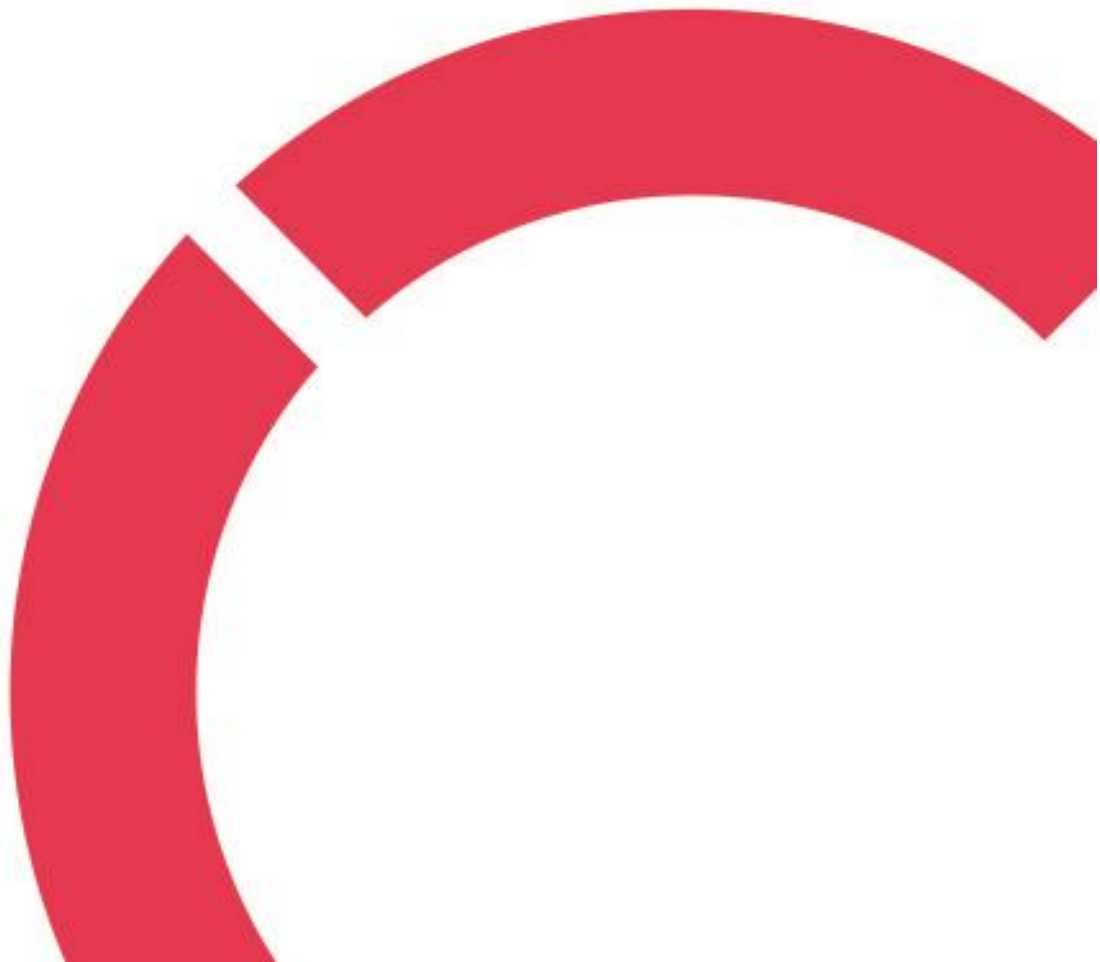


Aino Rekilä ja Johanna Rautiola

**TYÖHYVINVOINTI JA ITSENSÄ JOHTAMINEN ESIHENKILÖ-
TYÖSSÄ**

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus
2024 Kesäkuu**



Centria-ammattikorkeakoulu	Aika 2024 Kesäkuu	Tekijät Aino Rekilä Johanna Rautiola
Koulutus Liiketalous	<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK	
Työn nimi TYÖHYVINVOINTI JA ITSENSÄ JOHTAMINEN ESIHENKILÖTYÖSSÄ		
Työn ohjaaja Ann-Christine Johnsson	Sivumäärä 42 + 2	
Työelämäohjaaja Jyrki Rantala, toimitusjohtaja		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisena Keski-Pohjanmaan Osuuspankin esihenkilöt koki- vat työhyvinvointinsa ja itsensä johtamisen taidot. Tulosten perusteella pyrittiin luomaan yritykselle hyödynnettävää tietoa siitä, kuinka esihenkilöiden työhyvinvointia ja itsensä johtamisen taitoja voitai- siin organisaatiossa kehittää.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys jaettiin kahteen osaan, työhyvinvointiin ja sen edistämiseen, erilaisia työhyvinvoinnin malleja hyödyntäen sekä itsensä johtamiseen osana esihenkilön työhyvin- vointia. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Tutkimuksessa käytetty aineisto kerättiin hyödyntäen Webropolin kysely- ja raportointisovellusta. Kysely lähetettiin kymmenelle esi- henkilölle, joista yhdeksän vastasi kyselyyn, jolloin vastausprosentiksi muodostui 90 %.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan Keski-Pohjanmaan Osuuspankin esihenkilöt kokivat työhyvinvointinsa ole- van hyvällä tasolla. Erityisesti työyhteisö koettiin työhyvinvointia tukevana tekijänä ja ilmapiiri työ- yhteisössä koettiin kannustavana, mikä kertoo organisaation hyvästä ja yhtenäisestä yrityskulttuurista. Vastauksissa yksilön vastuu omaan työhyvinvointiin korostui. Itsensä johtamisen osalta kyselyn tu- lokset olivat myönteisiä ja esihenkilöt kokivat omaavansa riittävät tiedot ja taidot itsensä johtamiseen. Tutkimuksen tuloksia pohdittaessa on tuotu ilmi mihin asioihin organisaatiossa tulisi kiinnittää huo- miota esihenkilöiden työhyvinvoinnin sekä itsensä johtamisen taitojen kehittämiseksi.</p>		
Asiasanat Esihenkilötyö, itsensä johtaminen, työhyvinvointi		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date June 2024	Authors Aino Rekilä Johanna Rautiola
Degree programme Bachelor of Business Administration, Business Economics		
Name of thesis WORKPLACE WELLBEING AND SELF-MANAGEMENT IN MANAGERIAL WORK		
Centria supervisor Ann-Christine Johnsson	Pages 42+ 2	
Instructor representing commissioning institution or company Jyrki Rantala, chief executive officer		
<p>The purpose of this thesis was to find out how the management of Central Ostrobothnia Osuuspankki experienced their workplace wellbeing and self-management skills. The goal was to provide the organization with useful information gathered from the results about how the aforementioned factors could be improved.</p> <p>The theoretical context of the thesis was divided into two; workplace wellbeing and its promotion by utilizing different dedicated models, and self-management as part of the management's workplace wellbeing. The research was conducted as a quantitative questionnaire survey. The material used in the research was gathered using a Webropol survey and reporting tool. The survey was sent to ten people in the management of which nine answered it, giving a 90 percent response rate.</p> <p>According to the results, the level of workplace wellbeing of the management of Central Ostrobothnia Osuuspankki was seen as good. The work community especially was described as a factor that supported workplace wellbeing, and the atmosphere was regarded as supportive, which speaks of the organization's good and unified organizational culture. Individual's own responsibility for workplace wellbeing was emphasized in the answers. In regard to self-management the results of the survey were positive and the management felt that their knowledge and skills in it were sufficient. The discussion part brought up issues worthy of attention regarding the management's workplace wellbeing and the development of self-management skills.</p>		
Key words Self-management, Work in management position, workplace wellbeing		

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TYÖHYVINVOINTI	3
2.1 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi	4
2.2 Työhyvinvoinnin edistäminen	6
2.2.1 Työhyvinvoinnin portaat	8
2.2.2 Marja-Liisa Mankan työhyvinvointimalli	11
2.2.3 Työkykytalo	15
3 ITSENSÄ JOHTAMINEN	17
3.1 Esihenkilötyö	18
3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen	19
3.3 Työn imu	21
3.4 Etätyöskentely ja etätyön johtaminen	22
3.5 Palautuminen.....	25
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	28
4.1 Aiheen valinta ja rajaus.....	28
4.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat.....	28
4.3 Tutkimusaineiston keruu ja analysointimenetelmät.....	29
4.4 Luotettavuus ja eettisyys	30
5 TULOKSET	31
5.1 Taustatiedot	31
5.2 Työhyvinvoinnin kysymykset.....	32
5.3 Itsensä johtamisen kysymykset.....	37
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	41
LÄHTEET	43
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Työhyvinvoinnin portaat	9
KUVIO 2. Mankan työhyvinvointimalli.....	12
KUVIO 3. Työkykytalo	15
KUVIO 4. Työn imua lisääviä tekijöitä	22
KUVIO 5. Etäjohtamisen kulmakivet.....	23
KUVIO 6. Ponnistelujen ja palautumisen malli.....	25
KUVIO 7. Palautumiseen vaikuttavat tekijät työssä ja vapaa-aikana.....	27
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Vastaajien ikäjakauma (n=9)	32
TAULUKKO 2. Vastaajien ikäjakauma yhdistetty (n=9)	32
TAULUKKO 3. Vuosia esihenkilötehtävissä (n=9).....	32
TAULUKKO 4. Organisaatio osana työhyvinvointia.....	33

TAULUKKO 5. Työyhteisö osana työhyvinvointia	34
TAULUKKO 6. Yksilön kokemus työstä osana työhyvinvointia	35
TAULUKKO 7. Esihenkilön oma hyvinvointi osana työhyvinvointia.....	36
TAULUKKO 8. Työhyvinvointia tukevat tekijät	37
TAULUKKO 9. Sidosryhmät ja itsensä johtaminen	38
TAULUKKO 10. Itsensä johtaminen	39
TAULUKKO 11. Johtamista tukevat tekijät.....	40

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on aina ajankohtainen aihe ja sen merkitys yhä vain korostuu yhteiskunnan modernisaation myötä. Nykypäivän työelämä on yhä itsenäisempää ja monimuotoisempaa, jolloin itsensä johtamisen taidot ja itseohjautuvuus korostuvat. Erityisesti esihenkilöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää, sillä heidän hyvinvointinsa voi heijastua johdettaviin ja siten vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan. Muuttuvassa työympäristössä esihenkilöiltä vaaditaan hyviä organisointitaitoja sekä omien voimavarojen ja haasteiden tuntemista. Omien työskentelytapojen ja motivaatiotekijöiden tunteminen ja niiden rationaalinen tarkastelu auttavat kehittämään yksilön itsensä johtamisen taitoja. Itsetuntemus on avaintekijänä oman toiminnan kehittämisessä. Työhyvinvointia tutkimuksen aiheena voidaan lähteä tarkastelemaan eri näkökulmista tutkimuksen tavoitteista ja tutkimusongelmasta riippuen.

Tässä opinnäytetyössä työhyvinvointia ja itsensä johtamista on lähdetty tarkastelemaan esihenkilöiden näkökulmasta: Millaisena Keski-Pohjanmaan Osuuspankin esihenkilöt kokevat tämänhetkisen työhyvinvointinsa ja itsensä johtamisen taidot sekä kuinka niitä voitaisiin kehittää. Opinnäytetyön aihe valikoitui opinnäytetyön tekijöiden kiinnostuksesta johtamiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tässä opinnäytetyössä tarkasteltava aihe poikkeaa samoja aihealueita käsittelevistä opinnäytetöistä yhdistämällä kiinnostuksen työhyvinvointiin ja itsensä johtamiseen muodostaen näistä yhden tarkasteltavan kokonaisuuden keskittymällä kuvaamaan esihenkilöiden kokemuksia työhyvinvoinnista ja itsensä johtamisesta.

Opinnäytetyöllä pyritään tuottamaan tietoa Keski-Pohjanmaan Osuuspankin esihenkilöiden työhyvinvoinnin ja itsensä johtamisen tilasta. Tietoa on hankittu toteuttamalla työhyvinvointiin ja itsensä johtamisen teoriaan pohjautuva kysely toimeksiantajaorganisaation esihenkilöille. Opinnäytetyö sisältää teoriaperustan käsiteltävästä aiheesta kirjallisuuteen ja tutkittuun tietoon perustuen. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään työhyvinvointia ja sen edistämistä erilaisten työhyvinvoinnin mallien kautta. Toisessa osassa käsiteltävänä aiheena on itsensä johtaminen osana esihenkilön työhyvinvointia. Opinnäytetyön teoriaperustaa on käytetty apuna työhyvinvointikyselyn laatimisessa ja analysoitaessa kyselystä saatuja tuloksia.

Opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaatioksi valikoitui Keski-Pohjanmaan Osuuspankki, sillä opinnäytetyön tekijät työskentelevät kyseisessä organisaatiossa. Keski-Pohjanmaan Osuuspankilla on konttorit

neljällä eri paikkakunnalla, Kokkolassa, Ylivieskassa, Kalajoella ja Evijärvellä. Tutkimuksen toteutuksen kannalta koettiin jouhevaksi valita ennalta tunnettu organisaatio, jonka kanssa viestinnän ja yhteistyön tiedettiin sujuvan vaivattomasti. Keski-Pohjanmaan Osuuspankki on finanssialan toimija, jonka toimialana on pankki sekä rahoitus ja luottotoiminta. Osuuspankit ovat omistaja-asiakkaidensa omistamia pankkeja. Keski-Pohjanmaan Osuuspankki on osa OP Ryhmää, joka on Suomen suurin finanssiryhmä. OP Ryhmään kuuluu yli 100 osuuspankkia sekä niiden omistama keskusyhteisö nimeltä OP Osuuskunta, tytä- ja lähiyhteisöineen. OP Ryhmän toiminta on jaettu kolmeen segmenttiin, joita ovat Vähittäispankki, Yritys pankki ja Vakuutus, joiden avulla OP ryhmä pyrkii olemaan Suomen kattavin ja monipuolisin rahoitusalan toimija. (OP 2024.) Kyseisessä organisaatiossa on jatkuvasti meneillään erilaisia toiminnan kehittämis- ja muutostoimia, joiden kanssa esihenkilöt työskentelevät. Erilaiset muutostilanteet voivat vaikuttaa työhyvinvoinnin tilaan sekä vaativat organisaation esihenkilöiltä hyviä itsensä johtamisen taitoja.

2 TYÖHYVINVOINTI

Hyvinvointi ja työhyvinvointi limittyvät käsitteenä ja niitä voi olla vaikea erottaa toisistaan. Työ on olennainen osa ihmisen elämää ja keskeisessä osassa hyvinvoinnin lähteenä. Työllä on tärkeä rooli terveyden kannalta, sillä työpaikalla vietetään paljon aikaa. Se myös mahdollistaa riittävän toimeentulon, sen kautta luodaan sosiaalisia suhteita ja se rytmittää elämää. Myös yksityiselämä puolestaan heijastuu työhön elämäntapojen, ihmissuhteiden ja taloudellisen tilanteen kautta. Hyvinvointia ja työhyvinvointia on siis vaikea käsitellä erikseen niiden ollessa tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Tässä opinnäytetyössä on siten käsitelty molempia käsitteitä, mutta näkökulmalla on pyritty keskittymään työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Työhyvinvoinnin voidaan kuvata käsittävän työtä, joka on turvallista, terveellistä ja tuotavaa ja jota päästään toteuttamaan hyvin johdetussa organisaatiossa. Työhyvinvoinnin ollessa hyvällä tasolla, työ koetaan mielekkäänä ja palkitsevana ja se parhaimmillaan tukee yksilön elämänhallintaa. Jokainen yksilö on erilainen ja kokee hyvinvoinnin omalla tavallaan. Hyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat mm. yksilön persoonallisuustekijät, henkilökohtainen arvomaailma, tarpeet, työn ja vapaaajan yhteensovittaminen sekä tavoitteellinen toiminta päivittäisten valintojen kanssa. (Rauramo 2012, 10–12.)

Työhyvinvointi kattaa organisaation kaikkien tasojen tekijöiden työhyvinvoinnin. Usein työhyvinvoinnista puhuttaessa keskitytään alaisten työhyvinvointiin ja esihenkilönäkökulma jää vähäisemmälle. Esihenkilöt ovat vastuussa työhyvinvoinnin edistämisestä omassa tiimissään ja heidän tulee oman työhyvinvointinsa lisäksi havainnoida ja pyrkiä kehittämään myös työyhteisön hyvinvointia. Esihenkilötehtävissä vaaditaan syvää osaamista ja ymmärrystä työhyvinvoinnin osalta. Esihenkilöiden hyvinvointi voi heijastua työntekijöiden hyvinvointiin, koska esihenkilöt toimivat työyhteisön perustana ja heillä on suuri merkitys työyhteisön luonteeseen ja vuorovaikutuskulttuurin kehittymiseen. Esihenkilöiden hyvinvointi voi myös vaikuttaa koko organisaation toimintaan ja saavutettaviin tuloksiin päätöksenteon ja alaisten johtamiskokemusten kautta. Esihenkilöiltä odotetaan usein turhan suurta vahvuutta ja sitkeyttä vastoinkäymisten kohtaamiseen. Heidän myös odotetaan pitävän huolta työntekijöistä ja työyhteisön hyvinvoinnista. Lisää huomiota työhyvinvoinnin ohjeistuksissa kaivataan esihenkilöiden työhyvinvoinnin erityispiirteisiin, sillä esihenkilöt aivan kuten alaisetkin voivat työssään kokea väsymisen ja uupumisen tunteita ja tarvita tukea hyvinvointinsa kanssa. (Forma & Honkanen 2023, 245–246; Pirinen 2023, 279.) Tässä opinnäytetyössä paneudutaan erilaisiin työhyvinvoinnin malleihin ja niiden hyödyntämiseen yritysten työhyvinvoinnin kehittämisessä.

2.1 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi

Työhyvinvointi on työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän yhteensovittamista. Työhyvinvointia tarkasteltaessa keskiössä on yksilön hyvinvointi ja sen edistäminen on sekä työntekijän että työnantajan vastuulla. Perinteisesti on totuttu jaottelemaan hyvinvointi henkilön psyykkiseen, fyysiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Nämä tekijät ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa ja usein yhtä osa-aluetta kehittäessä syntyy positiivinen vaikutus myös muiden osa-alueiden hyvinvointiin. Hyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena on, että yksilö voi hyvin kaikilla näillä osa-alueilla. Työnantajan näkökulmasta helpoin tapa lähteä kehittämään näitä osa-alueita on liikunnan mahdollistamisen avulla. Liikunnan harrastamisella on myönteinen vaikutus erityisesti myös henkilön psyykkisen hyvinvoinnin kokemukseen ja sen avulla voidaan myös kehittää työpaikan sisäisiä sosiaalisia suhteita, mikäli liikunnan harrastaminen liitetään esimerkiksi työpaikan tyhypäivän yhteyteen. (Juuti 2015.)

Psyykkisen hyvinvoinnin osalta on tärkeää luoda työntekijälle kokemus siitä, että häntä arvostetaan hyödyllisenä ja tärkeänä osana työyhteisön toimintaa. Kuuntelemisen ja avoimen vuorovaikutuksen kautta sekä työntekijälle annettavan vastuun kautta työntekijät kokevat työnsä merkityksellisemmäksi. Yksilön työpanosta on arvostettava ja työntekijän mielipiteitä kuunneltava. Työntekijät haluavat tulla kuulluiksi ja saada kokemuksen siitä, että heidän mielipiteillään on merkitystä ja niitä hyödynnetään. On tärkeää, että työntekijät pääsevät vaikuttamaan työnteon tapoihin ja vastuun kantamiseen. Henkilöstölle on luotava riittävät mahdollisuudet itsensä kehittämiseen ja vapaus toteuttaa itseään. (Manka & Manka 2023, 180–271.)

Sosiaalisen työhyvinvoinnin osalta työyhteisön yhteisöllisyys ja työntekijöiden väliset vuorovaikutussuhteet ovat tärkeä työyhteisön toimintaa vahvistava tekijä. Työyhteisölle on tärkeää omata riittävä sosiaalinen pääoma, koska se edistää luottamusta ja verkostoitumista, mikä osaltaan parantaa työyhteisön toimintaa. Sosiaalinen hyvinvointi on sekä työyhteisölle että yksilölle suurena voimavarana. Sosiaalista työhyvinvointia voidaan kehittää parhaiten hyvän johtamisen ja toimivan työyhteisön kehittämisen kautta. Mikäli sosiaalinen työhyvinvointi on kohdallaan, se voi se parantaa työyhteisössä tavoitteiden saavuttamista ja työterveyden kokemista. Mitä pienempi työyhteisö, sitä suuremmaksi sosiaalisen pääoman merkitys koetaan. Sosiaalisen pääoman syntymiseen vaikuttavat vastavuoroisuus, luottamus, osallistuminen, yhteiset arvot ja normit sekä sosiaaliset suhteet ja verkosto. (Manka & Manka 2023, 177–180, 270–271.)

Sosiaali- ja terveysministeriön tutkimuskatsauksen mukaan eniten myönteistä vaikutusta yksilön terveyteen ja työkykyyn oli terveellisten elintapojen edistämisellä. Niillä edistämisellä todettiin olevan fyysistä ja psyykkistä terveyttä parantava vaikutus, joka vaikuttaa myös koettuun työkykyyn ja sairauspoissaolojen määrään. Myös työn muokkaamisella ja korvaavan työn mallilla koettiin olevan myönteisiä terveysvaikutuksia sen työkyvyttömyyden kestoa lyhentävällä vaikutuksella. Myös osasairauspäivärahaa pidettiin merkittävänä sen tukiessa työhön paluuta. Yksilölähtöisellä stressinhallinnalla ja yksilöpsykoterapian tietyillä muodoilla koettiin voivan lievittää psyykkisiä ongelmia. Kohtuullista näyttöä myönteisistä terveysvaikutuksista nähtiin olevan työuravalmennuksella, työkykyjohtamisella ja työn fyysisten ominaisuuksien parantamisella. Näillä toimenpiteillä nähtiin tutkimuskatsauksen mukaan pystyvän tehokkaimmin lisäämään hyvinvointia työpaikalla sekä vähentää sairauspoissaolojen määrää. (Manka & Manka 2023, 133–136.)

Mikäli työhyvinvoinnin osa-alueet eivät ole kunnossa, voi kehittyä työuupumusta. Etenkin esihenkilötyössä ollaan usein hyvin sitoutuneita työhön ja halutaan vaikuttaa ja saada asioita toteutumaan, mikä voi luoda liikaa paineita suoriutumisen ja tavoitteiden saavuttamisen suhteen. Muutostilanteissa esihenkilöiden vastuulle kohdistuu suuri määrä paineita johdon ja alaisten taholta. Jotta paineista selviää eikä työstä tule liian kuormittavaa, tulee esihenkilön pitää huolta omista jaksamisen resursseistaan. Esihenkilön huolehdittavaksi voi muutostilanteissa tulla ylimääräisiä töitä, joka voi huomaamatta lisätä esihenkilön työmäärää entisestään. Tämä syö esihenkilön jaksamista ja jollei työmäärästä pääse riittävästi palautumaan töiden jälkeen, voi työstä tulla liian kuormittavaa ja työuupumusta kehittyä. Kun henkilö uupuu työssään, tulee työnteosta pakkosuorittamista eikä työntekoa koeta enää mielekkäänä. On tärkeää kiinnittää huomiota esihenkilöiden sekä muiden työntekijöiden työhyvinvointiin. Koska esihenkilön hyvinvointi on yhteydessä koko työyhteisön hyvinvointiin, tulisi heidän uupumisen oireiden mahdollista kehittymistä seurata erityisen tarkasti ja pyrkiä ennaltaehkäisevään toimintaan niiden syntymisen ehkäisemiseksi. (Pirinen 2023, 283, 296–302.)

Työuupumusta on usein vaikea huomata sen vaihkeaisen kehittymisen vuoksi, sen vuoksi olisi tärkeää opetella tunnistamaan uupumisen ensimmäiset merkit ajoissa ja siten kyetä ehkäisemään sen pahentuminen. Työuupumuksen kehittymiseen puuttuminen on sitä vaikeampaa mitä pidempään tilanteen annetaan jatkua. Uupuneen esihenkilön tunnistaa siitä, että he kokevat itsensä epäonnistuneeksi ja työkentelynsä epävarmaksi ja riittämättömäksi. He epäilevät kykyjään saada työtehtävänsä suoritetuiksi ja niiden valmistumisessa voikin olla vaikeuksia. Uupumuksen kehittyessä henkilön fyysinen ja henkinen hyvinvointi heikkenee eivätkä lomat ja vapaat enää riitä työstä palautumiseen. Uupuessa esihenkilöllä

ei enää riitä resursseja alaistensa johtamiseen ja heidän vaatimuksensa voivat turhauttaa. Tällöin esihenkilö usein päätyy ihmisten johtamisen sijaan virheellisesti keskittymään johtamaan asioita ja yksityiskohtia. Yrityksissä voisi jakaa henkilöstölle tietoa uupumisesta, sen tunnistamisesta ja asian esiintuomisesta aiempaa enemmän. Esihenkilöt ovat vastuussa tiimensä hyvinvoinnista, mutta myös työyhteisöllä on yhtäläinen vastuu jokaisen työyhteisössä työskentelevän yksilön hyvinvoinnista. Organisaation sisällä uupumista voidaan ehkäistä pitämällä huolta, että työssä koetaan voimaa ja energiaa tuottavia asioita ja luomalla välittämisen kulttuuria. Esihenkilöt usein motivoituvat tiimensä onnistumisista ja huomattessaan alaistensa kehittyvän. Uupumisen oireita on itse vaikea huomata, mutta toimiva tapa havainnoida sitä on kerätä alaisilta, omalta esihenkilöltä tai joltain ulkopuoliselta tekijältä palautetta. Työuupumusta ja työhyvinvoinnin tasoa voidaan mitata usein eri tavoin testien ja haastattelujen kautta, joiden tuloksia voidaan hyödyntää suunnitelman laatimiseen niiden kehittämiseksi. (Pirinen 2023, 286, 296–306.)

2.2 Työhyvinvoinnin edistäminen

Pelkkä teorian tiedon omaksuminen työhyvinvoinnista ei riitä sen edistämiseen, vaan sitä tulee myös suunnitella, aikatauluttaa ja seurata. Työhyvinvoinnin kehittäminen tulisi ottaa keskeiseen rooliin organisaation henkilöstöstrategian suunnittelussa ja toteuttamisessa. Työntekijöiden hyvinvointiin panostamisella on organisaatiolle useita myönteisiä vaikutuksia, kuten tuottavuuden ja tuloksen tehostuminen sekä kilpailukykyyn ja yrityksen maineen kasvu. (Kauhanen 2016, 17.) Toimivalla työhyvinvoinnin johtamisella ja sen tavoitteellisella edistämällä voidaan vaikuttaa positiivisesti yrityksen toimintaan. Työhyvinvoinnin suunnittelussa tulee huomioida, että suurempien konkreettisten toimien, kuten työhyvinvointipäivien, työhyvinvointikyselyiden ja työhyvinvointisuunnitelmien, lisäksi työhyvinvointia pystytään edistämään tehokkaasti myös pienten arkisten tekojen kautta, kuten tervehtimisellä ja positiivisävytteisillä keskusteluilla. Parhaat tulokset työhyvinvoinnin edistämiseen saadaan, kun koko henkilöstö on mukana sen suunnittelussa ja kehittämisessä ja siten tulokset voidaan saada säilymään yrityksessä vakituisena toimintatapana. (Manka & Manka 2023, 9–12.)

Perinteisesti yritysten toimintaa ovat ohjanneet muun muassa toiminnan tehokkuus, tasokkuus ja joustavuus, mutta nykyään ne eivät enää yksistään riitä. Vanhat toimintamallit henkilöstön hyvinvoinnin kasvattamiseen ja yrityksen toiminnan tehostamiseen, kuten työntekijöiden määrän lisääminen, eivät enää ole tarpeeksi. Nykyään painotetaan, että työtä tulisi tehdä uudella tavalla panostamalla henkilös-

tön ja sen hyvinvoinnin laatuun määrän. Organisaatioita kehoitetaan hakemaan yritykselle arvoa teknologian, uudistumiskyvyn ja innovatiivisen toiminnan kautta. Henkilöstö saadaan innostettua uuteen oma-aloitteiseen ja yrittäjämäisempään työntekoon henkilöstön motivoinnin ja arvostavan suhtautumisen kautta. Yksilöiden hyvinvointia yrityksissä voidaan kehittää panostamalla turvalliseen ja terveelliseen työntekoon, puuttamalla työergonomiaan ja antamalla työntekijöiden itse vaikuttaa omaan työhönsä. Panostamalla työhyvinvointiin henkilöstö pysyy työkykyisempänä ja poissaolot vähenevät. Terve työntekijä tekee työnsä tehokkaammin ja hakeutuu usein kehittämään omaa ammattitaitoaan erilaisten koulutusten kautta. (Manka & Manka 2023, 68–71.)

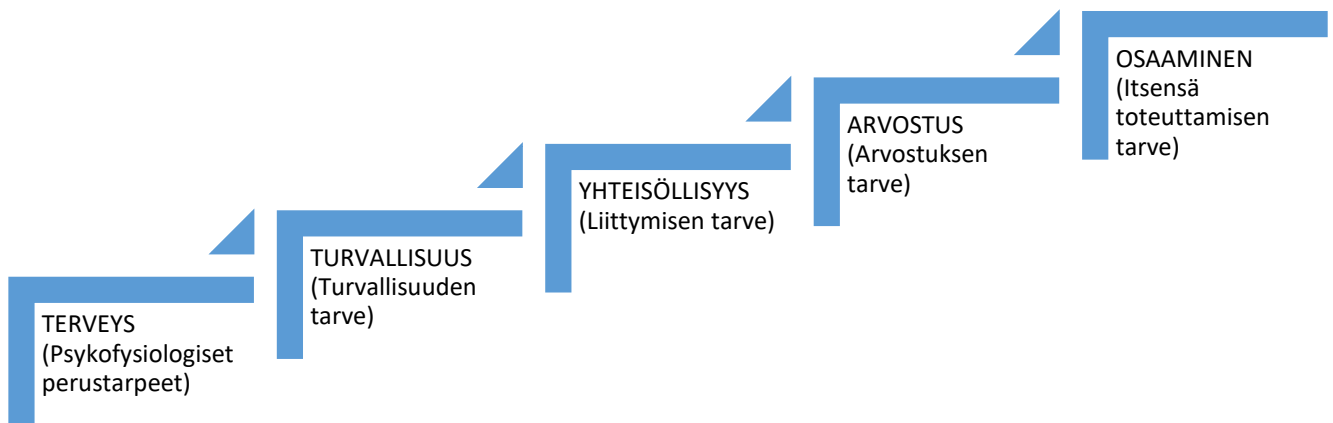
Työympäristötekijöihin tuleekin kiinnittää ensimmäisenä huomiota työhyvinvointia kehittäessä, sillä ne ovat suuressa roolissa vaikuttamassa työhyvinvointiin, tämän jälkeen voidaan keskittyä muihin hyvinvoinnin alueisiin. Työnantajalla on työturvallisuuslakiin ja työterveyshuoltolakiin perustuva velvollisuus huolehtia työn turvallisuudesta ja työterveydestä. Näiden lakien tavoitteena on parempien työolosuhteiden ja työympäristön kehittäminen. Laissa velvoitetaan työnantajaa mm. mahdollistamaan, ettei työ ole psyykkisesti ja fyysisesti liian haastavaa, ja mikäli ne ovat, niin työnantajan tulee ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi ja vähentämiseksi. Myös työntekijä vastuutetaan noudattamaan työskentelyssään turvallisuusohjeita ja työskentelemään terveen varovaisesti. Työntekijän tulee huolehtia omasta sekä kollegojen turvallisuudesta ja terveydestä sekä hänellä on myös velvollisuus ilmoittaa, mikäli hän huomaa työskentelytavoissa tai laitteissa puutteellisuuksia. Työterveyslaki velvoittaa työnantajaa järjestämään työntekijöilleen riittävän kattavan työterveyshuollon. Työnantajalla tulee myös olla laadittuna työterveyshuollon toimintasuunnitelma sekä työsuojelun toimintaohjelma. (Manka & Manka 2023, 127–131.)

Työhyvinvoinnin käsitteen laajentuessa myös työelämän kehittämiseksi on tullut uusia vaatimuksia, eikä pelkkä fyysisen työympäristön kehittäminen enää riitä työturvallisuuden takaamisessa. Perinteisesti työn kuormitustekijät jaotellaan fyysisiin, fysikaalisiin, kemiallisiin, biologisiin ja psykososiaalisiin tekijöihin. Nykyisin käsitettä on kuitenkin laajennettu vielä kognitiiviseen sekä informaatio- ja affektiiviseen ergonomiaan. Kognitiivisessa ergonomiassa aivojen toiminnanohjaus on huomion kohteena. Se käsittelee mm. näkö- ja kuuloergonomiaa, muistia, päätöksentekoa ja työympäristön häiriötekijöitä. Informaatioergonomia on digiympäristön ja työntekijän välistä vuorovaikutuksen tarkastelua. Affektiivisessä ergonomiassa käsitellään arvostavaa ja tunnetasolla turvallista työilmapiiriä. (Manka & Manka 2023, 154–160.)

Työhyvinvointiin panostaminen onkin siis yrityksen pitkän tähtäimen kilpailukyvyn kannalta olennainen satsaus. Työhyvinvoinnin kehittäminen on palkitsevaa, sillä mitä paremmaksi työntekijät kokevat työhyvinvointinsa, sitä paremmin he sitoutuvat työhönsä ja etenevät urallaan. Tällöin myös yrityksen tulos paranee ja työyhteisön sosiaalinen pääoma rikastuu. (Manka & Manka 2023, 68–71.) Jotta työhyvinvointia voidaan lähteä kehittämään, tulee sitä pystyä luotettavasti mittaamaan. Tätä tarkoitusta varten on kehitetty laajasti erilaisia mittareita. Organisaatiossa tulee määrittää yrityksen perustehtävä, päämäärä, arvot ja tavoitteet sekä keinot miten tavoitteisiin pyritään pääsemään, jotta oikeanlainen mittari saadaan valittua. Tällaisia mittareita ovat muun muassa henkilöstökyselyt, tapaturmatilastot, sairauspoissaolotilastot sekä työkuormitusarvioinnit. (Rauramo 2012, 19–21.)

2.2.1 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin portaat on työhyvinvoinnin edistämisen malli, joka pohjautuu Abraham Maslowin 1940-luvulla kehittämään motivaatioteoriaan. Työhyvinvoinnin portaat koostuvat viidestä hyvinvoinnin tekijästä, joilla pyritään luomaan työpaikalle mahdollisimman hyvät puitteet omien kykyjen hyödyntämiseen samalla kun työstä koitetaan saada mahdollisimman paljon iloa ja onnistumisen kokemuksia. Työhyvinvoinnin portaiden toiminta perustuu ihmisen perustarpeiden huomioimiseen, kuten fysiologisten tarpeiden, psykologisen turvallisuuden, yhteenliittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeiden huomioimiseen. Nämä tarpeet on työhyvinvoinnin portaissa nimetty työelämään paremmin sopivilla käsitteillä: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen (KUVIO 1). Työhyvinvoinnin portaisiin on koottu työhyvinvoinnin tekijöitä organisaation ja yksilön näkökulmasta ja tarkoituksena on mallin avulla kehittää yksilön, organisaation ja työyhteisön työhyvinvointia. Hyvinvoinnin maksimoimiseksi näiden tarpeiden tulee täytyä sekä työssä että vapaa-ajalla. Kokonaisvaltainen hyvinvointi edistää yksilön hyvinvoinnin lisäksi myös organisaation tulosta. (Rauramo 2012, 8–13.)



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin portaat (mukaiillen Rauramo 2012, 13)

Työhyvinvoinnin suunnitelmallinen kehittäminen alkaa tämänhetkisen työhyvinvoinnin tilan kartoituksella, jolloin pyritään tunnistamaan mitkä tekijät toimivat työhyvinvointia vahvistavana ja mitkä heikentävänä elementtinä. Tämän jälkeen laaditaan tavoitteet työhyvinvoinnin edistämiseksi ja toimintasuunnitelma niiden saavuttamiseksi. Mallin tarkoituksena on auttaa työyhteisöä etenemään yhteisesti määriteltyä päämäärää kohti. Parhaiten mallia hyödynnetään, kun mahdollisimman moni organisaation jäsenistä osallistuu kehittämiskohteiden valintaan. Mallissa valitaan organisaatiolle tärkeimmäksi todetut kehittämiskohteet, jotka pyritään toteuttamaan vuoden aikarajan puitteissa. Tavoitteiden on oltava realistisia ja toteutettavissa. Tärkeää on muistaa, ettei muutos tapahdu yhdessä yössä, vaan työhyvinvoinnin kehittäminen on pitkäjänteisestä ja jatkuvaa työtä, joka tapahtuu pienin askelin. (Rauramo 2012, 8–21.)

Työhyvinvoinnin portaiden mallissa mielen perustarpeet nähdään täyttyvän, kun työ on tekijälleen riittävän haastavaa ja palkitsevaa ja se mahdollistaa mielekkään vapaa-ajan vieton. Kehon perustarpeiden nähdään täyttyvän, kun saadaan laadukasta ravintoa, harrastetaan riittävästi ja monipuolisesti liikuntaa sekä mahdollistetaan sairauksien ehkäisy ja hoito. Työhyvinvoinnin psykofysiologisen portaan tavoitteena on hyvän terveyden saavuttaminen. Tämän tavoitteen saavuttamista voidaan organisaatiossa edistää mm. työkuormituksen säätelyllä, työpaikkaruokailun järjestämisellä ja tarjoamalla riittävät työterveyshuollon palvelut, millä onkin merkittävä rooli tällä portaalla. Työntekijät voivat myös itse edistää omalla toiminnallaan näitä tarpeita noudattamalla terveellisiä elintapoja. Psyko-fysiologisten perustarpeiden tilaa voidaan arvioida erilaisten kyselyiden avulla sekä terveystarkastusten ja fyysistä kuntoa kartoittavien mittausten avulla. (Rauramo 2012, 14–15.)

Turvallisuuden tarpeen täyttymisen edellytyksenä on työympäristö, jossa työn pysyvyys ja riittävä toimeentulo on taattu, työskentely on turvallista, tasa-arvoista ja oikeudenmukaista sekä työyhteisö on yhdenvertainen. Portaan tavoitteena on kokonaisvaltaisen turvallisuuden tunteen saavuttaminen. Organisaatiossa turvallisuutta voidaan edistää mahdollisimman vakailta ympäristötekijöillä, kuten työsuhteen pysyvyydellä ja turvallisella työympäristöllä ja toimintatavoilla sekä työsuojelutoiminnalla. Työntekijät voivat edistää turvallisuuden tarpeen täyttymistään noudattamalla turvallisista ja ergonomisia toimintatapoja, vastuullisella toiminnalla, kouluttautumisella ja taloudellisella varautumisella. Turvallisuuden tarpeen tilaa voidaan arvioida erilaisilla tilastoilla, riskien arvioinnilla ja työpaikkaselvityksellä. (Rauramo 2012, 14–15.)

Liittymisen tarve saavutetaan huolehtimalla työyhteisön yhteishengestä, tuloksesta ja henkilöstöstä sekä kiinnittämällä huomiota avoimeen ja luottamukselliseen kommunikointiin. Portaan tavoitteena on yhteisöllisyyden luominen, joka tukee organisaation päämäärää, tavoitteita ja yksilön hyvinvointia. Liittymisen tarvetta organisaatiossa voidaan edistää hyvällä johtamisella ja konfliktien käsittelyllä sekä työyhteisön hyvällä ilmapiirillä ja tukiverkoston hyödyntämisellä. Yksilöt voivat edistää liittymisen tarpeen täyttymistä toimimalla joustavasti ja arvostamalla erilaisuutta, myönteisellä suhtautumisella kehitykseen ja muutokseen sekä hankkimalla mieluisia harrastuksia ja ihmissuhteita. Liittymisen tarpeen tilaa organisaatiossa voidaan arvioida erilaisilla kyselyillä, kuten työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyillä sekä kehityskeskusteluilla. (Rauramo 2012, 14–15.)

Arvostuksen tarpeen täyttymistä tuetaan luomalla missio, visio ja strategia, jotka tukevat tuottavuutta ja hyvinvointia, luomalla eettisesti kestävät arvot, toiminnan kehittämällä ja arvioinnilla sekä oikeudenmukaisilla palkka- ja palkitsemisjärjestelmillä. Portaan tavoitteena on oman ja toisen työn arvostaminen. Arvostuksen tarpeen täyttymistä voidaan edistää organisaatiossa luomalla arvomaailma, joka tukee hyvinvointia ja tuottavuutta, säännöllisellä toiminnan kehittämällä, palaute-, palkka- ja palkitsemisjärjestelmillä, osallistamalla henkilökuntaa toiminnan kehittämiseen sekä avoimen kommunikoinnin kautta. Yksilöt voivat edistää arvostuksen tarpeen täyttymistä ottamalla aktiivista roolia organisaation toiminnassa ja kehittämisessä, hyvillä käytöstavoilla sekä avun ja tuen tarjoamisella ja pyytämällä. Arvostuksen tarpeen tilaa voidaan arvioida kehityskeskusteluilla, työilmapiirimittauksilla, sekä havainnoinnin avulla. (Rauramo 2012, 14–15.)

Itsensä toteuttamisen tarpeesta huolehditaan tukemalla yksilön ja yhteisön oppimista ja osaamista, tuottamalla uutta tietoa ja hyödyntämällä omia edellytyksiä. Portaan tavoitteena on sekä yksilön että

organisaation kilpailukykyä tukeva osaaminen. Itsensä toteuttamisen tarvetta organisaatiossa voidaan edistää mahdollistamalla luovuutta ja vapautta työtehtävissä, tekemällä työstä mielekästä, tukemalla oppimista, mentoroinnilla, työnohjauksilla ja erilaisilla messuilla ja seminaareilla. Yksilöt voivat edistää itsensä toteuttamisen tarpeen saavuttamista ylläpitämällä osaamistaan ja hyödyntämällä mahdollisuuksia luovaan tekemiseen, osallistumalla koulutuksiin ja jakamalla ideoita. Itsensä toteuttamisen tilaa organisaatiossa voidaan mitata auditoinnilla, asiakaskyselyillä ja -palautteilla, SWOT-analyysin teolla sekä osaamiskartoituksella. (Rauramo 2012, 14–15.)

2.2.2 Marja-Liisa Mankan työhyvinvointimalli

Marja-Liisa Mankan työhyvinvointimallissa selvitetään tuloksellisen ja hyvinvoivan yrityksen piirteitä sekä hyvinvoivan ihmisen vaikutusta. Mankan mallin mukaan hyvinvoinnin perusta luodaan organisaation kulttuurin ja toimintatapojen myötä. Manka listaa yhtenä organisaation menestyksen ja hyvinvoinnin edellytyksenä olevan yhteinen visio tulevaisuuden suhteen sekä oppimisen valjastaminen strategisena kilpailutekijänä. Organisaatiokulttuurin tulee tukea uudistumista ja organisaatiosta tulee löytyä taitoa johtaa muutosta. Myös joustava organisaatorakenne, jossa eri tiimeillä on tasavertaiset mahdollisuudet ja edellytykset tiedon vaihtoon, sekä oppimiseen on edellytys menestyvälle organisaatiolle. Yksilön hyvinvointia Manka kuvaa edistävän hyvällä työn- sekä elämänhallinnalla. Kun työn vaatimukset ovat korkeat ja työtä hallitaan hyvin, sitouttaa se työntekijöitä työhön positiivisella tavalla, jolloin poissaolot vähenevät ja henkilöstön verkostot laajenevat. Yksilön elämänhallintaa kasvattaa usko siihen, että kyetään vaikuttamaan omiin asioihin. Manka mainitsee yksilön hyvinvointia kasvattavina tekijöinä myös hyvän työyhteisön sekä yksilön halun kehittää itseään. Näiden piirteiden avulla muodostetaan hyvä motivaatioperusta työntekijän ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Manka painottaa suunnitelmallista työhyvinvoinnin johtamista jossa työhyvinvointia suunnitellaan, asetetaan tavoitteet ja laaditaan toimenpiteet, joilla ne voi saavuttaa. On tärkeä myös käyttää työhyvinvoinnin seurannassa tunnuslukuja, joilla toimenpiteiden vaikutusta hyvinvointiin voidaan seurata. (Manka & Manka 2023, 108–111.)

Mankan hyvinvointimallissa (KUVIO 2) työhyvinvointi on jaettu organisaation rakennepääoman ja sosiaalisen pääoman osa-alueisiin. Rakennepääomaan luetaan kuuluvaksi organisaatiotekijät sekä työn hallintatekijät. Rakennepääomassa työn sisällöllä ja yksilön mahdollisuuksilla vaikuttaa työhön nähdään olevan vaikutusta hyvinvoinnin kokemiseen. Ihanteellista olisi mahdollisimman monipuolinen

työ, jossa on mahdollisuus kehittyä ja yksilö pystyy vaikuttamaan työnsä tavoitteisiin ja yhteisiin pelisääntöihin. Sosiaalinen pääoma on jaettu johtamisen ja työyhteisön tekijöihin, joihin vaikuttavat johtamisen laatu sekä työilmapiiri. Kuitenkin työhyvinvointi voidaan kokea hyvinkin eri tavoin, vaikka kaikki rakennepääoman ja sosiaalisen pääoman tekijät olisivat kunnossa, koska jokainen yksilö kokee oman työyhteisönsä omien asenteidensa kautta. Tämän lisäksi työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat yksilön psykologinen pääoma ja fyysinen kunto ja terveys. (Manka & Manka 2023, 108–111.)



KUVIO 2. Mankan työhyvinvointimalli (mukaillen Manka & Manka 2023, 110)

Organisaatiolla tulee olla selkeä visio tulevaisuuden suhteen sekä toimintasuunnitelma sen toteutumiseen, jotta työhyvinvointia voidaan lähteä edistämään. Työhyvinvointi ei kehity itsestään, vaan se vaatii aina erityisiä toimenpiteitä ja suunnitelmallisuutta. Työhyvinvointia tulee jatkuvasti arvioida ja sille tulee asettaa tavoitteet, joiden saavuttamista arvioidaan osana yrityksen strategiatyötä. Parhaiten se toteutuu, jos johtoportaan lisäksi myös henkilöstö osallistetaan prosessiin. Henkilöstön osallistaminen työhyvinvoinnin edistämisen tavoitteiden laatimiseen sitouttaa heitä myös paremmin noudattamaan niitä. Organisaatioissa on hyvä selvittää osaamisen tämänhetkisen tason lisäksi myös tulevaisuuden kehittämiskohteet. Joustavalla organisaation rakenteella sekä luottamuksella mahdollistetaan itsenäisen päätöksenteko ja sujuvampi viestintä eri tiimien välillä. Tiimityöskentelyllä hyödynnetään yksilöiden vahvuuksia ja luodaan itseohjautuvaa ja aloitteellista ilmapiiriä. Osaamisen jatkuva kehittäminen mahdollistaa alati oppivan työyhteisön, joka pystyy toimimaan paremmin muuttuvassa ympäristössä. Oppimisen kannalta on tärkeää saada työpäivän aikana riittävästi vaihtaa ajatuksia työkavereiden

kanssa ja sparrailla työtehtävistä. Oppimisen tapahtuminen vaatii riittävästi toistoja ja vuorovaikutusta sekä kiireettömän ilmapiirin. (Manka & Manka 2023, 114–128.)

Mitä aikaisemmin työhyvinvointia lähdetään kehittämään, sitä enemmän keinoja siihen löytyy ja sen edullisemmaksi se organisaatiolle koituu. Työhyvinvoinnin huomioiminen osana organisaation tavanomaista toimintaa pienentää mahdollisista ongelmista syntyviä kokonaiskustannuksia ja ennaltaehkäisee ongelmien syntyä. On tärkeää, ettei organisaatiossa keskitytä pelkästään jo syntyneiden ongelmien korjaamiseen vaan pyritään luomaan ympäristö, jossa työtä on hyvä tehdä. Työhyvinvointisuunnitelma on hyvä tehdä organisaatiossa aina vähintään vuodeksi eteenpäin. Suunnitelman tukena kannattaa selvittää työhyvinvoinnin senhetkinen tila erilaisten työyhteisökyselyiden, itsearviointien tai kehityskeskusteluiden avulla. Myös työhyvinvoinnin puutteita olisi hyvä selvittää mm. sairauspoissaolojen määrää ja työtapaturmien kustannuksia arvioimalla. Kun nämä toimet on tehty, voidaan hyvinvointia lähteä parantamaan miettimällä työyhteisössä tavoitteet työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Keskustelu on hyvä käydä positiivisen kautta, keskittymällä hyvinvointia lisääviin tekijöihin sen sijaan, että listataan asioita, jotka ovat sillä hetkellä pielessä. Keskustelun tukena on hyvä käyttää kuviota, jossa eri työhyvinvoinnin osa-alueet ovat kuvattuina. Tehdyn työhyvinvointisuunnitelman toteutumista tulee seurata vuoden mittaan erilaisten tunnuslukujen avulla ja arvioida sen toteutumista. (Manka & Manka 2023, 130–140.)

Oman työn hallinnalla tarkoitetaan mahdollisuutta vaikuttaa työn pelisääntöihin ja työskentelytapoihin. Kun henkilö kokee hallitsevansa omaa työtään, koetaan työnteko usein mielekkäämmäksi ja itsenäisemmäksi. Psykkisen hyvinvoinnin kannalta on tärkeää päästä kokemaan työssä onnistumisen tunteita. Työ on motivoivampaa, mikäli se koetaan riittävän vastuullisena ja siitä saadaan säännöllistä palautetta. Ihanteellista olisi, että työ olisi mahdollisimman monipuolista ja se mahdollistaisi uuden oppimisen. Työssä tulisi myös olla mahdollisuudet etenemiseen sekä saada rahallista korvausta ja kiitosta. Työn hallintaan kuuluu myös työn muokkaaminen vastaamaan paremmin työntekijän omia voimavaroja ja tavoitteita. Työstä voi saada mielekkäämpää vaikuttamalla työn sisältöön ja puitteisiin, mikä osaltaan rikastuttaa työntekoa ja ehkäisee työntekijän työhön leipääntymistä ja uupumista. (Manka & Manka 2023, 148–152.)

Sosiaalista pääomaa kasvattavat työpaikalla koettu yhteisöllisyys sekä työntekijöiden välinen vuorovaikutus. Sosiaalinen pääoma muodostuu hyvän johtamisen ja toimivan työyhteisön kautta. Sosiaalinen pääoma toimii koko työyhteisön voimavarana edistäen yksilöiden välistä luottamusta ja verkostoitumista. Kuitenkin sillä voi olla myös kielteisiä vaikutuksia yhteisön toimintaan, mikäli yhteisö on

liian tiivis eikä hyväksy erilaisuutta. Tällöin työyhteisössä voi esiintyä negatiivisia ilmiöitä, kuten kiusaamista ja erilaisia kuppikuntia. Työyhteisöllä on siten tärkeä merkitys terveyden kannalta. (Manka & Manka 2023, 177–179.)

Modernissa vuorovaikutteisessa johtamisessa jokainen yksilö koetaan hyödyllisenä ja tärkeänä osana organisaation toimintaa. Siinä luotetaan siihen, että työntekijät kokevat työnsä mielekkäänä ja työtä pyritään tekemään mahdollisimman hyvin. Johtajuus nähdään enemmänkin jaettuna johtajuutena, jossa johtaminen ei ole kiinnittynyt yhteen henkilöön vaan se on levittänyt laajasti ryhmän sisällä. Siksi tiimin tehokkuus nähdään riippuvan enemmän vuorovaikutussuhteiden verkoston laadusta kuin yksittäisen johtajan ominaisuuksista. Modernissa johtamisessa työntekijöihin luotetaan ja heille pyritään luomaan ympäristö, jossa he voivat hyödyntää kykyjään. Johtaminen on avointa ja läpinäkyvää ja alaisia kuunnellaan. Modernissa johtamisessa keskitytään tilannejohtamiseen ja vuorovaikutuksen kehittämiseen. Johtaminen on suurelta osin vuorovaikutusta, jossa esihenkilöllä ja alaisilla on omat roolinsa, siksi hyvässä johtajuudessa onkin tärkeää omata hyvät työyhteisötaidot. Etenkin ihmisten johtamisen taidot ovat korosteisessa asemassa, jotta henkilöstö saadaan motivoitua yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Toimivassa esihenkilö-alaisuudessa vallitseekin molemminpuolinen kunnioitus, luottamus ja vastavuoroisuus. (Manka & Manka 2023, 179–185.)

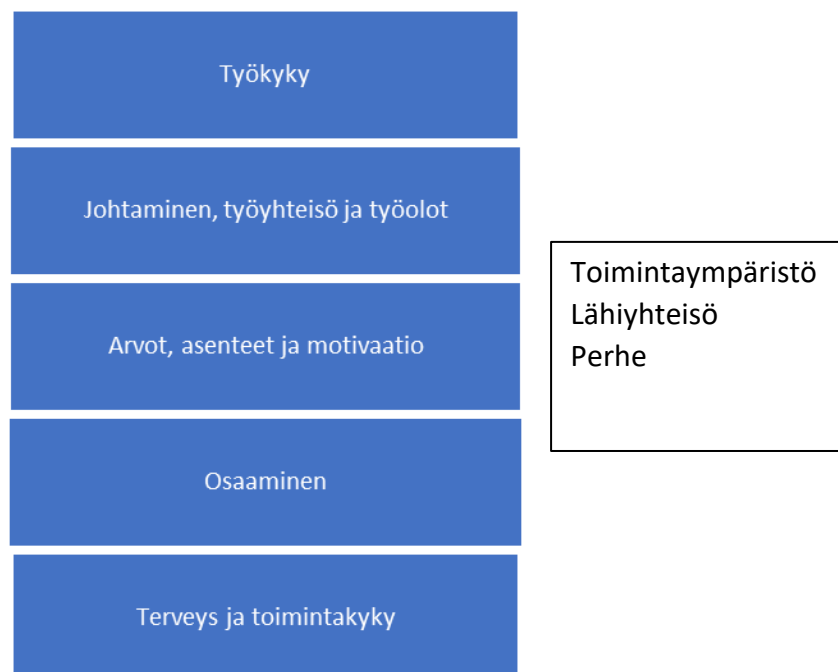
Työyhteisötaidot ovat pähkinänkuoressa yhteistyö- ja tiimityöskentelytaitoja sekä vuorovaikutustaitoa. Se rakentaa hyvän johtajuuden ja yhteisöllisyyden välille yhteyden, joka lisää hyvinvointia ja kasvattaa työyhteisön suorituskykyä ja sosiaalista pääomaa. Työyhteisötaitoissa olennaista on, että tehdään oma työ hyvin ja huolehditaan omasta osaamisesta ja sen kehittamisestä. Sen lisäksi se vaatii myös taitoa huomioida muut ja kyetä rakentamaan keskusteluun sekä kuunnella muiden mielipiteitä ja ideoita. Se vaatii myös taitoa huolehtia työyhteisön viihtyvyydestä, tehdä yhteistyötä työkavereiden kanssa, luoda myönteistä ilmapiiriä ja antaa rakentavaa palautetta sekä toisaalta myös vastaanottaa sitä. (Manka & Manka 2023, 192–198.)

Esihenkilöillä on merkittävä osuutensa psykologisen pääoman edistämässä luomalla luottamusta ja uskoa alaisiin. Psykologiseen pääomaan sisältyy mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja tämä tulisi-kin mahdollistaa työntekijöille. Psykologisen pääoman ulottuvuuksia ovat sitkeys, optimismi, toiveikkuus ja itseluottamus. Psykologista pääomaa voidaan yrittää kasvattaa aktiivisen itsensä kehittämisen kautta. Muutokset työssä vaativat työntekijöiltä sopeutumiskykyä, mutta toisaalta ne myös tuovat kykyä toteuttaa muutosta ja se tulisi kokea mahdollisuutena vaikuttaa ympäristöön. Psykologisen pääoman alueena on myös itsereflektio, jonka kautta voidaan suunnata tarkkaavaisuutta omaan itseen ja

tutkia omia kokemuksia. Sillä pyritään havainnoimaan omaa toimintaa ja hankkia tietoisuutta itsessä tapahtumista ilmiöistä. (Manka & Manka 2023, 204-219.)

2.2.3 Työkykytalo

Juhani Ilmarinen on kehittänyt työterveyslaitoksella työhyvinvointimallin nimeltä työkykytalo (KUVIO 3). Malli perustuu yksilön voimavaroihin, työn ja työnteon eri tekijöihin sekä ulkopuolisen ympäristön muodostamaan kokonaiskuvaan. Työkykytalon malli muodostuu kerroksista, joissa on kuvattu erilaisia työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Talon pohja on rakennettu terveydellä ja toimintakyvyllä, seuraava kerros osaamisella ja sitä seuraava kerros yksilön arvoilla, asenteilla ja motivaatiolla. Ylin kerros on rakennettu työn sisällöllä, johtamisella, työyhteisöllä ja työoloilla ja katto muodostaa työkykyyn. Mikäli kaikki nämä kerrokset ovat kunnossa, ne tukevat yksilön työkykyä. Jokainen kerros voi toimia yksilön voimavaroja lisäävänä tai kuormittavana tekijänä, joka heikentää työkykyisyyttä. Työpaikalla työkykyyn voidaan vaikuttaa näiden kerrosten avulla, mutta näiden lisäksi myös työn ulkopuolisilla tekijöillä, kuten perhesuhteilla, yhteiskunnalla, ympäristöllä ja tukiverkostoilla on vaikutusta työkykyyn. (Lappi 2022, 134–135.)



KUVIO 3. Työkykytalo (mukaiillen Lappi 2022, 134)

Työkykytalon kolme alimmaista kerrosta muodostuvat yksilön voimavaroista. Terveys nähdään oleellisenä työkyvykkyyteen vaikuttavana tekijänä elintapojen ollessa vahvasti yhteydessä hyvinvointiin. Terveellisten elintapojen ylläpito auttaa pitämään yllä riittävää terveyttä. Yksilöiden terveyteen ja elintapoihin on yrityksen vaikea vaikuttaa suoraan, mutta erilaisten liikkumisen mahdollisuuksien mahdollistamisella, terveellisten elintapojen tukemisella ja työterveyspalveluiden takaamisella voidaan pyrkiä vaikuttamaan niihin. Osaamisen kehittäminen on sekä työpaikan että yksilön itsensä vastuulla. On tärkeää, että työssään saa kokea onnistumisen tunteita, sillä se lisää yksilön henkistä hyvinvointia. Työn tuleekin siis vastata työntekijän osaamista ja tuoda riittävästi haastetta. Työntekijän arvot ja asenne työtä kohtaan ovat sidoksissa työkykyyn. Mikäli työ koetaan mielekkäänä se vahvistaa työkykyä, kuten myös arvomaailman kohtaaminen työpaikan arvojen kanssa. Mikäli työntekijän ja organisaation arvot ovat ristiriidassa, voi se tuoda huomattavia kuormitustekijöitä työntekoon. Motivaatiota työntekoon tuo ulkoiset kannustimet, kuten taloudellisen varmuuden tavoittelu sekä sisäiset kannustimet, kuten kiinnostuksen kohteet. Motivaatiota voidaan johtaa ottamalla työpaikalla huomioon motivaatiotekijät ja osallistamalla yksilöt ottamaan vastuuta omasta työskentelystä ja itsensä johtamisesta. (Lappi 2022, 133–146.)

Työkykytalon ylin kerros sisältää laajasti erilaisia työn osa-alueita, kuten työolot, työn sisällön, johtamisen sekä työyhteisön. Työn sisällöllä on merkittävä vaikutus jaksamiseen ja koettuun työkykyyn. Niihin voidaan vaikuttaa hyvän johtamisen kautta, etenkin vastuuttamalla työntekijät kehittämään omaa työntekoaan. Etenkin johtamisen laadulla ja vuorovaikutuksella on merkitystä työssä viihtymiseen. Hyvä johtaminen on avainasemassa työkyvyn ja jaksamisen edistämisessä. Parhaita tuloksia voidaan tavoittaa tavoitteellisen vaatimisen ja välittämisen kautta. Työympäristö käsittää fyysisen työympäristön lisäksi työolosuhteet, kuten työn häiriöt ja keskeytykset sekä käytetyt ohjelmistot. Myös työpaikan yhteiset pelisäännöt kuuluvat työympäristöön. Psykologista turvallisuutta luo kokemus siitä, että kuuluu porukkaan ja kokee tulleensa kuulluksi ja ymmärretyksi. Työyhteisöllä on tässä suuri rooli. Myös työn ulkopuolisilla tekijöillä on vaikutus työkykyyn. Perhe ja vapaa-aika tulee sovittaa yhteen työelämän kanssa ja parhaimmillaan se auttaa työstä palautumisessa ja lisää jaksamista. Tärkeää on löytää omat tavat työstä palautumiseen ja työasioista irti pääsemiseen. (Lappi 2022, 147–166.)

3 ITSENSÄ JOHTAMINEN

Itsensä johtaminen tarkoittaa kykyä huolehtia omasta hyvinvoinnista, työkyvystä, motivaatiosta sekä kiireen hallinnan taidoista. Se perustuu itsenäiseen sekä oma-aloitteiseen päätöksentekoon, jolloin itsensä ohjaaminen ja motivoiminen auttaa suoriutumaan työstä. Ajanhallintakyky, priorisointi, organisoitaitaito, motivaatio sekä järjestelmällisyys ovat avainasemassa puhuttaessa itseohjautuvuudesta, sekä itsensä johtamisessa. Itseohjautuvuus tarkoittaa yksilön valtaa päättää työn prioriteeteista sekä työn päämääristä ja työn tekemisen tavoista, unohtamatta kuitenkaan vastuuta oman työn tuloksista. Itseohjautuvuuden on todettu olevan yhteydessä hyvinvointiin ja työn imuun ja mikäli työntekijä kokee voivansa toimia itseohjautuvasti, vaikuttaa se positiivisesti hänen hyvinvointiinsa ja palautumiseensa. Keskeinen itsensä johtamista edistävä tekijä on itsensä tunteminen, mitä tulee reflektiotaitoihin, tunteilyyn, kehittymistaitoihin sekä ulospäinsuuntautuneisuuteen. Arjessa itsensä johtaminen edellyttää, että työntekijä on selvillä tavoitteiden lisäksi myös vastuistaan sekä toimintavaltuuksistaan, jolloin työntekijä on itse vastuussa työpäiviensä suunnitelmallista työskentelystä päivätasolla sekä pidemmällä aikavälillä. Edellä mainittujen lisäksi työntekijän vastuulla on tunnistaa oman jaksamisen rajat, sekä huolehtia omasta hyvinvoinnista sekä palautumisesta. (Mannermaa 2024, 34–35.)

Itsensä johtaminen on lähtökohtaisesti itsensä ymmärtämistä omien arvojen, vahvuuksien ja toiveiden pohjalta. Niiden kautta pyritään etsimään itselle paras strateginen suunta, joka asettaa tavoitteen, mihin suuntaan omaa ajattelua, verkostoja sekä taitoja lähdetään kehittämään asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Itsensä johtaminen on osa henkilökohtaista sekä ammatillista persoonaa ja siihen voidaan liittää piirteitä, kuten itsetuntemus sekä itseohjautuvuus. Itsetuntemus on tärkeä osa johtamista sekä itsensä johtamista, sillä omien voimavarojen, ominaispiirteiden sekä vahvuuksien tunnistamisen kautta voit paremmin johtaa muita sekä kehittää omia kykyjäsi. Itseohjautuvuus osana itsensä johtamista pitää sisällään monia asioita, kuten priorisointia, omien kykyjen ja ominaisuuksien rehellistä arviointia, epävarmuuden sietämistä, aikataulutusta, itseuria, tiimityötä sekä epämukavuusalueella olemista. Yhteistä edellä mainituille taidoille on se, että ne ovat opeteltavissa olevia. (Hietaniemi & Niemi 2022.) Itsensä johtaminen, niin kuin johtaminen yleensäkin on tavoitteiden saavuttamista. Itseään johtava työntekijä ottaa vastuun tavoitteista, niiden asettamisesta ja pitää huolen, että ne tukevat organisaation tavoitteita. SMART-mallin mukaan tavoitteen tulisi olla konkreettinen, mitattavissa oleva, houkutteleva, saavutettavissa oleva sekä aikataulutettu, sillä hyvin määritelty tavoite on varmemmin saavutettavissa. Itsensä johtamisen yksi tärkeistä tekijöistä on oppiminen, sillä jotta tavoitteita voi saavuttaa, edellyttää se uudenlaisia toimintatapoja. Jatkuva oppiminen sekä uusien näkökulmien löytäminen

ja omaksuminen auttaa saavuttamaan tavoitteet, joita itsensä johtaminen edellyttää. (Aho 2019, 193–209.)

Muutosjohtaminen on nykyisin noussut yhä yleisemmäksi ja tärkeämmäksi käsitteeksi yrityksen toiminnassa. Muutoksen johtamiseen on ryhdytty kiinnittämään entistä enemmän huomiota ja sille annetaan enemmän arvoa, sillä yritysten toiminta vaatii jatkuvaa kehittymistä sekä muutosta. Muutosten läpiviennin ja niistä hyötymisen kannalta esihenkilöiden muutoksen johtamisen taidoilla on suuri merkitys. Esihenkilöt, jotka ovat taitavia johtamaan, kykenevät saamaan johdettua muutokset johdonmukaisesti, unohtamatta kuitenkaan alaistensa taitojen hyödyntämistä sekä innoittamista. Itsensä johtamisen taidot, tunneälykyys ja taito sitouttaa työntekijät muutokseen ovat vaateita taitavalle muutosjohtajalle. Jotta organisaatio pysyy kilpailijoidensa tahdissa, on sen pystyttävä uudistumaan sekä muuttamaan ympäristön mukana. Tämä haastaa myös esihenkilöitä, joilta odotetaan rohkeutta tehdä haastavia sekä suuria päätöksiä koskien organisaation rakennetta ja toimintatapoja. Näiden toimien avulla pyritään säilyttämään organisaation kilpailukyky pidemmälläkin aikavälillä. (Pirinen 2023, 17–18.)

3.1 Esihenkilötyö

Esihenkilötyön onnistuminen edellyttää, että esihenkilö ymmärtää oman työnsä merkityksellisyyden sekä, että esihenkilö käyttää työtehtäväänsä liittyvää valtaa työyhteisön parhaaksi (Järvinen 2001). Esihenkilötyö haastaa persoonan eri puolia ja se kysyy tervettä sekä hyvää itsetuntoa. Hyvä itsetunto auttaa käsittelemään epäonnistumisia ja on perusta johtajana menestymiselle sekä kasvamiselle. Esihenkilön on kyettävä itsenäiseen toimintaan sekä päätöksentekoon ja toisaalta taas kyettävä hyvin epäitseenäiseen ja läheiseen kanssakäymiseen henkilöstön kanssa. Liikkuminen itsenäisen ja riippuvuuden välisellä alueella koskien esihenkilön työkuvaan vaatii esihenkilöltä joustavuutta sekä kypsyyttä. Tämän lisäksi esihenkilöt työskentelevät suurennuslasin alla sekä eri tahoilta tulevien vaatimusten, odotusten sekä kritiikin kohteena, johon vaaditaan hyvää itsetuntoa. (Järvinen 2005, 45–46.) Esihenkilötyö perustuu organisaatiossa julkisesti määriteltävään johtamistehtävään, johon liittyy vastuita ja oikeuksia, jonka lisäksi siihen saattaa liittyä paljon erilaisia asiantuntijatehtäviä tai suorittavaan työhön osallistumista. Esihenkilöltä vaaditaan asiantuntemuksen sekä ammatillisen osaamisen lisäksi laajempaa kiinnostusta henkilöstöönsä. Välillä esihenkilöltä kysytään keskustelevuutta ja välillä jämäkkyyttä. Jokainen työyhteisö tai tiimi tarvitsee toimiakseen tehokkaasti esihenkilön, joka huolehtii työnteon edellytyksien olevan kunnossa. Esihenkilöön kohdistuu niin omien esihenkilöiden kuin alaistenkin taholta

voimakkaita odotuksia. Johto odottaa esihenkilöltä uudistusten ja muutosten läpivientiä, kun taas alaiset odottavat tukea, tasapuolisuutta sekä avoimuutta ja rehellistä toimintaa. Esihenkilön on osattava tuoda ratkaisuja erilaisiin ongelmatilanteisiin, kehittää työyhteisöä, tukea ja antaa palautetta alaisilleen, luotsata henkilöstä muutostilanteissa sekä pyrkiä suuntaamaan alaistensa energia yrityksen tavoitteiden suuntaan. (Järvinen 2001.) Johtaminen on ammattimaistunut ja sen vaatimustaso kasvanut sekä moninaistunut, joka vaatii esihenkilöltä jatkuvaa kehittymistä. Esihenkilön ei tule tavoitella täydellisyyttä ja esihenkilönä kehittyminen edellyttääkin keskeneräisyyden, epävarmuuden sekä osaamattomuuden sietämistä. Kehittyäkseen esihenkilö tarvitsee omasta toiminnastaan palautetta, sparrausta kollegoilta ja esihenkilöltään sekä säännöllistä koulutusta, unohtamatta oman käyttäytymisen analysointia ja itsetuntemuksen kasvattamista. (Järvinen 2020, 198–204.)

3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Esihenkilöilläkin on tarve saada työssään ohjausta, apua sekä vertaistukea. Tämä korostuu erityisesti organisaation muutosten myötä, jolloin uusia opeteltavia asioita tulee paljon. Esihenkilöt kantavat liian usein yksin vastuuta ajatellen, että heidän asemassaan on kyettävä selviytymään yksin. Avun pyytäminen voidaan kokea heikkouden tai osaamattomuuden merkinä ja tästä syystä esihenkilö pyrkii pärjäämään omin avuin. Esihenkilöllä tulee olla rohkeutta avun pyytämiseen ja tätä myöden esihenkilökollegoilta vertaistuen saamiseen. Vertaisryhmät ja niiden hyödyntäminen ovat esihenkilöille erityisen tärkeä osa työstä palautumista sekä työhyvinvoinnin edistämistä. Vertaisryhmien hyödyntäminen mahdollistaa esihenkilöille mielen päällä olevista asioista ja johtamisen haasteista keskustelemisen sekä tuen saamisen niihin. Vertaisryhmässä esihenkilö voi luottamuksellisesti ja avoimesti keskustella työssä vastaan tulevista ongelmista sekä kokemuksista. Muiden tukeminen, tuen saaminen sekä omien ajatuksien tuulettaminen on mahdollista vertaisryhmissä. Esihenkilöä voi helpottaa nähdä, että myös muut esihenkilöt kokevat samanlaisia haasteita johtamisessa. Koska usein esihenkilö välttelevät omalle esihenkilölle puhumista peläten epäpätevän leimaa ja omille työntekijöille esihenkilöt eivät voi jakaa tuntojaan, ovat vertaisryhmät siihen ainoa keino. Vertaisryhmät vaikuttavat myös esihenkilön kokemaan työn kuormitukseen vähentävästi sekä näin ollen esihenkilö voi kokea olonsa riittävämmäksi. Näiden positiivisten vaikutusten lisäksi vertaisryhmät ovat oiva kanava jakaa ideoita ja oppeja, joita esihenkilöt voivat sitten hyödyntää omissa johtamistaidoissaan. (Pirinen 2023, 82–86, 293–295, 308–311.)

Esihenkilön ja alaisen suhde on parhaimmillaan arvostava vuorovaikutussuhde, jossa autetaan toisia saavuttamaan tuloksia ja kehittämään ihmisenä ja työntekijänä. Johtaminen on esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde, jossa molemmilla on omat roolinsa ja ne vaikuttavat toisiinsa. Hyvä johtaminen luo mahdollisuuden hyvien työyhteisötaitojen kehittymiselle, ja työntekijöiden hyvät työyhteisötaidot luovat mahdollisuuden hyvän johtajuuden muodostumiselle. Merkittävänä osana johtamisen kokonaisuutta on työhyvinvoinnin johtaminen. Työhyvinvoinnin johtamisessa työntekijää ohjataan myönteisesti urallaan, häntä kannustetaan ja valmennetaan työtehtävien suorituksessa. Työhyvinvoinnin edistäminen on jokaisen vastuulla, kuitenkin loppupeleissä suurin vastuu siitä on organisaation johdolla. (Manka & Manka 2023, 181; Rauramo 2012, 19–21.) Hyvinvoinnin ymmärryksen merkitys on tärkeä osa esihenkilötyötä. Oman terveyden ja hyvinvoinnin kartoittamisella sekä erilaisilla toimilla hyvinvoinnin kehittämiseksi, kuten osallistumalla hyvinvointivalmennuksiin, voidaan kehittää ymmärrystä hyvinvoinnin merkityksestä. Esihenkilöiden oma hyvinvointi on oltava kunnossa ja heidän on kyettävä ymmärtämään riittävästi hyvinvoinnin merkitystä, jotta he pystyvät tukemaan myös alaistensa työhyvinvointia. (Aura & Ahonen 2016.)

Esihenkilöiden tulee huolehtia omasta jaksamisestaan, sillä se heijastuu myös työntekijöiden sekä tiimin suoriutumiseen. Tämän lisäksi esihenkilöiden on jaksettava johtaa muutosta, joka myös edellyttää omasta jaksamisesta huolehtimista. Tehokas ajankäytön hallinta ja hyvät itsensä johtamiset taidot ovat tärkeitä taitoja esihenkilöille muutoksen keskellä. Esihenkilö, joka voi hyvin sekä omaa hyvät itsensä johtamisen taidot voi luoda positiivisen ja energisen ilmapiirin, jossa työntekijät suoriutuvat hyvin, ja näin ollen myös muutoksiin suhtaudutaan positiivisesti. Esihenkilön tulee kiinnittää huomiota tehtävien priorisointiin, avun pyytämiseen, omien rajojen tunnistamiseen sekä muutokseen suhtautumiseen. Muutosjohtamisen onnistumisen ja esihenkilön jaksamisen kannalta ajankäytön suunnittelu sekä tehtävien priorisointi ovat tärkeitä tekijöitä. Esihenkilön jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä muutostilanteissa ovat myös oman osaamisen ja omien resurssien tunnistaminen. Tavoitteet, joita muutokselle on asetettu, saavutetaan parhaiten silloin, kun muutostehtävät suunnitellaan etukäteen ja tehdyssä suunnitelmassa pysytään tunnollisesti. On myös tärkeää ajoittaa työtehtävät ja niiden tekeminen tärkeiden sekä kiireellisyyden mukaa. Priorisointi on tärkeää, kuten myös työtehtävissä eteneminen asia kerrallaan, jolloin työ ei keskeydy aikaa vievien häiriötekijöiden vuoksi. Työssä rasittumisen merkkien tunnistaminen sekä niihin reagoiminen ovat tärkeitä taitoja esihenkilötyössä. Esihenkilön on myös osattava rajata työntekijöitään, jotta he eivät kuormittaisi esimiestä hänelle kuulumattomilla töillä. (Pirinen 2023, 82–86, 293–295.)

3.3 Työn imu

Työn imu on työhön kohdistuva myönteinen tunne- ja motivaatiotila. Käsitteenä työn imu kuvaa työhön liittyvää innostumista. Työn imuun päässyt henkilö saavuttaa hyviä tuloksia ja kokee työn antavan merkityksen kokemuksia ja uusia voimia. (Manka & Manka 2016, 227.) Motivaatiotutkimus on osoittanut, että autonomisesti toimiva työntekijä saavuttaa parempia tuloksia ja kokee useammin työn imua. Tämä näkyy myös tämän päivän johtamismallissa, joissa yksilön tunnetason tarpeita, psykologista turvallisuutta sekä motivaatiota korostetaan. (Aho 2019, 194.) Työn imu muodostuu kolmesta elementistä: omistautumisesta, tarmokkuudesta ja uppoutumisesta. Omistautuminen on innokkuuden, ylpeyden, merkityksellisyyden sekä haasteellisuuden kokemusta omasta työstä. Tarmokkuus tulee esille varsinkin vastoinkäymisen hetkinä, jolloin työntekijä kokee energisyyttä, sinnikkyyttä sekä halua panostaa työhönsä. Uppoutuminen on paneutumista ja syvää keskittymistä omaan työhön sekä siitä koettua nautintoa. (Forma 2023, 45.)

Työ ja terveys Suomessa -tutkimuksessa kävi ilmi, että palkansaajista 90 prosenttia kokee työn imua viikoittain ja 40 prosenttia päivittäin. Työn imulla on todettu olevan vähentävä vaikutus eläköitymisajatuksiin ja positiivinen vaikutus työhön sitoutumiseen. Tämän lisäksi työntekijät ovat tyytyväisiä, tehokkaita sekä energisiä, joka osaltaan vaikuttaa työpaikan taloudelliseen menestykseen. (Manka & Manka 2016, 42.) Yhdessä työn merkityksellisyyden kokemuksen kanssa työn imu tukee työntekijöiden muutos- ja uudistumiskyvykkyyttä, joka taas edistää työhyvinvointipääomaa ja näin ollen vahvistaa organisaation kilpailukyvykkyyttä (Manka & Manka 2016, 55). Kokemus työn imusta vaikuttaa myönteisesti työntekijän työkykyyn sekä fyysiseen terveyteen ja mielenterveyteen (Forma 2023, 45).

Työn imuun positiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat työn voimavarat, jotka voidaan jaotella sisäisiin ja ulkoisiin voimavariatekijöihin (KUVIO 4). Sisäiset tekijät liittyvät tehtävätasolle ja työn organisointiin, kun taas ulkoiset tekijät keskittyvät sosiaaliseen tasoon sekä työympäristöön liittyviin tekijöihin. (Mannermaa 2024, 39.)

Työn sisäiset voimavaratekijät	Työn ulkoiset voimavaratekijät
<p>Tehtävätaaso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työn kehittävyys • Itsenäisyys • Oppimis- ja kehittymismahdollisuudet • Monipuoliset työtehtävät • Käsillä tekeminen • Toisten auttaminen • Työn myönteiset tulokset • Työstä saatu palaute <p>Työn organisoinnin taso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työn hallinta • Vaikutusmahdollisuudet 	<p>Sosiaalinen taso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arvostus • Ilmapiiri • Työyhteisön vuorovaikutus • Sosiaalinen tuki • Ammatilliset verkostot <p>Esihenkilön toiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ilmapiiri • Tiedonkulku • Koulutus • Valmentava johtaminen • Inhimillinen organisaatiokulttuuri • Innovatiivisuus ja innovatiivinen ilmapiiri

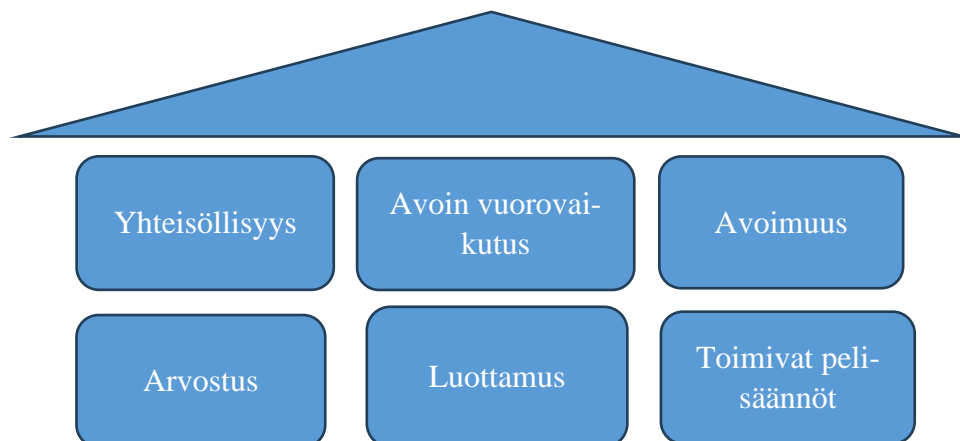
KUVIO 4. Työn imua lisääviä tekijöitä (mukaillen Mannermaa 2024, 39)

3.4 Etätyöskentely ja etätyön johtaminen

Etätyö on työpaikan ulkopuolella tapahtuvaa, yleisesti ottaen ajasta ja paikasta riippumatonta ansio-työtä, joka voi olla säännöllistä tai satunnaista. Luonteeltaan etätyö on sellaista, jota voidaan tehdä myös työpaikalla. Erityispiirteensä etätyöhön liittyy keskeisesti tietotekniikan käyttö. (Vilkman 2016, 13.) Koronapandemia on tuonut muutoksia viime vuosien aikana työskentelytapoihin. Koronapandemian vuoksi monilla työpaikoilla on siirrytty hyödyntämään etätyöskentelyn mahdollisuuksia. Tämä on tuonut uusia mahdollisuuksia ja haasteita työpaikoille etenkin työhyvinvoinnin näkökulmasta. (Manka & Manka 2023, 13–16.)

Etätyö ja virtuaalityö ovat joustavaa työtä, joka tuo mukanaan paljon etuja, kuten työn ja muun elämän vaivattomamman yhteensovittamisen. Moni etätyötä tekevä myös tuntee palkitsevuuden ja aikaansaamisen tunnetta, joka tutkitusti kasvattaa motivaatiota ja on yhteydessä työtyytyväisyyden kokemukseen. Tutkimuksien mukaan etätyössä kuormittumista koetaan huomattavasti vähemmän ja etätyö lisää työtehtäviin keskittymistä. Myös vaikuttamisen mahdollisuus, vapaus sekä itsenäisyys korostuu etätyössä. Etujen vastapainoksi etätyöskentely myös asettaa haasteita, joista suurimpina voidaan pitää luottamukseen, vuorovaikutukseen, työskentelytapoihin, sekä yhteisöllisyyteen liittyviä tekijöitä. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat johtamiseen sekä yhteistyön tehokkuuteen. Vuorovaikutukseen tulee kiinnittää huomiota etätyössä ja onneksi tämän päivän teknologia tarjoaa koko ajan lisää vaihtoehtoja edistää vuorovaikutusta. Myös yhteishengen rakentaminen ja ylläpitäminen vaatii suunnitelmallista työtä, johon vuorovaikutus on avainasemassa. Mikäli vuorovaikutukseen ja yhteishengen ei kiinnitetä riittävästi huomiota vähentää se työntekijän yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka taas osaltaan vähentää työntekijöiden moraalialia ja heikentää sitoutumista organisaatioon. Myös sosiaalisen tuen kokemus, eli henkinen tuki, välittäminen, luottamus, kuuntelu, arvostus, ja kuuntelu sekä neuvojen, ohjeiden sekä palautteen antaminen ovat ratkaisevassa asemassa ehkäistäessä työntekijän stressin kokemista sekä tyytymättömyyden tuntemista. (Vilkman 2016, 17–20.)

Etätyö vaatii esihenkilöiltä, sekä johdolta etätyön johtamista, joka tarkoittaa edellä mainitun työmuodon johtamista, josta onkin tullut osa monen yrityksen arkea. Organisaation, sekä esihenkilöiden on etäjohtamisen myötä pystyttävä muuttamaan johtamiskäytäntöjään sekä kyseenalaistamaan omia toimintatapojaan. (Vilkman 2016, 21.) Perinteisen johtamisosaamisen sijaan esihenkilön on osattava joustaa uudenlaisien työympäristötekijöiden mukaan. Etäjohtamisen kulmakiviä (KUVIO 5) ovat vahvasti yhteen linkittyvät yhteisöllisyys, avoin vuorovaikutus, avoimuus, arvostus, luottamus ja toimivat pelisäännöt ovat hyvän etäjohtamisen kulmakiviä. (Vilkman 2016, 26.)



KUVIO 5. Etäjohtamisen kulmakivet (mukaillen Vilkman 2016, 26)

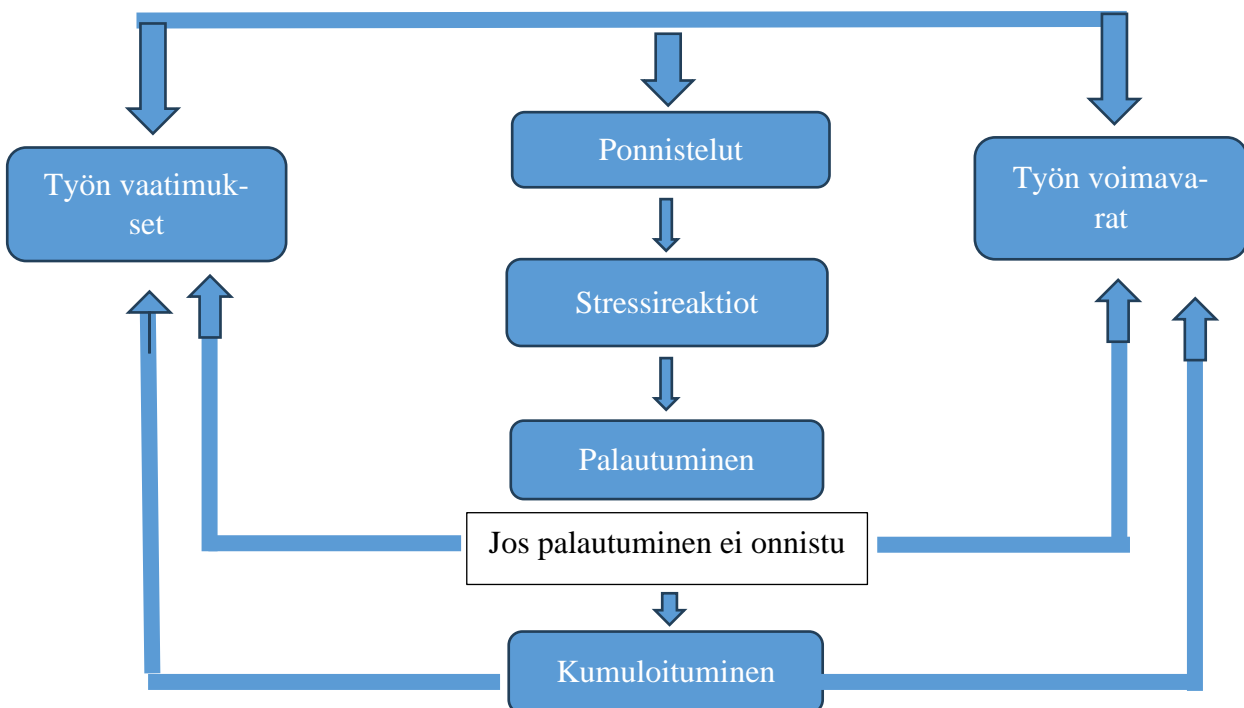
Yhteisöllisyyden rakentaminen ja ylläpitäminen edellyttää esihenkilöltä erityishuomioimista ja aikaa. Yhteisöllisyys rakentuu, kun tiimiläiset oppivat tuntemaan toisensa ja tämä taas luo me-hengen sekä hyvä työilmapiiri, joiden ansiosta muodostuu tuottava ja aito yhteistyö tiimin kesken. Jatkuva vuorovaikutus on tekijä, joka sitoo kaikki etäjohtamisen kulmakivet yhteen ja se voidaan ajatella olevan kaiken perusta. Avoimuus tarkoittaa läpinäkyvyyttä kaikessa toiminnassa ja se liittyy keskeisesti vuorovaikutukseen ja sen laatuun. Informaatio tulee kulkea kaikille muuntumattomana ja on pystyttävä puhumaan kaikista työhön liittyvistä asioista. Myös se, että työntekijä otetaan mukaan työn suunnitteluun ja että hän voi itse vaikuttaa työtään koskeviin päätöksiin on avoimuutta. Mikäli edellä mainitut asiat toteutuvat vaikuttavat ne positiivisesti työntekijöiden työssä viihtymiseen ja motivaatioon. Tärkeä sosiaalista tuen tunnetta työntekijälle tuo arvostus, joka on yksi etäjohtamisen kivijaloista. Esihenkilön on tärkeä kiinnittää huomioita sosiaalisen tuen määrään, sillä se vaikuttaa työntekijän arvostetuksi tulemisen kokemuksiin. Arvostetuksi tuntemisen kokemukset vähentävät työntekijän tyytymättömyyden tunnetta, kuormittavuuden kokemusta sekä ehkäisee työuupumusta. Luottamus on ehkä suurin haaste etätyöskentelyssä ja sen rakentuminen esihenkilön ja työntekijän välillä on erittäin tärkeää, mutta aikaa vievää. Etäjohtaminen edellyttää, että esihenkilö päättää luottaa työntekijöihinsä ja uskoo, että työntekijät hoitavat työnsä hyvin, vaikka eivät olekaan esihenkilön valvovan silmän alla. Toisia kunnioittava yhteistyö syntyy yhdessä sovittujen toimintatapojen ja pelisääntöjen myötä, jotka ovat etäjohtamisen yksi kivijalka ja niiden myötä tiimin tekeminen on eteenpäin vievää sekä tehokasta. (Vilkman 2016, 27–43.)

Etäjohtaminen vaikuttaa esihenkilötyöhön ja se edellyttää esihenkilöltä monenlaisia taitoja. Usein esihenkilön tehtäväkuvaan liittyy johtamisen lisäksi myös asiantuntijarooli. (Vilkman 2016, 146.) Edellä mainittujen etäjohtamisen kulmakivien lisäksi esihenkilöltä itseltään vaaditaan joustavuutta, hyviä suunnittelu- ja organisaatiotaitoja, tavoitekeskeisyyttä, proaktiivisuutta, hyviä delegointitaitoja, avointa vuorovaikutusta, sosiaalista taitavuutta sekä kykyä innostaa ja motivoida tiimiläisiään. (Vilkman 2016, 140–145.) Tulevaisuudessa yhä useampi esihenkilö tarvitsee etäjohtamisen taitoja ja sen voidaan katsoa olevan ydinosaamista, jota esihenkilöltä odotetaan. Etäjohtaminen organisaation menestyksen näkökulmasta on kilpailukykytekijä, jonka kautta organisaatio voi palkata parhaat osaajat riippumatta heidän fyysisestä sijainnistaan. (Vilkman 2016, 21.)

3.5 Palautuminen

Palautuminen tapahtuu palautumismekanismin avulla, jonka tavoitteena on saada elimistö stressitilasta lepotilaan ja näin ollen palauttaa voimavarat, jotka ihminen on työssä menettänyt. Kyseisessä prosessissa hormonitasapaino sekä energiavarastot palautuvat ja palautuakseen edellytyksenä on riittävän pitkä lepo ja uni. Työelämän kovakaan paine ei haittaa, mikäli palautumiseen kiinnitetään huomiota ja siitä huolehditaan päivittäin. Palautuminen voidaan jakaa psykologiseen ja fysiologiseen palautumiseen. Silloin kun työntekijä itse kokee olevansa kykenevä jatkamaan työntekoa, voidaan puhua psykologisesta palautumisesta ja kun työntekijän elimistö on palannut perustasolle koetun stressin jälkeen, voidaan puhua fysiologisesta palautumisesta. Voimavarojen säilyttämisteorian mukaan palautumista tapahtuu kolmella eri tavalla, joita ovat menetettyjen voimavarojen palauttaminen, uhattujen voimavarojen turvaaminen sekä työkuormituksen palautumisen näkökulmasta olennaisin uusien voimavarojen hankkiminen. (Manka & Manka 2023, 227–232.)

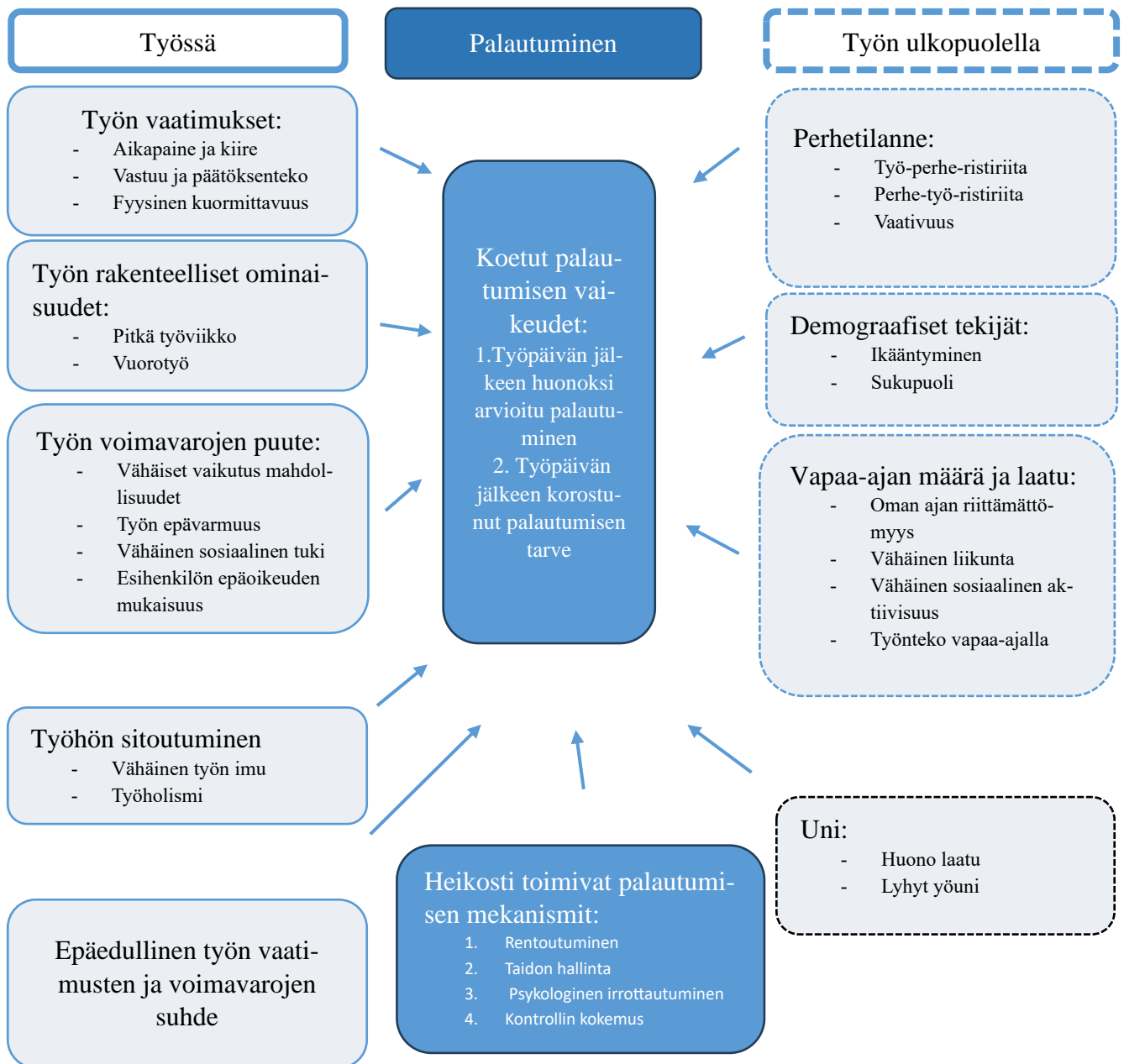
Palautuminen alkaa työn vaatimustekijöiden loppuessa (KUVIO 6). Työntekijän voimavarat rakentuvat psykofysiologisesta tilasta, psykologisista taidoista sekä reagoimistaipumuksesta. Työntekijä yrittää ponnistella olemassa olevien voimavarojensa kanssa vastataksaan työn vaatimuksiin voiden joko hyvin tai huonosti. Tasapaino palautumisen ja ponnistelujen välillä on saavutettu, mikäli työntekijä ehtii palautumaan ennen uusia ponnisteluja. Mikäli työntekijä ei ehti palautua, voi epäsuhta aiheuttaa univaikeuksia, väsymystä tai jopa työuupumuksen. (Manka 2015.)



KUVIO 6. Ponnistelujen ja palautumisen malli (mukaillen Manka 2015, 23)

Erilaiset palautumiskeinot toimivat eri ihmisille eri tavoin. Psykologisia mekanismeja, joiden avulla voi palautua vapaa-aikana on DRAMMA-mallin mukaan kuusi: psykologinen irrottautuminen, rentoutunut olotila, taidon hallintakokemus, kontrolli vapaa-ajalla ja merkityksellisyys sekä yhteenkuuluvuus. Psykologinen irrottautuminen tarkoittaa työasioiden sulkemista pois mielestä, jonka edistämiseksi voi tehdä jotakin omasta työstä mahdollisimman paljon poikkeavaa. Rentoutuneen olotilan saa aikaiseksi esimerkiksi kuljeskelemalla luonnossa, jolloin virittäytyneisyys vähenee ja saavutetaan myönteinen tunnetila. Taidon hallintakokemuksen edellytys on, että ihminen kokee itsensä päteväksi, joka kohottaa itseluottamusta ja tarjoaa onnistumisen kokemuksia. Vapaa-ajan kontrolli pitää sisällään omaa aikaa ja mahdollisuuden päättää siitä, mihin oman aikansa käyttää. Merkityksellisyyden tunteen kokeminen esimerkiksi muita auttamalla sekä yhteenkuuluvuuden tunne sosiaalisten suhteiden myötä, rakentaa osaltaan uusia voimavaroja sekä auttaa palautumaan. (Manka & Manka 2023, 230–232.)

Palautumisen laatuun vaikuttavat monet tekijät, niin työ kuin vapaa-ajallakin (KUVIO 7). Palautumiseen vaikuttaa työn rakenteelliset piirteet, kuten ylityöt tai vuorotyö, työnvoimavarojen puute, kuten vähäiset vaikutusmahdollisuudet tai työn epävarmuus, liialliset vaatimukset, kuten kova vastuu tai aikapaine, liiallinen sitoutuminen työhön sekä työn vaatimusten ja omien voimavarojen epäsuhde voivat hidastaa palautumista. Työn ulkopuolisia tekijöitä, jotka haastavat palautumista voivat olla demografiset tekijät, että naissukupuoli ja ikääntyminen, vaativa perhetilanne, vähäinen liikunta, unen huono laatu tai sen riittämättömyys. (Manka 2023, 230.) Työntekijän olisi hyvä oppia tunnistamaan oma elpymistarve ja kiinnittää riittävästi huomiota palautumiseen, sillä riittämätön palautuminen voi aiheuttaa työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä, kuten työuupumusta, työpoissaoloja sekä psykosomaattisia oireita (Manka 2015, 121).



KUVIO 7. Palautumiseen vaikuttavat tekijät työssä ja vapaa-aikana (mukaillen Manka & Manka 2023, 229)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä opinnäytetyö on tehty käyttäen kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Määrällisessä tutkimuksessa tutkittavaa aihetta käsitellään ja analysoidaan tilastojen sekä numerojen kautta. Sitä voidaan käyttää, kun halutaan ymmärtää ja selittää ihmisten käsityksiä ja kokemuksia sekä sitä, miten ne jakautuvat eri ihmisten välillä. Määrällisen tutkimuksen havainnoitavasta aineistosta tutkija pyrkii tekemään yleistyksiä sekä näkemään syy-seuraussuhteita. Kvantitatiivisen tutkimuksen edellytyksenä on, että tutkittavaa aihetta voidaan mitata, ja tätä kautta tutkia miten ja kuinka paljon jokin asia ilmenee. (Vilka 2021a.) Tutkimuksessa on käytetty kvantitatiivista tutkimusotetta, koska kyselyyn haluttiin mahdollisimman todenmukaiset vastaukset. Opinnäytetyön tekijät työskentelevät kohdeorganisaatiossa, jonka vuoksi koettiin, että vastausten anonymiteetti parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimukseen haluttiin tuoda myös laadullista näkökulmaa kvantitatiiviselle tutkimukselle verrattain pienehkön otantakoon vuoksi. Tätä lähdettiin tavoittelemaan kattavien monivalintakysymysten lisäksi avoimien ja sekamuotoisten kysymyksien kautta, joilla tavoiteltiin syvempää ymmärrystä yksilön kokemuksista tutkitavista aiheista.

4.1 Aiheen valinta ja rajaus

Opinnäytetyön teko aloitettiin aiheen valinnalla ja rajaamisella. Opinnäytetyön tekijät olivat kiinnostuneita johtamisesta ja työhyvinvoinnista, jotka haluttiin projektissa yhdistää. Alkujaan opinnäytetyössä oli tarkoitus keskittyä enemmän johtamisen eri aspekteihin mutta projektin edetessä painoarvo siirtyi enemmän työhyvinvoinnin puolelle. Johtamisen näkökulmaa on kuitenkin tuotu esiin itsensä johtamisen näkökulmasta esihenkilötyön yhtenä osa-alueena. Kohderyhmäksi valikoitui Keski-Pohjanmaan Osuuspankin esihenkilöt. Esihenkilöiden valinta kohderyhmäksi toi projektiin vähemmän tavanomaista johtamisen näkökulmaa, sillä esihenkilöitä tutkittavaan aiheeseen on kuultu harvemmin.

4.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaisena Keski-Pohjanmaan Osuuspankin esihenkilöt kokevat tämänhetkisen työhyvinvointinsa ja itsensä johtamisen taidot sekä kuinka niitä voitaisiin kehittää. Tarkoituksena oli myös tuottaa tietoa organisaatiolle siitä, kuinka työhyvinvointia sekä itsensä johtamisen taitoja voidaan edistää organisaation esihenkilöiden keskuudessa.

4.3 Tutkimusaineiston keruu ja analysointimenetelmät

Kvantitatiivinen tutkimus voidaan toteuttaa kyselylomaketta käyttäen, systemaattisesti havainnoimalla tai käyttämällä valmiita rekistereitä tai tilastoja. Kysely on yleisin toteutustapa kvantitatiiviselle tutkimukselle. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa vastaajien anonymiteetti on usein turvattu, mutta kääntöpuolena on usein alhaiseksi jäävä vastausprosentti. Kyselylomakkeen laadinnan myötä siirrytään teoreettiselta tasolta empiiriselle tasolle. Kysymysten valinta kyselylomakkeeseen tulee olla perusteltua teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen tavoitteiden mukaan, jotka tulee olla päätettynä ennen kyselylomakkeen laadintaa. Tutkijan tulee tietää mihin asioihin tutkimuksella etsitään vastauksia. (Vilka 2021b.) Tämä tutkimus toteutettiin kyselyn avulla, joka lähetettiin 10 esihenkilölle. Yksittäisen vastaajan anonymiteetti turvattiin asettamalla kyselyn vastausasetukset nimettömiksi ja supistamalla taustakysymysten määrä minimiin. Kysymykset jaettiin kahteen osaan, joita olivat esihenkilön työhyvinvoinnin kysymykset sekä itsensä johtamisen kysymykset. Molempien osa-alueiden kysymykset on laadittu Marja-Liisa Mankan työhyvinvointimalliin pohjautuen ja tutkimusongelmaa silmällä pitäen.

Kyselylomakkeessa voidaan kysyä monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä. Monivalintakysymykset ovat suljettuja kysymyksiä, jossa vastaajat saavat valmiit vastausvaihtoehdot. Avoimissa kysymyksissä vastaajilta saadaan vapaata tekstiä ilman valmiin vastauksen vaihtoehtoa. Sekamuotoisessa kysymyksessä osa vastausvaihtoehdoista on annettu valmiiksi, minkä lisäksi kysymykseen on jätetty avoin kohta. Sekamuotoista vastausvaihtoehtoa on hyvä käyttää silloin kun epäillään ettei kaikkia vastausvaihtoehtoja tunneta. Jotta tutkimuksen tuloksia voidaan analysoida, tulee muuttujille määritellä arvo, joka voidaan asettaa kyselylomaketta suunniteltaessa tai vasta ryhdyttäessä analysoimaan tuloksia. (Vilka 2021b.) Tätä tutkimusta varten laaditussa kyselyssä käytettiin kaikkia edellä mainittuja kysymysmuotoja ja kyselyn asetuksista säädettiin, että jokaiseen kysymykseen tuli vastata. Eniten kyselyssä oli monivalintakysymyksiä, joissa vastausvaihtoehdot oli määritelty sanallisesti, täysin eri mieltä olevasta vastausvaihtoehdosta täysin samaa mieltä olevaan vaihtoehtoon. Vastausvaihtoehdot monivalintakysymyksissä pisteytettiin seuraavasti: täysin eri mieltä vastausvaihtoehto sai arvon 1, eri mieltä 2, en osaa sanoa 3, samaa mieltä 4 ja täysin samaa mieltä 5.

4.4 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen toteuttajien on pysyteltävä objektiivisena, eivätkä he saa vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Tutkijan on pidettävä itsensä riittävän etäisenä tutkittavasta kohteesta puolueettomien tulosten saamiseksi. Luotettavuutta voidaan arvioida toistettavuuden avulla, jolloin tutkimusten tulosten tulisi pysyä samana, vaikka tutkimuksen tekijät vaihtuisivat. (Vilka 2021a.) Tuloksia on pyritty tulkitsemaan mahdollisimman riippumattomasti ja luotettavasti tuloksia vääristelemättä. Ulkopuolisen tekijän toteuttamana kyselyn vastausprosentti voisi jäädä heikommaksi, jolloin tulosten yleistettävyys kärsisi.

Kysymysten tulisi olla mahdollisimman selkeitä, jotta vältetään monitulkinnaisuudelta ja saadaan näin ollen mahdollisimman luotettavia tuloksia. Tutkimuksen pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata tutkimuksella tavoiteltua aihetta. Tutkimustulokset voi vääristyä, mikäli vastaajalla ja tutkijalla on eri käsitys kysymyksen tarkoituksesta tai jos tutkia käsittelee tuloksia subjektiivisesti. (Vilka 2021b.) Tuloksia auki kirjatessa huomattiin, että erityisesti yhden kysymyksen kohdalla kysymyksen asettelu oli jäänyt tulkinnanvaraiseksi. Kysymys numero 11, jossa kartoitettiin lisäohjauksen tarvetta johtamiseen liittyvissä tekijöissä, piti sisällään vastausvaihtoehdon rajojen asettamisesta. Huomattiin, että opinnäytetyöntekijät olivat käsittäneet kysymysvaihtoehdon merkityksen eri tavoin. Toinen tekijöistä käsitti vastausvaihtoehdon merkitsevän alaisille asetettavia rajoja, kun taas toinen tekijä käsitti sen merkitsevän rajojen asettamista koskien esihenkilön omaa työskentelyä. Tämän vuoksi voidaan olettaa, että myös kyselyn vastaajat ovat mahdollisesti myös käsittäneet vastausvaihtoehdon eri tavoin, mikä heikentää kyseisen vastauksen osalta tutkimuksen luotettavuutta.

5 TULOKSET

Keski-Pohjanmaan Osuuspankin esihenkilöille toteutettuun työhyvinvointikyselyyn vastasi yhteensä yhdeksän henkilöä. Kysely lähetettiin kaikille organisaation esihenkilötehtävissä toimiville, joita kyselyn toteuttamisen hetkellä oli kymmenen. Vain yksi esihenkilöistä jätti vastaamatta lähetettyyn kyselyyn, jolloin kyselyn vastausprosentiksi muodostui 90 %. Kysely toteutettiin Webropolin kysely- ja raportointisovelluksen avulla, josta opinnäytetyössä käytetyt havainnollistavat taulukot ovat peräisin. Kyselylomake (LIITE 2) on jaettu kahteen eri osa-alueeseen, joihin tutkimuksessa on haluttu perehtyä. Kyselyn alussa on esitetty taustakysymykset, joiden jälkeen kyselyn ensimmäisessä osassa kartoitetaan työhyvinvoinnin eri osa-alueita. Kyselyn toisessa osassa paneudutaan itsensä johtamisen taitoihin osana esihenkilötyötä. Jokaisesta kysymyksestä on esitetty kuinka vastaukset ovat jakautuneet kunkin väittämän kohdalla, jonka jälkeen kysymyksiä tarkastellaan vastaajien iän, sekä esihenkilötyövuosien mukaan.

5.1 Taustatiedot

Taustakysymyksillä haluttiin selvittää vastaajien ikä ja työvuosien määrä joina vastaaja on toiminut esihenkilötehtävissä. Taustakysymykset valittiin, jotta tuloksiin saataisiin lisää vertailupohjaa. Kysymysten avulla on verrattu työhyvinvoinnin ja itsensä johtamisen kysymysten vastausjakautumaa ja niillä on haluttu kartoittaa vastaajien harjaannuksen tuomaa kokemusta esihenkilötehtävissä toimimisesta. Tuloksia läpikäydessä huomattiin, että alle 35-vuotiaita vastaajia oli vain yksi, jonka vuoksi anonymitettiin turvaamiseksi alle 35-vuotiaiden ja 35–50-vuotiaiden vastaajien ryhmät on yhdistetty ja nimetty uudelleen alle 50-vuotiaiden vastaajien ryhmäksi. Taulukossa 1 on esitetty vastaajien alkuperäinen ikäjakauma, jossa alle 35-vuotiaita on yksi kappale (11,1 %), 35–50-vuotiaita on viisi kappaletta (55,6 %) ja yli 50-vuotiaita on 3 kappaletta (33,3 %) (TAULUKKO 1). Taulukossa 2 on esitetty yhdistetty vastaajien ikäjakauma, jossa vastaajista alle 50-vuotiaita on kuusi ja yli 50-vuotiaita on 3 vastaajaa (TAULUKKO 2).

TAULUKKO 1. Vastaajien ikäjakauma (n=9)

	n	Prosentti
alle 35	1	11,1%
35 - 50 vuotta	5	55,6%
yli 50 vuotta	3	33,3%

TAULUKKO 2. Vastaajien ikäjakauma yhdistetty (n=9)

	n	Prosentti
alle 50 vuotta	6	66,7%
Yli 50 vuotta	3	33,3%

Taulukossa 3 on esitetty vastaajien esihenkilötyövuosien määrää (TAULUKKO 3). Vastaajista alle 5 vuotta esihenkilötehtävissä on työskennellyt 4 vastaajaa (44,4 %), 5–10 vuotta 0 vastaajaa (0 %) ja yli 10 vuotta 5 vastaajaa (55,6 %). Koska kukaan vastaajista ei ollut toiminut esihenkilönä 5–10 vuotta, on ryhmä päätetty nimetä uudestaan tulosten esittämisen selkeyden vuoksi alle 5 vuotta esihenkilötyötä tehneiden ryhmäksi ja yli 5 vuotta esihenkilötyötä tehneiden ryhmäksi.

TAULUKKO 3. Vuosia esihenkilötehtävissä (n=9)

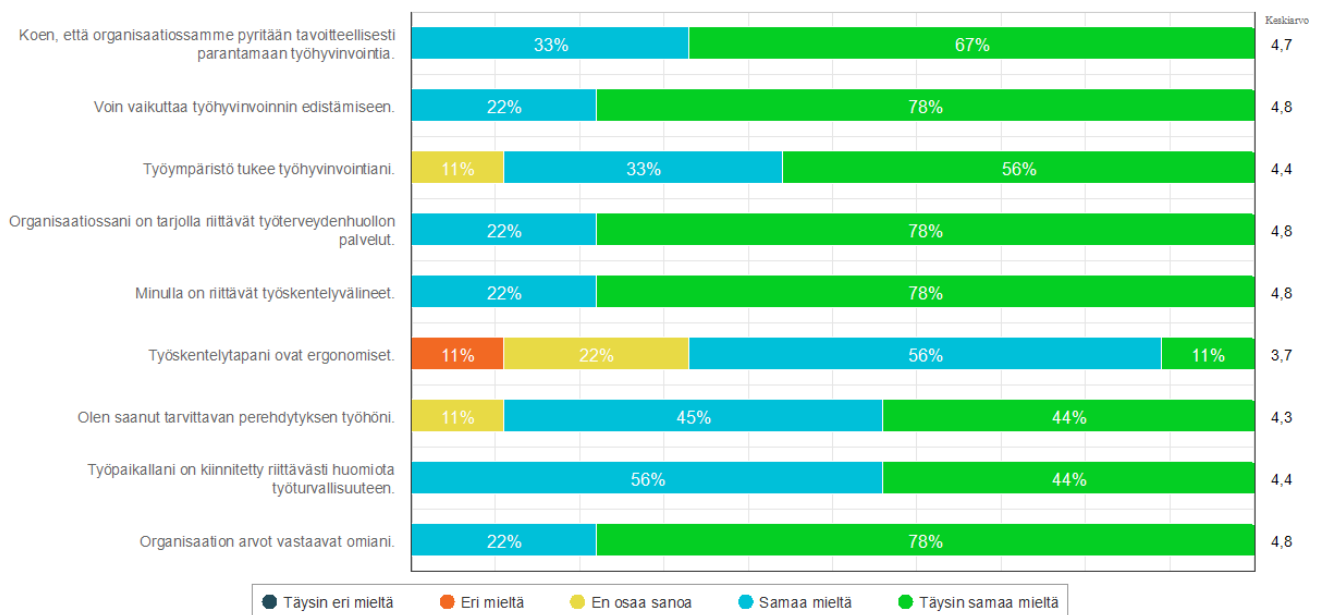
	n	Prosentti
alle 5 vuotta	4	44,4%
5 - 10 vuotta	0	0,0%
yli 10 vuotta	5	55,6%

5.2 Työhyvinvoinnin kysymykset

Organisaatioon liittyvissä kysymyksissä (TAULUKKO 4) vastaukset olivat pääsääntöisesti yhteneväisiä. Vastauksissa eniten hajontaa esiintyi väittämässä työskentelytapojen ergonomisuudesta, jossa myös keskiarvo oli heikoin 3,7. Väittämän kanssa ergonomisuudesta oli eri mieltä 11 % vastaajista, 22 % ei osannut sanoa, 56 % oli samaa mieltä ja 11 % oli täysin samaa mieltä. Esihenkilöt kokivat voi-

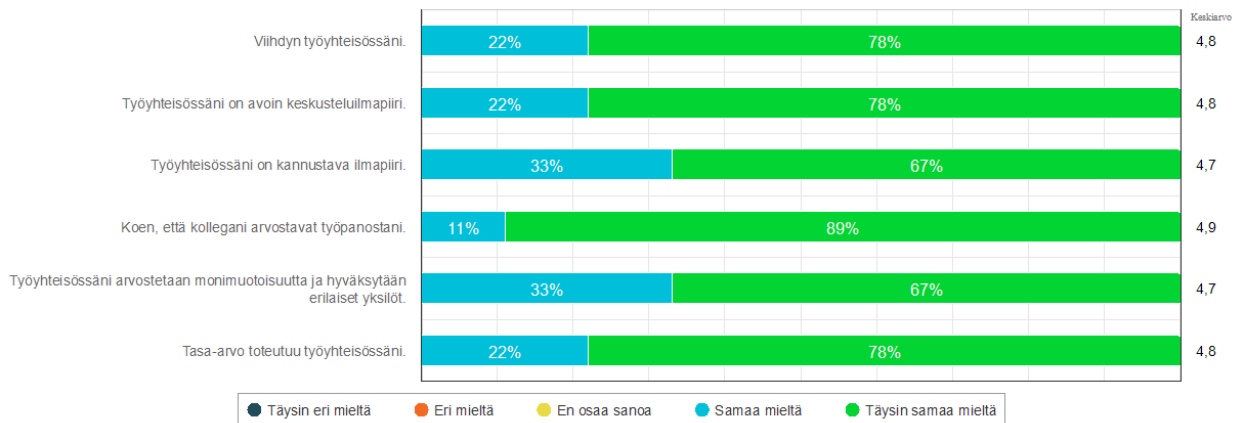
vansa vaikuttaa työhyvinvoinnin edistämiseen ja että organisaatiossa pyritään parantamaan tavoitteellisesti työhyvinvointia. Myös työterveyden palveluihin sekä työskentelyvälineisiin oltiin tyytyväisiä sekä vastaajat kokivat organisaation arvojen vastaavan omia arvoja. Tarkasteltaessa vastauksia ikäkauman mukaan selvisi, että yli 50-vuotiaat vastaajat olivat pääsääntöisesti tyytyväisempiä väittämien suhteen, lukuun ottamatta yksittäistä väittämää, jossa selvitettiin työskentelyvälineiden riittävyttä. Eniten hajontaa vastauksissa oli väittämässä, jossa havainnoitiin, kuinka työympäristö tukee työhyvinvointia. Vastaajista kaikki yli 50-vuotiaat olivat täysin samaa mieltä siitä, että työympäristö tukee työhyvinvointia, kun taas alle 50-vuotiaista vain 33 % oli täysin samaa mieltä, 50 % oli samaa mieltä ja 17 % ei osannut sanoa.

TAULUKKO 4. Organisaatio osana työhyvinvointia



Esihenkilöt olivat erittäin tyytyväisiä työyhteisöön (TAULUKKO 5) joka ilmeni vastausten korkeassa keskiarvossa 4,8 ja mediaanissa 5,0. Kaikkien työyhteisöä koskevien väittämien kohdalla vastaukset olivat joko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Eniten täysin samaa mieltä vastauksia (89 %) oli väittämässä, jossa kysyttiin arvostavatko kollegat muiden esihenkilöiden työpanosta. Ikäkauman mukaan vastauksia tarkasteltaessa kävi ilmi, että yli 50-vuotiaat esihenkilöt vastasivat kaikkiin työyhteisöön liittyviin kysymyksiin täysin samaa mieltä. Alle 50-vuotiaiden esihenkilöiden vastaukset vaihtelivat samaa mieltä ja täysin samaa mieltä välillä.

TAULUKKO 5. Työyhteisö osana työhyvinvointia

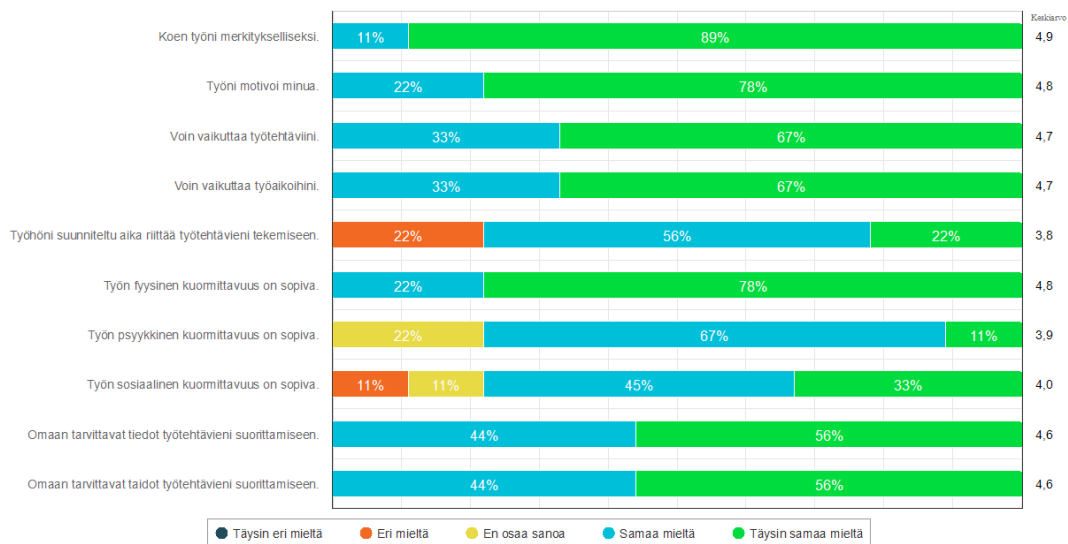


Työhön liittyvissä kysymyksissä (TAULUKKO 6) hajontaa oli eniten väittämässä, jossa kysyttiin työhön suunnitellun ajan riittävydestä työtehtävien tekemiseen. Väittämän kanssa 22 % vastaajista oli eri mieltä, 56 % oli samaa mieltä ja 22 % oli täysin samaa mieltä. Erittäin hyvät keskiarvot olivat työn merkityksellisyyttä kartoittavassa väittämässä keskiarvolla 4,9 sekä työn motivoivaa vaikutusta mittaavassa väittämässä, jossa keskiarvo oli 4,8. Esihenkilötyövuosien mukaan jaoteltuna väittämässä, jossa käsitellään työhön suunnitellun ajan riittävyttä työtehtävien tekoon, kävi ilmi, että yli viisi vuotta esihenkilötyössä olleet kokivat työhön mitoitettun ajan riittävän paremmin työtehtävien tekoon kuin alle viisi vuotta esihenkilönä työskennelleet. Yli viisivuotta esihenkilötyössä olleiden keskiarvo edellä mainittuun väittämään oli 4,0 kun taas alle viisi vuotta esihenkilönä työskennelleiden keskiarvo oli 3,5. Työtehtävien suorittamiseen tarvittavien tietojen ja taitojen omaamiseen liittyvän väittämän kohdalla vastaukset olivat lähes identtiset katsomatta esihenkilötyövuosiin.

Työn kuormittavuutta kartoitettiin työn psyykkisen, sosiaalisen ja fyysisen kuormittavuuden kannalta, joiden välillä löytyi hajontaa. Työn fyysinen puoli koettiin vähiten kuormittavana ja sen keskiarvo oli korkein 4,8, vastaajista 22 % oli samaa mieltä ja 72 % täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Työn sosiaalinen puoli koettiin kuormittavampana kuin fyysinen puoli keskiarvolla 4,0. Sosiaalisen kuormittavuuden väittämän kanssa 11 % oli eri mieltä, 11 % ei osannut sanoa, 45 % oli samaa mieltä ja 33 % oli täysin samaa mieltä. Iän mukaan väittämää tarkasteltaessa huomattiin, että yli 50-vuotiaat esihenkilöt kokivat sosiaalisen kuormituksen selkeästi pienempänä ja vastaajista 33 % oli samaa mieltä ja 67 % täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaavasti samaan kysymykseen alle 50-vuotiaiden vastaukset olivat 16 % eri mieltä, 17 % en osaa sanoa, 50 % samaa mieltä ja 17 % täysin samaa mieltä. Työn

psykkinen puoli koettiin kuormittavimpana keskiarvolla 3,9. Kysymyksessä työn psykkinen kuormittavuuden sopivuudesta vastaajista 22 % ei osannut sanoa, 67 % oli samaa mieltä ja 11 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

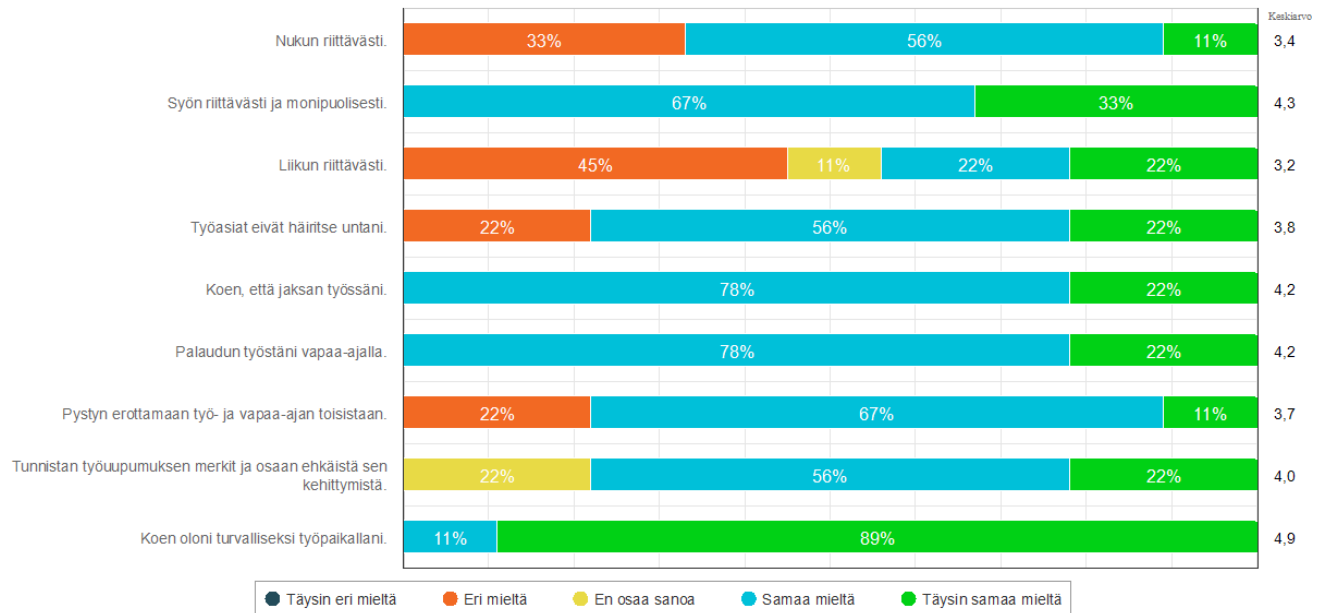
TAULUKKO 6. Yksilön kokemus työstä osana työhyvinvointia



Esihenkilöiden omaa hyvinvointia mittaavissa kysymyksissä (TAULUKKO 7) oli eniten hajontaa kyselyn työhyvinvoinnin osiossa. Heikoin keskiarvo 3,2 oli väittämän kohdalla, jossa kartoitettiin esihenkilöiden riittävää liikkumista. Väittämän kanssa eri mieltä oli 45 % vastaajista, 11 % vastaajista ei osannut sanoa, 22 % oli samaa mieltä ja 22 % täysin samaa mieltä. Toiseksi heikoin keskiarvo 3,4 oli väittämässä, jossa kartoitettiin riittävää unen saantia. Vastaajista 33 % oli eri mieltä, 56 % samaa mieltä ja 11 % täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Parhaan keskiarvon 4,9 sai väittäjä, jossa kartoitettiin esihenkilön kokemaa turvallisuuden tunnetta työpaikalla. Väittämän kanssa samaa mieltä oli 11 % ja loput 89 % oli täysin samaa mieltä. Vastauksia ikäjakauman mukaan jaettaessa havainnoitiin, että alle 50-vuotiaat kokivat kykenevänsä erottamaan työ- ja vapaa-ajan toisistaan paremmin kuin yli 50-vuotiaat. Alle 50-vuotiasta 83 % oli samaa mieltä ja 17 % oli täysin samaa mieltä siitä, että he pystyvät erottamaan työ- ja vapaa-ajan toisistaan, kun taas yli 50-vuotiaista 67 % oli eri mieltä ja 33 % samaa mieltä. Työasioiden vaikutusta uneen liittyvässä väittämässä vastaukset eivät juurikaan eronneet toisistaan esihenkilötyövuosia tarkasteltaessa. Yli viisi vuotta esihenkilötyötä tehneet kokivat tunnista- vansa paremmin työuupumuksen merkit, sillä heistä 20 % vastasi en osaa sanoa, 40 % oli samaa mieltä

ja 40 % täysin samaa mieltä väittämän kanssa, kun taas alle viisi vuotta esihenkilönä toimineista 25 % vastasi kysymykseen en osaa sanoa, 75 % oli samaa mieltä väittämän kanssa.

TAULUKKO 7. Esihenkilön oma hyvinvointi osana työhyvinvointia



Erilaisia työhyvinvointia tukevia tekijöitä (TAULUKKO 8) kartoitettiin kysymällä mihin tekijöihin vastaajat toivoisivat enemmän kiinnitettävän huomiota työpaikalla. Enemmän huomiota toivottiin kiinnitettävän vuorovaikutuskulttuuri 55,6 %, verkostoitumiseen 44,4 % ja palautumiseen 44,4 %. Myös työn kuormittavuustekijöihin, työergonomiaan sekä uupumisen oireiden tunnistamiseen toivottiin kiinnitettävän lisää huomiota. Yksikään vastaajista ei kokenut tarpeelliseksi lisähuomiointia työnohjauspalveluihin, työturvallisuuteen tai työterveyshuoltoon. Kysymykseen pystyi myös vastata “Joku muu, mikä?” - johon saatiin kolme avointa vastausta. Avoimissa vastauksissa oli toivottu, että työpaikalla kiinnitettäisiin enemmän huomiota yhteistyön kehittämiseen eri tiimien välillä, työn merkityksellisyyden kokemisen vahvistamiseen työyhteisössä ja liiketoimintojen yhdenmukaistamiseen koskien esihenkilötyötä ja muutosjohtamista. Yli 50-vuotiaat painottivat vastauksissaan verkostoitumisen ja vuorovaikutuskulttuurin merkitystä, kun taas alle 50-vuotiaat painottivat näiden lisäksi myös kuormittavuustekijöitä ja palautumista.

TAULUKKO 8. Työhyvinvointia tukevat tekijät

	n	Prosentti
Työnohjauspalvelut	0	0,0%
Palautuminen	4	44,4%
Uupumisen oireiden tunnistaminen	1	11,1%
Verkostoituminen	4	44,4%
Työturvallisuus	0	0,0%
Työergonomia	1	11,1%
Vuorovaikutuskulttuuri	5	55,6%
Työn kuormittavuus -tekijät	2	22,2%
Työterveyshuolto	0	0,0%
Joku muu, mikä?	3	33,3%

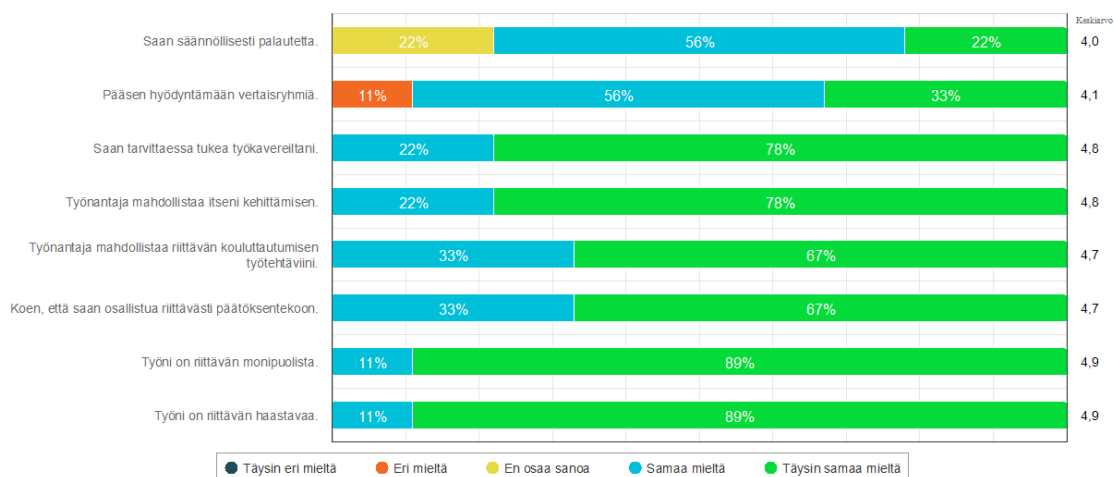
Viimeisenä työhyvinvointia mittaavana kysymyksenä oli avoin kysymys, jolla haluttiin tietää millä keinoin esihenkilön työhyvinvointia voitaisiin parantaa. Useissa vastauksissa mainittiin oman työhyvinvoinnin olevan hyvällä tasolla. Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta tärkeinä seikkoina nousi esiin työtehtävien delegoinnin ja resursoinnin kehittäminen. Merkittävimpänä tekijänä mainittiin palautumisen tärkeys ja sen esille tuominen hyvinvoinnin edistämisen tekijänä sekä yksilön vastuu omasta hyvinvoinnista. Työyhteisön vaikutus yksilön työhyvinvointiin nousi esiin vuorovaikutuskulttuurin osalta. Riittävän, avoimen, luottamuksellisen ja arvostavan vuorovaikutuksen työyhteisön keskuudessa koettiin parantavan työhyvinvointia. Vastausten mukaan esihenkilöiden työhyvinvointia tukisi itsensä johtamisen taitojen kehittäminen, työajan suunnittelu ja työn kuormittavuuden vähentäminen erilaisten työjärjestelyjen avulla. Yksittäisenä haasteena koettiin akuuttien ongelmanratkaisutilanteiden kohtaaminen, jotka vaativat esihenkilön välitöntä huomiota. Vastauksissa tuotiin myös ilmi, kuinka mahdollisuudella liikunnan harrastamiseen työajalla olisi positiivinen vaikutus työhyvinvointiin.

5.3 Itsensä johtamisen kysymykset

Johtamiseen liittyvissä kysymyksissä (TAULUKKO 9) tulokset olivat myönteisiä, sillä lähes kaikkien väittämien kanssa vastaajat olivat joko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Ainoastaan väittämässä vertaisryhmien hyödyntämisestä vastaajista 11 % oli väittämän kanssa eri mieltä. Loput vastaajista olivat 56 % samaa mieltä ja 33 % täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Heikoimman keskiarvon sai

väittämä säännöllisestä palautteen saamisesta keskiarvolla 4,0 ja parhaimman keskiarvon sai väittämä, jossa tarkasteltiin työn riittävää monipuolisuutta ja haastavuutta keskiarvolla 4,9. Yli 50-vuotiaat esihenkilöt vastasivat kaikkiin muihin kysymyksiin yksimielisesti täysin samaa mieltä, paitsi kysymyksen säännöllisestä palautteen saamisesta, jossa 67 % oli vastannut samaa mieltä ja 33 % täysin samaa mieltä. Eniten vastaukset erosivat ikäjakauman välillä kysymyksessä, jossa kysyttiin vertaisryhmien riittävää hyödyntämistä. Alle 50-vuotiaista vastaajista 17 % vastasi eri mieltä ja 83 % samaa mieltä, kun yli 50-vuotiaat olivat 100 % täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Esihenkilönä alle viisi vuotta työskennelleistä 100 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, jossa mitattiin työn riittävää haastavuutta ja yli viisi vuotta esihenkilötyötä tehneistä 20 % oli samaa mieltä ja 80 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

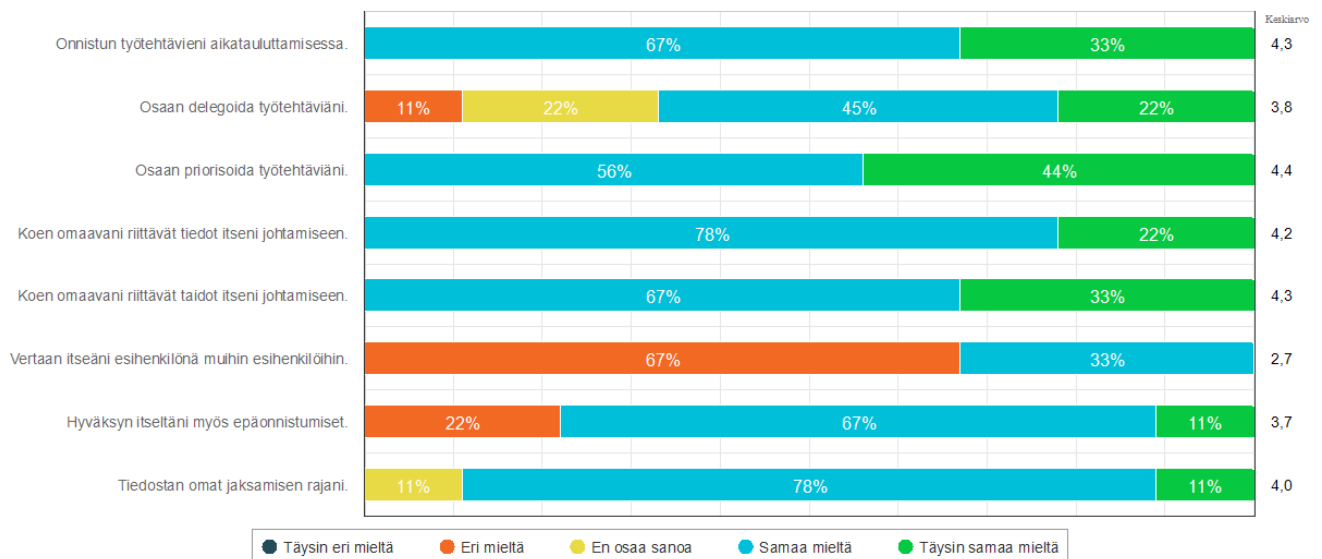
TAULUKKO 9. Sidosryhmät ja itsensä johtaminen



Itsensä johtamisen kysymyksissä (TAULUKKO 10) vastaukset hajaantuivat eniten työtehtävien delegoinnin, omien voimavarojen tunnistamisen suhteen ja epäonnistumisen hyväksymisen suhteen. Työtehtävien delegoinnissa 11 % vastaajista oli eri mieltä väittämän kanssa, 22 % ei osannut sanoa, 45 % oli samaa mieltä ja 22 % oli täysin samaa mieltä. Voimavaroja kartoittavassa kysymyksessä kysyttiin omien jaksamisen rajojen tiedostamista, jossa vastaajista 11 % ei osannut sanoa, 78 % oli samaa mieltä ja 11 % täysin samaa mieltä. Omien epäonnistumisien hyväksyntää koskevassa väittämässä esihenkilöistä 22 % oli eri mieltä, 67 % oli samaa mieltä ja 11 % oli täysin samaa mieltä. Iän mukaan tarkasteltaessa huomattiin, että yli 50-vuotiaat esihenkilöt olivat kriittisempiä omia epäonnistumisiaan kohtaan ja kokivat etteivät hyväksy itseltään epäonnistumisia, kun taas alle 50-vuotiaat suhtautuivat suopeammin omiin epäonnistumisiin. 33 % yli 50-vuotiaista oli eri mieltä väittämän kanssa, 67 % samaa mieltä, kun taas alle 50-vuotiaista 17 % oli eri mieltä, 66 % samaa mieltä, 17 % täysin samaa mieltä.

Riittävät tiedot ja taidot itsensä johtamisessa sekä työtehtävien aikatauluttamisessa ja priorisoinnissa koki omaavansa vastaajista kaikki, sillä aiheita käsitteleviin väittämiin kaikki esihenkilöt vastasivat joko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Alle 50-vuotiaista esihenkilöistä 50 % vastasi vertaavansa itseään muihin esihenkilöihin, kun taas kaikki muut vastasivat, etteivät vertaa itseään muihin.

TAULUKKO 10. Itsensä johtaminen



Erilaisia johtamista tukevia tekijöitä (TAULUKKO 11) tarkasteltiin kysymällä mihin tekijöihin esihenkilöt toivoisivat lisäohjausta. Tärkeimpänä yksittäisenä tekijänä, joka nousi esiin esihenkilöiden vastauksissa, oli rajojen asettaminen, johon 4 esihenkilöä kaipasi lisäohjausta. Lisäohjausta kaivattiin myös ajankäytönhallintaan, itsensä johtamiseen ja työtehtävien priorisointiin sekä delegointiin. Esihenkilöt eivät kokeneet tarvitsevansa lisäkoulutusta. Kysymyksessä oli myös avoin vastausmahdollisuus, johon saatiin kaksi vastausta. Vastaajat toivoivat mahdollisuutta kouluttautua uusiin työtehtäviin sekä ohjausta, miten toimia haastavissa tilanteissa alaisten kanssa. Lisäohjauksessa tärkeiksi aiheiksi alle 50-vuotiaat esihenkilöt kokivat rajojen asettamisen, työtehtävien priorisoinnin ja delegoinnin. Yli 50-vuotiaiden esihenkilöiden vastauksissa korostui toivomus lisäohjauksen saantiin ajankäytön hallinnan, itsensä johtamisen sekä rajojen asettamisen kanssa.

TAULUKKO 11. Johtamista tukevat tekijät

	n	Prosentti
Ajankäytön hallinta	2	25,0 %
Itseni johtaminen	2	25,0 %
Työtehtävien priorisointi	2	25,0 %
Työtehtävien delegointi	2	25,0 %
Rajojen asettaminen	4	50,0 %
Lisäkouluttautuminen	0	0,0 %
Joku muu, mikä?	2	25,0 %

Viimeisenä itsensä johtamisen taitoja mittaavana kysymyksenä oli avoin kysymys, jolla haluttiin tietää millä keinoin esihenkilön itsensä johtamisen taitoja voitaisiin kehittää. Eniten vastauksia saatiin koulutuksen tärkeydestä sekä vertaistuen merkityksestä. Myös vuorovaikutuksen merkitys osana itsereflektointia korostui vastauksissa. Esihenkilöt kokivat, että itsensä tuntemisella ja oman tekemisen tarkastelulla on suuri merkitys osana itsensä johtamisen kehittämistä. Tärkeinä tekijöinä vastauksissa nousivat esille työn suunnittelun, priorisoinnin ja työn delegoinnin harjoittelun merkitys sekä tavoitteiden asettaminen niin lyhyelle kuin pitkällekin aikavälille. Itsensä johtamisen taitojen kehittämisessä on tärkeää löytää omanlaiset työskentelytavat ja olla vertaamatta itseään muihin sekä sopeutua muutostilanteisiin. Yksi vastaajista toivoi tukea osaamisen kehittämiseen oman vastualueen ulkopuolisissa tehtävissä. Tärkeänä pidettiin myös hyvien yhteisten toimintatapojen jakamista organisaatiossa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että Keski-Pohjanmaan Osuuspankin esihenkilöt kokevat oman työhyvinvointinsa olevan huomattavan hyvällä tasolla. Tämä ilmaisee organisaation onnistuneesta panostuksesta esihenkilöidensä työhyvinvointiin. Erityisesti työyhteisö koettiin työhyvinvointia lisäävänä tekijänä ja työyhteisön ilmapiiri koettiin kannustavana ja avoimena, joka osaltaan kertoo hyvästä ja yhtenäisestä yrityskulttuurista organisaation sisällä. Esihenkilöt vastasivat viihtyvänsä työyhteisössä ja kokivat, että kollegat arvostavat toistensa työpanosta. Tasa-arvo työpaikalla toteutuu vastaajien kokeman mukaan hyvin sekä monimuotoisuutta ja erilaisuutta arvostetaan työyhteisössä. Esihenkilöt näkevät työnsä merkitykselliseksi ja motivoivaksi sekä kokevat pystyvänsä vaikuttamaan työhönsä ja osallistua riittävästi päätöksentekoon. Organisaatiossa nähtiin pyrittävän tavoitteellisesti työhyvinvoinnin kehittämiseen, joka näkyi esihenkilöiden tyytyväisyytenä työterveydenhuollon palveluihin sekä omiin vaikuttamismahdollisuuksiin työhyvinvoinnin edistämisessä. Turvallisuuden tunne työpaikalla oli erinomaisella tasolla ja työturvallisuuteen on kiinnitetty vastaajien mukaan tarpeeksi huomiota. Työn psyykinen ja sosiaalinen puoli koettiin fyysistä puolta kuormittavammaksi, joka voi selittyä esihenkilötyön suurella vastuulla ja työn vaatimalla laajalla sosiaalisella verkostolla. Yksilön vastuu omasta hyvinvoinnista korostui etenkin unen ja liikunnan osalta, jossa vastaukset olivat vaihtelevia. Esihenkilöt vastasivat syövänsä riittävästi ja monipuolisesti, mutta unen ja liikunnan määrää voisi vastausten perusteella lisätä. Osalla esihenkilöistä työasiat häiritsivät yöunia, jonka lisäksi työ- ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan koettiin haastavana.

Avoimessa kysymyksessä esihenkilöt toivoivat, että työpaikalla kiinnitettäisiin enemmän huomiota vuorovaikutuskulttuurin, verkostoitumisen ja palautumisen kehittämiseen. Myös työn kuormittavuustekijöihin, työergonomiaan sekä uupumisen oireiden tunnistamiseen toivottiin kiinnitettävän lisää huomiota. Toivottiin myös, että työpaikalla kiinnitettäisiin enemmän huomiota yhteistyön kehittämiseen eri tiimien välillä, työn merkityksellisyyden kokemisen vahvistamiseen työyhteisössä ja liiketoimintojen yhdenmukaistamiseen koskien esihenkilötyötä ja muutosjohtamista. Yksikään vastaajista ei kokenut tarpeelliseksi lisähuomiointia työnohjauspalveluihin, joten voidaan olettaa, että siihen on kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Esihenkilöiden omat ehdotukset työhyvinvoinnin kehittämiseksi olivat työtehtävien delegoinnin ja resurssoinnin kehittäminen sekä huomion kiinnittäminen työstä palautumiseen. Vastausten mukaan esihenkilöiden työhyvinvointia tukisi itsensä johtamisen taitojen kehittämi-

nen, työajan suunnittelu ja työn kuormittavuuden vähentäminen erilaisten työjärjestelyjen avulla. Vastauksissa tuotiin myös ilmi, kuinka mahdollisuudella liikunnan harrastamiseen työajalla olisi positiivinen vaikutus työhyvinvointiin.

Työn monipuolisuus ja haastavuus oli esihenkilöiden vastauksissa hyvällä tasolla. Työn myös koettiin mahdollistavan itsensä kehittämisen muun muassa kouluttautumisen kautta. Palautekulttuuri voisi vastausten perusteella olla aktiivisempaa ja vertaisryhmien hyödyntämistä voitaisiin lisätä organisaatiossa, joka kehittäisi yhteistyötä eri tiimien välillä sekä yhdenmukaistaisi esihenkilötyötä eri liiketoiminoissa. Esihenkilöt kokivat omaavansa riittävät tiedot ja taidot itsensä johtamiseen mutta muutama vastaaja toivoi niihin lisäohjausta. Valmiudet työtehtävien priorisointiin ja delegointiin koettiin olevan hyvällä tasolla mutta niiden kehittämiseen toivottiin kuitenkin lisäohjausta. Epäonnistumisien hyväksyntään voisi kiinnittää jatkossa enemmän huomiota ja mahdollisesti tarjota työkaluja epäonnistumisien hyväksyntään. Osa vastaajista tunnisti vertaavansa itseään muihin esihenkilöihin. Omaa työskentelyä voi kehittää refleктоimalla omaa tekemistä ja peilaamalla sitä kollegoiden työskentelytapoihin. Vertaaminen voi sopivassa määrin olla kehittävää, mikäli sen tavoitteena on oman työskentelyn kehittäminen eikä siinä unohdeta yksilöiden eroavaisuuksia. Työskentelyn peilaamisessa tulisi keskittyä keräämään positiivisia vaikutteita ja hyödyntämään niitä työvälineinä.

Esihenkilöt toivoivat saavansa lisäohjausta rajojen asettamiseen sekä ajankäytön hallintaan. Esihenkilötyössä on tärkeää osata rajata omia työtehtäviä sekä asettaa myös rajoja alaisille. Toivottiin myös mahdollisuutta kouluttautua uusiin työtehtäviin sekä ohjausta vaikeissa tilanteissa toimimiseen alaisten kanssa. Vastaajien mukaan itsensä johtamisen taitoja voitaisiin parhaiten kehittää koulutuksen ja vertaistuen kautta sekä asettamalla itselle tavoitteita niin pitkälle kuin lyhyelle aikavälille. Tärkeäksi koettiin itsensä tunteminen ja omanlaisten työskentelytapojen löytäminen. Osaamisen kehittämiseen kaivattiin tukea myös oman vastualueen ulkopuolisiin tehtäviin. Esihenkilötyössä on tärkeää laaja-alaisen osaamisen kartoittaminen myös omien vastualueiden ulkopuolelta mikä myös osaltaan kehittää tiimien välistä yhteistyötä ja ymmärrystä.

LÄHTEET

- Aho, A. *Kirjanpitäjistä konsultiksi – pääkirja*. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/JABBFXDTEB#kohta:Kirjanpit\(\(e4\)j\(\(e4\)st\(\(e4\)\(\(20\)konsultiksi\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)P\(\(c4\)\(\(c4\)KIRJA/piste:t3](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/JABBFXDTEB#kohta:Kirjanpit((e4)j((e4)st((e4)((20)konsultiksi((20)((2013)((20)P((c4)((c4)KIRJA/piste:t3). Viitattu 13.5.2024.
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Talentum Pro. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/CAIBHXCTEB#kohta:STRATEGISEN\(\(20\)HYVINVOINNIN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b4](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/CAIBHXCTEB#kohta:STRATEGISEN((20)HYVINVOINNIN((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b4). Viitattu 7.11.2023.
- Forma, P. & Honkanen, S. 2023. *Johtajan työkykykirja*. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/FAGBIXETEB#kohta:6\(\(20\)Johtajan\(\(20\)oma\(\(20\)ty\(\(f6\)kyky/piste:tx](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/FAGBIXETEB#kohta:6((20)Johtajan((20)oma((20)ty((f6)kyky/piste:tx). Viitattu 7.11.2023.
- Hietaniemi, J & Niemi A. 2022. *Itsensä johtaminen. Just sopivasti menestystä*. Helsinki: Art House Oy. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789518849080>. Viitattu 4.5.2024.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-Kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516822>. Viitattu 13.5.2024.
- Järvinen, P. 2005. *Ammattina esimies*. 3. uud. p. Talentum Media Oy. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/EAEBHXCTDG#>. Viitattu 7.5.2024.
- Järvinen, P. 2020. *Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle*. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAXBXATH-BBEXEBA#kohta:Miten\(\(20\)johtaa\(\(20\)ihmist\(\(e4\)/piste:PG](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAXBXATH-BBEXEBA#kohta:Miten((20)johtaa((20)ihmist((e4)/piste:PG). Viitattu 13.5.2023.
- Järvinen, P. 2001. *Onnistu esimiehenä*. Alma Talent. Saatavissa [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/EABBBXXTBBAED#kohta:ONNISTU\(\(20\)ESIMIEHEN\(\(c4\)\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/EABBBXXTBBAED#kohta:ONNISTU((20)ESIMIEHEN((c4)((20)). Viitattu 9.5.2024.
- Kauhanen, J. & Hellström, M. 2016. *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämishojelman laatiminen*. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-organisaation-menestystekijana#kohta:Ty\(\(f6\)hyvin\(\(ad\)vointi\(\(20\)organi\(\(ad\)saation\(\(20\)menestys\(\(ad\)tekij\(\(e4\)n\(\(e4\)](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-organisaation-menestystekijana#kohta:Ty((f6)hyvin((ad)vointi((20)organi((ad)saation((20)menestys((ad)tekij((e4)n((e4)). Viitattu 13.5.2024.
- Lappi, T. 2022. *Eroon työuupumuksesta: Jaksamisen johtaminen työpaikoilla*. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/IAHBFXETEB#piste:tKZ>. Viitattu 13.5.2024.
- Mannermaa, K. 2024. *Työntekijätaidot – käsikirja*. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAXBXATFBJEE#kohta:TY\(\(d6\)NTEKIJ\(\(c4\)TAIDOT\(\(a0\)\(\(2013\)\(\(20\)K\(\(e4\)sikirja/piste:t2](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAXBXATFBJEE#kohta:TY((d6)NTEKIJ((c4)TAIDOT((a0)((2013)((20)K((e4)sikirja/piste:t2). Viitattu 25.3.2024.
- Manka, M. & Manka, M. 2023. *Työhyvinvointi*. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/GAFBJXETEB#kohta:JOHDANTO/piste:t27J>. Viitattu 12.1.2024.

Manka, M-L. 2015. *Stressikirja. Mistä virtaa?* Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/EACBFXCTEB#kohta:STRESSI-KIRJA\(\(20\)/piste:b2401](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/EACBFXCTEB#kohta:STRESSI-KIRJA((20)/piste:b2401). Viitattu 11.5.2024.

Op ryhmä lyhyesti. Op. Saatavissa: <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti>. Viitattu 16.4.2024.

Pirinen, H. 2023. *Esihenkilö muutoksen johtajana*. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/EAFBBXXTBBAEF#kohta:Esihenkil\(\(f6\)\)\(\(20\)muutoksen\(\(20\)johtajana](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/EAFBBXXTBBAEF#kohta:Esihenkil((f6))((20)muutoksen((20)johtajana). Viitattu 13.5.2024.

Rauramo, P. 2012. *Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta*. 2. uud. p. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2021a. *Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701236>. Viitattu 13.5.2024.

Vilka, H. 2021b. *Tutki ja kehitä*. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701731>. Viitattu 13.5.2024.

Vilkman, U. 2016. *Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä*. Alma Talent Oy. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/DAEBIXCTEB#kohta:Et\(\(e4\)johtaminen](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/DAEBIXCTEB#kohta:Et((e4)johtaminen). Viitattu 12.5.2024.

Saatekirje

Hei!

Olemme tradenomiopiskelijoita Centria-ammattikorkeakoulusta ja teemme opinnäytetyötä Keski-Pohjanmaan Osuuspankkiin. Opinnäytetyöllä pyritään tuottamaan tietoa esihenkilöiden hyvinvoinnin tilasta ja valmiuksista itsensä johtamiseen.

Opinnäytetyö toteutetaan kyselytutkimuksena ja siihen osallistuminen on vapaaehtoista. Kysely täytetään anonyymisti eikä siitä voida tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Kyselylomakkeita käytetään vain opinnäytetyön tuloksien analysointia varten ja ne hävitetään opinnäytetyön valmistuessa. Opinnäytetyön tekijät sitoutuvat käsittelemään kerättyä tietoa huolellisesti ja luottamuksellisesti.

Toivomme että autat meitä opinnäytetyössämme ja varaat hetken aikaa kyselyyn vastaamiseen. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15 minuuttia. Toivomme vastauksia 23.2.2024 mennessä. Osallistumisesi on meille tärkeää. Valmis opinnäytetyö tulee olemaan vapaasti luettavissa sähköisesti Theseus-tietokannasta (www.theseus.fi) kesän 2024 loppuun mennessä.

Mikäli sinulla herää kysyttävää aiheeseen liittyen tai haluat antaa palautetta, olethan meihin yhteydessä.

Yhteistyöterveisin

Johanna Rautiola
Johanna.rautiola@centria.fi

Aino Rekilä
Aino.rekila@centria.fi

Työhyvinvointikysely esihenkilöille

Työhyvinvointikysely esihenkilöille

Taustakysymykset

1. Ikä

- alle 35
 35 - 50 vuotta
 yli 50 vuotta

2. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt esihenkilönä?

- alle 5 vuotta
 5 - 10 vuotta
 yli 10 vuotta

3. Organisaatio

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen, että organisaatiossamme pyritään tavoitteellisesti parantamaan työhyvinvointia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa työhyvinvoinnin edistämiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristö tukee työhyvinvointiani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossani on tarjolla riittävät työterveydenhuollon palvelut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävät työskentelyvälineet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelytapani ovat ergonomiset.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut tarvittavan perehdytyksen työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani on kiinnitetty riittävästi huomiota työturvallisuuteen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation arvot vastaavat omiani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Työyhteisö

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Viihdyn työyhteisössäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on avoin keskusteluympäristö.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on kannustava ilmapiiri.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että kollegani arvostavat työpanostani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni arvostetaan monimuotoisuutta ja hyväksytään erilaiset yksilöt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tasa-arvo toteutuu työyhteisössäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Työ

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen työni merkitykselliseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni motivoi minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa työtehtäviini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa työaikoihini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhöni suunniteltu aika riittää työtehtävieni tekemiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn fyysinen kuormittavuus on sopiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn psyykkinen kuormittavuus on sopiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn sosiaalinen kuormittavuus on sopiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omaan tarvittavat tiedot työtehtävieni suorittamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omaan tarvittavat taidot työtehtävieni suorittamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Minä itse

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Nukun riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Syön riittävästi ja monipuolisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikun riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työasiat eivät häiritse untani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että jaksan työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaudun työstäni vapaa-ajalla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn erottamaan työ- ja vapaa-ajan toisistaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan työuupumuksen merkit ja osaan ehkäistä sen kehittymistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen oloni turvalliseksi työpaikallani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Toivon, että jatkossa työpaikallani kiinnitettäisiin enemmän huomiota seuraaviin työhyvinvointia tukeviin tekijöihin:

- Työnohjauspalvelut
- Palautuminen
- Uupumisen oireiden tunnistaminen
- Verkostoituminen
- Työturvallisuus
- Työergonomia
- Vuorovaikutuskulttuuri
- Työn kuormittavuus -tekijät
- Työterveyshuolto
- Joku muu, mikä?

8. Millä keinoin työhyvinvointiasi voitaisiin parantaa?

500 merkkiä jäljellä

9. Johtaminen

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Saan säännöllisesti palautetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pääsen hyödyntämään vertaisryhmiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarvittaessa tukea työkavereiltani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja mahdollistaa itseni kehittämisen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja mahdollistaa riittävän kouluttautumisen työtehtäviini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että saan osallistua riittävästi päätöksentekoon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on riittävän monipuolista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on riittävän haastavaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Itsensä johtaminen

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Onnistun työtehtävieni aikatauluttamisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan delegoida työtehtäviäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan priorisoida työtehtäviäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen omaavani riittävät tiedot itseni johtamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen omaavani riittävät taidot itseni johtamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertaan itseäni esihenkilönä muihin esihenkilöihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyväksyn itseltäni myös epäonnistumiset.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedostan omat jaksamisen rajani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Toivon lisäohjausta seuraavissa johtamiseen liittyvissä tekijöissä:

- Ajankäytön hallinta
- Itseni johtaminen
- Työtehtävien priorisointi
- Työtehtävien delegointi
- Rajojen asettaminen
- Lisäkouluttautuminen
- Joku muu, mikä?

12. Millä keinoin itsensä johtamisen taitojasi voitaisiin kehittää?

500 merkkiä jäljellä