



YZ-sukupolven kokemuksia oikeuden- mukaisen johtamisen vaikutuksista psyykkiseen työhyvinvointiin

Emmi Rouhiainen

Opinnäytetyö, AMK

Huhtikuu 2024

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Rouhiainen, Emmi

YZ-sukupolven kokemuksia oikeudenmukaisen johtamisen vaikutuksista psyykkiseen työhyvinvointiin

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Huhtikuu 2024**, 71 sivua.

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Työelämä monimuotoistuu sekä muuttuu jatkuvasti. Nuori sukupolvi aloittelee työuraansa ja tuo mukanaan uusia tuulia ja näkökulmia työpaikoille. Tämä haastaa esihenkilöitä, joiden täytyy pysyä mukana muutoksissa ja pystyä johtamaan hyvin erilaisia ja eri-ikäisiä ihmisiä. Tämän lisäksi työhyvinvointiin kiinnitetään enemmän huomiota myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Yritysten ja organisaatioiden on tärkeää pystyä huomioimaan tulevaisuuden sukupolven tarpeet työhyvinvoinnin sekä johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa ja saada näkemys yz-sukupolven kokemana oikeudenmukaisen johtamisen vaikutuksista psyykkiseen työhyvinvointiin sekä löytää keinoja, jolla psyykkistä työhyvinvointia voidaan oikeudenmukaisen johtamisen keinoin tukea.

Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilta, joissa käytettiin etukäteen haastatteluja varten tehtyä haastattelurunkoa. Tutkimusta varten haastateltiin kahdeksaa yz-sukupolven edustajaa, jotka toimivat työelämässä työntekijän roolissa. Tutkimuksella haluttiin selvittää yz-sukupolven näkemyksiä sekä kokemuksia psyykkisestä työhyvinvoinnista, oikeudenmukaisesta johtamisesta sekä siitä, miten oikeudenmukaisuuden kokemukset ovat vaikuttaneet psyykkiseen työhyvinvointiin. Tutkimusaineisto analysoitiin teemoittelun, luokittelun ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Tutkimustulokset osoittivat, että tutkittavat olivat kokeneet oikeudenmukaisuuden tai epäoikeudenmukaisuuden kokemusten vaikuttaneen heidän psyykkiseen työhyvinvointiinsa. Luonnollisesti oikeudenmukaisuuden kokemukset olivat vaikuttaneet positiivisesti ja päinvastoin. Vaikutuksia havaittiin eniten työmotivaatiossa, työn laadussa, työssä viihtymisessä sekä vapaa-ajan jaksamisessa. Oma psyykinen työhyvinvointi koettiin tärkeäksi asiaksi ja etenkin omaa hyvinvointia niin työssä kuin vapaa-ajalla korostettiin. Myös työyhteisön vaikutus psyykkiseen työhyvinvointiin kuvautui tärkeänä. Oikeudenmukaista johtamista kuvailtiin hyvin samankaltaisesti teoretiedon kanssa ja tasapuolisuus nousi tässä esille tärkeimpänä tekijänä. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että oikeudenmukaisella johtamisella on selkeä vaikutus psyykkiseen työhyvinvointiin ja oikeudenmukaisen johtamisen keinoin pystytään vaikuttamaan psyykkiseen työhyvinvointiin. Oikeudenmukaisen johtamisen sekä yleisesti johtamisen merkitys yz-sukupolvelle sekä heidän työhyvinvoinnilleen on suuri, joten siihen kannattaa ehdottomasti kiinnittää huomiota.

Avainsanat (asiasanat)

Työhyvinvointi, psyykinen työhyvinvointi, oikeudenmukainen johtaminen, johtaminen, laadullinen tutkimusmenetelmä

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Rouhiainen, Emmi

Experiences of Generation YZ on the effects of fair leadership on psychological well-being at work

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences. **April 2024**, 71 pages.

Degree Programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Working life is constantly diversifying and changing. The younger generation is beginning their careers and bringing new winds and perspectives to workplaces. This challenges supervisors, who must keep up with changes and be able to lead people of different ages and backgrounds effectively. Also, well-being at work is receiving more attention from a societal perspective. It is important for companies and organizations to be able to address the needs of future generations in terms of well-being at work and leadership. The aim of the study was to generate information and gain insight into the effects of fair leadership on psychological well-being at work as experienced by Generation YZ and to find ways to support psychological well-being at work through fair leadership.

The study used a qualitative research method and data was collected through thematic interviews using a pre-prepared interview framework. Eight members of the YZ generation, who were in the role of employees in the workplace, were interviewed for the study. The aim was to explore the views and experiences of Generation YZ regarding psychological well-being, fair leadership, and how experiences of fairness have affected psychological well-being at work. The research data was analyzed using thematic analysis, classification, and theory-guided content analysis.

The results showed that the respondents had perceived those experiences of fairness or unfairness had affected their psychological well-being at work. Naturally, experiences of fairness had a positive impact, and vice versa. The most significant effects were observed in terms of work motivation, quality of work, job satisfaction and leisure time. Respondents considered their own psychological well-being important, emphasizing the importance of well-being both at work and in leisure time. The influence of the work community on psychological well-being at work was also highlighted as significant. Fair leadership was described very similarly to theoretical knowledge and equality emerging as the most important factor in this. The results of the study show that fair leadership has a clear impact on psychological well-being at work, and with fair leadership can influence psychological well-being at work. The significance of fair leadership and leadership in general for Generation YZ and their well-being is high, so it is worth paying attention to it.

Keywords/tags (subjects)

Well-being at work, psychological well-being at work, fair leadership, leadership, qualitative research method

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	6
2	Psyykkinen työhyvinvointi	8
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmä.....	8
2.2	Psyykkisen työhyvinvoinnin määritelmä.....	9
2.3	Psyykkinen työhyvinvointi käytännössä.....	10
2.4	Työn imu ja työuupumus – psyykkisen työhyvinvoinnin ääripäät.....	11
2.5	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.....	14
2.6	Työhyvinvoinnin merkitys	15
3	Oikeudenmukainen johtaminen	17
3.1	Oikeudenmukaisen johtamisen historia lyhyesti	17
3.2	Oikeudenmukaisen johtamisen määritelmä.....	18
3.3	Oikeudenmukainen johtaminen käytännössä	21
4	Oikeudenmukainen johtaminen ja psyykkinen työhyvinvointi	25
4.1	Oikeudenmukaisen johtamisen vaikutukset psyykkiseen työhyvinvointiin	25
4.2	Oikeudenmukaisen johtamisen terveystvaikutukset	26
4.3	SCARF-malli	28
5	Tutkimusasetelma	31
5.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmä.....	31
5.2	Aineiston keruu	33
5.3	Aineiston analysointi	36
6	Tutkimuksen tulokset	39
6.1	Tutkimuksen toteutus	39
6.2	Psyykkinen työhyvinvointi.....	41
6.3	Oikeudenmukainen johtaminen	45
6.4	Oikeudenmukaisen johtamisen vaikutukset psyykkiseen työhyvinvointiin	48
6.5	Esihenkilön ja johtamisen merkitys.....	52
7	Pohdinta	53
7.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	53
7.2	Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi.....	60
7.3	Tutkimuksen toteutuminen, hyödyt ja kehitysehdotukset.....	62
	Lähteet	65
	Liitteet	71
	Liite 1. Haastattelurunko.....	71

Kuviot

Kuvio 1. Työn vaatimusten - työn voimavarojen malli (Hakanen 2011, 105).....	13
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka n.d.)	14
Kuvio 3. Oikeudenmukaisuus ja sen alamuodot.....	20
Kuvio 4. SCARF-mallin ydinajatus (muokattu Understand the team n.d.).....	28
Kuvio 5. Ote analyysia varten tehdystä Excel-taulukosta	40

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot.....	39
Taulukko 2. Keskeiset tutkimustulokset psyykkisestä työhyvinvoinnista.....	42
Taulukko 3. Keskeiset tutkimustulokset oikeudenmukaisesta johtamisesta	46
Taulukko 4. Keskeiset tutkimustulokset oikeudenmukaisen johtamisen vaikutuksista psyykkiseen työhyvinvointiin	49
Taulukko 5. Konkreettisia kehitysideoita lähijohtamiseen	64

1 Johdanto

Maailma muuttuu ja monimuotoistuu, ja työelämä sen mukana. Työyhteisöistä tulee koko ajan enemmän monimuotoisempia niin iän, kulttuurien, kielten kuin kansalaisuuksienkin suhteen. Erilaiset ihmiset arvostavat erilaisia asioita työhön ja johtamiseen liittyen. Esihenkilön haasteena on kohdata erilaiset ihmiset ja toimia vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Tämä vaatii esihenkilöltä entistä enemmän osaamista sekä ymmärrystä. Vaikka tietyt perustarpeet ovat ihmisillä samoja, esihenkilön tulee ymmärtää myös erilaisuutta ja sen tuomia haasteita johtamisessa, etenkin työhyvinvointiin liittyen.

Väestö ikääntyy ja nuorempia sukupolvia siirtyä työelämään. Nuoret sukupolvet suhtautuvat moniin asioihin työpaikoilla eri tavalla, kuin vanhemmat sukupolvet. Nuoret ovat tietoisia oikeuksistaan, ja haluavat pitää niistä kiinni. Palkka ei ole ainut tekijä, mikä vaikuttaa työpaikan valintaan. Työolosuhteet ja työyhteisön hyvinvointi ovat tärkeässä asemassa työpaikoilla. Vaikka työ on tärkeä osa elämää, se ei kuitenkaan ole koko elämä. Ekonen, Heikkilä, Hukkanen & Leppälä (2021) ovat todenneet, että eri aikakausilla syntyneillä ihmisillä on erilaiset kokemukset työelämästä. Nämä kokemukset vaikuttavat heidän odotuksiinsa sekä toiveisiinsa. (Ekonen, Heikkilä, Hukkanen & Leppälä 2021.)

Työhyvinvointi ja oikeudenmukaisuus

Vapaa-ajan ja työelämän kannalta on oleellista, että ihminen voi hyvin kokonaisuutena eli niin fyysisesti, psyykkisesti kuin sosiaalisestikin. Työ on iso osa ihmisen elämää ja on tärkeää, että työssä voidaan hyvin ja työhyvinvointi onkin isossa roolissa nykypäivän työelämässä. Nykypäivänä työ aiheuttaa kuitenkin myös paljon psyykkistä pahoinvointia. Työhyvinvoinnin näkökulmasta psyykinen työhyvinvointi onkin noussut yhä tärkeämpään asemaan kokonaistyöhyvinvointia tarkastellessa.

Työpahoinvointi aiheuttaa yksilön lisäksi yhteiskunnallisia ongelmia suurten kustannusten muodossa. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Guy Ahonen arvioi laskelmien perusteella, että vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnin vuoksi ovat 25 miljardin euron luokkaa. Kustannukset koostuvat esimerkiksi sairauspoissaoloista ja sitoutumattomuudesta. (Mikkonen 2016.) Myös sosi- ja terveysministeriö on laskenut, että vuonna 2014 menetetyn työpanoksen kustannukset

ovat minimissään 24 miljardia euroa (Menetetyn työpanoksen kustannukset n.d.). Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvoinnin heikentymistä ei ole onnistuttu pysäyttämään vuonna 2022 tehdystä Miten Suomi voi? -tutkimuksessa ja etenkin nuorempi ikä on yhteydessä heikompaan työhyvinvointiin (Kaltainen & Hakanen 2023).

Teologian maisteri ja varatuomari Eveliina Salonen (2017) toteaa, että yksi merkittävimmistä työhyvinvoinnin tekijöistä on oikeudenmukaisuus. Tämä kuvaa hyvin sitä, miksi oikeudenmukaisuus ja sen kokemukset ovat tärkeitä aiheita johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Oikeudenmukaisuus ja työhyvinvointi ovat käsitteenä hyvin laajoja, ja siksi opinnäytetyön aihetta piti rajata reilusti. Tässä opinnäytetyössä näkökulma rajataan tutkimaan kokemuksia oikeudenmukaisen johtamisen yhteydestä psyykkiseen työhyvinvointiin. Tämän lisäksi työtä rajataan vielä lisää niin, että opinnäytetyössä tutkitaan vain yz-sukupolven kokemuksia aiheesta. Tätä rajausta voidaan perustella sillä, että yz-sukupolvi on suuri sukupolvi, joka on työmarkkinoilla vielä pitkään. On tärkeää, että organisaatiot ja esihenkilöt pystyvät ymmärtämään, mitä yz-sukupolvi tarvitsee johtamiselta voidessaan työssään psyykkisesti hyvin. Tällä on iso merkitys, sillä y-sukupolvi on vuonna 2020 suurin sukupolvi työelämässä niin maailmanlaajuisesti kuin Suomessakin (Kultalahti 2015, 1).

YZ-sukupolvi

Yz-sukupolven määrittelystä on monenlaisia tulkintoja. Tulgan (2015) määrittelee Y-sukupolven olevan vuosien 1978–1989 välillä syntyneiden ihmisten sukupolvi ja Z-sukupolven taas kattavan kaikki 1990–1999 välillä syntyneet ihmiset. Tällä linjalla ovat myös Järvensivu ja Syrjä (2014, 56) jotka määrittelevät Y-sukupolven 1980–1990-luvulla syntyneet ja Z-sukupolven 1991 ja siitä eteenpäin syntyneet ihmiset. Seemiller ja Grace (2019, xix; 9) taas määrittävät Y-sukupolven kuuluvan 1981–1994 vuonna syntyneet ja Z-sukupolven kuuluvan 1995–2010 syntyneet ihmiset. Heidän kanssaan samaa mieltä ovat Panwar ja Mehta (2019, 66), joiden näkemyksen mukaan Y-sukupolven kuuluvat 1980–1994 välillä syntyneet ihmiset ja Z-sukupolven taas 1995–2015 välillä syntyneet ihmiset. Lisäksi löytyy tulkintoja, joissa Y-sukupolven määritellään jatkuvan pitkälle 1990-luvun loppuun, 1980–1997 asti ja Z-sukupolven alkavan vuodesta 1998 (Grubb 2016, 19–20). Kuten määritelmistä voidaan todeta, asiasta ei ole tieteellistä yksimielisyyttä. Pääsääntöisesti määritelmässä Y-sukupolvi alkaa 1980-luvun alusta ja päättyy 1990-luvun alkupuolelle, josta alkaa Z-sukupolvi. Tämän opinnäytetyön kannalta muutamien vuosien erot määritelmässä eivät vaikuta tutkimuksen tekoon, sillä tutkimukseen valitaan vain 1980 vuoden jälkeen syntyneitä.

Työelämässä yz-sukupolvelle on todettu olevan merkityksellistä työn joustavuus työympäristössä sekä työajoissa. Myös tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä, merkityksellinen työ sekä esihenkilön tuki ovat tärkeitä asioita. He ovat kasvaneet digitaaliseen maailmaan ja ryhmässä työskentelyyn, ja näin ollen kaipaavat vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa. Yz-sukupolvi kyseenalaistaa rakentavasti esimerkiksi työyhteisöjen ajatusmalleja sekä toimintatapoja aiempaa sukupolvea rohkeammin. On tärkeää, että yrityksen toiminta on avointa sekä läpinäkyvää. Jos asioita ei kyseenalaisteta, muutosta ei tapahdu. Yz-sukupolvi haluaa tulla nähdyksi, kuulluksi ja kohdatuksi ihmisinä työelämässä. He arvostavat tasa-arvoista, rentoa ja avointa keskusteluyhteyttä. Vuoropuhelu esihenkilön kanssa on tärkeää. He kaipaavat työstään kokemuksia, oikeudenmukaisuutta sekä arvostusta. Heille on tärkeää, että työpaikalla pystytään vaikuttamaan sekä myös oppimaan ja kehittymään jatkuvasti. Johtamiselta toivotaan valmentavaa otetta. Lisäksi tämä sukupolvi odottaa, että työelämä tarjoaa mahdollisuuden jaksaa tehdä työtä niin henkisesti kuin fyysisestikin. He odottavat esihenkilön huolehtivan heidän hyvinvoinnistaan. (Ekonen ym. 2021.)

Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyöllä halutaan selvittää, millaisia kokemuksia yz-sukupolvella on oikeudenmukaisen johtamisen vaikutuksista psyykkiseen työhyvinvointiin. Tavoitteena on tuottaa tietoa sekä saada näkemys yz-sukupolven kokemuksista oikeudenmukaisen johtamisen vaikutuksista psyykkiseen työhyvinvointiin sekä lisäksi löytää keinoja, joilla psyykkistä työhyvinvointia voidaan tukea oikeudenmukaisen johtamisen keinoin. Tutkimuksen tuottaman tiedon avulla eri alojen organisaatiot voivat kehittää johtamistaan niin, että se ottaa huomioon paremmin yz-sukupolven tarpeet esihenkilötyössä. Tällöin työhyvinvointi paranee ja lisäksi yritys hyötyy.

2 Psyykinen työhyvinvointi

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointi voidaan määritellä eri lähteissä hyvin monella eri tavalla ja käsitteenä työhyvinvointi onkin hyvin laaja (Virtanen & Sinokki 2014, 28). Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin olevan kokonaisuus, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta sekä hyvinvoinnista (Sosiaali- ja terveysministeriö n.d). Työturvallisuuskeskus taas määrittelee työhyvinvoinnin olevan esimerkiksi ”turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa ja työ koetaan

mielekkääksi ja merkitykselliseksi” (Työhyvinvointi n.d.). Vaikka työhyvinvoinnille ei ole olemassa täysin tarkkaa määritelmää, on kuitenkin muistettava, että työhyvinvointi on hyvin subjektiivinen kokemus (Virtanen & Sinokki 2014, 28). Juutin ja Vuorelan (2015, 85) mukaan työhyvinvoinnin lähtökohta on, että ihminen voi hyvin niin henkisesti, fyysisesti kuin sosiaalisestikin.

Työhyvinvoinnin voidaan sanoa olevan sekä yksilön että työyhteisön kokemus. Työhyvinvointi näkyy myös ulospäin, kuten esimerkiksi asiakkaille. Kun työhyvinvointi on kohdallaan, työ sujuu ja osaaminen vastaa työn haastavuutta. Lisäksi arki sujuu, tavoitteet toteutuvat ja työlle saa tukea. Työyhteisö näyttäytyy vetovoimaisena, joustavana sekä uudistumiskykyisenä ja hyvä työntekijäkokemus puhuu puolestaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö, n.d.)

Työhyvinvoinnin voidaan katsoa jakautuvan kolmeen eri osa-alueeseen, joita ovat psyykkinen, fyysinen ja sosiaalinen työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin voidaan mieltää jakautuvan myös neljään osa-alueeseen, jossa edellisten lisäksi mainitaan henkinen hyvinvointi. Usein henkinen hyvinvointi mielletään kuitenkin osaksi psyykkistä hyvinvointia. Viime vuosina psyykkinen hyvinvointi on nousut yhä keskeisempään asemaan työhyvinvointia tarkastellessa. (Virolainen 2012, 11; 17–18; 26.) Tässä opinnäytetyössä henkinen ja psyykkinen hyvinvointi on käsitelty yhdessä psyykkisenä hyvinvointina.

2.2 Psyykkisen työhyvinvoinnin määritelmä

Klemelä (2006) kuvaa psyykkisen hyvinvoinnin edellytyksen olevan kunnossa silloin, kun ”työntekijä tulee töihin mielellään ja lähtee työpäivän jälkeen hyvillä mielin”. Tällöin työtä on pystytty tekemään työntekijän omien kykyjen mukaan ja se on omaa ammattitaitoaan vastaavaa, kiinnostavaa, arvostettua sekä oikeudenmukaisesti palkattua työtä, johon on myös ollut itse mahdollisuuksia vaikuttaa. Psyykkinen hyvinvointi töissä on monen tekijän yhteinen tulos, jota ovat luomassa työntekijä, työyhteisö sekä työterveyshuolto. Vastuussa sen toteutumisesta ovat esihenkilöt sekä henkilöstöhallinto. (Klemelä 2006, 8.) Marjalan (2009) mukaan henkinen työhyvinvointi tarkoittaa ihmisen kokemaa hyvää oloa. Henkinen hyvinvointi kuvataan kokemukseksi tyydytyksestä, ilosta sekä onnistumisesta tehdyssä työssä. Ilon ja onnistumisen kokemukset voivat nousta esimerkiksi kokemuksina siitä, että on itselleen merkityksellisessä työtehtävässä. Lisäksi hän kuvaa, että työhyvinvointi ja kokonaisvaltainen hyvinvointi ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. (Marjala 2009, 192.)

Virolaisen (2012) mukaan psyykkisen työhyvinvoinnin lähtökohtana ovat mieluisat työtehtävät, jotka edistävät yksilön mielenterveyttä. Lisäksi hän kuvaa, että psyykinen työhyvinvointi sisältää työntekijän mielen hyvinvoinnista huolehtimisen erilaisien keinoin. Hänen mukaansa psyykkistä työhyvinvointia heijastaa positiivinen perusasenne sekä yleinen tyytyväisyys työhön ja elämään yleensä. (Virolainen 2012, 18.) Tarkkonen (2018, 116) kuvailee, että psyykinen työhyvinvointi voidaan nähdä ilmiönä, jossa työntekijä kokee saavansa itselleen työstä voimavaroja.

2.3 Psyykinen työhyvinvointi käytännössä

Psyykkistä työhyvinvointia tarkastellessa arvioidaan esimerkiksi työn aiheuttamaa stressiä, työpaikneita sekä ilmapiiriä. Lisäksi tarkastellaan tiimityötä, organisaation käytäntöjä, motiiveja ja arvo maailmaa, työn mielekkyyttä sekä yhteisöllisyyttä. Itsensä hyväksyminen ja paineensietokyky ovat myös osa psyykkistä työhyvinvointia. Kokemus siitä, että työtä arvostetaan ja siitä saadaan palautetta sekä kannustusta, on tärkeää psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja tunteensa työpaikalla ovat oleellinen osa psyykkistä työhyvinvointia. Lisäksi on tärkeää kokea tulevansa kuulluksi. Myös riittävä lepo, sekä työn ja vapaa-ajan välinen suhde sisältyvät psyykkiseen työhyvinvointiin. (Virolainen 2012, 18–20; 26–27; Klemelä 2006, 14.) Psyykinen työhyvinvointi näkyy työpaikalla hyvänä ja turvallisena ilmapiirinä. Myös työyhteisöllä on suuri rooli yksilön hyvinvointiin työssä. (Klemelä 2006, 11–13.) Työntekijällä on riittävä ammattitaito työhönsä ja työ on sopivan haasteellista. Psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta työn on oltava mitoitettu oikein niin määrällisesti kuin laadullisestikin. (Mattila & Pääkkönen 2015, 5.) Lisäksi Klemelä (2006, 25) toteaa, että psyykinen työhyvinvointi ja hyvä johtaminen ovat vahvoissa kytköksissä toisiinsa.

Ammattitaito sekä työn hallinnan tunne ovat tärkeimmät psyykkistä työhyvinvointia edistävät tekijät. Psyykkistä työhyvinvointia tukee lisäksi se, että työ koetaan mielekkääksi ja merkitykselliseksi. (Virolainen 2012, 18–20.) Juutin (2002, 67) mukaan mielekäs työ onkin ihmisen työhyvinvoinnin lähde. Psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta tärkeitä voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi esihenkilön tuki, luottamus, arvostus ja työn hallinta ja vaikutusmahdollisuudet työhön sekä hyvä työilmapiiri. (Klemelä 2006, 22.) Psyykkistä työhyvinvointia pystytään lisäämään jakamalla töitä paremmin työntekijöiden kesken, sekä edistämällä levon, työn ja vapaa-ajan tasapainottamista (Virolainen 2012, 18–19). Psyykkisen työhyvinvoinnin ollessa kohdallaan, yhteistyö sekä työtehtävät sujuvat. Ihminen pystyy hallitsemaan työnsä sekä saa arvostusta työlleen. Sairauspoissaolot

sekä työntekijöiden vaihtuvuus ovat vähäisiä, kun ihminen voi työssään henkisesti hyvin. (Mattila & Pääkkönen 2015, 5.) Psykkisen työhyvinvoinnin on todettu olevan tärkeä tekijä organisaation sitoutumisessa ja pyrittäessä parempiin työsuorituksiin (Kundi, Aboramadan, Elhamalawi & Shahid 2020). Lisäksi se on tekijä, joka vähentää stressiä sekä työuupumusta (Marjala 2009, 192).

Kuitenkin työ aiheuttaa nykypäivänä yleisesti psyykkistä pahoinvointia. Kiire on eniten psyykkistä kuormitusta aiheuttava tekijä. (Virolainen 2012, 18–19). Psyykkistä työhyvinvointia voivat kuormittaa liian vähäinen tai liiallinen työmäärä ja jatkuvat aikapaineet ja esimerkiksi epäselvät tehtävänkuvat. Lisäksi kuormitusta voi syntyä, jos muisti kuormittuu liikaa, täytyy olla jatkuvasti tarkkaavaisena, työ keskeytyy usein tai vaaditaan jatkuvasti nopeita reaktioita. Myös ihmisten kohtaaminen voi aiheuttaa psyykkistä kuormitusta. Psyykkistä kuormitusta voivat lisätä työyhteisön sosiaaliset tekijät. Esimerkiksi toimimaton vuorovaikutus, epätasa-arvoinen tai epäasiallinen kohtelu voivat olla tällaisia tekijöitä. Lisäksi esihenkilön tai työyhteisön puutteellinen tuki voivat olla kuormitustekijöitä. Yksintyöskentelykin voi olla kuormitustekijä. (Mattila & Pääkkönen 2015, 6–7.) Psyykkistä kuormitusta voi aiheuttaa myös työn epävarmuus (Manka 2012, 19).

Psyykinen työhyvinvointi koostuu kokonaisuutena siis yleisestä työtyytyväisyydestä, työn ilosta, työn hallinnasta, sopivasta haasteellisuudesta, sujuvuudesta, häiriöttömyydestä, työyhteisöstä ja työilmapiiristä, psykologisesta turvallisuudesta sekä kunnioituksesta ja avoimesta vuorovaikutuksesta. Näiden lisäksi psyykinen työhyvinvointi sisältää kokemuksia arvostuksesta, oikeudenmukaisuudesta sekä onnistumisesta. (Tarkkonen 2012, 22; Työhyvinvointi 2023.)

Liiallinen psyykinen kuormittuminen voi oireilla eri tavoin. Työntekijän oireilu voi näkyä stressinä, unettomuutena, aloitekyvyttömyytenä, oppimisvaikeuksina, lisääntyneitä poissaoloina, lisääntyneenä päihteidenkäyttönä, kyynisyytenä, uupuneisuutena tai masentuneisuutena. Työyhteisössä oireilu voi olla yhteistyöhaluttomuutta tai henkilöristiriitoja, jolloin ne vaikuttavat työn sujuvuuteen. Organisaatiotasolla liiallinen kuormitus heijastuu työkykyongelmina, suurina määrinä poissaoloja, työntekijöiden vaihtuvuutena sekä tuottavuuden laskuna. (Mattila & Pääkkönen 2015, 9.)

2.4 Työn imu ja työuupumus – psyykkisen työhyvinvoinnin ääripäät

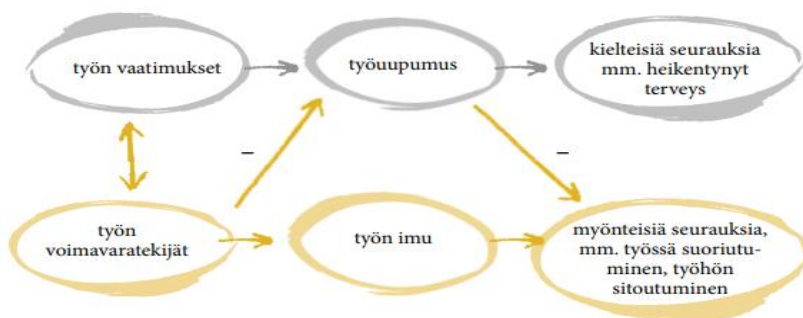
Työn imun voidaan sanoa olevan yksi psyykkisen työhyvinvoinnin keskeisimmistä kuvaajista. Työn imu kuvataan työn voimavarana ja se on voimakkaasti yhteydessä niin hyvinvoinnin kokemukseen

kuin jaksamiseen niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Työn imu tarkoittaa myönteistä motivaatio- sekä tunnetilaa, johon liittyvät tarmokkuuden, omistautumisen ja työhön uppoutumisen kokemukset. Tarmokkuudesta puhuttaessa tarkoitetaan työntekijän kokemaa energisyyttä ja halua panostaa omaan työhönsä. Työlle omistautumiseen kuvataan kuuluvan työn kokeminen merkitykselliseksi, työstä koettu ylpeys ja innostus sekä työn sopiva haasteellisuus. Työhön uppoutuminen taas tarkoittaa syvää keskittymistilaa, jolloin aika kuluu nopeasti ja työstä voi tuntua olevan vaikea irrottautua. Tässä tilassa työ koetaan nautinnolliseksi. Kun ihminen kokee työn imua, hänen voidaan ajatella nauttivan työstään aidosti. (Hakanen 2011, 18–22.) Työn imun voidaan kuvata olevan arvokas kokemus hyvinvoinnin näkökulmasta, sillä työn imu vaikuttaa myönteisesti työntekijän mielen-terveyteen. Työn imua kokevat työntekijät ovat onnellisempia kuin muut työntekijät. Lisäksi työn imu vaikuttaa positiivisesti työyhteisöön sekä yrityksen taloudelliseen menestymiseen. (Työn imu n.d.) Työn imua voidaan edistää huomioimalla työntekijän yksilölliset tarpeet sekä yksilölliset voimavarat ja lisäksi myös työhön liittyvät voimavarat. Työn imun kokemisen mahdollisuus lisääntyy, kun yksilön perustarpeet sekä tarpeet työn tekemiselle ovat tyydytetyt. (Hakanen 2011, 34.)

Työn imun vastakohtana voidaan pitää työstressiä (Mäkikangas & Hakanen 2017, 115). Työstressi on yksi yleisin työpahoinvoinnin ilmenemisen muoto (Virolainen 2012, 35). Stressillä tarkoitetaan tilaa, jossa työntekijä kokee, ettei pysty selviytymään häneen kohdistetuista vaatimuksista. Sen syntyyn vaikuttavat sekä työntekijän, kuin työnkin ominaisuudet. Stressi on seurausta siitä, että työn voimavarat sekä vaatimukset ja kuormitustekijät ovat epätasapainossa keskenään. Kun stressitila etenee riittävän pitkälle, kehittyy työuupumus. Se on oireyhtymä, jossa ihmisen omat voimavarat ehtyvät ja oireena on kroonistunut väsymys, kyynistyminen työhön, kognitiivisen hallinnan häiriöt sekä myös tunteiden säätelyn häiriöt. Väsymys on yleensä tekijä, joka laukaisee muiden työuupumusoireiden kehittymisen. Lopulta oma työasenne muuttuu kielteiseksi ja omaa työtä vähätellään ja työ ei tuota enää tyydytystä. Työuupumuksen kehittyminen kestää yleensä vuosia. Työuupumus aiheuttaa kielteisiä seurauksia niin työssä suoriutumislle kuin omalle terveydelle ja elämänlaadulle. (Stressi ja työuupumus n.d.) ja sen on todettu olevan yhteydessä myös terveysongelmiin (Mäkikangas & Hakanen 2017, 117). Työuupumus on sekä kansallisesti että kansainvälisesti merkittävä ongelma. Vuonna 2011 tehty tutkimus osoittaa, että lievää työuupumusoireilua koki 23 % miehistä ja 24 % naisista. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 106.)

Oleellista työelämässä onkin työuupumusta ennaltaehkäisevä toiminta. Huomio tulisi kiinnittää työuupumuksen ensimmäiseen vaiheeseen eli stressin välttämiseen tukemalla työntekijöitä. Vaatimusten kohtuullistaminen sekä työn kuormittavuuden arvioiminen ovat avainasemassa ennaltaehkäistäessä työuupumusta. (Virolainen 2012, 35–37.) Lisäksi kokonaistilanteen arvioiminen kartoittamalla voimavarat sekä kuormitustekijät ja ottamalla ne huomioon työssä, voidaan leivittää työstä johtuvaa stressiä (Stressi ja työuupumus n.d.). Liiallisen kuormittumisen ennaltaehkäisy on oleellista niin yksilön kuin organisaationkin kannalta (Mattila & Pääkkönen 2015, 10).

Hakasen (2011) mukaan työolot kokonaisuutena koostuvat voimavarojen lisäksi työn vaatimuksesta tai kuormitustekijöistä. Kun puhutaan työn voimavaroista, ne ovat tekijöitä, joiden avulla pysytään kohtaamaan työn vaatimuksia ja myös saavuttamaan työn tavoitteet. Vaatimukset taas edellyttävät psyykkisiä ponnisteluja. Jos vaatimukset ovat liian korkealla, se vaatii jatkuvaa ponnistelua töistä selviytymiseksi. Jos tästä ponnistelusta ei palauduta, vaatimukset aiheuttavat työuupumusoireilua. Työn imulla sekä työuupumuksen kokemuksella voi olla siis erilaisia syitä ja seurauksia. Voidaan sanoa, että työn vaatimusten ja työn voimavarojen määrän suhde määrittelee kokonaishyvinvoinnin työssä. Pahin tilanne on silloin, kun työlle on asetettu jatkuvasti liian korkeita vaatimuksia, mutta työn voimavaratekijät puuttuvat. Kuviolla 1 pyritään havainnollistamaan tätä työn vaatimusten – työn voimavarojen mallia. Tässä tulee kuitenkin huomata, että kuvion polut eivät sulje toisiaan pois, vaan tuovat samanaikaisesti esille työntekijän kokemaa hyvinvointia sekä pahoinvointia eri näkökulmista. (Hakanen 2011, 103–106.)



Kuvio 1. Työn vaatimusten - työn voimavarojen malli (Hakanen 2011, 105)

2.5 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointiin vaikuttavat monet eri tekijät, ja nämä tekijät voidaan jaotella Tampereen yliopiston ja Tampereen ammattikorkeakoulun Työhyvinvoinnin tutkimusryhmän mukaan viiteen eri ryhmään. Ne ovat organisaatio, yksilö, yhteisö, työ sekä johtaminen. (Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli n.d.) Myös Manka (n.d.) kuvaa, että työhyvinvoinnin tekijät jakautuvat organisaatioon, johtamiseen, työyhteisöön ja työhön sekä työntekijään itseensä. Kuviolla 2 pyritään havainnollistamaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä sitä, että työhyvinvointi on monen tekijän summa ja asiat vaikuttavat paljon toisiinsa (Manka n.d.).



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka n.d.)

Organisaatiotasolla tarkastellaan organisaation rakennetta ja toimintaa. Työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta organisaatiolla on tärkeä rooli. Organisaation henkilöstökäytännöt vaikuttavat läheisesti siihen, miten työhyvinvointi koetaan. Lisäksi organisaatiokulttuuri sekä organisaation rakenne, toimintatavat ja käytännöt vaikuttavat läheisesti työhyvinvointiin. (Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli n.d.)

Yksilön kohdalla ajatellaan sitä, miten yksilö ottaa itse vastuuta omasta hyvinvoinnistaan. Työhyvinvointiin vaikuttaa paljon se, miten yksilö itse huolehtii omasta fyysisestä sekä psyykkisestä hyvinvoinnistaan, myös työn ulkopuolella. Lisäksi yksilölliset tekijät yksilössä ja persoonallisuudessa

vaikuttavat, kuten esimerkiksi osaaminen ja työkokemus sekä palautuminen. (Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli n.d.)

Yhteisön kohdalla tarkastellaan yhteisön toimivuutta. Työyhteisö on merkittävä tekijä työntekijän työhyvinvoinnin kokemuksessa. Kun työyhteisössä saa tukea, se lisää työhyvinvointia, kun taas huono työilmapiiri ja mahdolliset konfliktit kuormittavat yhteisön työntekijöitä. Hyvä yhteishenki työyhteisössä on tärkeää. Myös vuorovaikutuksen puute yksin työskennellessä voi olla todella kuormittavaa ja vaikuttaa työhyvinvointiin. (Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli n.d.)

Kun taas puhutaan itse **työstä**, se on yksi keskeisimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Jokaisesta työstä löytyy niin voimavara- kuin kuormitustekijöitäkin. Kiire ja ristiriitaiset vaatimukset voivat olla kuormitustekijöitä, kun taas selkeät tavoitteet ja vaikutusmahdollisuudet toimivat työssä voimavaratekijöinä. Lisäksi vaikutusmahdollisuudet työn tekemiseen ovat oleellisessa asemassa työhyvinvoinnin näkökulmasta. (Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli n.d.)

Johtaminen on tärkeä osa työhyvinvoinnin kokemusta. Johtamisella pystytään vaikuttamaan työhyvinvointiin sekä johtamistyyllillä sekä sillä, mitä toimenpiteitä organisaatiossa tehdään työhyvinvoinnin eteen. Johtamisella pystytään vaikuttamaan työn hallintaan sekä oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Tutkimuksissa on todettu, että palveleva sekä positiivinen johtajuus tukevat työhyvinvointia. (Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli n.d.)

2.6 Työhyvinvoinnin merkitys

Otala ja Ahonen (2003) tuovat esille kirjassaan perusteltuja syitä, miksi työhyvinvoinnin merkitys on korostunut. Näitä syitä ovat esimerkiksi työlainsäädäntö, joka asettaa tiettyjä vaatimuksia työhyvinvoinnin hoitamiseen. Lisäksi väestön ikääntymisen mukanaan tuoma työvoima pula uhkaa kilpailukykyä, jolloin on tärkeää panostaa työhyvinvointiin, jotta ihmiset jaksavat ja viihtyvät työssään. (Otala & Ahonen 2003, 25.) Juuti (2010) mukaan työhyvinvointia voidaan nykypäivänä pitää yhtenä yrityksen strategisista kilpailutekijöistä. Ilman työntekijöiden hyvinvointia ei synny osaamista eikä innovaatiota. Juuri nämä ovat ydinasioita, joilla yritykset luovat itselleen kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Kun työntekijät voivat hyvin, organisaatiolla on tehokas kyky olla vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa, tuottaa asiakkaille parempia palveluja ja tällöin työntekijät myös antavat todennäköisemmin täyden työpanoksensa organisaation eteen. (Juuti 2010, 45–46.)

Työhyvinvointiin panostamisella on suuri merkitys yritykselle. Kun yritys panostaa työhyvinvointiin, se vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaan ja työnantajakuvalla taas pystytään houkuttelemaan parhaat osaajat yritykseen. Henkilöstön hyvinvoinnista huolta pitävillä yrityksillä on työmarkkinoilla vahva asema ja päteviä hakijoita riittää, kun taas huonosti hoidettu työnantajapolitiikka alkaa näkyä organisaation ulkopuolelle. Tällöin tilanne johtaa vähitellen siihen, ettei vapaisiin työpaikkoihin riitä hakijoita. (Tarkkonen 2012, 73.)

Erilaisissa tutkimuksissa on todettu henkilöstön hyvinvoinnin ja yrityksen taloudellisella menestymisen yhteys toisiinsa. On laskettu, että yritysten on mahdollista saada takaisin 10–20-kertaisena se raha, jonka he sijoittavat työhyvinvointiin. (Ojala & Ahonen 2003, 51.) Työpahoinvointi tulee kalliiksi organisaatioille. Kustannuksia muodostavat aikainen eläköityminen, sairauspoissaolot, tapaturmat sekä tuottavuuden heikentyminen. (Ahonen 2014.) Myös työhyvinvoinnista kirjan kirjoittanut Forma (2015) tarkastelee blogissaan työhyvinvoinnin merkitystä yhteiskunnan näkökulmasta. Hän kuvaa työhyvinvoinnin pidentävän työuria, joka on yhteiskunnan kannalta merkittävää, sillä se pienentää kestävyysvajetta. Työhyvinvoinnilla pystytään lisäksi ehkäisemään työkykyongelmien syntymistä. Työhyvinvoinnin aiheuttamat ongelmat tuottavat kustannuksia siis sekä työnantajalle, että yhteiskunnalle. Sosiaali- ja terveysministeriö on tehnyt laskelmia, joissa todetaan tekeväntönnön työn kustannusten olevan noin 25 miljardia euroa vuodessa. Näitä kustannuksia olisi mahdollista pienentää panostamalla työhyvinvointiin. (Forma 2015.)

Työhyvinvoinnilla on suuria vaikutuksia myös yksilöön. Työhyvinvointi parantaa tuloksellisuutta sekä tuotteliaisuutta. Kun työntekijä voi hyvin, hän on työssään motivoitunut sekä työpaikkaansa sitoutunut. Lisäksi hyvinvoiva työntekijä edistää työyhteisön toimivuutta ja ilmapiiriä. Hyvinvovassa työyhteisössä jaksetaan paremmin ja siellä on vähemmän sairauspoissaoloja sekä vähemmän työntekijöiden vaihtuvuutta. Hyvinvoiva työntekijä edistää onnistuneita asiakaskokemuksia, joka on aina myös yrityksen etu. (Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli n.d.) Mäkikangas ja Hakkanen (2017, 120) toteavat, että nykyajan työelämän vaatimusten lisääntyessä on yhä merkityksellisempää, miten työntekijät voivat työssään niin työntekijöiden elämänlaadun ja terveyden kuin organisaatioiden menestyksenkin kannalta.

3 Oikeudenmukainen johtaminen

3.1 Oikeudenmukaisen johtamisen historia lyhyesti

Organisaation oikeudenmukaisuuden tutkimuksen esihistoria juontaa juurensa sosiaalipsykologian ja motivaatiopsykologian klassikkoteorioihin. Alkuaikoinakeskeisiä teorioita olivat esimerkiksi Fritz Heiderin balanssiteoria sekä Abraham H. Maslown tarvehierarkia. Yksi ensimmäisistä oikeudenmukaisuusteorioista oli Samuel Stoufferin kehittämä suhteellisen deprivaaation teoria vuonna 1949. Tämä teoria korosti, että tyytyväisyys esimerkiksi palkkaan riippuu siitä, mihin sitä verrataan, eikä niinkään absoluuttisesta määrästä. (Elovainio & Virtanen 2018, 184–187.)

Tämän jälkeen George Homansin sosiaalisen vaihdon teoria toi näkökulman sosiaalisiin vaihtosuhteisiin ja niiden merkitykseen. Sosiaalisen vaihdon teoriassa ihmisten kanssakäyminen voidaan ajatella sosiaalisena vaihtona, jossa uudelleen tapahtuvien kokemusten myötä syntyy erilaisia sääntöjä sekä odotuksia. Mitä selvemmin näitä sääntöjä syntyy, sitä normaalimpia moraalिसääntöjä niistä muodostuu. Homansin mukaan ihmiset ovat herkkiä näiden vaihtosuhteiden epätasapainolle, jolloin ihminen kokee epäreiluutta esimerkiksi saadessaan vähemmän vastinetta kuin kokevat ansaitsevansa. Homans esitteli myös käsitteen jakava oikeudenmukaisuus (distributive justice) ja väitti, että ihmisten pyrkimys säilyttää normatiivisia vaihtosuhteita vaikuttaa moraalिसääntöjen muotoutumiseen. (Elovainio & Virtanen 2018, 184–187.)

Seuraavaksi Peter M. Blau laajensi Homansin ajatuksia vuonna 1964 ja toi esille, että ihmisten tyytyväisyys heidän vaihtosuhteisiinsa riippuu siitä, miten vaihtosuhteesta saatavat hyödyt täyttävät heidän odotuksensa. John Stacy Adams toi merkittävästi panoksensa oikeudenmukaisuuden tutkimukseen 1960-luvulla esittämällä tasapainoteorian. Hän näki tasapainon pyrkimisen voimakkaana motiivina ja oikeudenmukaisuuden keskeisenä osana ihmisten päätöksentekoa. (Elovainio & Virtanen 2018, 184–187.)

Tämän jälkeen mainitaan 1970-luvulla Morton Deutschin ja Gerald S. Leventhalin tutkimusryhmät sekä John Thibautin ja Laurens Walkerin ryhmät, jotka kiinnittivät huomiota oikeudenmukaisten resurssien jaon sääntöihin eri konteksteissa, kuten ryhmissä ja oikeusprosesseissa. Thibaut ja Walker toivat esille, että mahdollisuus tulla kuulluksi vaikuttaa voimakkaasti oikeudenmukaisuuskoke-

mukseen ja tästä on saanut alkunsa päätöksenteon oikeudenmukaisuuden käsite (procedural justice). (Elovainio & Virtanen 2018, 184–187.) Viimeisenä on saanut alkunsa vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden käsite, johon ovat viitanneet ensimmäisenä Bies ja Moag vuonna 1986 (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ja Ng 2001, 426–427). Kuitenkin hypoteesi siitä, että oikeudenmukaisuuden kokemus suojaaa työntekijän terveyttä, on esitetty vasta vuosituhaten vaihteessa (Elovainio 2008).

Ensimmäisenä on siis määritelty jakavan oikeudenmukaisuuden käsite, jonka jälkeen tutkimus on laajennut päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen. Vasta näiden jälkeen on tuotu esille käsite vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudesta tai toisella käsitteellä kohtelun oikeudenmukaisuudesta.

3.2 Oikeudenmukaisen johtamisen määritelmä

Moorman (1991) sekä Colquitt ja muut (2001) kuvaavat oikeudenmukaisuuden ymmärrettäväksi niin, että sillä tarkoitetaan yleistä tasa-arvoa, reilua ja hyvää kohtelua, joka kattaa taloudellisen, sosiaalisen ja emotionaalisen osa-alueen. Oikeudenmukaisuuden kokemus on kuitenkin hyvin yksilöllistä. Organisaatiotasolla oikeudenmukaisuuden voidaan ajatella olevan perusarvo, jonka kautta määrittyvät sosiaaliset säännöt sekä kanssakäyminen. (Moorman 1991, 845; Colquitt ym. 2001, 425.) Oikeudenmukaisuus määrittelee ne tavat sekä säännöt, joilla kohtelemme toisia ihmisiä ja niitä samoja tapoja ja sääntöjä odotamme myös muiden noudattavan, kun he ovat kanssamme tekemisissä (Elovainio & Kivimäki 2002, 470). Leppäsen (2007) mukaan myös Elovainio, Kivimäki, Vahtera ja Virtanen (2002) määrittelevät oikeudenmukaisuuden käsitteenä, jonka ihmiset kokevat omakohtaisesti ja subjektiivisesti. Oikeudenmukaisuutta määritettäessä ja tutkiessa voidaan tuskin koskaan saavuttaa tilannetta, jossa kaikki ymmärtäisivät oikeudenmukaisuuden täysin samalla tavalla, sillä oikeudenmukaisuus on niin vahvasti yksilön subjektiivinen kokemus. (Leppänen 2007, 7.)

Oikeudenmukainen johtaminen kuvaa käsitteenä johtamisjärjestelmän selkeyttä sekä johdonmukaisuutta ja lisäksi sitä, miten organisaatiossa tehdään päätöksiä ja miten työntekijöitä kohdellaan (Nokela, Huhtakangas, Pesonen, Laitinen ja Kanste 2021, 145). Cropanzano ja Greenberg (1997, 318) kuvaavat, että toiminta on oikeudenmukaista, kun suurin osa ihmisinä pitää sitä oikeudenmukaisena. Moorman (1991, 845) taas kuvaa oikeudenmukaisen johtamisen tarkoittavan sitä, missä

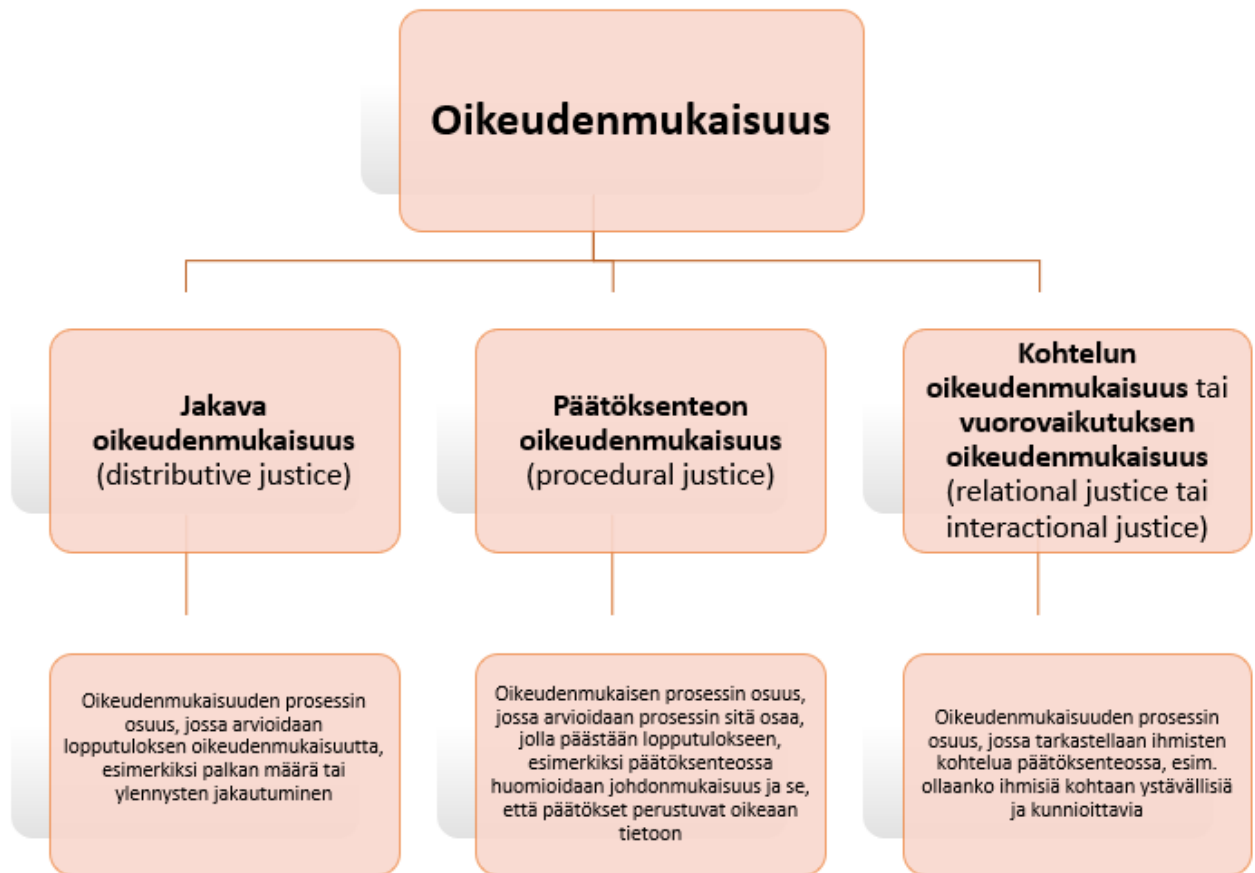
määrin työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Romana, Keskinen ja Keskinen (2004, 8) toteavat tutkimuksessaan, että oikeudenmukainen lähijohtaminen koetaan työntekijöiden mukaan pääasiassa tasapuolisena kohteluna, vuorovaikutuksena, työn organisointina, luottamuksena ja luotettavuutena.

Oikeudenmukaisuuden käsite voidaan teorian mukaan jakaa jakavaan oikeudenmukaisuuteen (distributive justice) sekä päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen (procedural justice) (Elovainio & Virtanen 2018, 187–188). Jakava oikeudenmukaisuus tarkoittaa prosessia, jossa yksilö arvioi saamaansa lopputuloksen oikeudenmukaisuutta. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi palkan määrää, ylennyksien jakautumista tai arvosanoja. Reiluna voidaan pitää sellaisia lopputuloksia, jossa edut jakautuvat tasan kaikkien kesken tai painotusten mukaisesti. (Colquitt ym. 2001, 426.)

Päätöksenteon oikeudenmukaisuudessa taas tarkastellaan prosessin sitä osaa, jolla lopputulokseen päästään. Kun päätös on tehty oikeudenmukaisuuden periaatteita noudattaen, lopputulokseen suhtaudutaan positiivisemmin, vaikka se ei olisikaan yksilön edun mukaista. (Thibaut & Walker 1978, 542.) Moorman (1991) kuvaa päätöksenteon oikeudenmukaisuuden tarkoittavan toimintaa, johon kuuluvat päätöksen teon suunnittelu, tiedottaminen sekä niiden vaikutusten seuraaminen. Kun päätöksenteko on oikeudenmukaista, päätökset ovat johdonmukaisia, päätösten perusteista saadaan tietoa, päätökset tehdään perustuen oikeaan tietoon ja päätösten vaikutuksia seurataan. Tarvittaessa epäonnistuneet päätökset voidaan myös purkaa. (Moorman 1991, 845–846.)

Lisäksi on esitetty, että oikeudenmukaisuusteoriassa olisi vielä kolmas muoto, kohtelun oikeudenmukaisuus (relational justice tai interactional justice), joka eroaisi aiemmista. Se tarkoittaa, että vaikka päätökset eivät olisikaan mieluisia työntekijöille, kohtelun odotetaan silti olevan kohteliasta, ystävällistä ja kunnioittavaa. Tätä on siis kohtelun oikeudenmukaisuus, joka on nykyään suuressa roolissa oikeudenmukaisuutta tarkasteltaessa. (Elovainio & Virtanen 2018, 188.) Myös Moorman (1991, 845–846) kuvaa kohtelun oikeudenmukaisuuden niin, että esihenkilö on alaisiaan kohtaan huomaavainen ja ystävällinen, kunnioittava, luotettava eivätkä hänen henkilökohtaiset mieltymyksensä vaikuta hänen tekemiinsä päätöksiin. Nykyään kohtelun oikeudenmukaisuus on saanut lisäksi käsitteen organisaation oikeudenmukaisuus (organizational justice) (Elovainio 2018, 188). Leppäsen (2007, 10) mukaan kohtelun oikeudenmukaisuutta kutsutaan edellisten lisäksi

myös vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudeksi. Alla olevassa kuviossa 2 on pyritty havainnollistamaan oikeudenmukaisuuden jakautumista eri osa-alueisiin ja sekä niiden tarkoitusta.



Kuvio 3. Oikeudenmukaisuus ja sen alamuodot

Aiempiin tutkimuksiin perustuen on määritelty työelämän oikeudenmukaisuuden kriteereiksi ja periaatteiksi seuraavat asiat; oikeus siihen, että tulee kuulluksi omassa asiassaan, johdonmukaiset säännöt, joiden mukaan ihmistä kohdellaan samojen periaatteiden mukaan ja samat säännöt ovat voimassa sekä tänään, että huomenna. Näiden lisäksi päätöksenteko on puolueetonta, päätökset perustuvat oikeaan tietoon, päätöksiä voidaan tarvittaessa korjata sekä päätöksenteon säännöt ovat selkeät ja niistä on informoitu ihmisiä, joita päätökset koskevat. Nämä päätöksenteon oikeudenmukaisuutta kuvaavat säännöt ovat vakiintuneet aiemmilla vuosikymmenillä tehtyihin tutkimuksiin. (Elovainio & Virtanen 2018, 187.) Näiden lisäksi ihmiset odottavat, että heitä kohdellaan ystävällisesti, kohteliaasti ja kunnioittavasti, vaikka itse päätökset eivät olisikaan mieluisia (Elovai-

nio 2008). On myös huomattava, että oikeudenmukaisuuden käsitys muuttuu ajan kuluessa. Nykyään ymmärretään ja hyväksytään laajemmin, että on oikeudenmukaista, että esimerkiksi palkan määrääytymiseen vaikuttavat esimerkiksi suoritteiden laatu ja määrä. (Järvinen 2011, 147.)

3.3 Oikeudenmukainen johtaminen käytännössä

Johtaminen ei ole ainoastaan tehtävä, jota esihenkilö suorittaa, vaan myös rooli. Esihenkilötyössä ja ihmisten johtamisessa onnistumisessa on pohjimmiltaan kyse siitä, ottaako esihenkilö vastaan hänelle tarjotun roolin. On paljon esihenkilöitä, jotka eivät ymmärrä, halua tai kykene ottamaan johtajan roolia, vaan pysyttelevät asiantuntijan tai suorittavan työntekijän roolissa. Johtaminen työyhteisöissä voi tämän vuoksi olla puutteellista. On tärkeää, että esihenkilö ymmärtää itse oman roolinsa sekä miten tärkeä tämän tehtävä on. Terve itsetunto, hyvä huumorintaju sekä nöyrä luonne luovat mahdollisuudet kehittyä parhaiden johtajien joukkoon. (Järvinen 2011, 142.) Järvinen (2004, 54) toteaaakin kirjassaan, että ”esihenkilö on ikään kuin valmentaja, joka huolehtii johtamansa ryhmän toiminnan edellytyksistä”.

Oikeudenmukaisuudella on vahva kytkös johtamiseen. Työntekijät odottavat esihenkilön kohtelevan kaikkia tasapuolisesti, ilman että hänellä on suosikkeja tai inhokkeja. Esihenkilön täytyy pystyä omassa roolissaan ylittämään työntekijöihin kohdistuvat sympatit ja antipatit. Lisäksi esihenkilön on tärkeää muistaa, että vaikka joku olisi työssään muita parempi tai osaavampi, hänelle ei voi sen varjolla antaa erityisoikeuksia. (Järvinen 2011, 147.)

Romanan ja muiden (2004) tutkimuksessa esille nousevat oikeudenmukaisen johtamisen tärkeimpinä asioina tasapuolinen kohtelu, vuorovaikutus, työn organisointi, esihenkilön luottamus sekä luotettavuus. Tasapuolinen esihenkilö kohtelee työntekijöitään puolueettomasti, reilusti sekä tasapuolisesti. Tasapuolisuus näkyy esimerkiksi työvuorojen organisoinnissa, koulutuksiin pääsyssä ja vapaiden sekä lomien järjestämisessä. Lisäksi sijaisia ja vakituisia työntekijöitä kohdellaan samalla tavalla. Vuorovaikutuksessa tärkeää on kokemus oikeudenmukaisuudesta. Oikeudenmukainen esihenkilö on keskusteleva, kuunteleva sekä läsnä. Hän on aidosti kiinnostunut työntekijöistään ja haluaa kehittää aitoa sekä turvallista ilmapiiriä. Lisäksi työntekijät kokevat, että on tärkeää tulla kuuluksi. Työn organisoinnin näkökulmasta oikeudenmukaisuutta lisää, kun esihenkilö toimii jämakästi ja jakaa vastuuta. Esihenkilöltä oletetaan löytyvät kykyä työn organisointiin. Oikeudenmukainen esihenkilö on myös luotettava. Hän tekee oman osuutensa työyhteisössä ja hoitaa sovitut työt.

Hän myös luottaa siihen, että työntekijät hoitavat työnä ilman, että hänen tarvitsee puuttua työntekoon. Oikeudenmukainen esihenkilö seisoo työntekijöiden mielestä sanojensa takana, ja on avoin ja rehellinen. Lisäksi tutkimuksessa oikeudenmukaisen johtamisen muina seikkoina mainittiin työn kehittäminen, työn tunteminen, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, työn arvostaminen, tiedottaminen, ongelmien käsittely, esihenkilön tuki sekä toiminta päätöksenteossa ja palkkauksen oikeudenmukaisuus. (Romana ym. 2004, 8; 10–12)

Jotta esihenkilö pystyy toimimaan oikeudenmukaisesti, edellytyksenä ovat selkeät pelisäännöt ja ohjeet, joiden noudattaminen koskettaa kaikkia. Henkilöstön arviointiin ja palkitsemiseen tulee olla läpinäkyvät kriteerit. Esihenkilön oikeudenmukaisuutta voidaan pitää mielivallan ja itsekkyyden vastakohtana. (Järvinen 2011, 147.) Esihenkilön tulee kohdella työntekijöitään ystävällisesti ja huomaavaisesti. Lisäksi työntekijöitä kohtaan täytyy olla puolueeton. Täytyy voida luottaa siihen, että säännöt ovat samat tänään, sekä huomenna. Selkeä sekä johdonmukainen johtajuus mahdollistaa, että työntekijät pystyvät luottamaan epävarmoissakin tilanteissa siihen, että sovittuja toimintaperiaatteita noudatetaan. Pääperiaatteena oikeudenmukaisessa johtajuudessa onkin, että päätökset ovat johdonmukaisia ja samat säännöt koskevat kaikkia. Kaikilla, joita asia koskee, on oikeus sanoa mielipiteensä asiaan. Lisäksi päätöksenteon perustaksi on etsittävä mahdollisimman paljon oikeaa tietoa. Kielteisetkin päätökset on helpompi sulattaa, kun työntekijä on tullut asiassa kuulluksi päätöksenteon yhteydessä. Päätöksentekoon liittyvistä perusteista täytyy myös tarvittaessa antaa lisätietoja. (Sinokki & Virtanen 2014, 152–153.) Myös Kivimäki, Elovainio, Vahtera ja Virtanen (2005, 155) tuovat esille, että työntekijät arvoivat oikeudenmukaisen johtamisen olevan sitä, että alaisia kokevat tulleen kuulluksi päätöksiä tehdessä, pelisäännöt ovat samat kaikille, esihenkilö kertoo avoimesti päätösten perusteet, työntekijät voivat luottaa esihenkilöihinsä ja esihenkilö kohtelee työntekijöitään arvostavasti ja kunnioittavasti.

Modernissa vuorovaikutteisessa johtamisessa johtajan perustehtävänä on saada kaikki työntekijät kokemaan itsensä hyödyllisiksi ja tärkeiksi. Tiedonkulku ja kuunteleminen ovat avainasemassa. Autonomian salliminen työntekijöille on tärkeää. Parhaimmillaan johtaminen on vuorovaikuttamista sekä tilannejohtamista, jossa limittyvät ihmisten sekä toiminnan johtaminen. (Manka & Manka 2016, 135.) Modernin johtajuuden toivotaan sisältävän piirteitä, joita yksi on reiluus ja oikeudenmukaisuus työn organisoinnissa. Esihenkilön tulee huolehtia, että työn perusasiat ovat kunnossa,

ja hän ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon kuuntelemalla heitä. Lisäksi esihenkilön on oltava esimerkillinen ja luotettava. Johdonmukaista päätöksentekoa arvostetaan. Esihenkilöltä odotetaan psykologista ja emotionaalista tukea sekä tunneälyä. Esihenkilö toimii alaistensa valmentajana sekä antaa palautetta, niin myönteistä kuin tarvittaessa rakentavaakin palautetta. Hän on ihminen, jonka puoleen voi aina kääntyä, hän kuuntelee ja on henkisesti läsnä. Hän huolehtii työntekijöistään, seuraa psyykkistä sekä fyysistä kuormittuneisuutta ja ottaa asiat puheeksi tarpeen tullen. (Manka & Manka 2016, 141.)

Esihenkilö toimii valmentavana johtajana, jolloin hän innostaa työntekijöitään tavoitteiden saavuttamiseen, luovaan ajatteluun sekä laittaa ajattelemaa omien ajattelutapoja. Esihenkilö inspiroi työntekijöitään älyllisesti sekä haastaa ajattelussa uusille urille. Tärkeänä pidetään myös sitä, että hän huolehtii optimismista ja luo myönteistä ilmapiiriä työpaikalle. (Manka & Manka 2016, 141.) Lisäksi esihenkilön on annettava tilaa ajatella ja pyrkiä auttamaan jokaista työntekijää eteenpäin, tarjota lisää vastuuta sekä pitää omien työntekijöidensä puolia (7 vinkkiä parempaan esimiestoimintaan 2017). Kaiken tämän lisäksi esihenkilön on oltava aito, oma itsensä. Ilman aitoutta johtajuus vaikuttaa alaisten silmissä keinotekoiselta roolilta, jota esihenkilö yrittää pitää yllä. Aitous antaa esihenkilöllekin luvan olla vain ihminen. (Järvinen 2011, 147.)

Luvussa 3.2 on käsitelty nykyisen oikeudenmukaisen johtamisen keskeisiä periaatteita. Elovainion ja Kivimäen (2002, 471) mukaan näiden periaatteiden lisäksi sillä, miten ihmisiä kohdellaan päätöksentekotilanteissa sekä niistä tiedottaessa, on havaittu olevan vaikuttavan ihmisten tunnereaktioihin. Myös Elovainio ja Kivimäki (2002) tuovat esille, että nämä asiat ja tekijät ovat tärkeitä ihmisille, joten niistä poikkeaminen tai näiden sääntöjen noudattamatta jättäminen saattaa herättää ihmisissä voimakkaitakin tunteita. Jos ihmisiä kohdellaan epäoikeudenmukaisesti, se kertoo, että heitä pidetään tärkeinä omassa ryhmässään. (Elovainio & Kivimäki 2002, 470.)

Romanan ja muiden (2004) tutkimuksessa esille nousee työntekijöiden näkökulmasta useita oikeudenmukaisen johtamisen keinoja, joilla työntekijät kokevat enemmän oikeudenmukaisuutta. Tärkeimpänä näistä esille nousivat esihenkilön toimintatapa (18 %), kokoukset ja palaverit (17 %), töiden organisointi ja työnjako (16 %), työyhteisön toimintatapa (11 %), tiedottaminen (11 %), osaamisen varmistaminen (10 %) sekä keskusteleminen (8 %). Esihenkilön toimintavoista keskei-

siksi koettiin esihenkilön tuki, apu ja läsnäolo, kannustus, jämäkkä asioihin tarttuminen, suunnitelmallisuus ja ennakoivuus, henkilöstön kuuleminen päätöksenteossa ja päätösten perusteleminen sekä tilannetietoisuus. Kokouksista ja palavereista mainittiin, että niiden säännöllisyys on tärkeää. Keskustelua ja dokumentointia arvostettiin, jolloin myös ne, jotka eivät olleet paikalla, saivat tiedon asioista. Töiden organisoinnin osalta oli tärkeää, että työnjako oli selkeä. Työyhteisön toimintatavasta todetaan, että oikeudenmukainen johtaminen on työyhteisön kanssa tehtävää yhteistyötä. Tärkeinä asioina esiin nousivat työyhteisön avoin ja salliva ilmapiiri, työyhteisön vastuullinen ja oma-aloitteinen toiminta ja työyhteisön keskinäinen tuki. Viestinnässä kiinnitettiin huomioita siihen, että asioista tiedotetaan jo alkuvaiheessa. Osaamisen varmistamisessa esille nousi perehdytys, jossa uudet työntekijät perehdytetään hyvin ja sille annetaan aikaa. Lisäksi ammattitaidon ylläpitämiseen kannustaminen koettiin tärkeänä. Keskustelemisen kohdalla arvostettiin työntekijän ja esihenkilön kahden keskeisiä keskusteluja. Kehityskeskustelut koettiin tärkeinä. (Romana ym. 2004, 20–24.)

Kuitenkin keskeisenä tekijänä oikeudenmukaisten menetelmien käytössä pidetään esihenkilön toimintatapaa. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden mielestä esihenkilö on oikeudenmukainen, kun hän tukee, auttaa, on läsnä, kannustaa, tarttuu asioihin jämäkästi, on suunnitelmallinen sekä ennakoiva, kuuntelee henkilöstöä päätöksenteossa sekä myös perustelee päätökset. Näiden lisäksi hänellä on ymmärrys työyhteisön tilanteesta. Esihenkilö ei voi vaikuttaa kaikkeen, kuten esimerkiksi palkkaukseen tai palkitsemiseen, mutta työntekijöiden kohteluun, tasapuolisuuteen sekä arvostavaan vuorovaikutukseen hän voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Tämä onkin yksin oikeudenmukaisen johtamisen keskeisistä keinoista; miten esihenkilö on vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. (Romana ym. 2004, 29.)

Oikeudenmukainen johtaminen ei kuitenkaan aina ole helppoa. Kun työyhteisö on monimuotoinen iän, sukupuolen, kulttuuritaustan, kielen, koulutuksen, elämäntilanteen tai temperamenttien osalta, näiden huomioiminen, hyödyntäminen sekä erilaisuuden arvostaminen saattavat aiheuttaa erilaisia näkemyksiä asioista. Ihmiset ajattelevat eri tavalla, myös suvaitsevaisuudesta. (Sinokki & Virtanen 2014, 153.) On lisäksi tärkeää huomata, että työntekijän oikeudenmukaisuuden kokemus syntyy työntekijöiden, esihenkilöiden sekä organisaation toimintaympäristön vuorovaikutuksesta, mutta edustaa vain yhden osapuolen näkemystä. Tällöin arviot oikeudenmukaisuudesta voivat jos-

kus perustua väärinymmärryksiin tai tapahtumiin, johon työpaikan johto ei välttämättä voi vaikuttaa. Yleisellä tasolla voidaan kuitenkin todeta, että jos periaatteet toteutuvat henkilöstön keskuudessa lähestulkoon yksimielisesti, sitä voidaan pitää usein merkinä siitä, että johtamisessa on jollakin tavalla onnistuttu. (Kivimäki ym. 2005). Tulee myös muistaa, että esihenkilön tehtävä on henkilöstön johtamisen lisäksi vastata siitä, että työt hoituvat. Oikeudenmukaisen johtamisen voidaan kuvata olevan tasapainoilua työntekijöiden toiveiden sekä työn sujumuuden varmistamisen välillä. (Romana ym. 2004, 11.)

4 Oikeudenmukainen johtaminen ja psyykinen työhyvinvointi

4.1 Oikeudenmukaisen johtamisen vaikutukset psyykkiseen työhyvinvointiin

Työhyvinvoinnin näkökulmasta johtamisella on suuri merkitys koettuun työhyvinvointiin. Johtamisen tavoitteena on, että kaikille asetetaan samanlaiset, selkeät tavoitteet. Hyvässä johtajuudessa tavoitteet on asetettu selkeästi, johtamisen mallit ja perusteet ovat selkeitä, esihenkilöllä on hyvät johtamistaidot ja niitä kehitetään jatkuvasti. Lisäksi on tärkeää, että työntekijöillä on mahdollisuus osallistua sekä johtaa omaa työtään. (Ojala 2003, 46.) Esihenkilö, joka haluaa tukea henkilöstön hyvinvointia, keskustele työntekijöiden kanssa ja ottaa työntekijöiden mielipiteet huomioon päätöksenteossa. Kun työntekijät pääsevät osallistumaan päätöksentekoon, se parantaa työmotivaatiota sekä sitoutumista. Lisäksi hyvä vuorovaikutus lisää luottamusta esihenkilön ja työntekijöiden välillä. (Juuti & Vuorela 2015, 24–26.) Kaiken kaikkiaan hyvällä johtamisella edistetään henkilöstön onnistumista ja innostumista työstään. Esihenkilön kyky osoittaa arvostusta sekä luottamusta luovat perusturvallisuuden tunteen, joka on etenkin psyykkisen työhyvinvoinnin tärkeä lähtökohta. (Sinokki & Virtanen 2014, 147.)

Muun muassa Cropanzano ja Greenberg (1997) sekä Colquitt ja muut (2001) ovat tutkimuksissaan havainneet, että oikeudenmukaisuudella on johtamisessa huomattu olevan monia myönteisiä vaikutuksia. On havaittu, että mikäli päätökset tehdään noudattaen menettelytapoja, jotka koetaan oikeudenmukaisiksi, päätöksiin suhtaudutaan myönteisemmin ja vaikeisiinkin päätöksiin sopeudutaan helpommin. Kun johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi, sen on havaittu voivan lisätä työntekijöiden sitoutumista työpaikkaansa ja parantavan tiimityön edellytyksiä. Lisäksi sillä on huomattu olevan yhteys auktoriteetteja kohtaan koettuun luottamukseen, työtyytyväisyyteen, työn

laatuun, organisaatiota vahingoittavaan käyttäytymiseen sekä toimintaan, joka edistää organisaation toimintaa. (Leppänen 2007, 11–12.) Kun ihminen tuntee oikeudenmukaisuutta, se saa henkilön kokemaan itsensä arvostetuksi sekä kokemaan ylpeyttä organisaation kuulumisesta. Se siis lisää henkilön itsetuntoa sekä halua ponnistella organisaation eteen. Kun henkilö on motivoitunut, hän käyttää halua todennäköisemmin osaamistaan organisaation hyväksi. (Myyry 2008.) Oikeudenmukaisuuden kokemus voi herättää myös voimakkaita myönteisiä tunteita, kuten esimerkiksi innostumista sekä ylpeyttä (Elovainio & Virtanen 2018, 191).

Tutkimuksissa on todettu, että toteutumaton oikeudenmukaisuus taas voi näkyä työpaikalla negatiivisessa muodossa, kuten negatiivisena asenteena sekä kielteisinä tunteita, alhaisen työtyytyväisyytenä, poissaoloina, työntekijöiden vaihtuvuutena, vähentyneenä lojaalisuutena, heikentyneellä sitoutumisella organisaatiota kohtaan, ristiriitojen lisääntymisenä, tuottavuus- ja laatuhäiriöinä sekä mahdollisesti jopa asiakkaiden epäasiallisena kohteluna. (Elovainio, Kivimäki & Helkama 2001, 418–424; Elovainio, Kivimäki & Vahtera 2002, 105–108; Elovainio & Kivimäki 2002, 471.) Epäoikeudenmukaisuuden kokemiseen liittyy vahvoja kielteisiä tunteita, kuten vihaa, ahdistusta tai syyllisyyttä (Elovainio & Virtanen 2018, 191). Skarlicki & Folger (1997) totesivat tutkimuksessaan, että epäoikeudenmukainen kokemus johtamisessa saattaa johtaa työntekijöiden kostotoimenpiteisiin. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tahallinen työvälineiden vahingoittaminen, sanallinen hyökkäminen esihenkilöä vastaan, tavaroiden varastaminen, poissaolot ilman pätevää syytä ja työnantajan mustamaalaaminen työpaikan ulkopuolella. (Skarlicki & Folger 1997, 439–441.)

Jos ihmisiä kohdellaan epäoikeudenmukaisesti, he saavat sen käsityksen, että heitä ei arvosteta ryhmässään. Tällainen kohtelu saattaa heikentää itsetuntoa sekä vaikuttaa yhteenkuuluvuuteen ja sosiaalisten suhteiden tiivyyteen. Ympäristö, jossa oikeudenmukaiseksi koetut säännöt jäävät noudattamatta, koetaan hallitsemattomaksi ja ennakoimattomaksi. Ihmiset eivät pysty ennakoimaan tekojensa seurauksia ja joutuvat olemaan jatkuvasti varuillaan. Tämä on kuluttavaa niin psyykkisesti kuin fyysisestikin. (Elovainio & Kivimäki 2002, 470.)

4.2 Oikeudenmukaisen johtamisen terveysvaikutukset

Organisaatioissa koettu oikeudenmukaisuus näyttäytyy modernissa työelämässä jopa niin tärkeänä, että se vaikuttaa ihmisen sekä fyysiseen, että psyykkiseen terveyteen (Elovainio 2008). Elo-

vainion ja muiden (2002, 105) tutkimuksessa havaitaan, että sekä oikeudenmukaisilla päätöksentekoperiaatteilla kuin oikeudenmukaisella kohtelulla on yhteys vähäisempään psyykkiseen oireiluun sekä vähäisempiin sairauspoissaoloihin. Oikeudenmukaisuuden kokemukset vähentävät sekä mennuksesta että ahdistuneisuudesta aiheutuneita poissaoloja (Elovainio & Virtanen 2018, 190). Lisäksi johtamisen oikeudenmukaisuus näkyy työhyvinvoinnin parantumisena, ja henkilöstön hyvinvointi taas näkyy työn laadukkuudessa. Epäoikeudenmukaisuus työssä aiheuttaa stressiä ja voi altistaa erilaisille terveysongelmille. (Sinokki & Virtanen 2014, 153.) Oikeudenmukaisuuden kokemusten puuttuminen on yhteydessä myös unihäiriöihin sekä hermoston ylipärasitustilaan (Elovainio & Kivimäki 2002, 472). Elovainio ja muut (2001) ja Elovainio ja muut (2002) ovat todenneet tutkimuksissaan, että oikeudenmukaisuus työpaikoilla on yhteydessä henkilöstön kokemaan stressiin. Näistä myöhemmässä tutkimuksessa havaittiin, että oikeudenmukaisuus lisäsi oman terveyden parempaa kokemusta, psyykkisen oireilun vähentymistä sekä vähäisempiä poissaoloja. (Elovainio ym. 2002, 105.) Lisäksi pitkittynyt stressi saattaa aiheuttaa terveydelle haitallisten hallintakeinojen käyttöä, kuten tupakointia ja alkoholin käyttöä (Elovainio & Kivimäki 2002, 471).

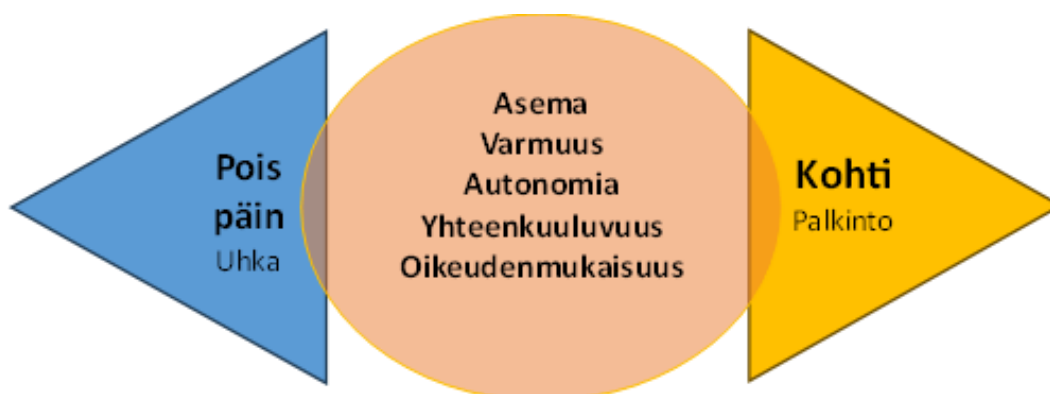
Leppäsen (2007) mukaan Tepper (2001) on selvittänyt tutkimuksessaan amerikkalaisten työntekijöiden oikeudenmukaisuuskokemusten ja psyykkisen hyvinvoinnin välistä yhteyttä. Keskeiseksi tulokseksi esitettiin, että kun kokemukset oikeudenmukaisuudesta olivat vähäisiä, työntekijät kokivat enemmän stressin oireita, uupumusasteista väsymystä sekä ahdistuneisuutta. (Leppänen 2007, 13.) Leppänen (2007) esittää lisäksi Sutisen, Kivimäen, Elovainio ja Virtasen (2002) tekemän tutkimuksen, jossa tutkittiin päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisuuden ja psyykkisen pahoinvoinnin välistä yhteyttä sairaalalääkäreiden keskuudessa. Myös tässä tutkimuksessa saatiin tulokseksi, että epäoikeudenmukaisuus lisäsi psyykkistä pahoinvointia. Tässä tutkimuksessa tulos saatiin vain miehillä, mutta tätä on selitetty ammattiasemaeroilla. (Leppänen 2007, 14–15.) Viimeisenä tarkastelussa oli Kivimäen, Elovainio, Vahteran ja Ferrien (2003) julkaisema pitkittäistutkimus, jossa aiempien tutkimusten tavoin todettiin epäoikeudenmukaisen johtamisen lisäävän terveysongelmien riskiä. Tutkimuksessa havaittiin, että kahden vuoden aikana pitkät sairauslomat sekä mielenterveysongelmat olivat ilmaantuvuudeltaan 20 prosenttia korkeammat niillä, jotka kokivat johtamisen epäoikeudenmukaiseksi. (Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Ferrie 2003, 30–31.)

Kaikkien tutkimustulosten perusteella voidaan siis todeta, että oikeudenmukaisella johtamisella on yhteys psyykkiseen hyvinvointiin monella tavalla. On myös pystytty osoittamaan, että oikeudenmukaisuus todella vaikuttaa terveyteen, eikä toisinpäin (Elovainio & Kivimäki 2002, 471). Vaikka kokemukselliset erot vaikuttavat oikeudenmukaisuuden kokemukseen, erot selittävät vain osan oikeudenmukaisuuden ja terveyden välisestä yhteydestä (Elovainio, Vahtera & Kivimäki 2006, 11).

4.3 SCARF-malli

David Rockin kehittämä SCARF-malli on uusi tapa tarkastella etenkin psyykkistä työhyvinvointia. SCARF-malli pohjautuu ajatukseen siitä, että aivot ovat sosiaalinen elin ja aivot laittavat sosiaaliset tarpeet etusijalle, vaikka emme sitä itse huomaisi. Vaikka työtä pidetään usein taloudellisena tapahtumana, aivot kokevat työpaikan sosiaalisena järjestelmänä. Aivot reagoivat uusiin tilanteisiin joko kokiensa uhaksi, jos tietyt tarpeet vaarantuvat, tai palkinnoksi, jos nämä tarpeet huomioidaan. Toisten ihmisten toiminta aiheuttaa samanlaisen reaktion. Uhkareaktiot ovat usein voimakkaampia ja pitkäkestoisempia kuin palkkioreaktiot, ja niitä voivat aiheuttaa esimerkiksi pettymisen tunteet, kuten esimerkiksi palkanalennus. Uhkareaktiot rajoittavat esimerkiksi ihmisten sitoutumista työhön, joten niitä kannattaa pyrkiä välttämään. (Rock 2009.)

SCARF-mallissa on huomioitu viisi erilaista ominaisuutta tai tarvetta, jotka tutkimusten mukaan vähentävät esihenkilöiden ja työntekijöiden välisiä uhkareaktioita sekä lisäävät palkintoreaktioita. Nämä viisi ominaisuutta ovat asema (status), varmuus (certainty), autonomia (autonomy), yhteenkuuluvuus (relatedness) sekä oikeudenmukaisuus (fairness). (Rock 2009.) Kuviolla 1. pyritään havainnoillistamaan SCARF-mallin ydinajatus.



Kuvio 4. SCARF-mallin ydinajatus (muokattu Understand the team n.d.)

Ensimmäinen tarve on **asema** tai **arvostus**. Ihmiset arvoivat jatkuvasti sitä, miten sosiaaliset kohtaamiset vaikuttavat omaan asemaamme. Ihminen kokee uhkareaktion, jos kokee jäävänsä asemassaan toisten jalkoihin. Tähän liittyy lisäksi kokemus siitä, miten oma panoksemme näyttäytyy muiden silmissä. Voidaan toisin sanoen puhua myös arvostuksen tunteesta. Esihenkilön kannattaa toimissaan huomioida esimerkiksi neuvojen antaminen, joka saattaa saada ihmisen puolustuskanalle, sillä neuvojen tarjoaja koetaan paremmaksi henkilöksi. Lisäksi organisaatiot ajattelevat usein, että ainoa tapa kohottaa työntekijän asemaa on ylennys. Asia ei kuitenkaan ole näin, vaan halvemminkin tavoilla voidaan parantaa asemaa. Esimerkiksi kiitoksen antaminen tai maksaminen uuden taidon hallitsemisesta kohottaa asemaa. Organisaatio, joka arvostaa enemmän rahaa kuin työntekijöitään, stimuloi työntekijöiden keskuudessa uhkareaktion. (Rock 2009.)

Toisena tarpeena tulee **varmuus** tai **ennustettavuus**. On tärkeää, että ihmiset saavat tietoa tulevasta. Aivojen on tärkeää saada ennakoitua tulevaisuutta. Epävarmuus heikentää aivojen toimintaa kuluttamalla energiaa, jolloin esimerkiksi muisti heikentyy. Esihenkilö pystyy vaikuttamaan tilanteeseen pitämällä työntekijät ajan tasalla organisaation suunnitelmista. Lisäksi organisaation läpinäkyvät käytännöt auttavat varmuuden tunteen luomisessa. (Rock 2009.)

Kolmas tarve on **autonomia** tai **vaikuttamisen mahdollisuus**. Ihmisen on tärkeää tuntea pystyvänsä vaikuttamaan asioihin. Työntekijöiden on tärkeää saada kokemus siitä, että hän pystyy tekemään työhönsä vaikuttavia päätöksiä, jolloin se stressi vähenee ja ennustettavuus paranee. Autonomian puute aiheuttaa uhkareaktion. Esihenkilö pystyy vaikuttamaan tähän antamalla työntekijöiden tehdä itsenäisiä päätöksiä tai ainakin liikkumavaraa niiden suhteen, etenkin heidän työskennellessään tiimeissä. Esimerkiksi oman työn organisointi ja työajoista päättäminen ovat tärkeitä asioita autonomiassa. (Rock 2009.)

Neljäntenä tarpeena on **yhteenkuuluvuus**. Empatia ja luottamus tukevat antoisia ihmissuhteita. Jotta nämä tunteet voivat toteutua, täytyy olla tunne kuulumisesta samaan sosiaaliseen ryhmään. Aina uuden henkilön kohtaamisessa aivot tekevät analyysin siitä, onko tämä henkilö ystävä vai vihollinen. Jos aivot mieltävät henkilön viholliseksi, laukeaa jälleen uhkareaktio. Esihenkilö pystyy vaikuttamaan tähän huomioimalla, että aivojen täytyy alkaa määrittää ihmisiä ystäviksi vihollisen sijaan. Siksi on tärkeää antaa ryhmälle aikaa ja useita tapaamisia, eikä vain käsketä alkaa toimi-

maan yhdessä. Silloin kun sosiaalinen suhde alkaa tulla syvemmäksi, aivot alkavat erittää oksitosiinihormonia. Kun ihminen ei koe kuuluvansa joukkoon ja hänet jätetään ulkopuolelle, hän kokee yksinäisyyden tunnetta ja eristämisen aiheuttamaa stressiä. Tällöin aivoissa aktivoituvat samat alueet, kun ihmisen kokiessa fyysistä kipua.

Viides ja viimeinen tarve on **oikeudenmukaisuus**. Epäoikeudenmukaisuuden tunne herättää voimakkaan reaktion, mikä aiheuttaa vihamielisyyttä sekä heikentää luottamusta. Tutkimuksessa on todettu, että oikeudenmukaisuuden tunne tuottaa aivoissa palkitsemisreaktion. Ihmisillä on erittäin voimakas tarve saada kokea oikeudenmukaisuutta. Organisaatiossa epäoikeudenmukaisuus luo ympäristön, jossa luottamus ja yhteistyö eivät voi kukoistaa. Esihenkilöt voivat välttää näitä kokemuksia toimimalla kaikkia kohtaan samalla tavalla ja olemalla avoimiaan työntekijöitään kohtaan. (Rock 2009.)

SCARF-mallissa on siis käsitelty viittä tarvetta, jotka ovat merkityksellisiä ihmisen psyykkiselle ja sosiaaliselle hyvinvoinnille. Tässä yhteydessä on käsitelty myös esihenkilön sekä organisaation toimintatapoja, jotka auttavat aivoja välttämään uhkareaktioita ja täten turvaamaan työhyvinvointia psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta, kun tietyt tarpeet toteutuvat. Nämä toimintatavat ovat samankaltaisia, jotka tukevat sekä oikeudenmukaista johtamista että psyykkistä työhyvinvointia, kuten jo aiemmin on teoriassa todettu. Rock (2009) korostaakin, että esihenkilötyössä on tärkeää ymmärtää näiden tarpeiden ja tunteiden merkitys työelämässä.

Esihenkilön on omalla käytöksellään mahdollista sitouttaa ihmisiä paremmin saaden käyttöön heidän parhaat kykynsä sekä on mahdollista luoda toimivia tiimejä sekä tuottava ympäristö. Tulevaisuudessa kyky ymmärtää ja käsitellä aivoja sosiaalisena toimijana tulee olemaan erottuva johtamistaito tulevina vuosina. (Rock 2009.) Myös Elovainio (2008) toteaa, että ihmiset ovat hyvin taitavia sekä herkkiä huomaamaan sosiaalisten oikeudenmukaisuussääntöjen loukkauksia. Siksi on tärkeää kiinnittää huomiota toimintatapoihin, tiedottamiseen ja ihmisten kohteluun työpaikoilla. Tunteet ja fyysinen järjestelmämme ovat tiiviissä yhteydessä sosiaalisiin suhteisiin sekä sosiaaliseen ympäristöön. (Elovainio 2008.) Kuten Rock (2009), myös Elovainio ja Kivimäki (2002) toteavat, että ihmisen keskeinen resurssi on sosiaalinen älykkyys ja herkkyyys vastaanottaa ja käsitellä sosiaalisia viestejä. Johtajat hyötyvät valtavasti tästä taidosta. (Elovainio & Kivimäki 2002, 472.) Myös Manka ja Manka (2016) tuovat esille, että tunneälykkyys kuuluu osaksi hyvää johtamista ja on yksi

esihenkilön tärkeä taito. Johtaminen on sitä toimivampaa, mitä parempi on vuorovaikutus esihenkilön ja hänen alaistensa välillä. (Manka & Manka 2016, 135–141.)

Oikeudenmukaisuutta organisaatioissa kannattaa siis kaiken tutkimus- ja teorian perusteella lisätä, kun puhutaan päätöksenteosta, tiedottamisesta sekä ihmisten kohtelusta. Näissä asioissa tapojen muuttaminen ei tuo lisää kustannuksia, mutta voi kuitenkin tuoda huomattavaa parannusta toimintaan. (Elovainio & Virtanen 2018, 194.) Kun ihmiset kokevat tulleen johdetuiksi oikeudenmukaisesti, se vaikuttaa positiivisesti heidän työhönsä, työhyvinvointiinsa kuin heidän terveyteensäkin.

5 Tutkimusasetelma

5.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmä

Työelämä muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, ja samoin myös työtä tekevät ihmiset. Uudet sukupolvet astuvat työelämään vanhempien ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yz-sukupolven näkemyksiä ja kokemuksia oikeudenmukaisesta johtamisesta. Tavoitteena oli tuottaa tietoa ja saada näkemys yz-sukupolven kokeman oikeudenmukaisen johtamisen vaikutuksista psyykkiseen työhyvinvointiin sekä löytää keinoja, jolla psyykkistä työhyvinvointia voidaan oikeudenmukaisen johtamisen keinoin tukea. Tiedon tavoitteena on palvella työelämän toimijoita eli yrityksiä ja organisaatioita. Saadun tiedon avulla he pystyvät huomiomaan kyseisen suuren sukupolven näkemyksiä ja tarpeita esihenkilötyössä. Tiedon avulla pystytään edistämään yz-sukupolven psyykkistä työhyvinvointia ja sitä kautta luomaan yritykselle kilpailuetua.

Tutkimusongelmaksi muodostui, miten oikeudenmukainen johtaminen vaikuttaa yz-sukupolven psyykkiseen työhyvinvointiin. Tutkimuskysymyksiä tutkimusongelmasta muotoutui kolme: 1. *Mil-laista yz-sukupolvi kokee oikeudenmukaisen johtamisen olevan?* 2. *Miten oikeudenmukainen johtaminen näkyy yz-sukupolven psyykkisessä työhyvinvoinnissa?* 3. *Miten oikeudenmukaisella johtamisella voidaan tukea psyykkistä työhyvinvointia?*

Tutkimusongelmaa voi lähteä ratkaisemaan joko määrällisellä tai laadullisella tutkimuksella. Määrällinen tutkimus pohjautuu numeeriseen analyysiin, joka tehdään tilasto-ohjelmaa apuna käyttäen. Määrällistä tutkimusta voidaan käyttää, kun halutaan selittää ja ymmärtää, millaisia kokemuksia ja näkemyksiä ihmisillä on ja miten nämä kokemukset ja näkemykset jakautuvat ihmisten kesken. Määrällisessä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita myös siitä, miten numerotiedolla voidaan tulkita saatuja jakaumia sekä siitä, millaisia syy-seuraussuhteita kokemusten ja käsitysten välillä yleisesti ilmenee. (Vilkkä 2021b, 17; 23.) Laadullinen tutkimus taas perustuu tulkintaan. Sillä pystytään tutkimaan ihmisen monimuotoista todellisuutta silloin, kun tavoitteena on kuvata ihmisten kokemusten avulla jokin ilmiö, tai pyrkiä ymmärtämään ihmisten tuottamia merkityksiä. (Vilkkä 2021b, 17.) Laadullisen tutkimuksen yksi merkittävä ominaisuus on se, että se perustuu ihmisen subjektiiviseen kokemukseen ja näkemykseen sekä näiden analysointiin (Juuti & Puusa 2020, 59). Kananen (2017, 35) kuvaa, että määrällinen tutkimus perustuu lukuihin, kun taas laadullinen tutkimus käyttää sanoja ja lauseita.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan ja syvennyttään ihmisten kokemuksiin. Siksi onkin tärkeää, että kun tutkimusta tehdään, kyetään ymmärtämään ihmisten kokemukset niin kuin he ovat ne itse kokeneet. (Juuti & Puusa 2020, 9.) Laadullisella tutkimuksella pyritään ”löydöksiin” ilman määrällisiä keinoja, kuten tilastollisia menetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään sanoja ja lauseita, kun taas määrällisessä tutkimuksessa tutkimus perustuu lukuihin. Laadullisella tutkimuksella ei myöskään pyritä yleistykseen, joita määrällisellä tutkimuksella haetaan. Tärkeää onkin tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. (Kananen 2017, 35.)

Tutkimuksella, joka on tehty laadullisella tutkimusmenetelmällä, tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen sekä sosiaalinen. Tavoitteena on luoda ymmärrystä koetusta todellisuudesta ihmisten omien kuvausten avulla. Voidaan ajatella, että näissä kuvauksissa esille nousevat juuri tärkeät ja merkitykselliset asiat. (Vilkkä 2021a, 118.) Kanasen (2017, 33) mukaan laadullista tutkimusmenetelmää voidaan soveltaa parhaiten seuraavissa tilanteissa: ilmiöstä ei ole tietoa, teoriaa tai tutkimusta, ilmiöstä halutaan saada syvällinen näkemys, luodaan uusia teorioita ja hypoteeseja tai ilmiöstä halutaan hyvä kuvaus.

Opinnäytetyöhön valikoitui laadullinen tutkimusmenetelmä, sillä sen avulla päästään parhaiten opinnäytetyön tavoitteeseen tuottaen tietoa oikeudenmukaisesta johtamisesta yz-sukupolven kokemana. Tutkimuksella pyritään selvittämään ja kuvaamaan ihmisten kokemuksia ja näkemyksiä sanallisesti, jolloin laadullinen tutkimusmenetelmä on perusteltu valinta. Lisäksi tutkimuksella pyritään kuvaamaan ilmiötä ja ymmärtämään sitä, tässä tutkimuksessa oikeudenmukaisen johtamisen vaikutusta psyykkiseen työhyvinvointiin. Myös tämä on peruste toteuttaa tutkimus laadullisella tutkimusmenetelmällä.

Opinnäytetyön kirjallisuuskatsaus perustui monipuolisesti erilaisiin kirjallisiin sekä tutkimustietoon. Aineistoa oli paljon suomen kielellä, mutta myös kansainvälisiä artikkeleita englanniksi. Osa aineistosta on vanhempaa, mutta osa aivan viime vuosilta. Useissa tutkimuksissa sekä artikkeleissa toistuvat samat, suomalaiset nimet. Elovainio, Vahtera ja Kivimäki (2002, 10) tuovatkin esille, että johtamisen oikeudenmukaisuuden tutkimus on aloitettu Suomessa 1990-luvun lopulla, jolloin luonnollista, että suomalaiset ovat tehneet paljon tutkimusta aiheesta. Tietoa haettiin pääasiassa Googelta, Google Scholarista ja sekä Jyväskylän ammattikorkeakoulun Janet-verkkokirjastosta. Tärkeimpiä hakusanoja olivat ”oikeudenmukainen johtaminen”, ”työhyvinvointi”, ”psyykinen työhyvinvointi”, ”fair leadership” ja ”organization justice”.

Lisäksi paljon hyviä tutkimuslähteitä löytyi jo tehtyjen opinnäytetöiden, pro gradujen ja väitöskirjojen lähdeluetteloista. Näistä löydetyistä lähteistä kuitenkin kaikkiin ei ollut mahdollista päästä käsiksi alkuperäislähteeseen, vaikka alkuperäislähteiden etsintään käytettiin paljon aikaa ja resursseja. Näissä lähteissä olisi voinut vielä olla opinnäytetyön kannalta merkittävää tietoa. Siksi työssä on käytetty myös toissijaisia lähteitä. Lisäksi monet lähteet ovat melko vanhoja, mutta niiden teoriaan pohjautuvat edelleen monet uudemmatkin tutkimukset aiheesta.

5.2 Aineiston keruu

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvitaan tietoa, jota voidaan kerätä erilaisin aineistonkeruumenetelmin, jolloin tuloksena ovat tutkimusaineistot. On olemassa kahdenlaisia aineistoja, primääri- ja sekundääriaineistoa. Primääriaineisto on juuri tekeillä olevaa tutkimusta varten kerättyä tietoa, jota hyödyntämällä tutkija saa ratkaisun tutkimusongelmaansa. Sekundääriaineisto on jo olemassa olevaa aineistoa, esimerkiksi muistiot, kirjeet ja videot, jota voidaan sellaisenaan hyö-

dyntää tutkimusongelman ratkaisuun esimerkiksi historian tutkimuksessa. Primääriaineistoa voidaan laadullisessa tutkimuksessa kerätä havainnoinnin, haastattelun tai kyselyn keinoin. (Kananen 2017, 82–83.)

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007) mukaan tieteellinen havainnointi on tarkkailua. Havainnointi aineistonkeruumenetelmänä kertoo, mitä todella tapahtuu ja saadaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset niin kuin ovat sanoneet toimivansa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 207.) Havainnointia on olemassa montaa erilaista tyyppiä; teknistä havainnointia, piilohavainnointia, suoraa havainnointia sekä osallistavaa havainnointia (Kananen 2017, 84). Kananen (2017) kuvaa havainnoin olevan perusteltu menetelmä, kun ilmiöstä on vain vähäistä tietoa. Ilmiön täytyy kuitenkin olla havainnoitavissa. Ihmisten ajatuksia selvittäessä havainnointia ei voida käyttää, sillä ihmisten ajatuksia ei voi havainnoida. (Kananen 2017, 83–84.)

Haastattelut taas ovat yleisin laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä (Kananen 2017, 88). Haastatteluja voidaan toteuttaa lomakehaastatteluina, teemahaastatteluina sekä avoimina haastatteluina. Lomakehaastattelussa haastattelu tehdään käyttäen apuna lomaketta, jossa kysymykset ja etenemisjärjestys on täysin etukäteen määritettyjä. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumalli, joka sijoittuu strukturoidun lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. (Hirsjärvi ym. 2007, 203.) Teemahaastattelu etenee ennalta mietittyjen teemojen mukaisesti ja saatuihin vastauksiin voi esittää tarkentavia kysymyksiä. Avoin haastattelu on täysin strukturoimaton haastattelumalli, jossa käytössä on vain ilmiö, josta keskustellaan avoimien kysymysten avulla. Aineistonkeruumuotona voidaan käyttää myös kyselyä, mutta kysely on usein tilanne, jossa tutkittavat täyttävät lomakkeen itse ilman tutkijan panosta asiaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85; 87–88.) Hirsjärven ja muiden (2007, 190) mukaan kyselyllä saadaan määrällisesti paljon vastauksia, mutta vastauksia pidetään usein pinnallisena. Kyselyä käytetäänkin usein määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä (Vilkkä 2021a, 94).

Tämän opinnäytetyön aineisto tullaan keräämään teemahaastattelulla, sillä valmista sekundääristä aineistoa ei tähän tutkimukseen ole olemassa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoksi valitaan usein puheena kerrotut kokemukset, jolloin tutkimusaineisto kerätään usein haastatteluina. Teemahaastattelu on yleisimmin käytetty aineistonkeruumenetelmä laadullisessa tutkimuksessa. (Vilkkä 2021a, 122; 124). Se on puolistrukturoitu haastattelumalli, jossa kerätään keskeiset teemat

tai aiheet tutkimusongelmasta ja tutkittavaa aihetta lähestytään teemojen kautta. Tässä tarkoilla kysymysmuodoilla tai -järjestyksellä ei ole suurta merkitystä. (Hirsjärvi ym. 2007, 203.) Myös Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) toteavat, että teemahaastattelu ei etene valmiiksi muotoiltujen ja tarkkojen kysymysten mukaan, vaan kohdentuu ennalta mietittyihin teemoihin. Teemat käydään haastateltavan kanssa läpi varsin vapaasti ja keskustelun omaisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teemahaastattelun etuna onkin Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan joustavuus, sillä siinä voidaan lisäksi esittää tarkentavia kysymyksiä ja syventää tietoa vastaajien vastauksiin perustuen. Tällä mahdollistetaan mahdollisimman kattavan tietomäärän saaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85; 88.)

Ennen teemahaastattelun toteutusta on tärkeää, että tutkija perehtyy huolellisesti tutkimaansa aiheeseen, sillä teemahaastattelun teemat valitaan tämän perehtymisen pohjalta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018, 87) toteavat, että teemahaastattelussa tulee etukäteen pohtia teemat, jotka nousevat teoreettisesta viitekehystä. Teemahaastattelussa pyritään ottamaan huomioon ihmisten tulkinnat sekä niiden merkitykset. Vapaalle puheelle annetaan tilaa, mutta ennakkoon päätetyt teemat keskustellaan kaikkien haastateltavien kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, 88) taas ovat sitä mieltä, että on makuasia, täytyykö kaikille haastateltaville esittää kaikki etukäteen suunnitellut kysymykset. On kuitenkin tärkeää, että tutkijalla ei ole liiallisia muistiinpanoja, jotta hän voi keskittyä haastatteluun (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teemahaastattelu on suosittu esimerkiksi siksi, että vastaamisen vapaus antaa oikeuden haastateltavien kertomuksille. Lisäksi teemahaastattelulla kerättyä aineistoa on suhteellisen helppoa alkaa analysoida teemoittain. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelu valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi, sillä se on riittävän avoin siihen, että haastateltava pystyy kertomaan omia kokemuksiaan ja näkemyksiään tutkittavasta asiasta. Lisäksi teemahaastattelulla pystytään tekemään tarkentavia kysymyksiä ja saamaan näin tarkempaa tietoa aiheesta. Teemat kuitenkin hieman rajaavat haastattelua, jolloin haastattelusta saadaan varmasti irti ne asiat, joita tutkimusongelmalla halutaan selvittää. Avoimessa haastattelussa on käsiteltävänä vain pelkkä ilmiö, jolloin oleelliset asiat saattaisivat jäädä pimentoon.

Aineistonkeruumenetelmän valinnan lisäksi on tärkeää, että tutkittavien valintaan kiinnitetään riittävästi huomiota. Tutkittavien olisi tärkeää tietää tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon sekä heidän tulee edustaa ilmiön kannalta oleellista havaintoyksikköä. (Kananen 2017, 128–129.) Myös Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) toteavat, että haastateltavien valinnassa on tärkeää huomioida, että valitaan sellaisia ihmisiä, joilta ajatellaan saavan aineistoa kiinnostuksen kohteena olevista asioista. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään niin paljon, kuin se on tarpeellista ”totuuden selvittämiseksi”. Tämä tarkoittaa sitä, että havaintoyksiköitä lisätään niin kauan, että uusi havaintoyksikkö ei tuo enää uutta, olennaista tietoa tutkimuksen kannalta. Kun aineisto alkaa toistaa itseään, puhutaan aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta. Tämä edellyttää, että aineistoa analysoidaan jo keräysvaiheessa. Saturaatio voidaan ymmärtää myös sisäisenä kylläntymisenä tutkimuskohteessa. Tällöin pyritään löytämään tulkinnalle vahvistusta muista lähteistä. Saturaatio on näin kytköksissä tulkinnan luotettavuuteen. Laadullinen tutkimus voi muuttua ikuisuuskysymykseksi, jos keräämistä ei lopeteta. Lopettamispiste täytyy aina harkita. (Kananen 2017, 128–129.)

Aineistonkeruuta lähdetään toteuttamaan etsimällä sopivia haastateltavia tutkimukseen. Sopivat haastateltavat ovat vuoden 1980 jälkeen syntyneitä, työelämässä toimivia ihmisiä. Tutkimuksessa on tarkoitus ratkaista tutkimusongelmaa työntekijöiden näkökulmasta, joten esihenkilöasemassa työskenteleviä ei valikoida haastateltaviksi. Haastateltavat pyritään löytämään sosiaaliseen mediaan tehdyn ilmoituksen kautta. Tavoitteena on, että haastateltavat olisivat eri toimialoilta ja heillä olisi oma näkemys tutkittavasta ongelmasta. Jos tutkimukseen löytyy paljon halukkaita, haastateltavat pyritään valitsemaan niin, että ikähaarukka ja toimialat olisivat mahdollisimman monipuoliset. Teemahaastattelut toteutetaan Teamsin välityksellä, ja haastattelut pyritään tallentamaan, mikäli se sopii haastateltavalle. Haastattelussa käytetään haastattelun pohjaksi tehtyä runkoa, joka on liitteenä 1. Haastattelussa kysytään lisäksi taustatietona toimiala, työn luonne sekä ikä.

5.3 Aineiston analysointi

Yksi oleellisimmista ja tärkeimmistä vaiheista tutkimuksessa on kerätyn aineiston analyysi, tulkinta sekä johtopäätösten tekeminen. Analyysivaiheessa tutkija saa selville, millaisia vastauksia hän saa tutkimusongelmaansa. (Hirsjärvi ym. 2007, 216.) Vilkan (2021b, 153) mukaan analyysin tarkoitus laadullisessa tutkimuksessa on ymmärtää omaa kerättyä aineistoa, joka on usein hajanaista ja runsastakin, niin, että se tiivistyy ja täsmentyy tutkijalle itselleen.

Guntherin, Hasasen ja Juhilan (n.d.) mukaan analyysissä pitäisi pyrkiä saamaan pienestä jotakin suurta ja päästä aineistossa pintaa syvemmälle. Aineisto ei nosta itse esille mitään, vaan analyysin tarkoitus on etsiä sekä jäsentää tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat, Olennainen kysymys on ”mitä aineisto sisältää ja mistä kaikesta se kertoo?” Aineiston tarkastelun tulisi olla analyttista ja tehtyjä havaintoja ja löydöksiä tulisi tulkita teorian sekä oman ajattelun avulla. Tavoitteena analyysissä on lisätä aineiston informaatioarvoa. Analyysimenetelmällä tarkoitetaan konkreettista tapaa, jolla aineistoa analysoidaan eli käsitellään. Yleensä analyysi aloitetaan tutustumalla aineistoon ja tutkija rakentaa siitä itselleen kokonaiskäsitelmän. Aineistoa käsitellään yleensä teknisesti, joka valmistaa varsinaiseen analyysiin. Esimerkiksi puheaineistoa on helpompi käsitellä, kun se on muutettu tekstimuotoon eli litteroitu. (Gunther, Hasanen & Juhila n.d.) Haastattelu on tärkeää kirjoittaa puhtaaksi mahdollisimman sanatarkasti, sillä laadullinen tutkimus mahdollistaa ja siinä on usein tapanakin käyttää sitaatteja, kun tutkimuksen tuloksia käsitellään (Kananen 2017, 134).

Teemoittelu ja tyypittely ovat laadullisessa tutkimuksessa toimineet perinteisinä analyysin välineinä ja ne ovat myös sisällönanalyysin keinoja (Gunther ym. n.d.). Tuomen ja Sarajärven (2018, 105) mukaan teemoittelussa aineistoa pilkotaan teemojen ja ryhmitellään teemojen mukaisesti ja näin pystytään vertailemaan tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Juhila (n.d.) taas kuvaa, että teemoittelussa aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelman näkökulmasta oleelliset teemat. Tyypittelyssä aineisto taas ryhmitellään tietyiksi tyypeiksi, esimerkiksi yhteisten ominaisuuksien perusteella muodostettuihin tyypeihin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105–106). Lisäksi aineistoa voidaan myös luokitella eli jäsentellä tietoa erilaisiin kategorioihin ja ryhmiin (Tyypittely ja luokittelu 2010). Vaikka Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) toteavat, että teemahaastattelun etuna on, että teemoja on melko helppoa alkaa analysoida teemoittain analyysivaiheessa, Juhila (n.d.) muistuttaa, että haastattelun teemat eivät mene aina yksiin analyysin tuloksena syntyviin teemoihin, vaan haastattelun tuloksena voi syntyä uusia teemoja, jotka nousevat aineistosta.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston analysointi tapahtuu sisällönanalyysin keinoin. Tämä tarkoittaa merkityssuhteiden ja merkityskokonaisuuksien etsimistä tutkimusaineistosta ja näiden kuvaamista ja tulkintaa sanallisesti. (Vilkkä 2021a, 163.) Myös Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisessa tutkimuksessa perusanalyysimenetelmänä toimii sisällönanalyysi, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysissä voidaan käyttää aineistoläh-

töistä tai teorialähtöistä analyysimenetelmää. Teorialähtöinen analyysi on analyysimalleista perinteisin. Teorialähtöisessä analyysimallissa analyysia tehdessä nojataan johonkin jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin, eli tutkittava ilmiö määritellään jo jonkun tunnetun mallin tai teorian mukaisesti. Tämän tyyppisessä analyysissä testataan usein aikaisempaa tietoa uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–110.)

Aineistolähtöinen analyysi taas pyrkii luomaan teoreettisen kokonaisuuden tutkimusaineistosta. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa analyysiyksiköt valitaan tutkimuksen tarkoituksen sekä tehtävänasettelun mukaisesti. Aiemmin tehdyllä havainnoilla, tiedoilla tai teorialla ei pitäisi olla minäänlaista analyysin toteutuksen tai lopputuleman kannalta, sillä oletamus on, että analyysi on aineistolähtöistä. Aineistolähtöinen analyysi on vaikea toteuttaa, sillä yleensä ajatukset perustuvat jo valmiiksi johonkin teoriaan. Tätä ongelmaa on pyritty ratkaisemaan teoriaohjaavalla analyysillä. Teoriaohjaavassa analyysissä on olemassa yhteyksiä siihen, että taustalla vaikuttaa jokin teoria, mutta analyysi itsessään ei suoraan pohjautu tähän teoriaan. Myös tässä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta tässä aiempi tieto auttaa ainakin ohjaa analyysin tekoa. Aiempi tieto on tunnistettavissa analyysistä, mutta tieto ei testaa vanhaa teoriaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–110.)

Aineiston analyysiä lähdetään konkreettisesti toteuttamaan niin, että ensin litteroidaan haastatellut tekstimuotoon, jolloin niitä on helpompi käsitellä. Aineistoon perehdytään ja sitä tutkitaan ja luetaan huolellisesti jo tässä vaiheessa. Tämän jälkeen analyysi jatkuu teemoittelulla. Tällöin aineistosta pystytään nostamaan oleelliset asian tutkimuksen näkökulmasta. Kun aineistoa on jo paljon käyty läpi, teemoittelu helpottuu. Teemat kasataan Excel-taulukkoon, jolloin niitä on helpompi analysoida ja tarkastella, millaisia teemoja aineistosta nousi, ja millaisia määriä mitäkin asioita nousee esiin. Lisäksi aineistoa luokitellaan niin, että samanlaiset vastaukset korostetaan eri väreillä, jotta sitä on helpompi havainnoida. Aineistoa lähdetään tarkastelemaan teoriaohjaavalla analyysillä. Oikeudenmukaisuuden käsite voidaan ymmärtää eri tavoin ja myös sen määritelmässä on eroavaisuuksia. Koska tapauksessa ei voida käyttää tiettyä, selkeää mallia, teorialähtöistä analyysiä ei voida käyttää. Aineistoista voi nousta asioita, jotka ovat tärkeitä huomioida tutkimuksessa, vaikka sitä ei teoriassa olisi selkeää tietoa ollut, joten on tärkeää antaa aineistolle omaa arvoa ja ääntä analyysivaiheessa. Teemoittelun pohjana käytetään haastattelurunkoa, jolloin teoria ohjaa joltain osin analyysia, ja siksi perusteltu valinta on teoriaohjaava analyysimalli.

6 Tutkimuksen tulokset

6.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto hankittiin teemahaastatteluilla. Yhteensä vastauksia saatiin kahdeksalta tutkittavalta, joista neljä tehtiin Teams-haastatteluina ja neljä vastasi teemahaastattelurungon kysymyksiin kirjallisesti lähinnä aikataulusyistä. Haastateltavat olivat iältään 25–38-vuotiaita ja heistä lähes kaikki työskentelivät erilaisilla toimialoilla työntekijän asemassa. Haastateltavien keski-ikä oli 29 vuotta. Taulukossa 1 on kuvattu tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot. Taulukossa vastaajien järjestys ei ole todellinen haastattelujärjestys, jotta haastateltavia ei voida yhdistää sitaatteihin ja anonymiteetti säilyy.

Taulukko 1. Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot

Tutkimukseen osallistuneiden vastaajien taustatietoja			
Toimiala	Ikä	Työn luonne	Haastattelun tyyppi
Ravintola-ala	25 vuotta	Päivätyö	Kirjallinen vastaus
Rakennussuunnittelu	38 vuotta	Päivätyö, osittain etätyötä	Teams-haastattelu, kesto 25 minuuttia
Vakuutusala	29 vuotta	Päivätyö	Teams-haastattelu, kesto 25 minuuttia
Hoitotyö	26 vuotta	3-vuorotyö	Teams-haastattelu, kesto 35 minuuttia
Rakennusala	29 vuotta	Päivätyö	Teams-haastattelu, kesto 30 minuuttia
Hoitotyö	29 vuotta	Päivätyö	Kirjallinen vastaus
Taloushallinto	31 vuotta	Päivätyö, pääsääntöinen etätyötä	Kirjallinen vastaus
Kauneudenhoitoala	27 vuotta	Päivätyö	Kirjallinen vastaus

Teams-yhteydellä toteutettuihin haastatteluihin saatiin tallennuslupa myöhempää litterointia varten. Kirjalliset vastaukset olivat jo luonnollisesti valmiiksi tekstimuodossa, jolloin ne eivät tarvitse enää erillistä litterointia. Kaikille haastateltaville kerrottiin, että tutkimus toteutetaan anonymisti, eikä yksittäisiä vastauksia pysty tunnistamaan valmiista opinnäytetyöstä. Teams-

haastatteluihin oli varattu aikaa noin 45 minuuttia, mutta kaikki haastattelut kestivät noin 30 minuuttia. Haastattelut etenivät etukäteen suunnitellun haastattelurungon mukaan, ja myös lisäkysymyksiä esitettiin. Haastateltavat tiesivät etukäteen vain aiheen, eikä heille ollut lähetetty etukäteen haastattelurunkoa. Haastattelurunkoon tutustuminen olisi kuitenkin helpottanut haastatteluun valmistautumista, sillä useimmat haastateltavat miettivät vastauksia jonkun aikaa, eivätkä osanneet vastata aivan kaikkiin kysymyksiin. Kirjallisesti vastanneet tutkittavat olivat vastanneet pääsääntöisesti kaikkiin kysymyksiin ja selkeästi pystyneet pohtimaan asioita pidempään ja se näkyy vastauksien laajuudessa. Lisäksi kirjallisesti vastanneiden kanssa sovittiin, että koska haastatteluhetkessä ei voida esittää tarkentavia kysymyksiä, niitä voidaan tarvittaessa esittää myöhemmin, mutta tähän ei tullut tarvetta.

Tutkittavilta saatiin jo alkuvaiheessa hyvin paljon samankaltaisia vastauksia, joten tarvittava saturaatio saavutettiin ja siksi tutkittavien määrä jäi kahdeksaan. Haastattelujen jälkeen saatu aineisto litteroitiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Litteroinnin jälkeen aineisto kirjattiin Excel-taulukon teemahaastattelun teemojen mukaisesti. Kaikki aineisto koottiin yhdelle Excel-taulukolle, jotta kaikki olisi helposti kerralla nähtävissä. Vaakariveille kirjattiin vain haastateltavan numero anonymiteettisistä, ja pystyriveille kirjattiin teemat sekä tarkemmat kysymykset. Jokaisen kysymyksen kohdalla samankaltaiset vastaukset luokiteltiin värikoodaamalla samalla värillä, jolloin pystyttiin nopeasti havainnoimaan samojen ja samankaltaisten vastauksien määriä. Tämä helpotti analyysin tekemistä. Kuviolla 4 pyritään havainnollistamaan analyysin tekoa Excel-taulukon avulla.

Haastateltavan tunnus	Teemat	Kysymykset	Vastaukset
1	Teema 1	Kysymys 1	Vastaus 1
2	Teema 1	Kysymys 2	Vastaus 2
3	Teema 2	Kysymys 1	Vastaus 3
4	Teema 2	Kysymys 2	Vastaus 4
5	Teema 3	Kysymys 1	Vastaus 5
6	Teema 3	Kysymys 2	Vastaus 6
7	Teema 4	Kysymys 1	Vastaus 7
8	Teema 4	Kysymys 2	Vastaus 8

Kuvio 5. Ote analyysia varten tehdystä Excel-taulukosta

Tutkimustulokset kirjattiin haastattelurungon perusteella teemoittain ja lisäksi nostettiin esille erikseen omaksi teemaakseen johtamisen ja esihenkilön merkitys, sillä se tuli esille vahvasti kaikissa vastauksissa. Tulosten esittelyssä on käytetty sitaatteja haastateltavien vastauksista havainnollistamaan vastauksia. Kaikki sitaatit muokattiin anonymiteettisistä kirjakieliseen muotoon ja ylimääräiset sanat, jotka eivät vaikuta sitaatin tarkoitukseen, jätettiin pois. Tällä turvattiin tutkittavan anonymiteettiä esimerkiksi erilaisten murteiden vuoksi, eikä sitaateista voi silloin myöskään päätellä, onko kyseinen vastaaja vastannut tutkimukseen Teams-yhteydellä vai kirjallisesti. Kirjalliset vastaukset oli pääsääntöisesti kirjoitettu suoraan kirjakieliseen muotoon, kun taas Teams-haastatteluissa on käytetty luonnollisesti puhekielisiä ilmaisuja.

6.2 Psyykinen työhyvinvointi

Ensimmäisessä haastatteluteemassa käsiteltiin psyykkistä työhyvinvointia. Haluttiin tietää, mitä vastaajat kokevat psyykkisen työhyvinvoinnin olevan ja mitä asioita se sisältää. Lisäksi haluttiin tietää työyhteisön vaikutus psyykkiseen työhyvinvointiin sekä myös se, millainen merkitys psyykkisellä työhyvinvoinnilla on työntekijälle itselleen. Taulukkoon 2 on koottu keskeisimmät tutkimustulokset psyykkisestä työhyvinvoinnista ja tuloksia on selitetty tarkemmin taulukon jälkeen.

Taulukko 2. Keskeiset tutkimustulokset psyykkisestä työhyvinvoinnista

Psyykinen työhyvinvointi			
Mitä psyykinen työhyvinvointi on ja mitä asioita se sisältää?	Eriyksen tärkeät asiat psyykkisessä työhyvinvoinnissa	Työyhteisön vaikutus psyykkiseen työhyvinvointiin	Psyykkisen työhyvinvoinnin merkitys itselle
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Oma hyvä olo työssä sekä vapaa-ajalla, stressin välttäminen ❖ Työyhteisö ja työilmapiiiri ❖ Työn kuormittavuus ja riittävä osaaminen ❖ Itsensä kokeminen arvostetuksi ja merkitykselliseksi, kuulluksi tuleminen ❖ Hyvä ja reilu esimieshenkilö ❖ Turvallisuuden tunne ❖ Tasavertaisuuden tunne ❖ Riittävä haasteellisuus työssä ❖ Työn mielekkyys ❖ Toimiva työympäristö 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Työyhteisö ja työilmapiiiri ❖ Hyvä ja reilu esimieshenkilö 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Työyhteisöllä suuri vaikutus psyykkiseen työhyvinvointiin kaikkien vastaajien mielestä ❖ Voi vaikuttaa sekä positiivisesti että negatiivisesti ❖ Tärkeää avoimuus, positiivisuus, arvotus sekä tasavertaisuus, yhteenkuuluvuuden tunne sekä turvallisuuden tunne 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Psyykkisellä työhyvinvoinnilla on suuri merkitys kaikille vastaajille ❖ Työ on iso osa elämää, jolloin se vaikuttaa paljon ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin

Kysyttäessä mitä psyykinen työhyvinvointi on ja millaisia asioista se sisältää, vastaukset olivat hyvin samankaltaisia kaikkien vastaajien kesken. Vaikka psyykinen työhyvinvointi on aiheena hyvin laaja ja jokainen vastaaja sai määritellä vapaasti oman näkemyksensä, esiin nousi kymmenen asiaa, jotka kattavat melkein kaikki saadut vastaukset tähän kysymykseen liittyen. Eniten vastauksia saatiin asioista, jotka liittyvät omaan hyvään oloon työssä sekä vapaa-ajalla. Työn vaikutus vapaa-aikaan koettiin merkittävänä asiana psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työ ei saa vaijata vapaa-aikana, eikä saa viedä liikaa voimia niin, että vapaa-aika kärsii työn vuoksi. Riittävä palautuminen työstä oli tärkeää. Lisäksi psyykkiseen työhyvinvointiin kuului se, että työstä ei kuulu ottaa stressiä. Itsellään on oltava hyvä olla niin työssä, kuin vapaa-ajallakin. Töihin on myös oltava

mukavaa mennä eli työssä on tärkeää viihtyä. Nämä asiat tulivat esille kaikkien vastaajien vastauksissa ainakin jossain muodossa.

Jos mieltii psyykkistä työhyvinvointia yleisesti, niin se on sitä, että itsellä on hyvä olla. (H1)

Psyykkinen työhyvinvointi on sitä, että työ ei aiheuta liikaa stressiä, joka vaikuttaa työntekoon tai vaivaa mieltä vapaa-ajalla. (H5)

Seuraavaksi useimmin vastauksissa mainittiin työyhteisö sekä työilmapiiri. Nämäkin koettiin tärkeänä asiana psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Yleisesti kuvattiin, että hyvä työilmapiiri on tärkeä. Hyvä työilmapiiri voi kuitenkin tarkoittaa erilaisille ihmisille erilaisia asioita. Vastauksissa kuvautui, että kannustava, keskusteleva, tukea tarjoava, positiivinen sekä avoin työilmapiiri on tärkeä osa psyykkistä työhyvinvointia. Myös työilmapiiri tuli esille yhtä lukuun ottamatta kaikissa vastauksissa.

Työilmapiiri ja työyhteisö ovat osa psyykkistä työhyvinvointia. On tärkeää, että kaikki ovat työpaikalla sovussa keskenään ja kenestäkään ei puhuta selän takana. (H1)

Hyvä ilmapiiri on keskusteleva ja kannustava. (H8)

Työn ja vapaa-ajan hyvinvoinnin sekä työyhteisön jälkeen psyykkistä työhyvinvointia kuvattiin eniten työn kuormittavuuteen ja riittävään osaamiseen liittyvillä asioilla. Työn kuormittavuuden on olla sopivalla tasolla, jolloin ei ole liikaa tai liian vähän työtehtäviä. Lisäksi oman osaamisen on oltava riittävää suorittamaan kyseisissä tehtäviä. Tämä tarkoittaa sitä, että resurssit työn tekemiseen ovat työnantajan toimesta mitoitettu oikein ja työtä tekee oikea määrä osaavia työntekijöitä, jolloin työn kuormittavuus ei ole liian suuri tai myöskään liian pieni. Kolme neljästä vastaajasta mainitsi työn kuormittavuuden vastauksissaan. Tämän jälkeen eniten vastauksia sai itsensä kokeminen arvostetuksi, merkitykselliseksi sekä kuulluksi tuleminen. Vastauksissa nousi esille näiden asioiden tärkeys osana omaa psyykkistä työhyvinvointia. Lähes kaikki vastaajat mainitsivat vastauksissaan jonkun näistä kolmesta asiasta. Näiden edellä mainittujen lisäksi hieman yli puolet vastaajista toi esille, että myös hyvä ja reilu esihenkilö on tärkeä asia psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta.

Yleinen kuormittavuus on osa psyykkistä hyvinvointia, että ei ole liikaa työtä ja pystyy hoitamaan ne työt mitä tarvitsee. (H1)

Psyykkinen työhyvinvointi koostuu siitä, millaista kohtelua saa, arvostuksesta sekä ilmapiiristä. (H6)

Hyvät työolosuhteet suorittaa työtä sekä riittävät resurssit. (H3)

Lisäksi psyykkiseen työhyvinvointiin koettiin kuuluvan tasavertaisuuden tunne, turvallisuuden tunne, työn riittävä haasteellisuus, työn mielekkyys sekä toimiva työympäristö. Nämä asiat mainittiin muutamissa vastauksissa. Huomionarvoista on, että työn mielekkyys, josta yleisesti paljon puhutaan, sai vain muutaman maininnan kaikista vastauksista. Yksittäisissä vastauksissa mainittiin lisäksi myös palkkaus ja kannustimet sekä työvuorosunnittelu. Palkasta puhutaan paljon, joten on hieman yllättävää, että se mainittiin vain kerran.

Psyykkinen hyvinvointi on sitä, että kokee olevansa turvassa ja turvallisessa ympäristössä. (H1)

Tämän lisäksi kysyttiin, mitkä asiat koetaan erityisen tärkeänä psyykkisessä työhyvinvoinnissa. Tärkeimpinä asioina mainittiin työyhteisö ja työilmapiiri, joka koettiin jo aiempien vastauksien perusteella merkitykselliseksi asiaksi psyykkisessä työhyvinvoinnissa. Työyhteisön lisäksi erityisen tärkeänä asiana esiin nousi hyvä ja reilu esihenkilö, joka tuli aiemmissa vastauksissa esille puolen vastaajista kohdalla. Huomionarvoista on, että vain yksi vastaaja mainitsi erikseen riittävän palautumisen tässä kohdassa. Oma hyvinvointi niin työssä kuin vapaa-ajallakin tuotiin aiemmissa vastauksissa esille kaikissa vastauksissa ja sitä pidettiin vastausten perusteella hyvin tärkeänä, mutta sitä ei kuitenkaan enää nostettu esille erityisen tärkeänä asiana tässä kohdassa.

E erityisen tärkeää psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta ovat toimiva työyhteisö, positiivinen, kannustava ja avoin työilmapiiri sekä reilu johtaminen. (H4)

Tärkeitä asioita ovat mielekäs työ, hyvä ja luotettava työilmapiiri sekä hyvä esimies. (H5)

Haastatteluissa vastausta haettiin lisäksi siihen, millainen vaikutus työyhteisöllä on psyykkiseen työhyvinvointiin. Jo aiempien vastausten perusteella voidaan sanoa, että työyhteisöllä on suuri merkitys koettuun psyykkiseen työhyvinvointiin. Työyhteisön vaikutus koettiin merkityksellisenä asiana psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta kaikkien vastaajien mielestä. Todettiin, että työ-

yhteisö voi vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti psyykkiseen työhyvinvointiin. Avoin, positiivinen, arvostava ja tasavertainen työyhteisö koettiin tärkeänä, jolloin se vaikuttaa positiivisesti psyykkiseen työhyvinvointiin. Hyvässä työyhteisössä voi olla oma itsensä, asioista voidaan puhua, jokainen hoitaa omat työtehtävänsä ja virheetkin ovat sallittuja. Myös yhteenkuuluvuuden tunne sekä turvallisiksi koettu työyhteisö lisäsivät psyykkisen työhyvinvoinnin tunnetta. Kiusaaminen taas vaikutti negatiivisesti psyykkiseen työhyvinvointiin.

Ideaalitulanteessa työyhteisö on voimavara ja tuki. Koen, että toimiva työyhteisö on iso osa psyykkistä työhyvinvointia. (H4)

Työyhteisöllä on suuri vaikutus ihmisen psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta. (H5)

Avoin, rehellinen ja tasapuolinen työilmapiiri tuo turvallisuuden ja tasapainon tunnetta. (H7)

Viimeisenä psyykkisen työhyvinvoinnin teemasta kysyttiin psyykkisen työhyvinvoinnin merkitystä vastaajalle itselleen. Kaikkien vastaajien mielestä psyykkisellä työhyvinvoinnilla on merkitystä. Työ on iso osa ihmisen elämää, ja siksi sillä, että työssä voidaan hyvin, on iso merkitys ihmisen kokonaisyhyvinvoinnille. Myös tässä kohdassa tuotiin esille työn ja vapaa-ajan välinen suhde, ja tärkeäksi koettiin se, että työ ei vie liikaa ajatuksia vapaa-ajalla.

Minulle on todella tärkeää, että töissä on kivaa ja sinne on kiva mennä. Työ vie kuitenkin ison osan ajasta, joten en halua sen olevan esimerkiksi jatkuvaa stressiä. (H4)

Itselleni psyykkinen työhyvinvointi on tärkeä asia. En halua stressata asioista. (H6)

Elän työllä, mutta en työlle. Työ on iso edellytys ja osa toimivaa perusarkea, mutta se ei saa viedä liian isoa osaa omalta ajalta ja ajatuksilta. (H7)

6.3 Oikeudenmukainen johtaminen

Toinen haastattelurungon teema koski oikeudenmukaista johtamista. Kysymyksillä haettiin vastauksia siihen, mitä oikeudenmukainen johtaminen on, millainen on oikeudenmukainen esihenkilö, millaista on oikeudenmukainen organisaatiokulttuuri sekä millaisissa asioissa oikeudenmukaisuus työpaikoilla näkyy. Myös tämän teeman vastauksissa samansisältöiset vastaukset toistuivat

useaan kertaan. Oikeudenmukaisuutta kuvattiin paljon yksittäisillä adjektiiveilla tai lyhyin, muuttaman sanan kuvauksin. Taulukkoon 3 on koottu keskeiset tutkimustulokset oikeudenmukaisesta johtamisesta. Tuloksia avataan taulukon jälkeen laajemmin.

Taulukko 3. Keskeiset tutkimustulokset oikeudenmukaisesta johtamisesta

Oikeudenmukainen johtaminen		
Mitä oikeudenmukainen on ja millainen on oikeudenmukainen esihenkilö?	Millaista on oikeudenmukainen organisaatiokulttuuri?	Miten oikeudenmukaisuus näkyy tai ei näy työpaikalla?
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tasapuolisuus, tasavertaisuus, kaikki työntekijät samassa asemassa ❖ Ammatillisuus ja asiallisuus ❖ Tukee, kuuntelee, kannustaa ❖ Luotettavuus ❖ Ottaa vastuuta ❖ Pitää työntekijöiden puolia ❖ Helposti lähestyttävä ❖ Omaa hyvät vuorovaikutustaidot ❖ Osaa antaa ja ottaa vastaan palautetta ❖ Jämäkkyys ja päättäväisyys ❖ Arvostaa ja kunnioittaa 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tiedottaminen tärkeässä asemassa ❖ Keskusteleva kulttuuri, jossa mahdollista nostaa esiin epäkohdat ja etsiä niihin ratkaisuja 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Työyhteisössä ❖ Työmotivaatiossa ❖ Asiakkaille kahden ensimmäisen mainitun asian myötä

Kysymykseen siitä, mitä oikeudenmukainen johtaminen on ja millainen on oikeudenmukainen esihenkilö, vastattiin samalla tavalla sekä samoja asioita, joten niitä käsitellään tässä yhtenä kokonaisuutena. Enemmän vastauksia saatiin oikeudenmukaista esihenkilöä koskeviin kysymyksiin. Kaikkien vastaajien mielestä oikeudenmukainen johtaminen on kaikille tasapuolista ja tasavertaista ja esihenkilö toimii kaikkia kohtaan tasapuolisesti niin, että kaikki työntekijät ovat samassa asemassa. Tasapuolisuus tuli selkeästi eniten esille vastauksissa. Lisäksi oikeudenmukaista johtamista ja oikeudenmukaista esihenkilöä kuvattiin reiluna.

Oikeudenmukainen johtaminen on tasa-arvoista. (H3)

Oikeudenmukainen johtaminen on sitä, että kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti kaikkia ja koskee samat säännöt. (H1)

Oikeudenmukainen esihenkilö kuvattiin lisäksi olevan ammatillinen ja asiallinen. Tämä tuli esiin lähes kaikkien vastaajien vastauksissa. Esihenkilö ei käytä valtaansa väärin johtajana, ei tuo esille olevansa muita paremmassa asemassa ja hänellä on halu kehittää omaa toimintaansa. Hän tietää mitä tekee ja pystyy perustelemaan tekemänsä päätökset. Tämän lisäksi oikeudenmukainen esihenkilö tukee, kuuntelee ja kannustaa. Myös tämä tuli esille melkein kaikkien vastaajien vastauksissa. Lisäksi oikeudenmukaisen esihenkilön kuvattiin olevan valmentaja johtaja.

Oikeudenmukainen johtaminen perustuu ammatillisuuteen. (H8)

Oikeudenmukainen esimies on luotettava ja pystyy perustelemaan päätökset. (H1)

Osoa asettua työntekijän asemaan ja tukea vaikeissa tilanteissa. Hän kuuntelee ja kohtaa työntekijät tasavertaisina ihmisinä. (H5)

Puolet vastaajista toi esille, että oikeudenmukainen esihenkilö on luotettava. Luotettavuuden lisäksi oikeudenmukainen esihenkilö kuvattiin vastuuntuntoiseksi, työntekijöiden puolia pitäväksi, helposti lähestyttäväksi ja hyvät vuorovaikutustaidot omaavaksi. Muita pariin kertaan vastauksissa esille tulleita asioita olivat palautteen vastaanottaminen ja antaminen, jämäkkyys ja päättäväisyys sekä arvostus ja kunnioitus. On hieman yllättävää, että arvostus ja kunnioitus mainittiin vain parissa vastauksessa, sillä ihmiset odottavat usein arvostavaa ja kunnioittavaa käytöstä itseään kohtaan. Kuitenkin esille tuotiin esihenkilön ammatillisuus ja asiallisuus, jolloin tällaisen käytöksen voidaan olettaa kuuluvan esihenkilön ammatilliseen käyttäytymiseen.

Esimiehen pitää olla kannustava, luotettava ja tasavertainen. (H3)

Esimies on helposti lähestyttävä ja tavoitettavissa työhön liittyvissä ja niihin vaikuttavissa asioissa. Hän on järjestelmällinen ja vastuuntuntoinen. (H7)

Oikeudenmukainen esimies on tasapuolinen, helposti lähestyttävä, selkeä ja omaa hyvät vuorovaikutustaidot. Osoa antaa ja vastaanottaa rakentavaa palautetta. Oikeudenmukainen esimies on omien työntekijöiden puolella ja ajaa työntekijöidensä etua. (H5)

Oikeudenmukaisen organisaatiokulttuurin osuus jätettiin haastatteluissa hieman pienemmäksi, sillä esihenkilön merkitys johtamisessa on suurempi. Organisaatiokulttuurin kohdalla nousi esiin tiedottaminen, joka koettiin tärkeänä. Lisäksi mainittiin keskusteleva kulttuuri, jossa ihmisten mielipiteet ja näkemykset kysytään ja otetaan huomioon. Avoin ja kannustava organisaatiokulttuuri, jossa epäkohdatkin on mahdollista nostaa esiin, tukee oikeudenmukaisuuden tunnetta ja tällöin on myös helpompi etsiä ratkaisuja epäkohtiin.

On yritetty parantaa siinä, että kulttuuri olisi keskustelevampi. (H2)

Viimeisenä tämän teema kysymyksenä kysyttiin, missä tai miten oikeudenmukaisuus näkyy työpaikalla. Kysymys koettiin ehkä hieman hankalaksi, sillä osa vastaajista ei osannut vastata kysymyseen ollenkaan. Saatujen vastausten perusteella oikeudenmukaisuus näkyy työyhteisössä sekä työmotivaatiossa. Oikeudenmukaisen johtamisen koettiin parantavan työmotivaatiota sekä ylläpitävän hyvää työyhteisöä, jolloin oikeudenmukaisuus näkyy välillisesti myös asiakkaille tyytyväisten työntekijöiden ilmentymänä.

Oikeudenmukaisuus johtamisessa näkyy työyhteisölle, kun työyhteisö voi ja viihtyy paremmin ja sitä kautta oikeudenmukaisuus näkyy esimerkiksi asiakkaille. (H5)

6.4 Oikeudenmukaisen johtamisen vaikutukset psyykkiseen työhyvinvointiin

Kolmannessa eli viimeisessä teemassa selvitettiin, millaisia vaikutuksia oikeudenmukaisella johtamisella tai sen toteutumatta jäämisellä on ollut vastaajien psyykkiseen työhyvinvointiin. Lisäksi halettiin näkemyksiä siitä, miten esihenkilö voi toiminnallaan parantaa psyykkistä työhyvinvointia, sekä mitkä asiat olisivat paremmin, jos johtaminen olisi oikeudenmukaisempaa. Vaikka vastauksissa tuli esille pääasiassa negatiivisia kokemuksia oikeudenmukaisesta johtamisesta, mahtui mukaan positiivisiakin kokemuksia. Positiiviset ja negatiiviset kokemukset olivat kuitenkin pääsääntöisesti toistensa vastakohtia, jolloin koetut asiat olivat samoja, mutta eri vaikutussuunnassa.

Taulukko 4. Keskeiset tutkimustulokset oikeudenmukaisen johtamisen vaikutuksista psyykkiseen työhyvinvointiin

Oikeudenmukaisen johtamisen vaikutukset psyykkiseen työhyvinvointiin		
Oikeudenmukaisuuden tai epäoikeudenmukaisuuden kokemusten vaikutus psyykkiseen työhyvinvointiin	Esihenkilön toiminnan paranehdotukset psyykkisen työhyvinvoinnin edistämiseksi	Asiat, jotka paransivat oikeudenmukaisemmalla johtamisella
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Työmotivaatio ja työn laatu ❖ Työssä jaksaminen ja työssä viihtyminen ❖ Vaikutukset jaksamiseen vapaa-ajalla, stressi ❖ Työpaikan vaihdon harkitseminen ❖ Vaikutukset esihenkilösuhteeseen 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Työntekijöiden kuunteleminen ja huomioiminen, vuorovaikutus ❖ Työyhteisön ja työilmapiirin ylläpitäminen ❖ Tasapuolisuudesta huolehtiminen ❖ Riittävästä resursseista ja osaamisesta huolehtiminen ❖ Esihenkilötaitojen ylläpitäminen ja päivittäminen ❖ Lupausten pitäminen ❖ Työntekijöiden motivointi ja kannustaminen 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Työyhteisö ja työilmapiiri paranisi ❖ Työmotivaatio ja työn laatu paranisi ❖ Työssä jaksaminen paranisi, stressi vähenisi ❖ Työstä innostuttaisiin enemmän ❖ Esihenkilön ja työpaikan kunnioittaminen lisääntyisi ❖ Luottamus, arvostuksen tunne sekä kuulluksi tuleminen tunne lisääntyisivät

Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki mainitsivat oikeudenmukaisen johtamisen vaikutukset työmotivaatioon. Koettu epäoikeudenmukaisuus oli vaikuttanut vahvasti työmotivaatioon laskemalla sitä. Jos kokemus oli positiivinen, se vaikutti työmotivaatioon sitä nostavasti. Negatiivisten kokemusten kohdalla mainittiin, että epäoikeudenmukaisuutta kokiessa on tehty vain pakolliset työt, ja kaikki ylimääräinen tekeminen on jätetty pois. Lisäksi koettiin, että työn laatu on kärsinyt eikä työhön panosteta enää samalla tavalla epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen jälkeen. Vastaavasti oikeudenmukaisuuden kokemukset olivat kannustaneet tekemään oman työnsä hyvin.

Oikeudenmukainen johtaminen on kannustanut itseäni tekemään työni mahdollisimman hyvin ja kehittymään työssäni. Parhaimmillaan oikeudenmukainen johtaminen on vähentänyt myös mahdollista työhön liittyvää stressiä ja ylläpitänyt hyvää yhteishenkeä työyhteisössä. Olen kokenut itseni arvostetuksi ja työnteko on ollut kivaa ja motivoivaa. (H4)

Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset ovat vaikuttaneet negatiivisesti työmotivaatioon. (H6)

Reilu puolet vastaajista toi esille oikeudenmukaisen johtamisen vaikutukset omaan jaksamiseen sekä työssä viihtymiseen monellakin eri tavalla. Oikeudenmukaisen johtamisen koettiin vaikuttavan positiivisesti työssä jaksamiseen ja työssä viihtymiseen, kun taas epäoikeudenmukaisuuden johtamisen kokemukset olivat johtaneet uupumusoireisiin ja sairauslomiin. Myös oman itsensä puolustaminen epäoikeudenmukaisuutta vastaan oli tuonut esille uupumusoireita niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset saivat työssä käymisen tuntumaan kuluttavalta ja väsyttävältä sekä kokemaan, että työpaikalle ei ole mukava mennä. Tämän lisäksi puolet vastaajista toivat erikseen esille oikeudenmukaisen johtamisen merkityksen vapaa-aikaan ja vapaa-ajalla jaksamiseen. Kun johtaminen tuntui oikeudenmukaiselta, myös vapaa-ajalla jaksettiin paremmin, ja päinvastoin. Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset saivat aikaan tunteita, että elämä pyörii vain työn ympärillä, oma henkilökohtainen elämä kärsii eikä työstä palauduta riittävästi.

Koen, että esimerkiksi oikeudenmukaisella johtamisella on suora yhteys työssä suoriutumiseen ja jaksamiseen. (H4)

Se on alkanut näkymään työssä jaksamisessa ja semmoisessa, että on tullut todella voimakkaita uupumisen oireita. (H2)

Töihin meno on tuntunut pakonomaiselta ja elämä on pyörinyt päivästä toiseen, vaan työn ympärillä ja jokainen päivä on ollut tasaista suorittamista. (H7)

Puolissa vastauksista kävi ilmi, että vastaajat ovat epäoikeudenmukaisuuden kokemusten jälkeen ainakin harkinneet työpaikan vaihtoa, joista kahdessa tapauksessa työpaikka oli oikeasti vaihtunut näiden kokemusten seurauksena. Vajaa puolet vastaajista toivat esille, että epäoikeudenmukaisuuden kokemukset ovat vaikuttaneet myös esihenkilöalain -suhteeseen. Yksi vastaaja kertoi, että on kokenut jopa vihaa omaa esihenkilöään kohtaan koettuaan epäoikeudenmukaista johtamista. Lisäksi koettiin, että luottamus esihenkilöön ja hänen kykynsä johtaa heikentyi, eikä esihenkilön kanssa haluttu enää viestiä kasvotusten.

Työmotivaatio on kadonnut, työpaikkailmoituksia selataan päivittäin ja irtisanoutuminen käy usein mielessä. (H5)

Asia on johtanut siihen, että työpaikalle on ollut vaikeaa ja epämukavaa mennä. (H5)

Seuraavaksi kysyttiin, miten esihenkilö voisi kehittää toimintaansa niin, että psyykkinen työhyvinvointi paranisi. Suurimpana parannusehdotuksena puolet vastaajista toi esille työntekijöiden kuuntelemisen, huomioimisen ja vuorovaikutuksen merkityksen. On tärkeää, että esihenkilö ottaa huomioon työntekijöiden mielipiteet ja haluaa tietää, mitä henkilöstölle kuuluu. Lisäksi hän osaa osoittaa kiitosta ja arvostusta. Esihenkilön kanssa on pystyttävä keskustelemaan myös vaikeista asioista.

Mielestäni ensisijaisen tärkeä asia on hyvät vuorovaikutustaidot. (H4)

Keskustelemalla. Esimiehen pitää nähdä ja kuulla työntekijöitään. (H7)

Lisäksi esille nousi hyvän työilmapiirin ylläpitäminen. Tämä tarkoittaa sitä, että mahdollisiin ristiriitatilanteisiin sekä muihin työyhteisön ongelmiin puututaan herkästi esihenkilön toimesta. Myös tasapuolisuudesta työntekijöiden kesken sekä riittävästä resursseista ja osaamisesta huolehtiminen parantaisivat vastaajien mukaan heidän psyykkistä hyvinvointiaan. Esihenkilön olisi tärkeää pitää yllä esihenkilötaitojaan ja päivittää niitä. Vastauksista todettiin myös, että esihenkilön tulisi pitää antamansa lupaukset sekä motivoida ja kannustaa työntekijöitä työssään.

Esimiestyön kehittäminen on oltava jatkuvaa. (H8)

Viimeisenä kysyttiin, mitkä asiat olisivat paremmin, jos johtaminen olisi enemmän oikeudenmukaista. Lähes kaikki vastaajat totesivat, että oikeudenmukainen johtaminen parantaisi työilmapiiriä. Epätasa-arvoista kohtelua saaneet työntekijät voivat kokea esimerkiksi katkeruuden tunnetta, jolloin se saattaa näkyä esimerkiksi työyhteisön keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja aiheuttaa ongelmia työyhteisössä. Lisäksi saattaa aiheutua selän takana puhumista. Jos johtaminen on oikeudenmukaista, työyhteisön on helpompi päästä yhdessä kohti omia tavoitteitaan. Lisäksi asioista uskalletaan puhua avoimemmin.

Työntekijät eivät katkeroituisi ja uskaltaisivat sanoa avoimesti ja asiallisesti mielipiteensä. (H7)

Puolet vastaajista toi esille myös oikeudenmukaisen johtamisen vaikutuksen työmotivaatioon, joka on tullut esille aiemmin kysyttäessä kokemuksia oikeudenmukaisen johtamisen vaikutuksista

psykkiseen työhyvintoihin. Tässäkin kohdassa nousi esille, että oikeudenmukaisempi johtaminen vaikuttaisi positiivisesti työmotivaatioon sekä työn laatuun. Lisäksi oikeudenmukainen johtaminen parantaisi työssäjaksamista, kuten jo aiemmissakin vastauksissa todettiin. Se lisäisi työstä innostumista sekä halua kehittää itseään. Lisäksi esihenkilö sekä työnantaja saivat enemmän kunnioitusta työntekijöiltä johtamisen ollessa oikeudenmukaista. Myös luottamus, arvostuksen tunne sekä kuulluksi tuleminen tunne lisääntyivät.

Ihmiset jaksaisivat paremmin töissä ja vapaa-ajalla. (H4)

6.5 Esihenkilön ja johtamisen merkitys

Neljäntenä teemana käsitellään vielä yleistä johtamisen ja esihenkilön merkitystä psyykkiselle työhyvinnille. Tätä asiaa ei suoraan kysytty haastatteluissa, mutta sen merkitys nousi esille vahvasti kaikkien vastaajien vastauksissa monessa kohdassa, joten se nostetaan erilliseksi neljänneksi teemaksi aineistosta nousseena teemana. Esille nousi sekä oikeudenmukaisen johtamisen että yleisesti esihenkilöön ja johtamiseen liittyvät asiat työhyvinnin näkökulmasta. Kaikki vastaajat toivat esille, että esihenkilöllä ja johtamisella on kokonaisuutta tarkastellessa suuri merkitys työhyvinnin näkökulmasta. Johtamisella pystytään vaikuttamaan moniin asioihin niin, että työhyvintointi paranee. Vaikka myös todettiin, että esihenkilö ei pysty vaikuttamaan kaikkeen, työntekijöiden näkökulmasta on kuitenkin tärkeää, että he tulevat kuulluksi ja asioita viedään eteenpäin, vaikka mikään ei muuttuisikaan. Organisaatiossa, jossa esihenkilö haluaa oikeasti kehittää asioita ja näkee vaivaa sen eteen, työhyvinnin koetaan olevan parempaa ja sellaisessa työpaikassa halutaan pysyä.

Oikeudenmukainen johtaminen on tärkeää psyykkisen työhyvinnin kannalta. (H6)

Hyvä, reilu ja oikeudenmukainen esimies vaikuttaa todella paljon omaan työssäjaksamiseen ja työssä viihtyvyyteen. (H2)

Jos johtamisen ja työhyvinnin päässä on asiat hyvin, niin se heijastuu myös työyhteisön hyvinvointiin ja yksilöiden psyykkiseen työhyvintoihin. Johtaminen on iso asia, mikä yleiseen hyvinvointiin vaikuttaa. (H1)

Esihenkilöltä toivottiin valmentavaa otetta johtamiseen. Esihenkilön todettiin olevan alaisiaan varten, sillä ilman alaisia ei esihenkilöllä ei olisi työtä. Hyvä esihenkilö haluaa aidosti, että hänen työntekijänsä voivat hyvin ja työnteko onnistuu mahdollisimman sujuvasti. Vastauksissa tuotiin esille, että esihenkilön tehtävä on tukea työntekoa kaikin mahdollisin keinoin. Elämässä on kuitenkin tilanteita niin töissä kuin vapaa-ajalla, jolloin kaikki ei aina mene suunnitellusti. Tällöin on tärkeää, että esihenkilön kanssa pystytään keskustelemaan ja tarvittaessa tekemään muutoksia ja joustoja, jotta hyvinvointi säilyy. Asiat ovat kuitenkin aina järjesteltävissä ja myös tässä hyvän esihenkilön merkitys korostuu.

Esimiehen työ on tukea sitä työntekoa. Ei tehdä sitä vaikeammaksi. (H3)

Olen erittäin vahvasti sitä mieltä, että kaikki lähtee ylemmältä taholta ja erityisesti huono johtaminen näkyy kyllä alaisissa. (H4)

7 Pohdinta

7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tuotettua tietoa ja näkemyksiä yz-sukupolven kokemuksista oikeudenmukaisen johtamisen vaikutuksista psyykkiseen työhyvinvointiin sekä löytää keinoja, joilla psyykkistä työhyvinvointia voidaan oikeudenmukaisen johtamisen keinoin tukea. Opinnäytetyössä pyrittiin löytämään vastaukset kolmeen tutkimuskysymykseen: 1. *Millaista yz-sukupolvi kokee oikeudenmukaisen johtamisen olevan?* 2. *Miten oikeudenmukainen johtaminen näkyy yz-sukupolven psyykkisessä työhyvinvoinnissa?* 3. *Miten oikeudenmukaisella johtamisella voidaan tukea psyykkistä työhyvinvointia?* Tässä luvussa esitellään tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset tarkastelemalla niitä suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksessa saatiin monipuolisia vastauksia ja näkemyksiä tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi, joita tässä luvussa käsitellään ja tuodaan esille.

Johtopäätökset psyykkisestä työhyvinvoinnista

Tutkimuksen tulosten perusteella yz-sukupolven psyykkisen hyvinvoinnin määritelmä kuvautui hyvin samankaltaisena, kuin mitä teoriassa on tuotu esille yleisellä tasolla. Kaikki tutkimustulokset

ovat liitettävissä aiemmin käsiteltyyn teoretietoon psyykkisestä hyvinvoinnista. Tulosten perusteella voidaan siis todeta, että yz-sukupolven käsitys psyykkisestä työhyvinvoinnista ei ole muuttunut eikä nuoren sukupolven siirtyminen työmarkkinoille ole tuonut siihen uusia näkökulmia.

Erityisen tärkeinä asioina psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta tutkimuksessa nousivat esille työyhteisö ja työilmapiiri sekä hyvä ja reilu esihenkilö. Yllättävää on, että oma hyvä olo työssä ja vapaa-ajalla ei noussut esiin erityisen tärkeänä. Oma hyvä olo työssä ja vapaa-ajalla nousi kuitenkin esiin kaikkien vastaajien kohdalla, kun tarkasteltiin psyykkiseen työhyvinvointiin sisältyviä asioita. Voisiko syynä olla esimerkiksi se, että työyhteisön vaikutus psyykkiseen työhyvinvointiin on niin suuri, että jo pelkästään sillä sekä johtamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti psyykkiseen työhyvinvointiin niin paljon, että stressi vähenee ja olo on mukava niin töissä kuin vapaa-ajallakin? Tällöin asiaa ei olisi koettu tarvittavan erikseen mainita. Myös esihenkilö nostettiin erityisen tärkeäksi asiaksi, vaikka se ei noussut kovin korkealle vastausmäärien perusteella kysyttäessä psyykkiseen työhyvinvointiin sisältyviä asioita. Olisi voinut olettaa, että eniten vastauksia saaneet asiat psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta olisi mielletty myös erityisen tärkeiksi asioiksi, mutta näin ei kuitenkaan suoraan ollut.

Mattilan ja Pääkkösen (2015, 6) mukaan työyhteisön sosiaaliset tekijät voivat olla psyykkistä työhyvinvointia kuormittava tekijä. Toisaalta taas se voi olla myös voimavara ja tuki, kuten tuloksistakin ilmenee. Hyvä työyhteisö ja työilmapiiri ei ole itsestäänselvyys eikä sen merkitystä tule tutkimustulosten perusteella vähätellä. Voidaankin todeta, että on hyvin tärkeää panostaa hyvään työyhteisöön sekä pitää yllä hyvää työilmapiiriä. Toisena erityisen tärkeänä tekijänä mainittiin hyvä esihenkilö. Mitä hyvällä esihenkilöllä oikeastaan tarkoitetaan? Vastaako hyvän esihenkilön kuvaus oikeudenmukaisen esihenkilön kuvausta? Tarkoitettiinpa hyvällä esihenkilöstä millaista tahansa, voidaan kuitenkin tehdä johtopäätös, että esihenkilöllä on tärkeä rooli psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta, sillä se on nostettu vastauksissa erityisen tärkeäksi asiaksi psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kokonaisuutena psyykkisen työhyvinvoinnin kohdalla tuloksista voidaan todeta, että psyykinen työhyvinvointi koetaan yz-sukupolvelle erittäin tärkeäksi asiaksi, ja siksi kannattaa etsiä keinoja sen ylläpitämiseksi ja parantamiseksi.

Johtopäätökset oikeudenmukaisesta johtamisesta

Tutkimustulokset antoivat käsityksen siitä, millaista oikeudenmukainen johtaminen on yz-sukupolven näkökulmasta. Kuten psyykkisenkin työhyvinvoinnin kohdalla, kaikki tutkimustulokset mukailevat aiempia tutkimuksia sekä teorian tietoa. Tulosten perusteella voidaan tässäkin kohtaa todeta, että uusia näkökulmia oikeudenmukaisesta johtamisesta tai oikeudenmukaisesta esihenkilöstä ei noussut esiin.

Oikeudenmukaista esihenkilöä kuvattiin tuloksissa eniten tasapuolisena ja tasavertaisena kaikkia työntekijöitä kohtaan. Tämä ei ole yllättävä tulos, sillä näin oikeudenmukaisuuden käsite määritellään usein teoriassakin. Moorman (1991, 845) sekä Colquitt ja muut (2001, 425) ovat kuvanneet oikeudenmukaisuuden käsittävän yleistä tasa-arvoa, reilua sekä hyvää kohtelua. Myös Järvinen (2011, 147) ja Romana ja muut (2004, 8) toteavat, että tasapuolinen kohtelu on yksi tärkeimmistä oikeudenmukaisuuden piirteistä. Tasapuolisuus ja tasa-arvoisuus siis korostuvat teorian tiedossakin. Oikeudenmukaisuus mielletään varmasti usein vain tasapuolisuudeksi, vaikka se sisältää myös paljon muita asioita ja näkökulmia, kuten tutkimustuloksetkin antavat ymmärtää. Kaiken kaikkiaan oikeudenmukainen johtaminen koetaan yz-sukupolven mielestä tärkeäksi asiaksi kokonaisuutena, ja se sisältää monia muitakin asioita, kuin tasapuolisuuden.

Johtopäätökset oikeudenmukaisen johtamisen vaikutuksista psyykkiseen työhyvinvointiin

Tutkimuksen tuloksiin nojaten voidaan todeta, että oikeudenmukainen johtaminen näkyi selkeästi yz-sukupolven psyykkisessä työhyvinvoinnissa. Lisäksi tuloksista käy ilmi, millaisissa asioissa se näkyy. Teoriassa on todettu, että oikeudenmukaisuuden kokemukset johtamisessa parantavat työn laatua, työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä (Leppänen 2007, 11–12). Myös tässä kohdassa tutkimuksen tulokset ovat samassa linjassa aiemman teoria- ja tutkimustiedon kanssa. Työtyytyväisyys, työn laatu sekä työmotivaatio ovat juuri niitä asioita, joita tutkimustuloksissa nostettiin esille, kun selvitettiin, miten oikeudenmukaisuuden tai epäoikeudenmukaisuuden kokemukset ovat vaikuttaneet psyykkiseen työhyvinvointiin. Vaikka työmotivaatiota ja työn laatua ei ole tuotu esille tämän tutkimuksen tuloksissa psyykkisen työhyvinvoinnin tekijöissä, niiden kuvataan silti vaikuttavan psyykkisen työhyvinvointiin teoriassa. Jos työmotivaatiota ei ole tai se on vähäistä, on todennäköisempää, että töissä ei myöskään viihdytä niin hyvin kuin olisi mahdollista.

Vähäiset oikeudenmukaisuuden kokemukset lisäsivät aiemmissa tutkimuksissa uupumusasteista väsymystä sekä stressiä (Leppänen 2007, 13). Myös tämän tutkimuksen tuloksista voidaan havaita, että epäoikeudenmukaisuuden kokemukset olivat lisänneet stressiä sekä vaikuttaneet vapaa-ajan jaksamiseen. Etenkin vapaa-ajan jaksaminen koettiin tärkeäksi psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta, jolloin voidaan sanoa, että oikeudenmukaisuuden kokemuksilla on yhteys psyykkiseen työhyvinvointiin.

Tutkimuksen tuloksista nousi esiin lisäksi se, että epäoikeudenmukaisuuden kokemukset ovat vaikuttaneet suhteeseen oman esihenkilön kanssa. Oikeudenmukaisuuden kokemukset johtamisessa koettiin tutkimuksessa tärkeäksi asiaksi psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta, josta voidaan päätellä myös suhteen omaan esihenkilöön olevan tärkeä. Psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää kokea, että tulee kuulluksi. Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan on tärkeää, että esihenkilö keskustee työntekijöidensä kanssa ja ottaa heidän mielipiteensä ja näkemyksensä huomioon. Lisäksi hyvä vuorovaikutus lisää luottamusta esihenkilön ja alaisen välisessä suhteessa. (Juuti & Vuorela 2015, 24–26.) Jos esihenkilö ylläpitää esihenkilöalainensuhdetta keskustelemalla, työntekijä tulee tällöin kuulluksi ja sitä kautta psyykinen hyvinvointikin lisääntyy.

Aiemman tutkimuksen mukaan epäoikeudenmukaisena koettu johtaminen lisää psyykkistä pahoinvointia (Leppänen 2007, 14–15). Sen johtopäätöksen voi tehdä myös tämän tutkimuksen tuloksista. Tämän voi päätellä esimerkiksi siitä, että tulosten perusteella epäoikeudenmukaisuuden kokemukset ovat vaikuttaneet jopa siihen, että työpaikan vaihtoa on harkittu tai työpaikkaa on jopa vaihdettu epäoikeudenmukaisen johtamisen seurauksena. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että psyykkisellä työhyvinvoinnilla on hyvin suuri merkitys nuoren sukupolven työelämään jopa niin voimakkaasti, että sen vuoksi ollaan valmiita vaihtamaan työpaikkaa.

Lisäksi tutkimuksella saatiin vastauksia siihen, miten esihenkilö voisi kehittää toimintaansa psyykkisen työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tutkimuksen tulosten perusteella näitä asioita olivat työntekijöiden kuuleminen ja huomioiminen sekä vuorovaikutus, työyhteisön ja työilmapiirin ylläpitäminen, tasapuolisuudesta huolehtiminen, riittävästä resursseista ja osaamisesta huolehtiminen sekä esihenkilötaitojen ylläpitäminen ja päivittäminen. Nämä kaikki asiat olivat mainittuina tutkimustuloksissa myös kysyttäessä psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. On siis luonnollista, että näiden asioiden kehittäminen toisi parannusta psyykkiseen työhyvinvointiin. Lisäksi kaikki

asiat ovat sellaisia, joita voi kehittää lähiesihenkilönä toimiessaan, josta voidaan todeta, että esihenkilön toiminta on keskeisessä roolissa psyykkistä työhyvinvointia kehittäessä. Tämän toteavat tutkimuksessaan myös Romana ja muut (2004, 20). Kaikki kehitysehdotukset esihenkilön toimintaan ovat myös vastaajien mukaan kuvauksia siitä, millainen on oikeudenmukainen esihenkilö. Tämän perusteella voidaan todeta, että oikeudenmukaisella johtamisella voidaan näiden kehitysehdotusten avulla tukea psyykkistä työhyvinvointia. Eniten vastauksia kehitysehdotuksista saivat työntekijöiden kuunteleminen ja huomioiminen. Tämä on tärkeä parannusehdotus siksi, että sitä kautta kulkevat myös muut parannusehdotukset. Jos esihenkilö ei kuuntele työntekijöitä, ei hän voi tietää, mitkä asiat tarvitsisivat parannusta.

Romana ja muut (2004, 20–24) ovat todenneet tutkimuksessaan, että oikeudenmukaisen johtamisen keinoina esille nousivat esihenkilön toimintatapa, kokoukset ja palaverit, töiden organisointi ja työnjako, työyhteisön toimintatapa, tiedotus, osaamisen varmistaminen sekä keskusteleminen. Romanan ja muiden (2004) tutkimuksen tulokset ovat hyvin samassa linjassa tämän tutkimuksen tulosten kanssa siitä, millaisia keinoja esihenkilö voi käyttää oikeudenmukaisuuden kokemusten parantamiseksi ja näin edistää työntekijöiden psyykkistä työhyvinvointia. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan mainittu Romana ja muiden (2004, 20) tutkimuksessa esille tulleita kokouksia ja palaveriteita sekä tiedottamista. Kyseinen tutkimus oli kohdistettu vuorotyötä tekevään henkilöstöön, jolloin on luonnollista, että tiedottamisen sekä kokouksien merkitys kasvaa. Tämä voisi selittää, miksi näitä asioita ei tuotu tässä tutkimuksessa, sillä tämän tutkimuksen vastaajat tekivät pääsääntöisesti päivätyötä.

Yhteenveto johtopäätöksistä kokonaisuutena

Yhteenvetona tutkimuksen tuloksista voidaan sanoa, että yz-sukupolven näkemykset psyykkisestä työhyvinvoinnista sekä oikeudenmukaisesta johtamisesta ovat samassa linjassa aiemman tutkimustiedon kanssa. Tämä johtuu varmasti ainakin osittain siitä, että niin psyykkisen työhyvinvoinnin kuin oikeudenmukaisen johtamisenkin teoria- ja tutkimustietoa on niin laajasti käsitelty ja määritelty, että sen lisäksi olisi enää vaikea keksiä uusia asioita, joita ei jo olisi mainittu jossakin teoriassa. Tuloksista nousee selkeästi esille psyykkisen työhyvinvoinnin tärkeys yz-sukupolvelle, ja etenkin oma hyvä olo niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Lisäksi hyvän esihenkilötyön ja johtamisen merkitys korostui hyvin tärkeänä asiana niin yleisellä tasolla, kuin myös psyykkisen työhyvinvoinnin

näkökulmasta, ja oikeudenmukaisuus koettiin esihenkilötyössä merkittäväksi tekijäksi. Yleisellä tasolla voidaan lisäksi todeta, että mikään asia työhyvinvoinnin ja johtamisen näkökulmasta ei ole itsenäinen, vaan kaikki asiat ovat jollain tapaa vaikutuksessa toistensa kanssa ja asiat vaikuttavat paljon toinen toisiinsa.

Yz-sukupolvi kokee tämän tutkimuksen perusteella hyvin tärkeäksi, että työ ei kuluta liikaa voimia vapaa-ajan elämästä. Halutaan voida hyvin kokonaisuutena työssä sekä vapaa-ajalla. Työ on iso osa elämää, mutta myös vapaa-aikaa arvostetaan hyvin paljon. Vapaa-ajan jaksamisesta voidaan tulosten perusteella huolehtia pitämällä huolta psyykkisestä työhyvinvoinnista sekä johtamalla oikeudenmukaisesti. Psyykinen työhyvinvointi koetaan hyvin merkityksellisenä asiana, ja siihen yksi iso vaikuttava tekijä on oikeudenmukainen johtaminen. Oikeudenmukainen johtaminen näkyy esimerkiksi työmotivaatiossa, työn laadussa, työssä viihtymisessä sekä vapaa-ajan jaksamisessa. Vapaa-ajan jaksaminen mainittiin eniten vastauksia saaneena asiana psyykkisessä työhyvinvoinnissa, jolloin voidaan todeta oikeudenmukaisen johtamisen merkitys psyykkiseen työhyvinvointiin. Lisäksi työyhteisön ja työilmapiirin vahva merkitys korostuu vastauksissa, ja siksi työyhteisöön on tärkeää kiinnittää paljon huomiota psyykkisen työhyvinvoinnin turvaamiseksi.

Esihenkilön toimintatavoilla todettiin olevan paljon merkitystä. Suurimpana tekijänä oikeudenmukaisuudessa esille nousi tasapuolisuus sekä esihenkilön ammatillisuus ja asiallisuus sekä esihenkilön tuki, kuuntelu ja kannustus. Teoriassa korostettiin paljon vuorovaikutuksen ja ihmisten kohtelun merkitystä. Kuten esimerkiksi Manka ja Manka (2016, 135) toteavat, että mitä parempaa vuorovaikutus on esihenkilön ja alaisen välillä, on johtaminenkin toimivampaa paremman vuorovaikutuksen ansiosta. Myös Romanan ja muiden (2004) tutkimuksen mukaan yksi oikeudenmukaisen johtamisen keskeinen keino on esihenkilön vuorovaikutus työntekijöidensä kanssa. Lisäksi he toteavat tutkimukseensa nojaten, että oikeudenmukaisuuden kokemus syntyy juuri vuorovaikutustilanteissa. (Romana ym. 2004, 29.)

Vaikka hyvä vuorovaikutus nousi esille tutkimustuloksissa, sen olisi voinut odottaa olevan isomassa roolissa tämän tutkimuksen tuloksissa. Vuorovaikutuksella on merkitystä hyvin moniin asioihin ja sen merkitystä myös korostetaan hyvin paljon. Myös teoria kohtelun oikeudenmukaisuudesta, jossa kohtelun odotetaan olevan kohteliasta, ystävällistä ja kunnioittavaa huolimatta päätöksistä, ja joka on nykyisin tutkimustiedon perusteella tärkeä oikeudenmukaisuuden muoto

(Elovainio & Virtanen 2018, 188), jäi melko vähäiseksi vastauksissa. Toisaalta monet asiat, kuten ainakin tukeminen, kuunteleminen, kannustaminen, helposti lähestyttävyyys, arvostus ja kunnioitus tulivat esille tutkimuksessa, ovat vahvasti vuorovaikutukseen liittyviä asioita. Vaikka itse vuorovaikutus ei terminä noussut paljon esiin tuloksissa, voidaan tehdä johtopäätös siitä, että se on kuitenkin merkityksellinen ja tärkeä asia, kun otetaan huomioon kaikki vuorovaikutukseen liittyvät asiat kokonaisuutena, jotka vastauksissa ovat nousseet esille. Tätä voidaan perustella lisäksi sillä, että esihenkilön merkitys koettiin suureksi ja vuorovaikutus on esihenkilösalais-suhteen kannalta hyvin oleellinen asia.

Tutkimuksessa tuli esille, että yz-sukupolvi arvostaa hyvää johtajaa. Hyvää johtajuutta oli määritelty osittain, mutta osassa vastauksia mainittiin vain hyvä johtaminen. Tuloksista voi tehdä päätelmän, että oikeudenmukainen johtaja on myös hyvä johtaja. Psykkisen työhyvinvoinnin kannalta arvostettiin hyvää johtajuutta ja esihenkilö voi kehittää psyykkistä työhyvinvointia oikeudenmukaisen johtamisen keinoin, josta voidaan päätellä hyvän johtajuuden sisältävän oikeudenmukaisen johtamisen piirteitä. Myös Romana ja muut (2004, 30) totesivat tutkimuksessaan, että oikeudenmukainen johtajuus merkitsee työntekijöille yleistä hyvää johtajuutta. Vaikka tässä tutkimuksessa selvitettiin vain työntekijöiden näkemyksiä psyykkisestä työhyvinvoinnista, oikeudenmukaisesta johtamisesta sekä niiden yhteydestä, olisi kuitenkin tärkeää ottaa huomioon myös esihenkilön näkemykset asiasta. Romana ja muut (2004, 30) toteavat, että työntekijöiden ja esihenkilöiden olisi syytä keskustella oikeudenmukaisuuden merkityksestä ja siitä, miten se muodostuu. Tällöin voitaisiin päästä parempaan tilanteeseen niin työntekijöiden kuin esihenkilöiden näkökulmasta, kun molemmat osapuolet tietävät toistensa tarpeet ja näkemykset. Tämäkään ei kuitenkaan takaa tilannetta, jossa vallitsisi täysi yhteisymmärrys, sillä oikeudenmukaisuus on kuitenkin edelleen vahvasti subjektiivinen kokemus (Leppänen 2007, 7).

Ekonen ja muut (2021) tuovat esille projektinsa loppuraportissa yz-sukupolven työelämästä, että yz-sukupolvelle merkityksellisiä asioita ovat tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä, sekä esihenkilön tuki. Lisäksi vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa on tärkeää. (Ekonen ym. 2021.) Nämä asiat tulivat esille selkäesti myös tässä tutkimuksessa. Psykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta eniten esille nostettiin eniten omaa hyvää oloa työssä sekä vapaa-ajalla sekä työyhteisön merkitystä, joka antaa mahdollisuuden vuorovaikutukseen muiden kanssa. Lisäksi esihenkilön toiminta ja sen merkitys tuli vahvasti esille tutkimuksen tuloksissa.

Ekosen ja muiden (2021) mukaan yz-sukupolvi haluaa tulla nähdyksi, kuulluksi sekä kohdatuksi, ja työssä kaivataan oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa ja arvostusta sekä mahdollisuuden jaksaa tehdä työtä niin henkisesti kuin fyysisestikin. Tutkimuksen perusteella myös kuulluksi tuleminen, tasa-arvo sekä psyykinen työhyvinvointi koettiin kaikki hyvin merkityksellisinä asioina. Tämän tutkimuksen tulokset ovat siis hyvin samansuuntaisia, kuin Ekosen ja muiden (2021) projektissa tekemät havainnot siitä, mitä yz-sukupolvi työelämältä haluaa ja tarvitsee. Kaiken kaikkiaan tutkimustulokset vahvistavat jo aiempaa tutkimustietoa aiheesta. Tutkimuksen tuloksista voidaan vetää johtopäätös siitä, että sekä psyykinen työhyvinvointi että oikeudenmukainen johtaminen ovat konkavisuutena yz-sukupolvelle hyvin merkityksellisiä asioita työelämässä, eikä niiden merkitystä kannata vähätellä niin työntekijän kuin yrityksenkään näkökulmasta.

7.2 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan sekä validiteetilla, sekä reliabiliteetilla. Validiteetilla mitataan sitä, tutkitaanko sitä asiaa, mitä on tarkoituskin tutkia. Tähän vaikuttavat tutkimuksen kannalta oikeat tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen kannalta oikeat käsitteet. Oikeat käsitteet sekä hyvin tehdyllä teorian muodostuksella voidaan tutkimuksen validiteettia parantaa. (Metsämuuronen 2011, 51.) Reliabiliteetilla tutkitaan, tutkitaanko kohdeilmiötä siihen käytettävillä mittareilla luotettavasti niin, että mittaustilanne, mittaaja ja satunnaiset tekijät eivät vaikuta tutkimustuloksiin. Luotettavuutta reliabiliteetilla mitattuna lisää se, että kahdessa mittauksessa saadaan vastaukseksi samanlainen tulos. Ihmisten käyttäytyminen on kuitenkin kontekstisidonnaista, jolloin on mahdotonta saada täysin samanlaisia tuloksia. Ihmisiä tutkittaessa luotettavuutta ei ensisijaisesti mitata tutkimusmenetelmän ominaisuuksilla, vaan luotettavuus perustuu tutkimusprosessin kuvaukseen, perusteluihin ja analyysiin. Olennaista kaikessa tutkimuksessa on totuudellisuuteen pyrkiminen. (Juuti & Puusa 2020, 177; 180.)

Tutkimusaiheen valinta, sen rajaaminen ja aiheesta muodostetut tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset perusteltiin. Tämän jälkeen tehtiin tutkimussuunnitelma, jossa oli pohdittu huolellisesti tutkimukseen liittyvät asiat. Tutkimussuunnitelmaa noudatettiin tutkimusta tehdessä, mutta myös parannuksia tehtiin prosessin edetessä. Tutkimusaihe purettiin asiasanoiksi sekä käsitteiksi, joita pystyttiin hyödyntämään tiedonhakuprosessissa. Tiedonhakua tehtiin paljon ja monenlaisista tietokannoista sekä hakukoneista. Teoreettinen viitekehys koostuu pääsääntöisesti kirjallisuudesta

sekä tutkimusaineistosta, joten teoreettista viitekehystä voidaan pitää luotettavana ja se lisää lisäksi tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi kaikki käytetyt lähteet on merkattu asianmukaisilla lähdeviittauksilla. Tutkimusmenetelmä, aineistonkeruun menetelmät, aineistonanalyysikeinot sekä tutkimuksen toteutus kuvattiin tarkasti ja valitut menetelmät perusteltiin tutkimusmenetelmäkirjallisuudella tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi. Aineistonkeruumenetelmä valikoitui teemahaastattelu, ja siihen sisältyvät teemat koottiin teoreettisen viitekehysten pohjalta. Tutkimukseen valitut henkilöt vastasivat tutkimuksen haluttua kohderyhmää, ja heillä oli näkemyksiä ja sanottavaa aiheeseen liittyen.

Tutkimuksen toteutusvaiheessa luotettavuutta voidaan arvioida pohtimalla haastateltavien määrää. Kahdeksan vastaajaa on suhteellisen pieni otos edustamaan kokonaista yz-sukupolvea työelämässä. Tuloksista voidaan kuitenkin todeta, että vastaukset olivat keskenään samankaltaisia ja asiat alkoivat toistaa itseään jo muutaman haastattelun jälkeen, jolloin voidaan sanoa, että tutkimusaineisto saturoituu. Kananen (2017, 128) toteaa, että kun aineisto alkaa toistaa itseään, puhutaan aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta. Myös tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan usein enemmän validiteetista, kuin reliabiliteetista. Validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä. Voidaan pohtia, onko se tehty perusteellisesti ja ovatko saadut tulokset ja päätelmät oikeita. Virheitä voi ilmetä esimerkiksi, jos tutkija näkee suhteita tai periaatteita virheellisesti tai ei näe niitä ollenkaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Kaikki tutkimuksen tulokset ovat samassa linjassa teorian kanssa, jolloin voidaan sanoa tutkimuksen olevan pätevä. Tulokset vahvistavat teoriatietoa, mutta antavat myös uutta tietoa tiettyjen asioiden painotuksista suhteessa teoriatietoon.

Tutkimuksessa luotettavuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi nousi tutkijan kokemattomuus laadullisessa tutkimuksessa. Etenkin aineiston analyysivaihe koettiin hankalaksi. Jälkeenpäin pohdittiin, luokiteltiin vastauksia oikein ja olisivatko vastaukset olleet erilaisia, jos luokittelu olisi tehty eri tavalla. Monet vastauksista oli kuitenkin ilmaistu samalla tavalla, jolloin niiden luokittelu oli helppoa. Luokitteluun käytettiin kuitenkin paljon aikaa, ja mitä enemmän aineistoa luettiin ja tutkittiin, sitä selkeämmäksi se muuttui ja asioista oli helpompi nähdä yhteyksiä. Tietyt asiat jätettiin tarkoituksella useampaan luokkaan, jotta eri asioita ei vahingossa yhdistetä tarkoittamaan samaa asiaa, joka väärentäisi tuloksia. Vastausluokkia oli enemmän, mutta samaa tarkoittavaa asiat pysyivät varmasti

samassa luokassa ja erillään muista luokista, joiden ei voitu varmuudella sanoa kuuluvan samaan luokkaan. Koska vastauksien tulkitseminen jäi tutkimuksen tekijän varaan, myös tämä heikensi luotettavuutta, koska kyseessä on kokematon tutkija. Joistakin asioista, jotka haastattelutilanteessa tuntuivat selkeältä, olisi kaivattu vielä lisää tietoa, joka ei tietenkään enää ollut mahdollista haastattelun jälkeen. Aineisto kuitenkin selkiytyi jatkuvasti vielä tulosten kirjoitusvaiheessakin, jolloin aineisto jäsenyi edelleen ja aineistosta saatiin vielä lisää havaintoja ja oivalluksia.

Osa tutkimuksen vastauksista saatiin Teams-haastattelulla ja osa kirjallisena. Vastauksista huomattiin, että kirjallisesti vastanneet olivat mahdollisesti ehtineet pohtia asioita enemmän, sillä vastaukset olivat kattavampia. Myös Teams-haastatteluista olisi voinut saada enemmän irti, jos haastattelurunko olisi lähetetty heille etukäteen. Kokonaisuutta tarkastellessa tutkimuksen luotettavuus on kuitenkin hyvällä tasolla.

Tutkimuksen eettisestä näkökulmasta Tutkimuseettinen neuvottelukunta on laatinut suomalaisen tiedeyhteisön kanssa ohjeistuksen, jota kutsutaan nimellä hyvä tieteellinen käytäntö. Tämä käytäntö sisältää eettisiä ja vastuullisia periaatteita, kuten esimerkiksi rehellisyyden, eettisyyden, huolellisuuden ja tarkkuuden tutkimustyössä, avoimuuden sekä tietosuojan huomioimisen. (Tutkimuseetiikka 2024.) Nämä kaikki asiat huomioitiin tutkimuksen teossa koko tutkimuksen ajan ja kaikki tutkimusta varten kerätyt materiaalit poistetaan työn valmistumisen jälkeen aineistonhallintasuunnitelman mukaisesti.

7.3 Tutkimuksen toteutuminen, hyödyt ja kehitysehdotukset

Tutkimus toteutui suunnitelman mukaan ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia. Tutkimuksen tavoitteena oli saada näkemys sekä tuottaa tietoa yz-sukupolven kokemuksista oikeudenmukaisen johtamisen vaikutuksista psyykkiseen työhyvinvointiin sekä myös löytää keinoja, joilla psyykkistä hyvinvointia voidaan parantaa oikeudenmukaisen johtamisen keinoin. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että tutkimuksen tavoitteeseen päästiin. Tutkimustulokset vahvistavat tähänastisia teorioita ja tutkimustietoa aiheesta. Kuitenkin asioita, joita nuori sukupolvi eniten arvostaa ja pitää tärkeänä psyykkisessä työhyvinvoinnissaan sekä oikeudenmukaisessa johtamisessa, saatiin selville. Se on tärkeää tietoa, jota esihenkilötyössä voidaan hyödyntää yz-sukupolven johtamisessa.

Kuten jo johdannossa todettiin, nuorilla sukupolvilla on erilaiset odotukset työelämän suhteen kuin vanhemmilla sukupolvilla. Tutkimustuloksissa korostuivat vapaa-ajan jaksaminen ja psyykkisen työhyvinvoinnin merkitys. Nykyajan työelämä on hektistä, ja jo nuorten työuupumiset ovat yleistyneet. Nuoret kokevat, että työ ei ole koko elämä. On tärkeää keskittyä tukemaan psyykkiseen työhyvinvointiin liittyviä asioita, jotta työssä jaksettaisiin eikä heikentyneen psyykkisen työhyvinvoinnin vuoksi tarvitse jäädä sairauslomalle tai vaihtaa työpaikkaa. Hyvinvoivat työntekijät jaksavat paremmin, he ovat myös tuottoisampia yrityksille. Monet asiat, joita tutkimuksessakin tuli esille psyykkisen työhyvinvoinnin tukemiseksi, eivät maksa yrityksille mitään. Koska työ ja vapaa-aika ovat jatkuvassa symbioosissa, on tärkeää kiinnittää huomiota asiaan, jolla siihen voidaan vaikuttaa. Tämänkin tutkimuksen perusteella suuri vaikuttava tekijä on johtaminen ja siihen on syytä aidosti panostaa ja kiinnittää siihen erityistä huomiota etenkin nuoren sukupolven kohdalla.

Konkreettisia toimia, joita esihenkilö voi hyödyntää yz-sukupolven arjen johtamisessa, on varmasti monia. Jokainen esihenkilö valitsee itselleen ja työyhteisölleen parhaimmaksi katsomansa toimet. Huomiota kannattaa kuitenkin kiinnittää niihin asioihin, joita tutkimustuloksissa koettiin tärkeäksi ja tuotiin esille eniten. Seuraavalla taulukolla pyritään havainnollistamaan vielä tärkeimpiä havainnotuloista sekä esimerkkejä siitä, miten asioihin voisi lähijohtamisen konkreettisilla keinoilla vaikuttaa. Tutkimustulokset antavat jo sellaisenaan hyviä kehitysehdotuksia, esimerkiksi esihenkilön toimintaan liittyen. Työntekijät toivovat, että heitä kuunneltaisiin enemmän, ja tämän voi esihenkilö toteuttaa kehitysehdotuksena sellaisenaan.

Vaikka tutkimustulokset antavat tietynalaisen suuntauksen tarpeista, tulee kuitenkin huomioida, että jokainen työpaikka ja työyhteisö on erilainen ja heillä on erilaisia tarpeita riippuen esimerkiksi toimialasta, työnkuvasta, työntekijöiden elämäntilanteista ja monesta muusta tekijästä. Siksi tärkeää on, että kun halutaan lisätä psyykkistä työhyvinvointia sekä johtamista oikeudenmukaisempaan suuntaan, selvitetään juuri kyseisen työpaikan ja työyhteisön halut ja tarpeet psyykkisen työhyvinvoinnin kuin johtamisenkin näkökulmasta ja myös siksi kehitysehdotuksiin liittyy paljon selvitystyötä. Lisäksi on tärkeää, että selvitystyö ei jää ainoaksi konkreettiseksi toimeksi, sillä se itsessään ei anna lisäarvoa. Selvitysten perusteella on tärkeää miettiä keinoja, miten selvityksessä esille tuotuja tarpeita pystytään huomioimaan paremmin.

Taulukko 5. Konkreettisia kehitysideoita lähijohtamiseen

Kehitysideoita oikeudenmukaisempaan ja psyykkistä hyvinvointia tukevampaan lähijohtamiseen		
Keskeiset tutkimustulokset	Konkreettiset kehitysideat	Haluttu lopputulos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Psyykkisen hyvinvoinnin suuri merkitys ▪ Työn kuormittavuus ja riittävä osaaminen tärkeää psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta ▪ Työyhteisön suuri vaikutus psyykkiseen työhyvinvointiin ▪ Oma hyvä olo töissä ja vapaa-ajalla tärkeää, stressin välttäminen ▪ Hyvä esihenkilö ja hyvä johtaminen tärkeää ▪ Tasapuolinen, ammatillinen, tukeva, kannustava, kuunteleva sekä hyvät vuorovaikutustaidot omaava esihenkilö tärkeä 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Säännölliset, vapaamuotoiset keskustelut, ”mitä kuuluu” -mallilla, esimerkiksi viikoittainen aamukahvipalaveri → ideoita ja ajatuksia voi jakaa säännöllisesti, jolloin kehitystyö asioiden parantamiseksi on jatkuvaa ▪ Työn kuormittavuuden arvioiminen kyselyllä työntekijöiden näkökulmasta → kuormittavuus tekijöihin reagoiminen ja korjaaminen → pystytään ehkäisemään työstressiä ▪ Työyhteisön tilanteen kartoittaminen kyselyllä → tarvittaessa ongelmiin reagoiminen → ilmapiirin ylläpitäminen, esimerkiksi virkistyspäivät ▪ Palautteen kerääminen esihenkilötyöstä → esihenkilö pystyy kehittämään omaa toimintaansa palautteen perusteella ▪ Esihenkilön työhuoneen oven auki pitäminen, kun vapaana → tulee olo, että on tervetullut esihenkilöä tapaamaan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Johtaminen ja esihenkilötyö koetaan oikeudenmukaiseksi ▪ → tämä edistää psyykkistä työhyvinvointia ▪ Psyykinen työhyvinvointi koetaan hyväksi ▪ Työntekijät jaksavat ja viihtyvät töissä ▪ Saadaan aikaan työstä innostumista ja lisää työmotivaatiota

Tämä tutkimus keskittyi antamaan tietoa yleisellä tasolla aiheesta, eikä sitä ollut kohdistettu esimerkiksi tiettyyn yritykseen. Olisi mielenkiintoista tutkia tilannetta esimerkiksi yrityksessä, jossa kartoitetaan ensin alkutilanne psyykkisen työhyvinvoinnin ja oikeudenmukaisen johtamisen osalta. Sen jälkeen toteutetaan johtamisen osalta ehdotetut parannusehdotukset yhteistuumin työntekijöiden kanssa, jonka jälkeen tutkittaisiin, miten parannukset ovat vaikuttaneet työntekijöiden psyykkiseen työhyvinvointiin. Tällöin nähtäisiin selkeämmin oikeudenmukaisen johtamisen vaikutuksia psyykkiseen työhyvinvointiin.

Lähteet

Ahonen, G. 2014. Työpahoinvointi on kallista, tapoja parantaa sitä on. Työterveyslaitoksen video. Viitattu 13.11.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=6w0ZZoWRu54>.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, O. L. H. & Ng, K. Y. 2001. Justice at the Millennium. A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, 425–445. Viitattu 10.11.2023. https://www.researchgate.net/publication/11920237_Justice_at_the_Millennium_A_Meta-Analytic_Review_of_25_Years_of_Organizational_Justice_Research.

Cropanzano, R. & Greenberg, J. 1997. Progress in organizational justice: tunneling through the maze. *International review of industrial and organizational psychology*, 12, 317–372. Viitattu 10.11.2023. https://www.researchgate.net/publication/261286563_Progress_in_Organizational_Justice_Tunneling_Through_the_Maze.

Ekonen, M., Heikkilä, H., Hukkanen, A. & Leppälä, M. 2021. YZ-sukupolvien johtamisen käsikirja. Havaintoja YZ-sukupolvi vie työyhteisön uudelle tasolle -projektin matkalta. Viitattu 1.12.2023. <https://www.jamk.fi/fi/media/38825>.

Elovainio, M., Kivimäki, M. & Helkama, K. 2001. Procedural justice, job control and occupational strain. *Journal of Applied Psychology* 86, 3, 418–424. Viitattu 10.12.2023. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.86.3.418>.

Elovainio, M. & Kivimäki, M. 2002. Sosiaalisten suhteiden oikeudenmukaisuus ja terveys. *Yhteiskuntapolitiikka*, 67, 5, 470–473. Viitattu 10.12.2023. <https://www.julkari.fi/handle/10024/101381>.

Elovainio, M., Kivimäki, M. & Vahtera, J. 2002. Organizational Justice. Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health. *American Journal of Public Health*, 92, 1, 105–109. Viitattu 14.11.2023. https://www.researchgate.net/publication/11584693_Organizational_Justice_Evidence_of_a_New_Psychosocial_Predictor_of_Health.

Elovainio, M., Kivimäki, M. & Vahtera, J. 2006. Työpaikan oikeudenmukaisuus ja henkilöstön terveys. *Kansanterveys* 10/2006. Viitattu 10.12.2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/102363/10kansanterveys2006.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Elovainio, M. 2008. Oikeudenmukainen kohtelu suojaa työntekijän terveyttä. *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim*, 124. Viitattu 9.11.2023. <https://www.duodecimlehti.fi/duo97495>.

Elovainio, M. & Virtanen, M. 2018. Oikeudenmukainen johtaminen työpaikalla. Julkaisussa Oikeudenmukaisuuden ongelma. Toim. M. Häyry, J. Ahola-Launonen, & T. Takala. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 9.11.2023. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/315976/Elovainio_M_Virtanen_M_Oikeudenmukainen_johtaminen_tyopaikalla.pdf?sequence=1.

Forma, P. 2015. Työhyvinvoinnin yhteiskunnallinen merkitys. Blogi-kirjoitus. Viitattu 14.11.2023. <https://www.pauliforma.fi/rantaradanvarrelta/tyohyvinvoinnin-yhteiskunnallinen-merkitys/>.

Grubb, V. M. 2017. Clash of the Generations. Managing the New Workplace Reality. New Yersey: Wiley. Viitattu 11.1.2024. <http://janet.finna.fi/>, ProQuest.

Gunther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. N.d. Johdanto. Analyysi ja tulkinta. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. Jaana Vuori. Tampere: Yhtiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 21.11.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 19.3.2024. <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/1036>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13–14. osin uud. p. Helsinki: Tammi.

Juhila, K. N.d. Teemoittelu. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. Jaana Vuori. Tampere: Yhtiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 9.12.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>.

Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia. Mitä sillä tarkoitetaan? Julkaisussa Työhyvinvoinnin johtaminen. Toim. M. Suutarinen & P.-L. Vesterinen. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

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

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus, 9–20.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. II Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus, 57–60.

Järvensivu, A. & Syrjä, S. 2014. Sukupolviaaltoteoria ja suomalaisen työelämän sukupolvet. Julkaisussa Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Toim. A. Järvensivu, R. Nikkanen, S. Syrjä. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 11.1.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103673/978-951-44-9338-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Järvinen, P. 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYPro.

Kaltainen, J. & Hakanen, J. 2023. Työhyvinvoinnin heikentymistä ei ole saatu pysäytettyä. Työterveyslaitoksen mediatiedote 9.3.2023. Viitattu 17.3.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyohyvinvoinnin-heikentymista-ei-ole-saatu-pysaytettya>.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikoulu.

Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Ferrie, J. E. 2003. Organisational justice and health of employees. Prospective cohort study. *Occupational and Environmental Medicine*. 60, 1, 27–33. Viitattu 11.12.2023. https://www.researchgate.net/publication/10976709_Organisational_justice_and_health_of_employees_prospective_cohort_study.

Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Virtanen, M. 2005. Johtaminen ja työntekijöiden hyvinvointi. Julkaisussa *Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti*. Toim. J. Vuori. Helsinki: WSOY.

Klemelä, R. 2006. Henkinen työhyvinvointi työpaikalla. Yhteinen etu. Helsinki: Suomen mielenterveysseura. Viitattu 19.3.2024. http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/henkinen_hyvinvointi_tyc3b6paikalla.pdf.

Kultalahti, S. 2015. It's so nice to be at work. Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Artikkeliväitöskirja. Vaasan yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta. Johtamisen yksikkö. Viitattu 11.1.2024. https://www.uwasa.fi/sites/default/files/midgard/links/isbn_978-952-476-651-7.pdf.

Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. & Shahid, S. 2020. Employee psychological well-being and job performance. Exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*. 29, 3, 750. Viitattu 19.3.2024. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-05-2020-2204/full/pdf?title=employee-psychological-well-being-and-job-performance-exploring-mediating-and-moderating-mechanisms>.

Leppänen, S. 2007. Johtamisen oikeudenmukaisuus ja sen yhteys psyykkiseen hyvinvointiin. Vertailututkimus henkilöstön kokemasta päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisuudesta sekä psyykkisestä hyvinvoinnista kahdessa kunnassa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, sosiaalipoliitiikan ja sosiaalityön laitos. Viitattu 6.11.2023.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94375/gradu01699.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Manka, M. 2012. Työn ilo. Helsinki: SanomaPro.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Manka, M-L. N.d. Työhyvinvoinnin tekijät. Docendum.fi -verkkosivut. Viitattu 12.12.2023. <https://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>.

Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina. Narratiivinen arviointitutkimus. Väitöskirja. Oulun yliopisto, teknillinen tiedekunta. Viitattu 13.11.2023. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514290244.pdf>.

Mattila, L. & Pääkkönen, M. 2015. Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, metallialan työalatoimikunta. Viitattu 13.11.2023. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyon-henkisten-kuormitustekijoiden-hallinta.pdf>.

Menetetyn työpanoksen kustannukset. N.d. Sosiaali- ja terveysministeriön verkkosivut. Viitattu 17.3.2024. <https://stm.fi/menetetyn-tyopanoksen-kustannukset>.

Metsämuuronen, J. 2011. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. uud. painos. Helsinki: International Methelp.

Mikkonen, M. 2016. Työterveyslaitoksen professori: Vähintään 25 miljardin vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnista. Artikkelin Ylen verkkosivuilla. Viitattu 17.3.2024. <https://yle.fi/a/3-8846551>.

Moorman, R. H. 1991. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 6, 845–855. Viitattu 10.11.2023. https://www.researchgate.net/publication/228079397_Relationship_Between_Organizational_Justice_and_Organizational_Citizenship_Behaviors_Do_Fairness_Perceptions_Influence_Employee_Citizenship.

Myyry, L. 2008. Oikeudenmukainen johtaminen. Artikkelin. Viitattu 10.11.2023. http://uas-arkisto.fi/wp-content/uploads/www_arkisto.uasjournal.fi/kever_2008-4/Myyry.pdf.

Mäkikangas, A. & Hakanen, J. 2017. Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Julkaisussa Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Toim. A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Nokela, T., Huhtakangas, M., Pesonen, P., Laitinen, J. & Kanste, O. Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja hoitotyöntekijöiden työssä jatkamisen aikeet. *Hoitotiede*, 33, 3, 142–153. Viitattu 9.11.2023. <https://oulurepo.oulu.fi/handle/10024/32574>.

Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle, tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja. Helsinki: WSOY.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Panwar, S. & Mehta, A. 2019. Fostering Leadership in Generation Z: Onus on Whom? *IUP Journal of Soft Skills*, 13, 3, 65–70. Viitattu 11.1.2024. <http://janet.finna.fi/>, EBSCO.

Piirainen, J. 2012. Esimiehen oikeudenmukaisuus, luotettavuus ja työntekijän luottamus esimieheen. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta. Viitattu 10.11.2023. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/0af5f62f-880f-4439-8393-0e60e01545c0/content>.

Rock, D. 2009. Managing with the Brain in Mind. *Strategy+business*, 56. Viitattu 23.11.2023. <https://www.strategy-business.com/article/09306?pg=all>.

Romana, A., Keskinen, S. & Keskinen, E. Oikeudenmukainen johtaminen. Arjen kokemuksia ja menetelmiä. Tutkimusraportti. 2004. Kuntien eläkevakuutus. Viitattu 14.11.2023. <https://dokumen.tips/documents/oikeudenmukainen-johtaminen-tutkimus.html?page=1>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 23.10.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>.

Salonen, E. 2017. Oikeudenmukaisuus työpaikalla. Työhyvinvoinnin tärkeä edellytys. Blogi. Viitattu 12.1.2024. <https://hidastaelamaa.fi/2017/01/oikeudenmukaisuuden-ilot-ja-kirot-tyopaikalla/>.

Seemiller, C. & Grace, M. 2019. Generation Z. A Century in the Making. New York: Routledge. Viitattu 3.12.2023. <http://janet.finna.fi>, eBook Central.

Shemeikka, T. 2020. Työnantajakuvalle on väliä. Erityisesti nuorille. Blogi. Viitattu 1.12.2023. <https://blogit.jamk.fi/fbb/2020/09/02/tyonantajakuvalle-on-valia-erityisesti-nuorille/>.

Skarlicki, D. P. & Folger, R. 1997. Retaliation in the Workplace. The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 3, 434–443. Viitattu 10.12.2023. http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Justice/Sharlicki.pdf.

Sinokki, M. & Virtanen, P. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Sosiaali- ja terveysministeriö. N.d. Sosiaali- ja terveysministeriön verkkosivut. Viitattu 5.9.2023. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Stressi ja työuupumus. N.d. Työterveyslaitoksen verkkosivut. Viitattu 19.3.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>.

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Sosiaalisen median kasvatit. Porvoo: WS Bookwell.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Helsinki: UniPress.

Tarkkonen, J. 2018. Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: UniPress.

Thibaut, J. & Walker, L. 1978. A Theory of Procedure. *California Law Review*, 66, 541–566. Viitattu 15.11.2023. https://www.researchgate.net/publication/254558157_A_Theory_of_Procedure.

Tulgan, B. 2015. What's the matter with kids today? *Accounting Today* 29, 8, 31. Viitattu 3.12.2023. <http://janet.finna.fi>, ProQuest.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimusetiikka. 2024. Jyväskylän yliopiston verkkosivut. Viitattu 1.3.2024. <https://opencience.jyu.fi/fi/opetus/perustutkinto-opiskelijat/opiskelumateriaalit/kirjastotuutori/3-tallenna-lahetet-ja-viittaa-oikein/tutkimusetiikka>.

Tyypittely ja luokittelu. 2010. Jyväskylän yliopiston verkkosivut. Viitattu 27.3.2024. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/ongelmanasettelu/tyypittely-ja-luokittelu>.

Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. N.d. Tampereen yliopiston ja Tampereen ammattikorkeakoulun työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. Työhyvinvointi.fi verkkosivut. Viitattu 13.9.2023. <https://www.tyohyvinvointi.fi/>.

Työhyvinvointi. N.d. Työturvallisuuskeskuksen verkkosivut. Viitattu 5.9.2023. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>.

Työhyvinvointi. HR:n ja johtamisen kulmakivet hyvinvoivaan työyhteisöön. 2023. Artikkelit Great Place To Work -verkkoivuilla. Viitattu 13.11.2023. <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/tyohyvinvointi/>.

Työn imu. N.d. Työterveyslaitoksen verkkosivut. Viitattu 19.3.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>.

Understand the team. N.d. University of Leeds -verkkosivut. Viitattu 15.12.2023. <https://deliveringresults.leeds.ac.uk/delivering-results-themes/people/leadership/understand-the-team/>.

Vilkka, H. 2021a. Tutki ja kehitä. 5. päiv. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilkka, H. 2021b. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

XYZ. Miten eri sukupolvet eroavat toisistaan? 2020. Artikkelit A-lehtien verkkosivuilla. Viitattu 3.12.2023. <https://www.a-lehdet.fi/artikkelit/xyz-miten-eri-sukupolvet-eroavat-toisistaan>.

7 vinkkiä parempaan esimiestoimintaan. 2017. Artikkelit eläkevakuutusyhtiö Varman verkkosivuilla. Viitattu 28.2.2024. <https://www.varma.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-artikkelit/artikkelit/2017-q4/7-vinkkia-parempaan-esimiestoimintaan#:~:text=On%20annettava%20tilaa%20ajatella%2C%20ideoida%20ja%20vastuuta%20toimia,haastaa%20heit%C3%A4%2C%20tarjota%20vastuuta%20sek%C3%A4%20pit%C3%A4%20heid%C3%A4n%20puoliaan>.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Haastattelurunko

Psyykinen työhyvinvointi

- mitä on
- mitä asioita sisältää
- mitkä asiat erityisen tärkeitä psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta
- työyhteisön vaikutukset
- psyykkisen työhyvinvoinnin merkitys itselle

Oikeudenmukainen johtaminen

- mitä on
- oikeudenmukainen esimies (keskitytään enemmän tähän)
 - o millainen on
 - o miten toimii ja käyttäytyy
 - o vuorovaikutus
- oikeudenmukainen organisaatio (tämä pienimuotoisemmin)
 - o käytännöt, esim. tiedottaminen
 - o kulttuuri, esim. onko keskusteleva ym.
- miten ja missä oikeudenmukaisuus näkyy tai ei näy

Oikeudenmukaisen johtamisen vaikutukset psyykkiseen työhyvinvointiin (tärkein osuus)

- minkälaisia kokemuksia oikeudenmukaisuudesta tai epäoikeudenmukaisuudesta
 - ➔ miten vaikuttaneet omaan psyykkiseen työhyvinvointiin
- miten esimies voisi kehittää toimintaansa oikeudenmukaisen johtamisen näkökulmasta
- mitä voitaisiin tehdä enemmän työhyvinvoinnin eteen
- jos esimies toimisi enemmän oikeudenmukaisesti (mitä itse aiemmin määritellyt), mitkä asiat paranisivat

Muuta

- Muuta sanottavaa aiheeseen liittyen?