Tuli myös esille, että esihenkilön on myös haastavaa antaa palautetta, koska ei ole tietoa, miten työntekijä on suorittanut tehtävän tai mitä oli edes tehnyt. Haastateltavista osa kertoi työpaikalla olevan järjestelmän, josta on mahdollista suoritetun projektin jälkeen pyytää palautetta ja jota haastateltu käyttää aina kun se on mahdollista. Osa kertoi saavansa säännöllisesti palautetta ja kertoi sen olevan yhteydessä säännöllisiin palavereihin esihenkilön kanssa.

Emme saa juuri mitään palautetta, koska esihenkilöillä ei ole tietoa mistä antaa palautetta. Ellei toki jotain virhettä tule, niin silloin. (Haastateltava B.)

Tässä työpaikkani järjestelmässä on mahdollista pyytää esimieheltä palautetta, esimerkiksi toteutuneesta projektista. Tämä vaikuttaa suoraan työhyvinvointiini. (Haastateltava A.)

Haastateltavilta kysyttiin, onko työyhteisössä käytetty tunneälyllistä johtamista ja miten se on näyttäytynyt? Kerroin haastateltaville tunnejohtamisen peruspiirteitä, jotta heidän oli helpompi analysoida kysymystä. Kaikki haastateltavat olivat tietoisia tämän tyylisestä johtamismallista. Noin puolet haastateltavista kertoi ja tunnisti työyhteisössä tapahtuvan tunneälyllistä johtamista ja oli huomannut tämän tyyllisen johtamistavan positiivisia vaikutuksia työntekoon. Ihmiset olivat myönteisempiä ja sitoutuneempia suorittamaan päivittäisiä työtehtäviä. Lisäksi tämän tyyllisen johtamisen kerrottiin lisäävän työn imusta saavutettavaa flow-tilaa. Tämän tyyllisen johtamisen koettiin kannustavaksi ja työntekijää arvostavaksi malliksi, jolloin työntekijät kokivat suurta halua suoriutua työtehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla.

Huomionarvoinen asia oli kuitenkin se, että yhdessä työyhteisössä toteutettiin tämän tyyllistä johtamistapaa ehkä liiankin kirjaimellisesti ja myös niin, että johtaminen, yhteiset toimintata-

vat sekä säännöt puuttuivat. Esihenkilöä pidettiin liiankin empaattisena, joka halusi miellyttää kaikkia. Tämän koettiin vaikuttavan heikentävästi työyhteisön johtamiseen. Toisaalta myös osa haastateltavista kertoi esihenkilön toteuttavan toisen tyylistä johtamistapaa, joka esiintyi usein käskyttämisenä, hermostumisena sekä sosiaalisten taitojen puuttumisena. Tämän tyyllisellä johtajuudella koettiin olevan negatiivisia vaikutuksia.

Työyhteisön johtamistyyliissä on usein esillä omaan mielialaan liittyviä tunteenpurkauksia. Lisäksi esihenkilö kertoo toisen työntekijän asioita toiselle työntekijälle. Mielestäni ne eivät kuulu hyvään johtamiseen. (Haastateltava B.)

Oma esihenkilö noudattaa vahvasti tämän tyylistä johtamistapaa. Ymmärtää tunteita ja tuo asiat aina hyvin positiivisella tavalla esille. Tämä luo luottamusta ja turvallisuutta ja tunnen, että voin olla juuri sellainen kuin olen. (Haastateltava C.)

Tunneälyllinen johtaminen kuvastaa juuri meidän alamme johtamiskulttuuria. Tässä työnkuvassa tunneälyä tarvitaan flow- tilan ylläpitoon ja hyvään tekemisen meininkiin. (Haastateltava D.)

Kun on selkeät säännöt ja raamit, niin sen jälkeen voidaan johtaa pehmeästi tunteitasolla. Mutta jos säännöt ja toiminnot puuttuvat, tilanteet kärjistyvät. (Haastateltava F.)

Haastateltavilta kysyttiin hiljaisesta tiedosta ja onko työyhteisössä käytössä tämän tyylistä tietoa. (hiljainen tieto on kokemuksia ja perinteitä, joita on vaikeampi opettaa) ja miten ne näkyvät? Kaikki haastateltavat kokivat, että heidän työyhteisönsä pitää sisällään paljon hiljaista tietoa. Hiljainen tieto esiintyi kokemustietona tai kädentaitoina. Esille nousi myös huoli siitä, mitä tiedolle tapahtuu, koska se on peräisin lähivuosina eläköityvien tietopankista.

On paljon hiljaista tietoa, jotka tulevat varsinkin kokemusten muodossa. Voivat olla myös asioita, joita ei edes ymmärrä ennen kuin vasta myöhemmin, kun tilanne tulee omalle kohdalle. (Haastateltava E.)

Työyhteisössäni on lähiaikoina jäämässä paljon ihmisiä eläkkeelle ja heidän mukanaan on häviämässä valtava määrä hiljaista tietoa. Miten ihmeessä tämä kaikki tieto saataisiin tallennettua? (Haastateltava B.)

Työyhteisössä on paljon pitkän linjan työntekijöitä, joilla on paljon hiljaista tietoa. Usein tämän tyylliset ihmiset eivät juuri pidä ”meteliä itsestään”. (Haastateltava C.)

Haastateltavilta kysyttiin hyvästä johtajuudesta ja miltä se on heistä tuntunut? Haastateltavien mielestä hyvä johtaja on kantaa ottava, esimerkillä työskentelevä, joka osaa sanoa asiat oikealla tavalla. Hyvällä johtajalla on pelisilmää, jolloin hän ymmärtää tiimensä vahvuudet ja heikkoudet sekä pystyy hyödyntämään hiljaista tietoa. Hyvä johtaja on luotettava ja avoin sekä on aidosti kiinnostunut johdettavistaan. Tämä esiintyy esimerkiksi palautteenannon muodossa. Hyvän johtajan tunnusmerkkeihin kuuluu myös se, että hän on aina tilanteen päällä ja tietoinen johdettavien asioista.

Kun johtaja on johdettavien puolella, on senkin varmasti parempi johtaa. (Haastateltava G.)

Hyvä johtaja johtaa vahvasti esimerkillään, on kiinnostunut ja hänellä on halua olla esihenkilö. Lisäksi käsittelee työntekijöitä kuin ihminen ihmistä. (Haastateltava C.)

Hyvä johtaja haluaa pitää avoimia ja hyviä välejä. (Haastateltava D.)

Hyvä johtaja ei tavoittele omia etujaan vaan haluaa oman henkilöstönsä loistaa ja kasvaa. (Haastateltava B.)

Minulla oli hetki sitten iso henkilökohtaisen elämän kriisi, johon esihenkilöni puuttui todella ammattimaisesti ehdottaen hetkellistä työn keventämistä/ muuttamista, sekä säännöllisesti kyseli vointiani. Pystyin pysymään töissä ja pikkuhiljaa tilanne rauhoittui ja työtehtäväni palasivat ennalleen. Hyvä johtajuus tuntui tältä. (Haastateltava C.)

Haastateltavilta kysyttiin esimerkkejä huonosta johtamisesta ja siitä miltä se on heistä tuntunut? Haastateltavat kertoivat huonon johtamisen olevan epämääräistä, eriarvoista, huonoa tai saavuttamatonta – viestintää, virheiden etsimistä ja julkisesti niihin puuttumista. Suurimpana esille tuli se, että johtaja ei ole kiinnostunut johdettavistaan. Tämä näky myös palautteen antamattomuutena. Selkeä asia oli myös se, että haastateltavista on joskus tuntunut, että johtaja ei ole henkilökohtaisesti halunnut olla esihenkilö tai ei henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan pysty kantamaan sen tuomia velvoitteita.

Huono johtajuus on näyttäytynyt huonoina ihmissuhdetaitoina. Lisäksi myös niin, että aina kun esimiehelle jostain ongelmasta soitti, sain pallona ongelman takaisin. Ei sitten viitsitty edes soittaa. (Haastateltava G.)

Ikävimmältä on tuntunut, kun esihenkilö ei ole kiinnostunut johdettavistaan. (Haastateltava B.)

Ikävältä on tuntunut, kun esimies ei pysty sanomaan asioista vaan haluaa miellyttää kaikkia. (Haastateltava F.)

Liian hallitsevaa ja virheiden hakemista, jota sitten kerrottiin kaikkien kuulle. (Haastateltava D.)

Haastateltavilta kysyttiin, minkälaisia asioita he toivoisivat tulevaisuudessa johtamisessa kehitettävän? Tämä viimeinen kysymys antoi jokaiselta haastateltavalta paljon ajatuksia. Haastateltavat toivoivat, että tulevaisuudessa voitaisiin noudattaa kokonaisvaltaista johtamista niin, että yksilö itse tulisi huomioiduksi. Esille nousi myös ajatus työnteon paikkasidonnaisuudesta. Lisäksi ajatuksia siitä, että työyhteisön taidot ja persoonat tulisivat vielä enemmän huomioituina niin, että työyhteisö saisi suurimman hyödyn. Mutta myös, se miten työntekijä yksilötasolla saavuttaisi parhaan mahdollisen työhyvinvoinnin.

Lisättiin myös ajatuksia elämän eri vaiheista ja siitä, miten johtamiskulttuurissa tulisikin päästä enemmän inhimilliseen tunnejohtamiseen. Tämä näyttäytyisi niin, että työntekijän vaikeimmissa kausissa johtaminen ottaisi tämän huomioon ja myös taas toisinpäin, kun elämä on mallillaan, työntekijän olisi aika antaa suurempaa panostusta työyhteisöön. Selkeästi nousi myös esille, että kaikkien johtajien tulisi olla välillä myös ihan organisaation työn teossa mukana. Jopa ihan niin, että he osittain jalkautuisivat työskentelemään johdettavien keskuuteen. Tämä mahdollistaisi huoletonta ja rakentavaa keskustelua, jolla olisi mahdollista tukea työhyvinvointia ja rakentaa johtamiskulttuuria.

Jos ajatellaan, että ihminen on niin kokonaisvaltainen, ei voida ajatella, että on olemassa vain tämä työ. Jos et voi hyvin, niin et voi siellä työpaikassakaan hyvin. Voisiko työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista rakentaa vielä paremmaksi. Annetaan työaikaan vapautta. Joku voisi tykätä työskennellä, vaikka öisin, joku neljä tuntia päivällä ja kolme illalla. Onko sillä väliä koska työskentelen, jos kaikki tulee tehtyä. (Haastateltava A.)

Tulisi päästä inhimilliseen johtamiseen ja inhimillisyys ei tarkoita sitä, että olisi lepsu. (Haastateltava D.)

Raha motivoi, joten tulospalkkio! Palaverit ja kehityskeskustelut motivoi. (Haastateltava F.)

Toivoisin rakentavaa palautetta, jotta voisin kehittyä. Tuntuu, että minun ei kiinnostuta kehittyvän. Esihenkilö näkee enemmän lukuja, mitä minä en, niin hän pystyy niiden varjossa antamaan palautetta. (Haastateltava F.)

Uskomatonta, miten sitä palautetta on niin vaikea antaa. Pieni palaute, niin eläisin sillä seuraavat kaksi kuukautta. (Haastateltava C.)

Johtaminen on tuonut sen, että nämä viimeiset vuodet ovat tehneet tälle etätyöskentelylle merkittävän käännöksen ja tuntuu, että kukaan ei halua lähteä kodistaan enää pois, vaikka sosiaalisuudella olisi merkittäviä etuja työnhyvinvoinnin kannalta. (Haastateltava C.)

Mikäli henkilöllä esihenkilövastuuta, niin heille tulisi rakentaa jopa ihan valtakunnallinen esihenkilökoulutus, joka olisi räätälöity jokaiselle esihenkilöksi halualle. Lisäksi koulutuksessa olisi jatkumaa, jolloin koulutusta tulisi säännöllisesti. Tämän tyyliset koulutukset ovat tällä hetkellä yrityskohtaisia tai esihenkilön omasta koulutustaustasta koostuneita. (Haastateltava E.)

Johtajien olisi myös hyvä integroitua tekemään tiimin kanssa töitä, samalla tulisi huoletonta ja rakentavaa keskusteltua, joka parantaisi ilmapiiriä ja samalla vahvistaisi johtajuutta. (Haastateltava G.)

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseni ensiarvoinen tehtävä oli löytää työhyvinvoinnin menestystekijöitä. Tutkin asioita, jotka haastavat henkilöiden työhyvinvointia ja miten johtamien vaikuttaa työhyvinvointiin. Apukysymyksinäni oli kartoittaa haastateltavien työhyvinvoinnin nykytilaa ja asioita, mitkä siihen vaikuttavat. Lisäksi toivoin ajatuksia ja ideoita haastateltavilta itseltään. Tutkimuksessani oli kolme eri teemaa, jotka osaltaan vaikuttivat ydinkysymyksen lopputulokseen.

Haastattelun ensimmäinen teema oli työhyvinvointiin ja psykologiseen pääomaan liittyvä. Tutkimuksessa nousi esille työyhteisön ilmapiiri, jonka tulisi koostua avoimesta ja suorasta viestinnästä. Lisäksi positiivinen, tasapuolinen ja luottamusta herättävä ilmapiiri ovat työyhteisöä tukevia elementtejä. Tämän tyylistä työyhteisöä voidaan määritellä positiivisena ilmiönä työyhteisön tulostilanteissa, joissa esimerkiksi sairaspotilaat vähenevät ja asiakastytyytyväisyys lisääntyvät. (Työterveyslaitos 2023b).

Tutkiessa psykologista pääomaa, kävi ilmi, että pääoman olemassaolo ja sen tunnistaminen oli henkilöille erittäin tärkeä asia. Lisäksi tuli esille, että henkilöiden psykologisen pääoman on mahdollista kasvaa ja kehittyä koko työuran aikana ja kyseiset muutokset yhdistettiin hyvään työhyvinvointiin. Lisäksi havaittiin psykologisen pääoman olevan sidoksissa omaan henkilökohtaiseen elämään ja muuttuen oman elämän muutosten myötä. Ahlin (2017) toi esille psykologisen pääoman olevan liitoksissa lisääntyneeseen työhyvinvointiin. Tutkimuksessa tuotiin myös esille, että psykologisen pääoman kehityksessä oman lähiesihenkilön palautteenannon merkitys on suuri, koska sen vaikutus heijastui heti itseluottamukseen ja työstä suoriutumiseen. Tutkimus toi myös esille, että ihmiset, joilla oli suurempi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, olivat innostuneempia työhön liittyvistä asioista, joten heidän psykologinen pääomansa oli korkeammalla tasolla. Kehusmaan (2011, 113-121) mukaan työn vaikutusmahdollisuudet lisäävät työn mielekkyyttä. Tutkimuksen edetessä huomioin psykologisen pääoman olevan liitoksissa moneen muuhunkin alueeseen, kuten työn imuun, voimavaroihin, palautteen saamiseen ja uupumuksen syntyyn.

Tutkimuksesta selvisi työn imun olevan merkittävä asia työhyvinvoinnin ja innostuksen kannalta. Huomattiin, että monelle vaikutusmahdollisuudet työhön ja rauhallinen työympäristö tu-

kivat työn imun kehitystä. Työn imua on mahdollista lisätä erilaisilla työhön liittyvillä voimavaroilla, kuten työn palkitsevuudella, kehittymismahdollisuuksilla ja monipuolisuudella (Työterveyslaitos 2023c). Tässä tutkimuksessa työn imu yhdistettiin myös etätyöskentelyyn, koska rauhallinen ja keskeyttämätön työympäristö mahdollistivat helpommin työn imun. Kiinnostava asia oli myös se, että työn imun varjopuolena pidettiin liiallista uppoutumista. Tämä tarkoitti sitä, että tutkimuksen mukaan myös kestollisesti liian pitkä ja jatkuva työn imu oli liitoksissa uupumisen syntyyn, ja usein tämän tyylinen uupuminen havaittiin vasta viiveellä.

Tutkimuksen toisessa teemassa käsiteltiin työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä asioita. Tutkimuksessa selvisi, että työntekijällä itsellään on omaan työhyvinvointiinsa useita vaikutusmahdollisuuksia. Omat vaikutusmahdollisuudet ovat suurimmat fyysiseen ja henkiseen terveyteen liittyvissä asioissa ja positiivisella asenteella. Rauhala ym. (2012, 109-111) toivat esille, että ihmisen fyysisellä ja psyykkisellä kunnolla on suora yhteys henkilön itsetunnon kasvuun ja kehittymiseen. Tutkimuksessa työnantajan vaikutusmahdollisuudet työhyvinvointiin olivat haastateltavilla hyvin ristiriitaiset. Tutkimuksen mukaan haastateltavat, joilla oli puutosta yleisistä työyhteisön perustoimintatavoista, kuten ohjeista, säännöistä tai turvallisuutta koskevissa asioissa, kertoivat omaan työhyvinvointiin vaikuttavan suuresti näiden asioiden korjaaminen. Viitala ja Jylhä (2019, luku 4) toivat esille ajatuksen, miten Maslowin tarvehierarkiakolmion tarpeita on mahdollista yhdistää työelämän tarpeisiin. Ja perustarpeiden täyttyä on mahdollista tavoitella korkeampia tarpeita. Tässä tutkimuksessa henkilöillä, joiden työyhteisössä on kaikki perustoimintatavat kunnossa, toivoivat virkistystoimintaa, hierontaa tai muita hyvinvoinnin palveluja. Haastateltavat kokivat palvelujen tuovan työnantajan puolelta huomiointia ja arvostusta.

Yleisiä työhyvinvoinnin kehittämismalleja ajatellen tutkimuksesta nousi esille yksilön henkilökohtaistaminen. Ajattelua niin, että ei ole olemassa vain työtä ja yksilöä, vaan käsitettä ajateltiin vielä enemmän yhtenemäisemmäksi. Tällä tarkoitettiin sitä, että työyhteisön olisi mahdollista rakentaa enemmän yksilöä palvelevia toimintamalleja. Esimerkiksi mahdollistaen työnteon yksilön henkilökohtaisia voimavaroja tukevaksi. Tällä ajateltiin esimerkiksi muuttaa työnteon paikkasidonnaisuutta tai tehtyjen työtuntien tekoaikaa työntekijää palvelevammaksi ja esimerkiksi perhe-elämää tukevammaksi. Toki huomiottiin, että tämän tyylinen ratkaisu ei sovi työn tarpeen vuoksi kaikille paikkasidonnaisessa työpaikassa työskenteleville.

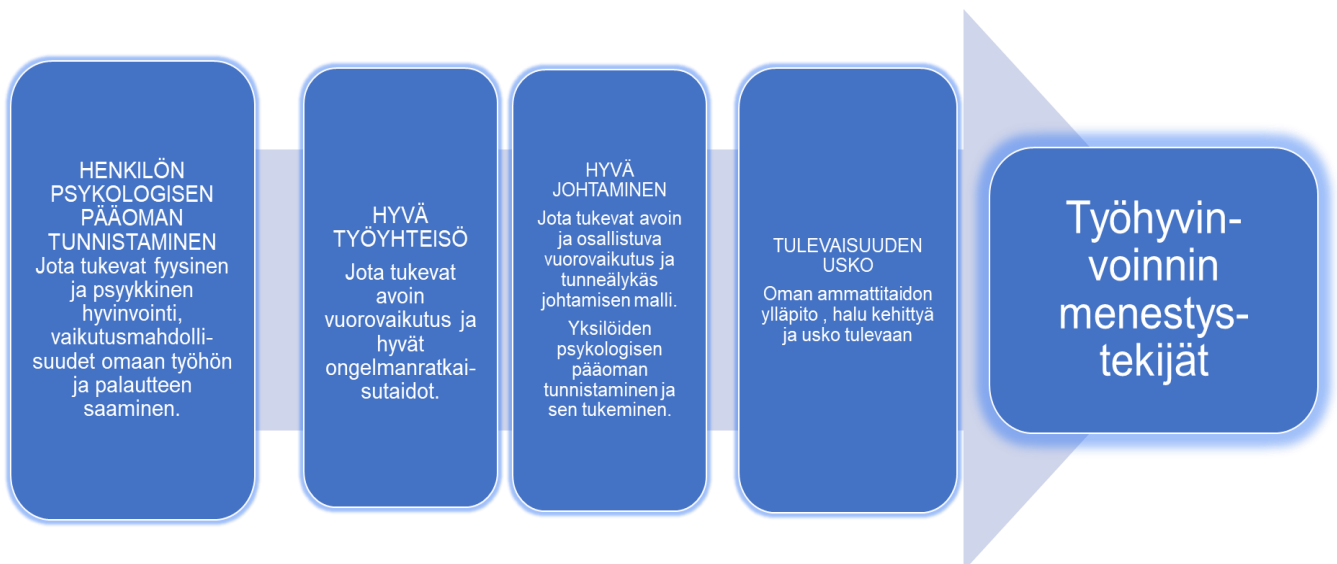
Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää myös työhyvinvointia haastavia tekijöitä. Suurimaksi ilmiöksi nousivat työn kiire, töiden organisointi ja huono esimiestyö. Aaltonen ym. (2014 luku ”etsitään vaikuttavaa johtamista”) toivat esille, että esimiestyö on nimetty yhdeksi työhyvinvoinnin esteeksi, jossa viitataan esihenkilöiden vuorovaikutustaitojen puutteellisuuteen. Tutkimuksessa esihenkilötyön puutteellisuutta on kuvattu huonolla viestinnällä sekä sääntöjen ja palautteen puuttumisella. Tutkimuksessa huomionarvoinen asia oli se, että täysin etätyötä tekevät kokivat useimmin yksinäisyyttä ja sosiaalisten kontaktien puuttumista. Lisäksi merkittäväksi huomioksi nousi se, että etätyössä usein kaikki viestintä tapahtui tietokoneen ohjelmien kautta, joka taas ilmeni jatkuvina työn keskeytyksinä. Pidemmän päälle jatkuvat keskeytykset voivat olla työntekijää kuormittavia.

Kolmannessa teemassa tutkittiin johtamiseen liittyviä aiheita. Selkeäksi asiaksi nousi johtamiskulttuurin tärkeys ja kuinka johtajuus sanelee henkilöstön työnkuvan, ollen myös merkittävä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Ilman osaavaa ja tavoitteellista johtamista varsinkin ison ihmisjoukon toiminta olisi tehotonta ja epäselvää (Viitala 2019, luku 1). Tämän aiheen suurimmaksi teemaksi nousi palautteen antaminen. Tutkimuksesta selvisi palautteenannon tärkeys ja sen merkitys esimerkiksi oman psykologisen pääoman ylläpitämiseen ja kasvuun. Ilman palautetta voi henkilön oma optimismi ja yleinen työn innostus laantua. Tutkimuksessa selvisi monen työyhteisön käyttävän tunneälyllistä johtamistapaa. Tämän tyyllisellä johtamisella oli huomattu olevan positiivisia vaikutuksia työntekoon. Tämä näyttäytyi myönteisempänä ja sitoutuneempana ilmapiirinä sekä niin, että tunneälyllisellä johtotavalla ohjattu työtehtävä saavutti helpommin työn imua. Tutkimuksesta selvisi myös, että tunneälyllinen johtotapa on yhteydessä uupumisen ennaltaehkäisyyn. Mikäli johtaja havaitsee ja tulkitsee työntekijän tunteita oikein, voi hän työtehtäviä muuttamalla ennaltaehkäistä uupumista. Jabe (2017, 237) toi esille, että tunneälykkäässä johtamisessa henkilöllä on herkkyyttä tunnistaa henkilöstön tunteita ja hiljaista tietoa.

Tutkimuksessa muita johtajuuden tunnusmerkkejä oli esimerkiksi johtava, luotettava, avoin ja työntekijöistään kiinnostunut johtaja. Haastateltavat toivat esille, että johtajan tulisi olla kiinnostunut johdettavistaan niin paljon, että haluaisi heidän kehittyvän. Tähän kehitykseen kuuluu niin positiivisen kuin rakentavankin palautteen antaminen. Esihenkilöllä tulisi olla kiitettävät vuorovaikutustaidot sekä suuri kiinnostus omaan henkilöstöönsä (Kehusmaa 2011, 29).

Tulevaisuuden johtamismuotoihin tutkimus toi uusia ajatuksia. Tuloksissa ilmeni ajatus siitä, että johtamiskulttuurissa tulisi päästä enemmän inhimilliseen tunneälykkääseen johtamiseen. Ja malliin, jossa johtaminen ottaisi yksilön elämänvaiheet huomioon niin, että työntekijän mahdollisissa vaikeimmissa elämänvaiheissa työ olisi henkilöä tukevaa. Vastavuoroisesti myös niin kun työntekijän voimavarat ovat kiitettävät, olisi hänen mahdollisuutensa korottaa työpanostaan. Johtajuuteen kuuluva palautteenanto nousi esille useiden keskustelujen lomassa. Palautteenannolla on todettu olevan vaikutus henkilön psykologisen pääoman ja työn imun kehittymiseen. Lisättiin myös erilaisten rahallisten palkkioiden mahdollistaminen.

Myös esille nousi työntekijöiden tarve saada ajoittain työyhteisön johtajat työskentelemään työyhteisön keskuuteen. Samalla esihenkilön olisi mahdollista kysellä kuulumisia, rakentaa yhteishenkeä ja olla helposti lähestyttävä. Tämän tyyllisellä toiminnolla, yhdistettynä tunneälylliseen johtamiseen, saavutettaisiin positiivisia ilmiöitä, kuten rakentavia ja avoimia keskusteluja, jotka tukisivat työilmapiiriä ja vahvistaisivat johtajuutta. Työhyvinvoinnin menestystekijät voivat vaihdella työyhteisöjen ja toimialojen välillä, mutta yleisiä tekijöitä voidaan nostaa esille. Kiteytettynä työhyvinvoinnin menestystekijät koostuvat seuraavista tekijöistä:



KUVIO 15. Työhyvinvoinnin menestystekijät

8.1 Yhteenveto

Aihe oli entuudestaan tekijälle tuttu ja tutkimuksen edetessä se osoittautui entistä mielenkiintoisemmaksi ja tärkeämmäksi. Työhyvinvointi on kokonaisuudeltaan erittäin laaja käsite ja hiukan yllätyinkin, kuinka moni aihe on yhteydessä toisiinsa. Sain työssäni varmistusta ole-massa olevaan tietoon, sekä uusia ajattelun aiheita, kuten sitä miten työntekijät toivovat saavansa yhdistää työn ja perhe-elämän ja kuinka palautteen saaminen on entistä tärkeämpää. Teoriaosuuden koostaminen sujui mielestäni hyvin. Aihealue on suhteellisen laaja, mutta kokonaisuuden hahmottamisen kannalta koin, että jokaisella osa-alueella on oma merkityksensä. Teoriaosuuden työstämisen yhteydessä löysin paljon mielenkiintoisia lähteitä, jotka tarjosivat paljon tietoa tutkimuksen eri aihepiireistä. Laajan valikoiman takia olin myös kriittinen mistä lähteeni kerään. Työtä tehdessäni haasteellisimmiksi koin työn aikatauluttamisen ja suuren kokonaisuuden hallinnan. Ison kokonaisuuden vuoksi kiinnitin paljon huomiota aikatauluttamiseen ja asioiden jäsentelyyn. Näin sain työn etenemään toivotulla tavalla.

Työni haastatteluosuus sujui erittäin hyvin. Pidin tutkimuksen toteutuksessa eniten tästä vaiheesta. Minusta oli mielenkiintoista kuulla ihmisten ajatuksia ja saimmekin hyvin rakentavia keskusteluja, jotka auttoivat minua tutkimuksen saavuttamisessa. Heidän vastauksensa vaihtelivat jonkin verran, joka oli selitettävissä eri alojen eroavaisuuksilla. Ilo oli silti huomata, vaikka alat vaihtelivat, keskeisimmät teemat nousivat esille. Pääosin tutkimusaineiston purku sujui hyvin, toki joidenkin kysymysten kohdalla mietin kysymysten tarpeellisuutta ja tuottivatko ne tutkimukselle lisäarvoa. Lopuksi tutkimus toi tarpeellista tietoa työhyvinvoinnin positiivisista tekijöistä ja myös niistä asioista mitkä haastavat sitä.

8.2 Jatkotutkimusaihe

Opinnäytetyön tekeminen oli erittäin antoisaa ja minusta oli palkitsevaa oppia uusia asioita. Opinnäytetyössä keskeinen ja hyvin mielenkiintoinen aihe oli tunneälyllinen johtaminen. Työssäni ilmeni useita työhyvinvointia ja työn tehokkuutta lisääviä asioita, joita tämän tyylinen johtamismalli mahdollistaa. Lisäksi haastatteluissa sain kuulla paljon ajatuksia tämän asian tiimoilta ja siitä, kuinka positiiviseksi se on työyhteisössä koettu. Tulevaisuudessa minun jatkotutkimusaiheenani on tunneälyllisen johtamisen vaikutus yrityksen kannattavuuteen.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Pitkänen, E. & Ristikangas, V. 2014. *Asiantuntija esimiehenä*. Saatavissa: [Asiantuntija esimiehenä \(centria.fi\)](https://centria.fi) . Viitattu 22.10.2023.

Centria ammattikorkeakoulu 2023. *Centrian opinnäytetyö- ja kirjoitusohjeet*. Saatavissa: <https://libguides.centria.fi/c.php?g=691790&p=4956691>. Viitattu 14.11.2023.

David, S. 2016. Emotional intelligence. 3 Ways to better Understand Yours Emotions. Saatavissa: <https://hbr.org/2016/11/3-ways-to-better-understand-your-emotions>. Viitattu 14.11.2023.

Euroopan komissio. 2021. *Miksi pehmeät taidot ja tunneäly ovat nykyään tärkeimpiä kuin koskaan*. Saatavissa: https://eures.ec.europa.eu/why-soft-skills-and-emotional-intelligence-are-more-important-ever-2021-07-27_fi. Viitattu 16.11.2023.

Hartikainen, K., Pihlaja, M., Räisänen, S., Bordi, L., Saariluoma, P., Päätaalo, K., & Kolonen, M. 2021. *Työuupumus – onko aivot unohtettu?* Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.23990/sa.102208> <https://hbr.org/2016/11/3-ways-to-better-understand-your-emotions> . Viitattu 2.11.2023.

Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6495-1> . Viitattu 13.11.2023.

Helfer, J., Kalika, M. & Orsoni, J. 2010. *Management Stratégie et organisation*. Magnard 2010. Paris.

Johnston, K. & Yeung, O. 2016. Research raport: *The future of wellness at work*. Global Wellness Institute. Saatavissa: https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2018/06/GWI_2016_Future_of_Wellness_at_Work.pdf. Viitattu 6.11.2023.

Joseph S. 2015. *Positiivinen psykologia käytännössä: ihmisen kukoistamisen edistäminen työssä, terveydessä, koulutuksessa ja jokapäiväisessä elämässä*. Hoboken, NJ: John Wiley ja pojat.

Jabe, M. 2017. *Erilaisten ihmisten johtaminen*. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017#kohta:Erilais-ten\(\(20\)ihmisten\(\(20\)johtaminen](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017#kohta:Erilais-ten((20)ihmisten((20)johtaminen) . Viitattu 14.10.2023.

Kauhanen, J. & Hellström, M. 2016. *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämishjelman laatiminen*. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kauhanen, J. 2012. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/EABBIXGTFf> . Viitattu 26.9.2023.

Kehusmaa, K. 2011. *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Saatavissa: <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011#kohta:Esipuhe>. Viitattu 16.11. 2023.

Kendra, C. 2023. *Can positive psychology make you happier*. Saatavissa: <https://www.verywellmind.com/what-is-positive-psychology-2794902>. Viitattu 12.11.2023.

Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat. 30.5.2007. *Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt – suositus kunta- alalle*. Saatavissa: [Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt - suositus kunta-alalle | Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT](#). Viitattu 1.10.2023.

Lagerstedt, R. 2017. *Suomalaisen työn liitto*. Saatavissa: [Näin parannat työilmapiiriä | Suomalaisen työn liitto \(suomalainentyo.fi\)](#). Viitattu 2.10.2023.

Larjovuori, R., Manka, M. & Nuutinen, S. 2015. *Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria?* Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 12.10.2023.

Järvinen, P. 2014. *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jyu.fi/teos/BAXBBXATGBEEC#kohta:1.\(\(20\)Onko\(\(20\)ihmisten\(\(20\)johtamien\(\(20\)mahdollista?/piste:tM4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jyu.fi/teos/BAXBBXATGBEEC#kohta:1.((20)Onko((20)ihmisten((20)johtamien((20)mahdollista?/piste:tM4). Viitattu 22.10.2023.

Lartey, P., Shi, J., Santosh, R., Afriyie, S., Gumah, I., Husein, M. & Bah, F. 2022. *Importance of Organizational Tacit Knowledge: Barriers to Knowledge Sharin*. (Eds) Mohiuddin, M., Al Azad, S. & Ahmed, S. 2022. *Recent Advances in Knowledge Management*. Saatavissa https://mts.intechopen.com/storage/books/10993/authors_book/authors_book.pdf. Viitattu 25.10.2023.

Manka, M. & Manka, M. 2016. *Työhyvinvointi*. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAXBBXAUGGBJXAB#>. Viitattu 24.9.2023.

Manka, M. 2015. *Stressikirja: Mistä virtaa?* Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/JAJBJXGUG>. Viitattu 24.9.2023.

Manka, M. & Manka, M. 2023. *Työhyvinvointi*. Saatavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/GAFBJXETEB#/kohta:VIIT-TEET/piste:t3FR>. Viitattu 20.11.2023.

McLeod, S. PhD. 2.10.2023. *Maslow's hierarchy of needs*. Saatavissa: [Maslow's Hierarchy of Needs \(simplypsychology.org\)](#). Viitattu 3.10.2023.

Maslow, A. H. (1943). [A theory of human motivation](#). *Psychological Review*, 50 (4), 370-396.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.

Maslow, A. H. (1970a). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row. Maslow, A. H. (1970b). *Religions, values, and peak experiences*. New York: Penguin. (Original work published 1966)

Murto K. 2017. *Työhyvinvointi on kannattava sijoitus*. Saatavissa: <https://www.businessopas.fi/ter-veena-tyossa/tyohyvinvointi-on-kannattava-sijoitus/>. Viitattu 24.11.2023.

Nummelin, T. 2008. *Stressi haastaa työkyvyn: Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna*. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/CAEBCXJTFF>. Viitattu 24.9.2023.

Nurmi, J., Ahonen, T., Lyytinen, H., Lyytinen, P., Pulkkinen, L. & Ruoppala, I., 2010. *Ihmisen psykologinen kehitys*. Helsinki: WSOY.

Ohlin B. 2017. *Psycap 101: Your Guide to Increasing Psychological Capital*. Saatavissa: <https://positivepsychology.com/psychological-capital-psycap/>. Viitattu 12.11.2023.

Pere A. 2016. Hyvä työ tuo tuttavuutta. Saatavissa: <https://metsahyvinvointi.fi/blog/hyva-tyo-tuo-tuottavuutta/>. Viitattu 30.10.2023.

Puttonen S. 2021. Aivot ja keho hälytystilassa- pitkittyneen stressin terveyshaitat. Saatavissa: <https://www.aivoliitto.fi/aivoterveys/artikkelit/aivot-ja-keho-halytystilassa-pitkittyneen-stressin-terveyshaitat/#62bbe0a4>. Viitattu 22.10.2023.

Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. *Pääasia: Organisaation psykologinen pääoma*. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/FAJBBXXTBBAED#kohta:P\(\(e4\)\)\(\(e4\)asia\(\(20\)/piste:b744](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/FAJBBXXTBBAED#kohta:P((e4))((e4)asia((20)/piste:b744). Viitattu 16.11.2023.

Ruusuvuori, J. & Tilttula, L. 2009. Tutkimushaastattelun lajit. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tilttula (toim.) *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789517685016>. Viitattu 13.11.2023.

Saarinen Mikael & Aalto-Setälä, P. 2013. *Perkele!: Tunneosaamisen oppikirja esimiehille*. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789521422102>. Viitattu 22.10.2023.

Saarinen, T. & Kilpinen, M. 2016. *Kaupan taitajaksi*. Sanoma Pro. Saatavissa: [Kaupan taitajaksi -digikirja - Kauppa ja yrittäjyys -opinnot Kaupan taitajaksi 2022 2023 - Kampus \(sanomapro.fi\)](https://www.sanomapro.fi/kaupan-taitajaksi-digikirja-kauppa-ja-yrittajyyys-opinnot-kaupan-taitajaksi-2022-2023-kampus). Viitattu 19.9.2023.

Seligman, M. (2008). *Aito onnellisuus*. Helsinki: Arthouse.

Seligman M. *Positiivinen psykologia*. Johdanto. Minä psykol. 2000; 55(1):5-14. doi:10.1037//0003-066x.55.1.5

Sosiaali- ja terveysministeriö 2023. *Työhyvinvointi*. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu 17.11.2023.

Terveystalo 2023a. *Kohti inhimillisesti tehokasta organisaatiota*. Saatavissa: <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/johtamisen-ja-tyoyhteison-kehittaminen/johdon-tuki-ja-konsultointi/inhimillinentehokkuus>. Viitattu 17.10.2023.

Terveystalo 2023b. *Miten ongelmat työhyvinvoinnissa ja työssä jaksamisessa voivat näkyä?* Saatavissa: <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopaketti/tyohyvinvointi-ja-tyossa-jaksaminen/>. Viitattu 17.10.2023.

Tietoarkisto 2023a. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. Mittarin reliabiliteetti. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/mittaaminen/luotettavuus/>. Viitattu 13.11.2023.

Tietoarkisto 2023b. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. Mittarin validiteetti. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/mittaaminen/luotettavuus/>. Viitattu 13.11.2023.

Turtio, T. 2017. *Paha johtaminen*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/paha-johtaminen-2017#kohta:Johtajan\(\(20\)pime\(\(e4\)t\(\(20\)puolet\(:Persoonan\(\(20\)ep\(\(e4\)tasapaino](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/paha-johtaminen-2017#kohta:Johtajan((20)pime((e4)t((20)puolet(:Persoonan((20)ep((e4)tasapaino). Viitattu 23.10.2023.

Työterveyslaitos 2023a. *Työhyvinvointi ja työkyky: stressi ja työuupumus*. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>. Viitattu 2.11.2023.

Työterveyslaitos 2023b. *Työhyvinvointi ja työkyky: terveyden edistäminen*. Saatavissa: [Elintavat | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#). Viitattu 2.10.2023.

Työterveyslaitos 2023c. *Työhyvinvointi ja työkyky: työn imu*. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>. Viitattu 10.10.2023.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077>. Viitattu 14.11.2023.

Vilka, H. 2021. *Tutki ja kehitä*. 5.päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkman, U. 2016. *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Talentum Pro. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/DAEBIXCTEB#kohta:Johdanto/piste:t43>. Viitattu 30.10.2023.

ARVOISA VASTAANOTTAJA

Olen Centria-ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija. Teen opinnäytetyönäni työhyvinvointitutkimuksen, jonka tarkoituksen on selvittää työhyvinvoinnin menestystekijöitä. Kerään opinnäytetyön aineistoa haastatteluina, johon kutsun teidät osallistumaan. Osallistuminen merkitsee oheiseen kyselylomakkeeseen tutustumista ja henkilökohtaista haastattelua.

Tutkimuksen tekemiseen on saatu asianmukainen lupa ja se on täysin vapaaehtoista. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Kenenkään vastaajan henkilökohtaisia tietoja ei paljastu tuloksissa. Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tätä opinnäytetyötä varten ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Haastattelut toteutetaan puhelinhaastatteluina viikkojen 46-47 aikana.

Tutkimus valmistuu tammikuussa 2024. Sen jälkeen opinnäytetyö on luettavissa Theseus-julkaisuarkistossa.

Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin os. suvi.filpponen@centria.fi

Suuri kiitos osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin: opiskelija Suvi Filpponen sekä tutkimuksen ohjaaja Marko Hoikkaniemi

Taustatiedot

1. Minkä ikäinen olet?
2. Sukupuoli?
3. Asutko yksin vai toisen henkilön/ henkilöiden (puoliso, kaveri, lapset yms.)?
4. Toimenkuva yrityksessä?
5. Kauan olet työskennellyt kyseisessä yrityksessä?
6. Minkälaisella mallilla työskentelet (lähi, etä vai hybridityöskentely)?

Työhyvinvointiin ja psykologiseen pääomaan liittyvät kysymykset

7. Minkälaiseksi koet työyhteisön ilmapiirin?
8. Minkälaisia ovat työhyvinvoinnin kannalta työilmapiirisi tärkeimmät asiat?
9. Minkälaiseksi olet kokenut, lähi, etä tai hybridi työskentelyn ja miten se on vaikuttanut työhyvinvointiisi?
10. Minkälaiseksi koet henkilökohtaisen voimavarasi työnteolle?
11. Koetko/ tai oletko kokenut uupumusta? Ja miten se on näyttäytynyt?
12. Koetko työssäsi oman psykologisen pääoman olevan toivotulla tasolla?

Psykologiseen pääoma sisältää osa- alueita, jotka liittyvät työssä suoriutumiseen ja ne ovat henkilökohtaisia ominaisuuksia (Sisu, innostus, empaattisuus, optimismi) Psykologisen pääoman keskeisin asia on itseluottamus, se on luottamusta omiin kykyihin ja työelämän haasteisiin.

13. Koetko että sinulla on mahdollista vaikuttaa työntekoosi?
14. Oletko työssäsi kokenut työn imua (työn imua kuvaillaan kolmella eri pääpiirteellä, jotka ovat: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen)?

Työhyvinvoinnin kehittäminen

15. Miten henkilökohtaisella tasolla voisit parantaa työhyvinvointiasi? Ja oletko kokenut vaikutusmahdollisuuden edistävän työhyvinvointiasi?
16. Miten työnantaja voisi parantaa työhyvinvointia?

17. Minkälaiset asiat mielestäsi haastavat työhyvinvointiasi? Ja miten ne näyttäytyvät?
18. Onko työyhteisössä käytössä henkilökohtainen työhyvinvointisuunnitelma?
19. Miten varaudut työelämän muutostilanteisiin? Ja mitä ne voisivat olla?
20. Minkälaisia työhyvinvoinnin malleja toivoisit olevan?

JOHTAMINEN

21. Miten koet organisaatiosi johtamisen vaikuttavan omaan työntekoosi?
22. Saatko esihenkilöltäsi säännöllisesti palautetta?
23. Onko työyhteisössä käytetty tunneälyllistä johtamista? Ja miten se on näyttäytynyt?

Tunneälylliseen johtamistapaa toteuttava henkilö pystyy ilmaisemaan itseään myönteisellä tavalla, ilman turhia negatiivisia tunnelatauksia. Tunneälyllisesti lahjakas johtaja tulee hyvin toimeen muiden ihmisten kanssa, ottaen vastuun ihmissuhteista ja osaten tukea muita. Henkilö ymmärtää muita ihmisiä ja hänellä on herkkyyttä tunnistaa henkilöstön tunteita ja hiljaista tietoa.

24. Onko työyhteisössä käytössä hiljaista tietoa (hiljainen tieto on kokemuksia ja perinteitä, joita on vaikeampi opettaa) ja miten ne näkyvät?
25. Minkälainen on sinun mielestäsi hyvä johtaja? Ja minkälaiselta se on sinusta tuntunut?
26. Onko sinulla esimerkkiä huonosta johtamisesta? Ja minkälaiselta se on sinusta tuntunut?
27. Minkälaisia asioita toivoisit tulevaisuudessa johtamisessa kehitettävän?

Kiitos vastauksestasi!

