



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (AMK)

Johtajuuden merkitys työhyvinvoinnissa

Laura Tynkkynen

Opinnäytetyö, joulukuu 2024

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2024
Liiketalouden koulutusohjelma

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Laura Tynkkynen

Nimeke
Johtajuuden merkitys työhyvinvoinnissa

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ja tutkia työhyvinvointia sekä johtajuuden merkitystä työhyvinvoinnissa. Tämän lisäksi opinnäytetyössä käsitellään esihenkilötyötä ja johtajuustyyliä, kuten valmentavaa johtajuutta ja etäjohtajuutta. Opinnäytetyön tavoitteena selvitettiin, mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiin, mitkä asiat ovat merkityksellisiä työhyvinvoinnin kannalta ja miten näitä asioita voidaan kehittää organisaatioissa.

Opinnäytetyön tietoperusta kerättiin lähdeaineistosta sekä laadullisen tutkimuksen avulla. Opinnäytetyötä varten laadittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, johon vastasi yhteensä kuusi henkilöä eri organisaatioista. Kolme näistä haastateltavista oli esihenkilöasemassa ja loput kolme olivat työntekijäroolissa.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin selville, että työhyvinvointia pidetään tärkeänä ja merkittävänä asiana niin työn tuloksen kuin hyvän yhteishengen löytämisen kannalta. Kaikki työhyvinvointiin vaikuttavat asiat liittyvät toinen toisiinsa. Esihenkilön tulee olla johtaja organisaatioissa myös työhyvinvoinnille ja näyttää esimerkillään mallia, kuinka tulisi toimia tietyissä tilanteissa. Heikko työhyvinvointi näkyy negatiivisella tavalla myös organisaation tuloksessa. Opinnäytetyön tuloksena syntyi huoneentaulu, joka on kooste työhyvinvointiin vaikuttavista asioista.

Kieli
suomi

Sivuja 52
Liitteet 2
Liitesivumäärä 2

Asiasanat
työhyvinvointi, esihenkilötyö, työhyvinvoinnin johtaminen



THESIS
December 2024
Degree Programme in Business Economics

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Laura Tynkkynen

Title
The significance of managerial work for the well-being at work

Abstract

The goal of this thesis was to study well-being at work and the significance of managerial work for well-being at work. The thesis also discusses managerial work and different styles of management, like coaching and remote management. The aim of the thesis was to find out which things affect well-being, which things are significant in terms of well-being at work and how the organization can develop well-being at work.

The thesis is a combination of theoretical writing and qualitative research methods. A theme interview was created for the thesis and six people from different organizations were interviewed. Three of them were supervisors and the other three were employees.

The conclusion of the thesis is that well-being at work is an important and significant issue. It affects work results and team spirit. All aspects of well-being affect each other. The supervisor needs to manage the well-being and show the others how to act in different situations. If the well-being of the company is poor, it weakens productivity. The result of the thesis is an informational poster, which is a compilation of the issues affecting well-being at work.

Language
Finnish

Pages 52
Appendices 2
Pages of Appendices 2

Keywords
well-being at work, managerial work, managing well-being at work

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Tausta	5
1.2	Aiemmat opinnäytetyöt aiheesta	6
2	Työhyvinvointi.....	7
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	7
2.2	Työhyvinvoinnin merkitys	10
2.3	Kuormittavat tekijät työssä.....	11
2.4	Lainsäädäntö	14
3	Johtaminen.....	15
3.1	Esihenkilötyö	15
3.2	Johtajuustyylit	17
3.3	Etäjohtaminen.....	20
4	Valmentava johtaminen	21
4.1	Tavoitteet.....	21
4.2	Hyödyt.....	22
4.3	Taidot	23
5	Työhyvinvoinnin johtaminen	26
5.1	Esihenkilön merkitys työhyvinvointiin	26
5.2	Haasteet ja ongelmat	29
5.3	Hyvinvoivan yrityksen vaikutukset.....	30
6	Työhyvinvointi tulevaisuudessa	33
6.1	Tulevaisuuden työhyvinvointi.....	33
6.2	Työn imu	35
6.3	Työnteko ja tunteet	36
7	Opinnäytetyön menetelmät	37
7.1	Käytetyt menetelmät	37
7.2	Aineisto	38
8	Haastattelut	39
8.1	Tausta	39
8.2	Haastatteluiden tulokset	40
8.3	Tulosten analysointi	43
9	Pohdinta.....	46
	Lähteet.....	49

Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko

Liite 2 Hyvinvoiva tiimi

1 Johdanto

1.1 Tausta

Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen menestykseen on suuri. Sitä ei monesti tule ajatelleeksi, että työyhteisön hyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus siihen, että yritys tuottaa paremmin. Työhyvinvointi työpaikalla ei synny itsestään ja sen onnistumiselle sekä kehittämislle tarvitaan oikeanlaista johtajuutta. (Joki 2024, luku 11.)

Työhyvinvointi on todella tärkeä aihe. Monesti ajatellaan, että työhyvinvointi liittyy pelkästään terveydenhuoltoon. Todellisuudessa siihen liittyy monta asiaa, joiden yhteistuloksesta syntyy hyvinvoiva tiimi. Näitä asioita ovat työtehtävät, työyhteisö, tiimin johtajuus sekä myös työntekijän terveys. (Terveystalo 2022.)

Työhyvinvointia on tutkittu jo yli sata vuotta ja sitä tutkitaan edelleen. Maailmantilanteiden myötä myös painopisteet tutkimuksille ovat muuttuneet. (Manka & Manka, 91-92.) Tutkimuksissa on saatu selville, että työhyvinvoinnin johtaminen on yksi merkittävimmistä tekijöistä siihen, että yrityksestä saadaan tuottavampi ja tehokkaampi. (Työterveyslaitos 2024.)

Tässä opinnäytetyössä käsittelen ja tutkin työhyvinvointia sekä sitä, miten johtajuus konkreettisesti vaikuttaa yrityksen ja tiimin työhyvinvointiin. Opinnäytetyötä varten haastattelin eri yrityksistä kolmea esihenkilöasemassa olevaa työntekijää ja kolmea työntekijäroolissa olevaa henkilöä. Opinnäytetyötä varten analysoin kirjallisuuden ja haastatteluiden pohjalta kokosin tämän opinnäytetyön, jonka tavoitteena on tuoda esille, mitä työhyvinvointi on ja mitä asioita siihen liittyy. Sen lisäksi tavoitteena on tuoda esille, miten johtajuus vaikuttaa työhyvinvointiin ja millaista sen johtajuuden tulee olla.

1.2 Aiemmat opinnäytetyöt aiheesta

Johtamiseen sekä työhyvinvointiin liittyen on tehty paljon erilaisia opinnäytetöitä. Johtamista, työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista on tutkittu paljon ja sen merkitys on kasvanut yhteiskunnassa vuosien varrella. Näitä aiheita on käsitelty erilaisista näkökulmista yhdessä tai erikseen. Esimerkiksi Emilia Kuisman tekemässä opinnäytetyössä johtamista käsitellään valmentavan johtamisen hyötyjen näkökulmasta syvemmin. Kyseisen opinnäytetyön tavoitteena on ollut valmentavan johtajuuden hyötyjen selvittäminen ja työkalujen sekä keinojen selvittäminen tähän liittyen. (Kuisma 2023.) Tämä opinnäytetyö liittyy työhyvinvoinnin johtamiseen, koska johtajuus ja sen eri tyylit vaikuttavat omalta osaltaan työhyvinvointiin. Näitä johtajuustyylejä sovelletaan työhyvinvoinnin johtajuudessa ja on tärkeää ymmärtää, millaiset keinot ovat tehokkaimpia ja merkityksellisimpiä, jotta voidaan saavuttaa parhaat mahdolliset tulokset tiiminä.

Siiri Ellän ja Tiina Saarelan opinnäytetyössä on keskitytty työhyvinvoinnin näkökulmaan, joka on toteutettu Arctia Oy:lle. Opinnäytetyössä on ollut tavoitteena kyseisen yrityksen työhyvinvoinnin kehittäminen, jolloin ensin on kartoitettu nykyinen tilanne ja sen kautta on löydetty kehitysideoita paremman työhyvinvoinnin saavuttamiselle. Nykyhetken tilanne on selvitetty kyselyn avulla, joka lähetettiin työntekijöille. (Ellä & Saarela 2018.)

Laura Lindström on toteuttanut opinnäytetyön työhyvinvoinnin johtamiselle ja kehittämiseksi. Tässä ei ole ollut toimeksiantajaa eli on lähdetty tutkimaan työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä asioita organisaation sekä esihenkilöiden näkökulmasta. Opinnäytetyössä tehtiin tutkimus, joka toi esille esimerkiksi sen, että työhyvinvointi yrityksessä alkaa esihenkilöstä ja hänen työhyvinvoinnista itseltään. (Lindström 2021.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on oman opinnäytetyöni aihe. Aiempiin opinnäytetöihin verraten aiheet liittyvät toisiinsa hyvinkin vahvasti. Työhyvinvoinnin eri osa-alueet on hyvä tiedostaa ja siihen liittyy asioita, joiden yhteissummasta syntyy hyvinvoiva tiimi ja organisaatio. Johtajuudella on suuri merkitys siihen, miten

työhyvinvointi saadaan kuntoon. Työhyvinvointia ja johtajuutta voidaan hyvin tutkia yhdessä kokonaisuutena tai jakaa se tarkemmin eri aiheiden alle.

2 Työhyvinvointi

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista ja terveellistä työympäristöä, joka työntekijällä omassa työssään on. Työympäristö tarkoittaa kaikkia fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia olosuhteita, joita työpaikalla on. Fyysinen työympäristö tarkoittaa rakenteellisia ja aistillisia asioita työpaikalla. Työhyvinvoinnissa korostuu nykyisin vahvasti myös psyykkiset sekä sosiaaliset näkökulmat, joihin täytyy kiinnittää enemmän huomiota. Psyykkinen työympäristö tarkoittaa henkistä puolta, johon liittyy työssä jaksaminen ja työn kuormittavuus. Sosiaalinen työympäristö liittyy organisaation arvoihin sekä toimintakulttuuriin. (Teollisuusliitto 2024.)

Työhyvinvointi on kunnossa kaikilta osilta, kun työntekijä kokee olevansa tyytyväinen omaan asemaansa työyhteisössä kolmeen eri osa-alueeseen liittyen. (Kauhanen 2016, 21-28.) Nämä työhyvinvoinnin kolme eri osa-alueetta ovat fyysinen hyvinvointi, sosiaalinen hyvinvointi sekä psyykkinen hyvinvointi (Sinokki & Virtanen 2014, 29). Fyysinen hyvinvointi tarkoittaa työntekijän terveyttä, työkykyä sekä yrityksen työympäristöä ja siitä huolehtimista. Tähän kuuluu myös työterveys, jonka työpaikka tarjoaa ja mahdollistaa sen kautta esimerkiksi sairaalomalle jäämisen. (Kauhanen 2016, 28-33.) Työnantajan tulee järjestää ja kustantaa työntekijälle työterveyshuoltoa, jonka tarkoituksena on huolehtia ja edistää työntekijän hyvinvointia sekä ehkäistä mahdollisia sairauksia. (Työsuojelu 2024.)

Fyysisen hyvinvoinnin omaavan työpaikan turvallinen työympäristö pitää sisälleen työtilojen siisteyden ja toimivuuden sekä sen, että kaikki toimii kuten pitää. Istumatyössä fyysiseen työhyvinvointiin vaikuttaa esimerkiksi ergonominen työpiste. Seisomatyössä esimerkiksi taukojen lepotuolit ovat tärkeitä, joten niihin

tulee kiinnittää huomiota. Työpaikoilla tulee olla myös riittävä valaistus sekä turvalliset käytävät, joissa ei ole vaaraa kompastua tai pudota. (Mannermaa 2022, 152-154.)

Sosiaalinen hyvinvointi on sellainen asia, johon koko tiimin ilmapiiri vaikuttaa. Työntekijät muodostavat yhdessä esihenkilön kanssa tiimin, jonka täytyy puhalttaa yhteen hiileen, jotta työhyvinvointi henkisellä tasolla on tässä kunnossa. Sosiaaliseen työhyvinvointiin liittyy myös kannustavan yhteisön luominen, jossa kaikki saavat toistensa parhaat puolet näkyviin. Suurin rooli sosiaalisen työhyvinvoinnin löytämisessä ja ylläpitämisessä on esihenkilöllä. (Sinokki & Virtanen 2014, 28-31.)

Omaan vireyteen ja mielekkääseen työtekkoon sekä motivaatioon vaikuttavat asiat ovat yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin osa-alueista sosiaalisessa hyvinvoinnissa. Tunteet vaikuttavat suuresti työilmapiirin luomiseen. Negatiivinen ilmapiiri ja kielteiset tunteet ovat haitaksi työyhteisölle ja sen hyvinvoinnille, kun taas positiivinen ilmapiiri vaikuttaa kaikkeen kannustavasti ja motivoivasti. On mukavampi tulla työpaikalle ja viettää siellä aikaa, kun tietää, ettei kukaan puhu selän takana pahaa ja kaikki auttavat toisiaan vaikeissakin asioissa. (Aro 2018, 29-30.)

Kolmanneksi työhyvinvoinnista kannattaa huomioida psyykkisen hyvinvoinnin puoli. Tämä tarkoittaa työntekijän ja esihenkilön asennetta ja motivaatiota työtä ja sen edellytyksiä kohtaan. Psyykkistä hyvinvointia huomioidaan, kun työntekijää ja hänen tekemää työtä arvostetaan ja siinä kannustetaan sekä häneen luotetaan. Työssä on myös tarjolla erilaista kehitymis- ja etenemismahdollisuuksia sen mukaan, miten työntekijä itse haluaa esimerkiksi ammatillisen osaamisen myötä. Tällä osa-alueella on kiinnitetty huomiota myös työn mielekkyyteen sekä työn määrään. (Kauhanen 2016, 26-29.)

Psyykkiseen hyvinvointiin liittyy vahvasti tasa-arvo, jonka tulee olla kunnossa työntekijöiden keskuudessa. Tasa-arvo tarkoittaa työssä sitä, että jokainen työntekijä on tasa-arvossa keskenään ja kaikkia kohdellaan saman arvoisesti työssä, eikä syrjintää tule kenenkään sietää millään tavalla. Syrjintää voi

tapahtua niin esihenkilötasolla esimerkiksi rekrytoinnissa tai etenemisvaiheessa ja syynä voivat olla esimerkiksi ikä tai sukupuoli. Syrjintää yleensä on sellainen, että suositaan toisia esimerkiksi tiettyjen työtehtävien tekemisessä ja toisille ei anneta mahdollisuutta tehdä näitä samoja tehtäviä tai toisia voidaan palkita työtehtävistä, mutta kaikki palkintoa eivät saisi, vaikka sama työtehtävä oltaisiin tehty. Tasa-arvosta vastuussa on esihenkilö itse, koska hänen tehtävänä on näyttää esimerkillään tasa-arvoisen tiimin perusteet, joita ovat kaikkien kohtelevminen samalla tavalla ja tasapuolisesti. (Mannermaa 2022, 373-374.)

Näiden kaikkien kolmen osa-alueen ollessa kunnossa työntekijän suorituskyky on parhaimmillaan. Työntekijän energiatasot ovat mahdollisimman korkeat, mikä näkyy positiivisesti työn jäljessä sekä sitoutumisessa ja motivaatiossa työtä kohtaan. Jokaisen esihenkilön tulisi tähdätä siihen, että pitää yllä ja kehittää koko ajan työhyvinvointia muuttuvissa tilanteissa. (Tarkkonen 2018, 16.)

Psykologinen turvallisuus koetaan myös erityisen tärkeänä pohjana hyvinvoinnille yritykselle. Tähän liittyy vahvasti se, että jokainen saa olla oma itsensä ja virheitä sallitaan tehdä inhimillisesti eikä niiden tekemistä tarvitse pelätä. Työntekijälle tulee tuoda ilmi, että kaikkien virheiden, kysymysten ja huolien esittäminen esihenkilölle on täysin sallittua eikä niistä tule mitään vakavia seuraamuksia. Yritykselle hyötyä psykologisesta turvallisuudesta on myös siinä, että ideoita ja ajatuksia uskalletaan tuoda esille, jolloin niistä voidaan alkaa rakentamaan yhdessä jotain suurta ja merkittävää kokonaisuutta. Jos psykologinen turvallisuus ei ole kunnossa ja työntekijä pelkää ajatusten heittämistä ilmoille kaikkea sitä potentiaalista luovuutta ei saada hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla. (Valtonen 2022.)

Amy Edmondson on jo vuonna 1999 kirjoittanut psykologisesta turvallisuudesta työpaikoilla. Hän on määritellyt silloin, että psykologinen turvallisuus tarkoittaa työpaikan ilmapiiriä, jossa kaikki pystyvät olemaan oma persoonansa ja ilmaisemaan itseään tiimin kesken. Koko tiimi pitää sisällään turvallisia ihmisiä, jotka eivät nöyryytä ketään ja haluavat yhdessä viedä yrityksen kohti voittoa ja ottaa riskejä sen eteen, että voittoon päästään. (Edmondson 1999.)

2.2 Työhyvinvoinnin merkitys

Työhyvinvointi ja työilmapiiri ovat olleet pitkään pinnalla yhteiskunnallisessa keskustelussa, koska on alettu arvostaa ja tiedostaa enemmän omia oikeuksia työpaikoilla. Lisäksi työssä halutaan viihtyä paremmin, joten niiden merkitys on vuosien varrella kasvanut, niihin on kiinnitetty koko ajan enemmän huomiota ja niitä on pyritty kehittämään sekä tutkimaan. (Sinokki & Virtanen 2014, 140-143.) Tutkimuksia työhyvinvointiin ja työilmapiiriin liittyen on tehty, koska halutaan selvittää fyysisen työkyvyn merkitys työpaikoilla ja näiden pohjalta saadaan tietoa, mitkä asiat koetaan tällä hetkellä tärkeiksi työssä ja mihin työhyvinvoinnin osalta täytyisi panostaa enemmän, jotta hyvinvointi koko yhteiskunnassa kohenisi. (Pekkarinen & Pulkkinen 2023.)

Sosiaali- ja terveysministeriön (2024) tutkimuksen mukaan, kun kaikki työhyvinvoinnin osa-alueet ovat kunnossa, työntekijä kokee työnteon paljon mielekkäämmäksi, jolloin se näkyy myös työn laadussa ja määrässä. Lisäksi työtapa-turmien, vammojen sekä työperäisten sairauksien määrä vähentyy ja pysyy minimissään. Nämä asiat myös ehkäisevät erilaisia vaaroja sekä haittoja, joita työpaikalla voi sattua, mikäli esimerkiksi fyysinen työhyvinvointi ei ole kunnossa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024.)

Työhyvinvoinnin kautta työntekijä saa myönteisen kokemuksen siitä, että hän on tarpeeksi eikä häneltä vaadita kohtuuttomia asioita. Toki mielekästä työstä tekee myös se, että siinä vaaditaan asioita, joiden avulla päästään kehittymään. Organisaatio hyötyy myös suuresti hyvinvoivasta työntekijästä, koska hänen avullaan päästään kehittämään yritystoimintaa sekä saavuttamaan yhä korkeammat tavoitteet. (Työterveyslaitos 2024.) Tähän liittyy vahvasti jatkuva oppiminen, jonka avulla saadaan kehitettyä työntekijöiden osaamista uusien tehtävien pariin. Jatkovaa oppimista on siis työntekijän osaamisen kehittäminen työuran eri vaiheissa. Näitä vaiheita voivat olla esimerkiksi organisaation tarjoamat koulutukset tai muu osaamisen kehittyminen työpaikalla. (Opetushallitus 2024.)

Työhyvinvoinnin merkitys työntekijään yksilönä on tärkeä ja siihen liittyviä asioita ei välttämättä osaa edes yhdistää työhyvinvointiin. Näitä yksilöllisiä

työhyvinvointiin vaikuttavia asioita ovat yksilön voimavarat, joita pitää sovittaa työn määrän kanssa. Koko työkyky rakentuu näistä hyvinvoinnin palasista, joiden täytyy olla tasapainossa, jotta liiallista kuormitusta ei pääse syntymään. Terveellinen työympäristö lisää hyvinvointia myös vapaa-ajalla ja vapaa-ajan työhyvinvointi lisää hyvinvointia työssä. (Kauhanen 2016, 24-25.)

Organisaatio ja sen toimintamallit vaikuttavat omalta osaltaan kannustavasti ja energisoivasti työhyvinvointiin, kun työntekijää kuunnellaan esimerkiksi työaikojen, työtehtävien ja lomien suhteen. Työkyky on tärkeä asia, kun käsitellään työhyvinvointia. Se tarkoittaa tasapainoa, joka muodostuu työn ja vapaa-ajan suhteen. Kun työkykyä ylläpidetään koko työsuhteen aikana ja siitä ollaan kiinnostuneita, työntekijä on halukas kouluttautumaan ja kehittymään työssä, mikä luo sitoutumista työhön. Tyytyväinen työntekijä tuo yritykselle paljon enemmän ja esihenkilö saa työntekijästä tällöin parhaan mahdollisen hyödyn. (Kauhanen 2016, 24-25.)

Työhyvinvointia ja sen onnistumista voi tarkastella myös esihenkilön omasta näkökulmasta. Jos mietitään, mitkä asiat vaikuttavat koko päivän mielialaan sekä jaksamiseen, yksi asia on työnteko. Työntekoon päivän aikana käytetään niin paljon aikaa, joten se vaikuttaa paljon yleiseen olemukseen. Työpaikalla tehty työ tuntuu mielenkiintoiselta sekä miellyttävältä, kun sitä arvostetaan ja kaikki työolot ovat reiluja. (Work goes happy 2017.)

2.3 Kuormittavat tekijät työssä

Työpahoinvointi on melko yleinen asia, joka aiheutuu työntekijälle liiallisesta kuormituksesta ja stressistä. Tähän vaikuttaa moni eri asia, joita esihenkilön tulee seurata ja yrittää luoda sellainen työpaikka, joissa kaikki kuormitustekijät ovat minimissä. Näitä kuormittavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi työn kuormittavuus, stressi, riittämättömyyden tunne tai työpaikkakiusaaminen. Työntekijän oma elämäntilanne voi myös muuttua, jolloin esihenkilön täytyy olla mukautuvainen ja ymmärtäväinen tilanteiden muutoksia kohtaan. (Suonsivu 2015, 33-35.)

Negatiivisesti työhyvinvointiin vaikuttaa siis työn kuormittavuus, josta aiheutuu stressiä, joka tarkoittaa kehon kuormitustilaa. Stressiä voi olla lyhytkestoista sekä pitkäkestoista. Pitkäkestoinen stressi on yleensä seuraus pitkittyneestä haasteellisesta tilanteesta esimerkiksi juuri työpaikalla tai henkilökohtaisessa elämässä ja se voi olla monin tavoin vaarallista. Stressiin liittyy paljon fyysisiä oireita, kuten pahoinvointia, päänsärkyä tai flunssakierteitä. Psykkisiä oireita taas ovat esimerkiksi ärtymys, aggressiot ja uniongelmat. Pitkittyneen stressin seurauksia voivat monesti olla masennus ja työuupumus. (Terveyskirjasto 2022a.) Työntekijällä saattaa myös olla sellaisia piirteitä, jotka altistavat liialliselle kuormitukselle työssä. Näitä ovat esimerkiksi tunnollisuus ja neuroottisuus. Nämä olisi hyvä tunnistaa etukäteen ja puhua työntekijän kanssa, jotta liiallista kuormitusta ei pääsisi syntymään. (Manka & Manka 2023, 91-95.)

Stressi ja riittämättömyyden tunne ovat melko yleisiä negatiivisia asioita työnteossa. Tällöin työntekijä kokee itsensä riittämättömäksi ja hänestä tuntuu, ettei hän selviä vaadituista työtehtävistä esihenkilön haluamalla tavalla. Riittämättömyys aiheuttaa stressiä, joka puolestaan on työntekijän mielessä myös työpaikan ulkopuolella. Esihenkilö voi omalla käytöksellään aiheuttaa myös tietämättään työntekijälle riittämättömyyden tunteita, mikäli hän vaatii työntekijältä koko ajan lisää eikä muista arvostaa tai kehua jo tehdystä työstä. Tällöin työntekijä kokee, että häneltä vaaditaan liikaa, mutta mikään ei kuitenkaan ole tarpeeksi. (Suonsivu 2015, 36-38.)

Neljäs asia, joka vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin on työpaikkakiusaaminen, jota valitettavasti aika monessa työpaikassa esiintyy. Sitä voi tapahtua esihenkilön ja työntekijän välillä tai työntekijöiden välillä. Kummassakin tapauksessa se on väärin, sillä se on henkistä väkivaltaa, johon on puututtava. Työpaikkakiusaaminen voi olla suoraa haukkumista tai selän takana puhumista. Lisäksi se ilmenee syrjimisestä, eristämisenä tai mitätöintinä esimerkiksi työhön liittyen. Monesti tähän saatetaan ottaa myös mukaan henkilökohtaisia asioita ja ominaisuuksia, jotka eivät itse työhön vaikuta. (Manka & Manka 2023, 194-198.)

Osa ihmisistä kokee kestävänsä stressiä ja erilaista kuormitusta enemmän kuin toiset. Tämä on myös sellainen asia, joka tulee esihenkilön ottaa huomioon

ennen kuin on liian myöhäistä puuttua tähän liialliseen kuormitukseen esimerkiksi vähentämällä vastuuta tai työmäärää. Liiallinen työpahoinvointi aiheuttaa työuupumusta eli tällöin puhutaan monesti burn outista. Pitkään kestänyt työuupumus voi aiheuttaa taas erilaisia sairauksia, kuten masennusta, unihäiriötä tai päihdehäiriötä. Näiden lisäksi stressiperäisiin somaattisiin sairauksiin sairastuminen voi yleistyä. Monesti myös tapaturmien määrä lisääntyy. Kaikki nämä asiat aiheuttavat omalta osaltaan esimerkiksi työkyvyttömyyttä, jolloin työhön palaaminen voi kestää pidempään kuin silloin, jos työuupumus olisi tunnistettu ennakoivasti hyvissä ajoin. (Terveyskirjasto 2022b.)

Työuupumuksesta voi syntyä erilaisia mielenterveysongelmia, kuten masennusta. Masennus voi syntyä mahdollisesti pitkittyneestä uupumuksesta, johon liittyy paljon myös ahdistusta, unettomuutta tai itsetuhoisia ajatuksia. Pitkittänyt uupumus on voinut kestää jopa useiden vuosien ajan. Näitä oireita ei välttämättä osaa yhdistää johtuvaksi työstä, koska monesti ajatellaan uupumuksen johtuvan muista henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvista asioista tai vuodenaikasta. (Mielenterveyden keskusliitto 2024.)

Suomen hallituksen aihe ensimmäisen sairauslomapäivän palkattomuudesta ei palvele työhyvinvoinnin edistämistä ollenkaan. Tämä ensimmäisen sairauslomapäivän palkattomuus on herättänyt paljon keskustelua työntekijöiden, työnantajien sekä ammattiliittojen keskuudessa. Tämä lakimuutos saattaisi vaikuttaa siihen, että töitä tehtäisiin sairaana entistä enemmän, jolloin hyvän työhyvinvoinnin kokemus työn imu laskisi. Tämä johtaisi työntekijän kokemuksen negatiivisen energian lisäksi siihen, että sairauslomalle tulee pidempi tarve, kun ei heti sairastuttuaan jää pois töistä vaan oireet saattaisivat sairaana työskennellessä pahentua sekä pitkittyä. Lisäksi sairaana työskentely lisää työstä aiheutuvaa kuormitusta eikä sairaana myöskään pääse palautumaan työstä samalla tavalla. (Tradenomit 2024.)

2.4 Lainsäädäntö

Työturvallisuuslaki 738/2002 on asetettu, jotta pystytään pitämään huolta työntekijöiden hyvinvoinnista ja asettamaan sille tietyt vaatimukset. Näin myös työhyvinvointia voidaan ylläpitää paremmin työpaikoilla eikä tule epäselvyyksiä perusasioista esihenkilöiden ja työntekijöiden keskuudessa. Lain avulla voidaan ennalta ehkäistä ristiriitoja sekä mahdollisia tapaturmia. Työturvallisuuslaissa on omat kohdat työntekijän sekä työnantajan velvollisuuksille. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Työnantajalla on Työturvallisuuslain 8 §:n mukaan velvollisuus huolehtia jokaisen työntekijän turvallisuudesta ja hänen täytyy ottaa huomioon erilaiset työhön liittyvät seikat, jotka voisivat heikentää työturvallisuutta. Hänen täytyy huolehtia esimerkiksi vaara- ja haittatekijöiden syntymisen estämisestä, joko poistamalla ne kokonaan tai korvata ne jollakin, josta ei samanlaista vaaraa synny. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Työturvallisuuslain 14 § on toinen merkityksellinen asia, joka on säädetty työntekijän ammatilliseen osaamiseen ja kokemukseen liittyen. Työntekijälle tulee tarjota riittävä perehdytys ja siihen liittyvä opetus sekä ohjaus myös mahdollisten vaarallisten tilanteiden varalta. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Työpisteen ergonomialle on myös säädetty Työturvallisuuslain 24 §:iin oma kohtansa. Työpisteen täytyy olla sellainen, joka ei aiheuta liiallista kuormitusta eikä vaaraa. Täytyy olla riittävästi tilaa, jossa pystyy vaihtelemaan työasentoa sekä mahdollisuus käyttää erilaisia apuvälineitä tarvittaessa. Työtehtävät, joissa ei pysty käyttämään näitä apuvälineitä, tulee tehdä turvallisiksi ja ohjata esimerkiksi nostojen ja siirtojen tekemiseen ergonomisella tavalla. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Työterveyshuoltolaki 1383/2001 on säädetty, jotta työnantajalla olisi velvollisuus järjestää työntekijälle työterveyshuollon sisältö sekä toteuttaminen. Työterveyshuollon avulla pystytään ehkäisemään työhön liittyviä sairauksia tai tapaturmia

sekä edistetään työntekijän terveyttä työuralla. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001.)

Työnantaja on siis velvollinen järjestämään työterveyshuollon työntekijälle siinä määrin, miten työ sitä edellyttää. Työterveyshuoltoon tulee käyttää tarpeeksi työterveyshuollon ammattilaisia, joiden kanssa työterveyshuolto suunnitellaan, toteutetaan ja sen kehittämistä täytyy myös seurata. Tästä on kerrottu Työterveyshuoltolain 5 §:ssä. Lisäksi Työterveyshuoltolain 6 §:ssa on sanottu, että työterveyshuollosta on tehtävä kirjallinen sopimus, josta työntekijä voi tarkastaa palvelujen sisällön sekä laajuuden. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001.)

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 on säädetty sen vuoksi, että myös tasa-arvoa pystytään velvoittamaan työpaikoissa. Yhdenvertaisuuslain 7 § mukaan työnantajalla on vastuu tasa-arvon toteutumisesta työpaikalla, ja tätä jokaisen työntekijän sekä esihenkilön tulee noudattaa. Suuremmissa yli 30 henkilön yrityksissä on löydettävä suunnitelma liittyen yhdenvertaisuuteen ja sen edistämiseen. (Yhdenvertaisuuslaki 1383/2001.)

Yhdenvertaisuuslain 8 § kieltää kaiken syrjinnän esimerkiksi iän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai seksuaalisen suuntautumisen perusteella. Samassa luvussa on 10 § ja 12 §, jotka kieltävät välittömän syrjinnän eli sen mukaan jokaista työntekijää tulee kohdella tasapuolisesti eikä toisia voi kohdella eri tavalla tai antaa erilaisia oikeuksia. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.)

3 Johtaminen

3.1 Esihenkilötyö

Esihenkilötyö on tiimin tai yksilön johtamista eli työn ohjaamista sekä vaikuttamista siihen, että päästään kohti yhteisiä tavoitteita. Esihenkilöille kuuluu erilaisia tehtäviä, joita ovat esimerkiksi organisointi, resurssointi, tuloksellinen

toiminta ja sen kehittäminen organisaatiossa ja oikean suunnan näyttäminen omalla esimerkillään. Näistä kaikista esihenkilöiden täytyy huolehtia ja varmistaa, että kaikki sujuu parhaalla mahdollisella tavalla. Yksi esihenkilön tärkein tehtävä on pitää huolta siitä, että työhyvinvointi on kunnossa yrityksessä. (Jylhä & Viitala 2019, 11-13.)

Lain mukaan on myös säädetty tiettyjä velvollisuuksia esihenkilöille. Esihenkilön täytyy valvoa työntekemistä ja sitä, että se suoritetaan lain mukaan. Hän on myös vastuussa siitä, että työntekijöiden oikeudet toteutuvat työpaikalla. Esihenkilö toimii työnantajan edustajana työpaikalla. (Johtajuus info 2024.)

Esihenkilötyö eli johtaminen on siis ammatti, jonka nimike määräytyy myös johtamistilanteen mukaan. Tällaisia erilaisia nimikkeitä on esimerkiksi valmentaja, tiiminvetäjä, projektipäällikkö tai perehdyttäjä. Tähän ammattiin liittyy myös odotuksia sekä velvoitteita, joita määrittää niin lainsäädäntö kuin organisaation tarve. Organisaatio voi määritellä esihenkilön erilaisien nimikkeiden alle, jolloin hänen työtehtävänsä voidaan määritellä tehtäväkohtaisesti. (Hyppänen 2013, 13.)

Johtajien ei tarvitse pärjätä yksin vaan heille on annettu resursseja, joiden avulla koko organisaation toiminta sujuu mallikkaasti. Näitä resursseja eri organisaatioista riippuen on esimerkiksi työvoima eli koko esihenkilön tiimi, joiden tukena on koko johtoryhmä, johon voi kuulua esimerkiksi aluepäälliköitä tai aluejohtajia. Näiden avulla päästään yhdessä kohti tavoitteita ja esihenkilö pystyy siirtämään myös omaa osaamistaan tiimille. Näiden lisäksi muita resursseja ovat fyysiset puitteet, materiaalit sekä välineet ja tietojärjestelmät. (Jylhä & Viitala 2019, 15-16.)

Esihenkilöä pidetään organisaation sydämenä, koska heidän motivaatiostaan koko tiimin motivaatio saa alkunsa. Esihenkilö, joka on itse motivoitunut luo ympärilleen sellaisen ilmapiirin, jossa onnistumisia nähdään enemmän sekä työntekijät kokevat työn olevan mielekästä. Esihenkilöitä tulee myös motivoida työhön, jolloin tämä motivaatio pysyy myös johtoportaalta kunnossa. (Suominen & Tohka 2022.)

Johtamisen tehtäviä voidaan jakaa neljään eri kategoriaan, joiden mukaan omaa esihenkilötoimintaa voidaan alkaa kehittämään. Nämä ovat suunnittelu, organisointi, arviointi ja ihmisten johtaminen. Suunnittelu on tärkeä siitä, koska sen avulla tiedetään mitä tehdään ja mitä kohti sillä toiminnalla ollaan menossa. Lisäksi tässä mietitään keinot, joiden avulla näihin tavoitteisiin päästään. Organisointi on puolestaan sitä, että mietitään ja delegoidaan sitä, että kuka tekee mitä ja missä. Missä kaikkien parhaat puolet tulee esille ja miten voidaan saavuttaa suurin hyöty käytettävissä olevalla resurssilla. Tämän jälkeen tulee arvioida, että saavutettiin tavoitteet ja miten se onnistui. Tulee myös arvioida, ketkä onnistuivat ja miten sekä miten toimintaa tulee uudistaa tai kehittää, jotta voitaisiin onnistua vielä paremmin. (Jylhä & Viitala 2019, 17-18.)

Neljäs johtamisen tehtävä on ihmisten johtaminen, joka tarkoittaa motivointia ja kannustamista parempaan tulokseen. Tähän auttaa se, kun tavoitteet saadaan kerrottua selkeästi koko tiimille ja näistä tavoitteista tehdään koko tiimin yhteiset tavoitteet. Työntekijän omaa osaamista kehitetään ja siinä onnistumisia palkitaan sekä niihin kannustetaan. Pitää luoda myös hyvä ilmapiiri, jossa työntekijän hyvinvoinnista pidetään huolta. (Jylhä & Viitala 2019, 17-18.)

3.2 Johtajuustyylit

Johtajia ja esihenkilöitä on paljon ja jokaiselle on muodostunut oma tyylinsä. Näitä johtamistyyliä on muovannut sekä ohjannut aiemmat opit ja tiedot esihenkilötyöstä. Johtamisen muuttumiseen on vaikuttanut esimerkiksi eri aikakaudet, jolloin on haluttu panostaa johonkin tiettyyn tapaan toimia enemmän. Nämä tavat ovat mukautuneet tutkimusten sekä työtarpeiden mukaan. (Hyppänen 2013, 25.)

Johtamisen taito on kehittynyt vuosien varrella paljonkin koko ajan muuttuvassa maailmassa. Johtajuuteen on myös liittynyt erilaista muutospainetta, esimerkiksi siinä, kun yksilöstä on tullut merkittävämpi osa yhteisöä ja yksilöiden yhteistyön merkityksestä on tullut tärkeämpää. Tätä johtamisen kehitystä on tutkittu paljon

ja siitä on saatu hyödyllistä tietoa johtajuustyylien kehitykseen sekä siihen, millaisia asioita nykyhetkessä tulee priorisoida esihenkilötyössä. (Apunen 2021.)

Tutkimuksissa on saatu selville, että alkujaan johtamisessa käytettiin tyylinä käskevää johtamista 1940- ja 1950-luvuilla. Esihenkilöllä oli kova ote työntekijöihin ja heidän sanansa oli laki. Hänellä oli myös enemmän arvovaltaa, kun taas nykyään johtajat ja esihenkilöt ovat enemmän tasa-arvoisia. Ajan mennessä eteenpäin 1980-1990-luvuilla johtajuustyyli vaihtui enemmän tulosjohtamiskeskiseksi ja siitä tuli enemmän ammattimaista, jossa työntekijöitä arvostettiin enemmän. Työnteossa alkoi näkymään myös enemmän itseohjautuvuutta, joka puolestaan vaikutti luottamuksen kasvamiseen esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. 2000-luvun alkupuolella johtajuuden tyyli on alkanut pikkuhiljaa muuttua sellaista kohti, millainen se on nykypäivänäkin. Monen vuoden kehityksen myötä johtajuudesta on tullut vastuullisempaa, sitouttavaa ja osallistavaa. (Hypänen 2013, 26-29.)

Aikaisemmin johtajuutta on määritelty enemmän valvovana ja ohjaavana, kun taas nykyisin esihenkilönä olisi parempi olla valmentava johtaja, joka saa valmennettua työntekijöistä parhaan mahdollisen version tiimiin, koska työntekijä otetaan vastaan omana itsenään, hänen vahvuudet huomataan ja niitä lähde-tään kehittämään yhdessä valmentavan esihenkilön kanssa eteenpäin. Parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseen auttaa suuresti työnkuvan kokonaisvaltainen tuntemus. Tämän lisäksi esihenkilöllä tulee olla halu kehittää tiimiä sekä työskentelyä, joiden avulla saadaan positiivista vaikutusta yrityksen tulokseen ja hyvinvointiin. (Jylhä & Viitala 2019, 13-17.)

Esihenkilön tyyleihin liittyy myös se, että erilaisia ihmisiä tulee johtaa eri tavalla. Esihenkilöllä tulee olla käsitys siitä, miten kohdata tietynlainen henkilö ja millainen esimerkiksi keskustelu hänen kanssaan kannattaa olla parhaan mahdollisen hyödyn saavuttamiseksi. (Jabe 2017, 17-18.) Jokainen ihminen on erilainen persoona ja jokaiselle persoonalle tarvitaan erilainen tyyli. Esimerkiksi yhtenä keinona on virittäytyminen työntekijän kanssa samalla kanavalle. Jokaisen olemus poikkeaa hieman toisesta ja toiset voivat olla rauhallisempia, kun taas toiset voivat olla enemmän sellaisia kenelle määrääminen toimii puhetyylinä

parhaiten. Esihenkilön tulee tutustuessaan muovata omaa käytöstään ja tyyliään keskustelulle tai asioiden ohjaamiselle sen mukaan, mikä tyyli kenellekin käy. Toisille sitten esimerkiksi käskeminen ei sovi ollenkaan ja se vie heitä vain enemmän kuoreensa eli työntekijän motivaatioon tulee päinvastainen reaktio kuin esihenkilöllä oli tarkoitus. (Jabe 2017, 119-121.)

Työntekijöiden persoonallisuudet voidaan Marjatta Jaben (2017) mukaan jakaa kuuteen eri tyyppiin. Ensimmäinen persoonallisuustyyppi on ”Myötäeläjä”, jonka vahvuuksia on avuliaisuus ja lämminhenkisyys. Hän haluaa havainnoida ihmisiä ja johtamistyylinä hänelle sopii taitojen tunnistaminen sekä työssä hoivaaminen. Hänelle työympäristö ja sen hyvinvointi ovat myös tärkeitä työhön vaikuttavia asioita. Toisena tyyppinä on ”Työnarkomaani”, joka on yksi suomalaisten suurin persoonallisuustyyppi. Tällainen työntekijä on vastuuntuntoinen ja suunnitelmallinen. Hän arvostaa selkeää ajattelua ja hänen kanssa keskustelutyylin tulee olla kysyvä. Hänen työssään näkyy myös järjestelmällisyys ja hänelle tärkeitä asioita ovat tosiasiat sekä faktatietoisuus. Kolmantena on ”Arvostaja”, joka omistautuu omaan työtehtäväänsä ja on tarkka siinä. Tämän saavuttamiseen auttaa kunnioitus hänen tekemäänsä työtä kohtaan. Hänen kohdallaan myös kysyvä viestintä toimii parhaiten ja hän tykkää arvioida ihmisiä sekä asioita. Neljäntenä on ”Haaveilija”, jonka mielikuvitustaidot ovat ihailemisen arvoiset ja hänen työskentelytapansa on rauhallinen. Hän tarvitsee omaa tilaa työskentelyyn ja määräävän otteen esihenkilöltä. Toisiksi viimeisen eli viidennen persoonallisuustyyppin nimi on ”Kapinallinen”. Tämä tyyppi on luova ja idearikas, joka tarvitsee huomiota omasta työskentelystään. Tälle viestintäkanavana toimii reagointi siihen tehtyyn työhön nähden. Viimeisenä tyyppinä on ”Käynnistäjä”, joka on sopeutuva ja selviytyy erikoisistakin tilanteista. Hän tarvitsee myös jännitystä ja haasteita tekemäänsä työhön, jolloin mielenkiinto säilyy. Hänelle esihenkilön kannattaa olla määräävä, jolloin päämäärät säilyvät ja tavoitteet on helppo asettaa. (Jabe 2017, 120-127.)

3.3 Etäjohtaminen

Etäjohtaminen on pikkuhiljaa yleistynyt työnteossa, joka on mahdollistanut etätyön tai hajautetun työn tekemisen eri yrityksissä myös Suomessa. Etätyöskentely tarkoittaa siis ansiotyötä, jota voidaan tehdä myös työpaikan ulkopuolella joko jatkuvasti ja säännöllisesti tai sitten osittain. Etäjohtaminen tarkoittaa etätyöskentelyn johtamista, koska myös etätyöskentelijöillä on esihenkilö, joka heidän työtä johtaa sekä valvoo. (Vilkman 2016, 11-16.)

Etäjohtamisessa kaikki esihenkilötyön tehtävät tulee tehdä korostetusti, jolloin työn oppi ja tuki välittyy työntekijöille myös välimatkasta huolimatta. Etätyöskentely on kasvanut nykypäivänä huomattavasti ja kokonaiset yritykset toimivat joko osittain tai kokonaan virtuaalisissa työympäristöissä. Vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä tapahtuu tällöin esimerkiksi sähköpostien välityksellä, puheluissa, viesteillä tai erilaisten videoneuvottelusovellusten kautta. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

Etäesihenkilön työtehtävistä yksi on keskustelu sekä viestintä, jota täytyy osata hallita hajautetussa organisaatiossa niin digitaalisessa ympäristössä kuin kasvokkain ja niitä tulee yhdistellä oikein, jolloin kommunikaatio ja työskentely sujuu ongelmitta. Hajautettu organisaatio tarkoittaa sitä, että samaa työtä voidaan tehdä paikasta huolimatta yhtä lailla. Työtehtävät jaetaan ja niitä seurataan myös tieto- ja viestintäteknologian kautta, jolloin esihenkilön tulee osata hallita myös teknologian käyttöä. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

Etäjohtamisessa korostuu suuresti luottamus, jonka täytyy olla kunnossa, koska työtä tehdään eri paikoista. Tämän lisäksi työhyvinvointiin liittyen yhteisöllisyydestä ja vuorovaikutustaidoista täytyy huolehtia. Esihenkilön täytyy huolehtia, että henkilökohtaisia suhteita pystytään rakentamaan, vaikka päivittäin kasvokkain ei nähdäkään. Työyhteisölle voidaan pitää virkistymispäiviä tai viikonloppuja, joissa päästään viettämään aikaa yhdessä ja tutustumaan siihen henkilöön, jonka kanssa esimerkiksi tietokoneen välityksellä on pitänyt yhteyttä. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

Etätyöskentely on tällä hetkellä se työskentelymuoto, joka suurinta osaa työntekijöistä kiinnostaa. Se mahdollistaa asumisen esimerkiksi ulkomailla, joka taas tuo enemmän mahdollisuuksia työhyvinvoinnille vapaa-ajalla. Tutkimusten mukaan myös etätyöskentely on tehokkaampi työskentelytapa, jossa työnteon alkaminen on koettu stressittömämpänä, kun ei tarvitse siirtyä erikseen työpaikalle ja varata tähän siirtymiseen ylimääräistä aikaa. (Vilkman 2016, 17-18.) Etätyöskentelyssä on myös haasteita. Näitä haasteita, joita on tullut ilmi ovat esimerkiksi vähäinen vuorovaikutus, joka vaikuttaa siihen, ettei yhteishenki ole tiimin kesken niin vahva kuin silloin, kun kaikki työskentelevät samassa paikassa. Lisäksi luottamuksen rakentamisen on koettu olevan haastavaa eikä myöskään motivointia, osallistamista tai valmentamista pystytä tekemään samalla tavalla kuin arjessa aktiivisesti nähdessä. (Vilkman 2016, 19-20.)

4 Valmentava johtaminen

4.1 Tavoitteet

Valmentava johtaminen on ihmisten johtamista eli coachingiä. Tämä johtajuustyyli on noussut paljon esille johtamistyöskentelyssä ja siitä on tullut uusi haastaja vanhanaikaiselle ja autoritääriselle johtamistyyliille. Valmentavalla johtajuustyyllillä on saatu hyviä tuloksia aikaiseksi organisaatioissa ja se onkin ollut kaihattu muutos johtajille. (Moksi 2016, 11-12.)

Johtajuustyyliä on uudistettu ja se on kehittynyt tähän valmentavan johtajuuden suuntaan, koska vallalla vaikuttaminen ei ole enää palvellut sitä toimintamallia ja tavoitetta, jota johtajuudella halutaan saavuttaa. Uusi sukupolvi, joiden myötä johtajuus on uudistunut, kokee tarvitsevansa enemmän keskustelua sekä kuuntelua esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Tästä tarpeesta on syntynyt valmentavan johtamisen malli. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 18-19.)

Valmentavassa johtajuudessa korostuu erityisesti vuorovaikutustaidot ja työilmapiiristä huolehtiminen. Nämä ovat tärkeitä asioita, mikäli halutaan, että myös

työhyvinvointi on kunnossa yrityksessä. Lisäksi työmotivaatio kasvaa, kun valmentavan johtajuuden avulla työntekijät saavat tehdä mielekkäitä asioita ja kehittyä niissä mahdollisimman laajasti (Moksi 2016, 11- 15.)

Tavoitteina valmentavalle johtajuudelle on ihmisiin keskittyminen ja heidän valmentaminen kyseiseen työtehtävään. Näin työntekijästä saadaan koulutettua parhain mahdollinen versio itsestään, kun hänestä löydetään omat vahvuudet ja niitä päästään kehittämään sekä toteuttamaan työssä. Osaamisen kehittäminen on sitä, että työntekijää johdatellaan kehittymään yksilönä ja esihenkilö on tässä kehitymisprosessissa mukana ja antamassa tukea hänelle. (Moksi 2016, 11-12.)

Tavoitteena työyhteisölle on, että valmentavalla johtajuudella saadaan rakennettua positiivinen työympäristö, jossa kaikkien keskuudessa vallitsee avoin ja luottava työyhteisö. Myös muutoksien keskellä tällainen valmentava johtaja antaa esimerkillään mallia, miten voidaan löytää ratkaisut konfliktitilanteissa tai vaikeissa työtehtävissä. (Topaasia 2024.)

4.2 Hyödyt

Valmentavan johtajuuden avulla saadaan kehitettyä tiimin motivaatiota ja oma-aloitteisuutta, koska työntekijät huomaavat esihenkilön valmentavan esihenkilötyön kautta, miten työssä kehittyminen onnistuu. Työstä tehdään kivaa ja siitä koetaan saavan hyötyä ja onnistumisen kokemuksia. Tämän lisäksi työntekijöissä voidaan huomata potentiaalia, josta olisi lisää hyötyä organisaatiolle työntekijän edetessä urallaan. (Carlsson & Forssell 2017, 50-54.)

Valmentavalla johtajuudella saadaan lisättyä työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Työntekijät kokevat tämän kautta, että heitä kuunnellaan ja että he ovat arvostettuja työntekijöinä. Tämän lisäksi työntekijöiden itseohjautuvuus kasvaa ja heille pystytään antamaan työssä enemmän vastuuta. Tämä puolestaan hyödyttää esihenkilöä siinä, että työtehtävien delegoinnista tulee

helpompaa, kun luottamus työtehtävien sujumiseen on kasvanut molemmin puolin. (Topaasia 2024.)

Strategian määrittämien tavoitteiden asettaminen työn toiminnalle on yksi sellainen asia, joka hyödyttää niin työntekijää kuin esihenkilöä. Myös työntekijän tulee tiedostaa työnmerkityksellisyys, mitkä ovat tavoitteet, mitä ne sisältävät ja mistä ne tulevat. Esihenkilön tulee antaa myös avaimia, miten näihin tavoitteisiin päästäisiin yhdessä. Turhien tavoitteiden asettaminen ei palvele ketään, eikä tavoitteita kannata siksi laittaa liian korkealle ja sellaisiksi, jotka itse esihenkilö tiedostaa mahdottomiksi. Mahdottomat ja turhat tavoitteet aiheuttavat pettymyksiä, jotka eivät kannusta tavoitteiden saavuttamiseen työssä. (Moksi 2016, 17-19.)

Esihenkilön ja työntekijän kaikki kohtaamiset vaikuttavat myös molempien osapuolien oppimiseen sekä työntekoon (Ristikangas & Ristikangas 2013, 83). Siksi valmentavassa esihenkilötyössä tulee arjen kohtaamisissa tuoda esille vuorovaikutuksen ja arvostuksen kautta työntekijälle se, mitä hänen työltään odotetaan, mitkä asiat siinä ovat onnistuneita ja mitkä asiat ovat sellaisia, joissa olisi vielä kehitettävää. Valmentavan johtajuuden yksi päämäärä on tavoitteiden saavuttaminen yhdessä työskennellen. Tällöin myös työntekijä kokee olevansa merkityksellinen työyhteisössä, jossa hänen kanssaan päästään kohti onnistumisia. (Johtakee 2024.)

4.3 Taidot

Valmentavan esihenkilön taidot poikkeavat hieman perinteisen johtajan tyylistä. Tällainen esihenkilö työskentelee yhdessä työntekijän kanssa ja hän valmentaa työntekijää arjessa omien esimerkkien kautta. Lisäksi työntekijälle ei varsinaisesti kerrota, miten asiat tulee tehdä vaan niihin annetaan keinoja, joita työntekijä saa itse omassa työssään käyttää ja soveltaa parhaalla mahdollisella tavalla. (Grünbaum & Ristikangas 2021, 15-17.)

Taitoina, joita monien esihenkilöiden täytyy opetella, on kannustaminen, innostaminen ja työnarviointi. Työntekijä tiedostaa tällöin, mitkä asiat hän tekee oikein ja millaisissa asioissa hänen tulee vielä kehittää itseään. Pelkistä ongelmista huomauttaminen ei palvele ketään, sillä työntekijälle jää tällöin epäselväksi, mitkä asiat hän tekee oikein. (Grünbaum & Ristikangas 2021, 15-17.)

Valmentava johtajuus kehittyy, kun sitä pääsee arjessa käyttämään ja siihen löytyy omat tavat, koska jokaiselle esihenkilölle eivät samat työskentelytavat tai menetöt sovi. Valmentavan johtajan pääpiirteitä ovat hyvä asenne ja luottamus koko tiimiin yksilöinä. Nämä toimivat lähtökohtana sille, että valmentavan johtajuuden kulttuuri voidaan aloittaa yrityksessä. (Ahmaniemi 2024.)

Valmentavaan johtamiseen liittyvät taidot ovat myös avoimen keskustelukulttuurin luominen organisaatioon. Avoin keskustelukulttuuri luodaan sillä, että pystytään antamaan palautetta, jonka mukaan työntekijän taitoja päästään kehittämään, kun esihenkilö sekä työntekijä keskustelevat näistä taidoista, vahvuuksista sekä myös heikkouksista. Tällaisessa työyhteisössä tietoa ja kokemusta jaetaan esihenkilöltä työntekijöille, mistä työntekijät saavat lisää oppia sekä vinkkejä omaan työhönsä. Esihenkilöllä keinona avoimen keskustelukulttuurin luomiseen on kyseleminen esimerkiksi tuntemuksista työssä ja onko hänelle herännyt kysyttävää hänen tehtävistään. (Moksi 2016, 11-12.)

Usein työntekijän on vaikea kysyä, jos jokin asia työtehtävistä tai toimintamalleista jää epäselväksi, joten esihenkilön olisi hyvä luoda sellainen ilmapiiri työpaikalle, että aina häneltä voi kysyä tai varmistaa asioita, jotka tarvitsevat vielä lisää neuvomista. Tähän auttaa se, että työntekijää ja hänen mielteitään kuunnellaan aidosti. Jos esihenkilö esimerkiksi arjessa ei anna työntekijälle mahdollisuutta kertoa omia fiiliksiään tai muuta mietityttävää asiaa, työntekijä kokee, ettei häntä arvosteta. Kuuntelun kautta esihenkilö antaa myös aitoa läsnäoloa työyhteisöön. (Moksi 2016, 11-12.)

Yksilöiden omaa kykyä tulee myös johtaa tukemalla siinä kehittymistä. Esihenkilön tulee olla läsnä ja auttaa kokonaiskuvien luomisessa esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa. Ongelmatilanteissa esihenkilön tulisi vahvistaa työntekijän omaa

maalaisjärkeä, jolloin hän saa itseluottamusta hoitaa jatkossa myös yksin haastavat tilanteet. Esihenkilön läsnäolo luo rauhaa työntekijälle näissä tilanteissa, koska tällöin työntekijä tietää, ettei ole yksin ja että apua on saatavilla. (Ahmaniemi 2024.)

Työkaluina valmentavan johtamisen saavuttamiseen voivat olla esimerkiksi erilaiset kehityskeskustelut tai osaamisen kartoittaminen. Tämän lisäksi on kolme erilaista kohtaa, joiden tulee täytyä yrityksessä, jotta esihenkilötyö on valmentavaa. Ensimmäinen kohta on se, että tavoitteiden, liikeidean ja arvojen tulee olla selkeitä sekä kaikkien työntekijöiden tiedossa. Tähän kaikkeen esihenkilö voi vaikuttaa omalla kommunikoinnillaan ja palautteenannolla sekä palautteen vastaanottamisellaan. (Moksi 2016, 16 – 24.)

Toisena valmentavan esihenkilön on luotava sellainen työilmapiiri, jossa kaikkien on mukava olla ja kaikki osapuolet luottavat toisiinsa. Esihenkilön tulee asettaa itsensä myös samalle tasolle työntekijöiden kanssa, jolloin hänen kanssaan on helpompi keskustella asioista. Työhyvinvointiin yksi suurimmista vaikuttavista tekijöistä on positiivinen ilmapiiri työyhteisön kesken. Tämä unohtuu monilta, jolloin työntekijöiden ei ole mukava tulla työpaikalle, mikä taas vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin ja työntekoon. (Moksi 2016, 25 – 27.)

Kolmantena valmentavan johtamisen edellytyksellä on työntekijöiden oppimisen tukeminen. Esihenkilön tulee kartoittaa oman tiiminsä osaaminen ja se, millaista kehitystä ja tukea oppimiseen tarvitaan. Lisäksi työntekijöille voidaan järjestää mahdollisia lisäkoulutuksia tai tarjota jatkokouluttautumismahdollisuuksia. Työntekijää tulisi osallistaa työssä mahdollisimman paljon mielekkäisiin ja monipuolisiin työtehtäviin, jolloin halu tehdä työtä ja oppia lisää kasvaa. Myös osaamisen varmistaminen ja siitä kasvava pätevyys ovat sellaisia asioita, jotka näkyvät positiivisina asioina työstä suoriutumisessa. Esihenkilö antaa myös omalla toiminnallaan esimerkkiä muille, miten kuuluisi toimia toisia, kuten esimerkiksi asiakkaita kuin muita työntekijöitäkin, kohtaan. Työntekijät saavat esihenkilöstä siis roolimallin, josta ottaa mallia. Omalla käytöksellään esihenkilö luo tietynlaisen ilmapiirin työyhteisöön. Tässä korostuvat tietenkin yrityksen arvot ja se,

millainen työmoraali kuuluu olla. Mikäli esihenkilö on itse motivoitunut, energinen, ahkera ja oma-aloitteinen, se heijastuu myös työntekijöihin. (Moksi 2016, 28 – 32.)

5 Työhyvinvoinnin johtaminen

5.1 Esihenkilön merkitys työhyvinvointiin

Hyvinvoivan yrityksen esihenkilö on moderni johtaja, joka tarkastelee tilanteita suhteessa isompaan kokonaisuuteen. Kaikki pienet asiat vaikuttavat tähän suureen kokonaisuuteen. Tätä ajattelua kutsutaan systeemiseksi ajatteluksi. (Kallio 2023, 192.) Työhyvinvoinnin johtamisessa systeemistä ajattelua on tilanteen ymmärtäminen ja se, että mitkä kaikki asiat kokonaisuudessaan vaikuttavat hyvinvointiin ja hyvään ilmapiiriin työpaikalla. Ensimmäisiä kokonaisuuksia ovat työympäristö, yksilö ja työyhteisö. Näistä pienempiä paloja, jotka täytyy olla kunnossa ovat työsopimus, yksityisasiat, perheasiat, taloustilanne, elämänmuutokset, työsuhde ja palkkaus. (Rauramo 2020.)

Esihenkilön työtehtäviin kuuluu koko tiimin työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta huolehtiminen. Kannustava, arvostava ja kuunteleva esihenkilö luo sellaisen ilmapiirin työpaikkaan, jossa jokaisen on mukava olla ja, johon jokaisen on mukava tulla. Huonoon ilmapiiriin työpaikalla yhdistetään yleensä organisaation esihenkilöt, joten oman toiminnan muutoksella he voivat vaikuttaa positiivisesti ilmapiirin kohentamiseen työpaikalla. (Aro 2018, 23-24.)

Hyvä työilmapiiri on siis seuraus hyvistä työolotekijöistä, joita esihenkilö omalla persoonallaan työpaikalle tuo. Tällaisia tekijöitä on arvostus, käytös työpaikalla, onnistumisia tukeva esihenkilötyö, viestinnän laatu esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä, ongelmanratkaisutavat, toimintaympäristön tilanne ja työilmapiirin johtaminen. Kun esihenkilö on kartalla kaikista näistä asioista ja tiedostaa muutoksen tarpeen tarvittaessa, syntyy tämä hyvä työilmapiiri. (Aro 2018, 40-41.)

Esihenkilön yhtenä tehtävänä olisi myös luoda työpaikalle yhdessä työntekijöiden kanssa sellainen mielikuva, joka olisi positiivinen. Sen tulisi tuoda omalta osaltaan jo työntekijöille sellainen ilmapiiri, jossa tiedetään, mitä tehdään ja miten tehdään. Esimerkiksi millaisella olemuksella ollaan niin asiakkaita kuin muita työntekijöitä kohtaan. (Juuti & Vuorela 2015, 28.)

Yhteenkuuluvuuden tunne on sellainen, jonka esihenkilö luo työpaikalle. Siinä korostuu me-henki, jossa kaikki puhaltavat yhteen hiileen ja tiedostavat yhteisen tavoitteen, jota kohti mennään yhdessä tiiminä. Työntekijöille tulee tällöin tehdä selväksi se, että miksi he ovat yrityksessä ja, että mitä heiltä odotetaan. Kun nämä asiat ovat selvät, työntekijät kokevat kuuluvansa joukkoon, jonka tavoitteita kohti mennään. (Roth & Saarenpää 2020, 75.)

Työhyvinvointia voidaan kehittää yrityksessä. Jos työhyvinvoinnissa on joitain puutteita, joista on organisaatiolle haittaa, täytyy niihin puuttua. Näitä puutteita voidaan tarkastella kolmella eri tasolla, joita ovat yksilötaso, organisaatiotaso sekä yhteiskuntataso. Yksilötasolla esihenkilön tulisi ohjata työntekijöitä kehittämään työhyvinvointia omalta osaltaan, jolloin esimerkiksi työntekijän asenne muuttuisi positiivisen työympäristön myötä motivoituneemmaksi. Lisäksi esihenkilön tulisi antaa mahdollisuuksia, että työntekijän omat tiedot ja taidot pääsisivät työssä kehittymään. Tähän esihenkilön keinona on avoin suhtautuminen omaan tiimiin sekä koko tiimin tarkkailu ja onnistumisien tunnistaminen, joista päästään myös näihin kehityskohtiin. Esihenkilön tulisi myös huolehtia, että liikunta toteutuisi yksilötasolla työpaikalla. Esimerkiksi istumatyössä taukojen pitäminen tai mahdollistaminen liikunnan harrastamiseen myös vapaa-ajalla ovat tärkeitä asioita työhyvinvoinnin ja suorituskyvyn parantamiseen. (Kauhanen 2016, 87-96.)

Organisaatiotasolla työhyvinvoinnista huolehtiminen tarkoittaa kaikkea sitä, mikä liittyy yritykseen. Tärkeimpänä asiana on mielenkiintoiset ja kehittävät työtehtävät sekä mahdollinen joustettavuus työajoissa. Lisäksi esihenkilöllä on suuri merkitys siinä, että syntyy kannustava työilmapiiri, jota myös pidetään yllä työntekijöiden vaihtuvuudesta huolimatta. Tällaisessa hyvässä työilmapiirissä koko tiimin fyysisestä ja psyykkisestä kunnosta pidetään huomiota myös laajan

työterveyspalvelun kautta, joka on helposti saavutettavissa. (Kauhanen 2016, 87-96.)

Yhteiskunnan tasolla työhyvinvoinnin kehittämisenä tarkoitetaan koulutusmahdollisuuksia, joita esihenkilö pystyy tarjoamaan työntekijöille. Tämä luo lisää sitoutumista organisaatioon ja tuo motivaatiota, kun tietää, että kyseisessä yrityksessä pääsee kehittymään työnantajan tai esihenkilön kannustuksesta. Näitä koulutusmahdollisuuksia ovat esimerkiksi työhön tarvittavat tutkinto-opetukset sekä täydennyskoulutukset myös verkkomahdollisuuksilla. (Kauhanen 2016, 87-96.)

Esihenkilön merkitys työhyvinvoinnissa näkyy myös siinä, että esihenkilö osaa johtaa esimerkiksi erilaisia persoonia heidän tarpeensa mukaan. Erilaisuus on rikkaus, koska jokainen persoona tuo omaa osaamistaan ja omaa näkemystään yritykselle. Parasta tuottavuutta yritykselle saadaan, kun jokainen työntekijä saa olla oma itsensä ja tuoda omaa persoonaansa esille sitä kautta. Heidän mielenkiintonsa ja panostuksensa työtä kohtaan näkyy tällöin parhaiten ja se välittyy myös asiakkaille asti. (Laaksonen & Ollila 2022, 24-25.) Tällaista kutsutaan diversiteetiksi, joka tarkoittaa monimuotoisuutta. Monimuotoisessa työpaikassa juurikin jokaisen omia vahvuuksia tulee esille, koska sellaisessa ympäristössä tunnetaan tasapuolisuutta ja koetaan, että saadaan riittävästi tukea omaan työhön. (Great Place To Work 2022.)

Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyy myös vahvasti resilienssi eli muutosjohtavuus. Tämä tarkoittaa muutosjoustavuutta eli toimintakykyä erilaisissa tilanteissa tai olosuhteissa myös työelämässä. Tämä resilienssi on sellainen kyky, joka luodaan ja sitä voidaan vahvistaa juurikin esihenkilön avulla työssä. Resilienssivalmiuksiin kuuluu ennakointi esimerkiksi muutoksiin, tahto oppia sekä kehittyä, sinnikkyys, varautuminen ja uudistumiskyky. Nämä kaikki ovat sellaisia asioita, jotka vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin ja esihenkilön valmentavan johtajuuden avulla nämä voidaan saavuttaa. (Humak 2024.)

5.2 Haasteet ja ongelmat

Haasteita ja ongelmia löytyy myös työhyvinvoinnin kehittämisessä ja johtamisessa. Yhtenä isona haasteena on esimerkiksi lisääntynyt kiire, muutokset työssä, pätkätyöt ja kiusaamisen tai syrjinnän lisääntyminen. Nämä ovat sellaisia asioita, joita esihenkilön tulisi saada minimiin työpaikalla. Työnantajan tulisi osata olla läsnä myös kiireen keskellä ja saada asiat delegoitua niin, ettei yksittäinen työntekijä kokisi niin paljoa kiirettä ja stressiä työstä. (Suonsivu 2014, 169-170.)

Suomalaisten työhyvinvoinnin tutkimuksissa ollaan todettu, että työhyvinvointi on mennyt huonompaan suuntaan. Työuupumus on yleistynyt ja työuupumukseen sairastumisen riski on kohonnut. Työn tekemisen halu on laskenut ja se on ollut haasteena työpaikoilla. Työtä tehdään, vaikka ollaan uupuneita, jolloin työn laatu kärsii. Uupuneena työskentely vaikuttaa myös heikentävästi vapaa-ajalla jaksamista. (Työterveyslaitos 2024.)

Työhyvinvoinnin johtamiselle muita haasteita ovat organisaatiot, joissa luottamus ei ole kunnossa kaikilta osin tai täysin. Luottamuksen rakentaminen on ensimmäinen askel kohti hyvinvoivaa työyhteisöä. Luottamuksen rakentamisen pohja rakennetaan avoimella keskustelukuluttuurilla, jossa esihenkilö näyttää esimerkkiä avoimella käytöksellään. Toisena haasteena voi olla se, että tavoitteet tai päämäärä eivät ole kaikille työntekijöille selvillä, jolloin se aiheuttaa epätietoisuutta työnteon keskellä, jolloin työn tekeminen ei ole niin mielekästä kuin silloin, kun kaikki tavoitteet sekä päämäärät ovat kaikkien tietoisuudessa samalla tavalla. (STTK 2024.)

Lisäksi haasteena on sellaisia asioita, joita voidaan myös hyvällä työhyvinvoinnilla parantaa. Näitä ovat esimerkiksi mielenterveysongelmat, stressi, uupumus. Myös tuki- ja liikuntaelinten sairauksiin vaikuttaa hyvä työhyvinvointi siinä määrin, kun työpaikalla huolehditaan oikeanlaisesta liikkuvuudesta ja esimerkiksi ergonomiasta. Tässä tärkeänä on huomioida juurikin ennaltaehkäisy ja tarvittava hoito kyseisiin sairauksiin. Työntekijöiden turvattomuus on sellainen osa-alue, johon voidaan osaltaan vaikuttaa. Työntekijän tulisi saada kattavat ohjeet

mahdollisia vaaratilanteita varten, jolloin turvattomuuden tunne pienenee näiltä osin. (Suonsivu 2014, 169,170.)

Esihenkilön tulee myös osata reagoida näihin kaikkiin työhyvinvointia heikentäviin tekijöihin ja edistää työhyvinvointia näiden samojen tekijöiden kautta. Työyhteisön ilmapiirin kasvattaminen ja kehittäminen vaikuttaa suoranaisesti jokaisen päivän mielialaan ja sitä kautta energisyyteen työssä. Kuormittavuus fyysisellä sekä henkisellä tasolla tulisi olla matalaa, jolloin työnteosta voidaan nauttia ja voidaan saavuttaa työn imu. Työntekijöiden työkykyä tulee myös arvioida päivittäisessä työskentelyssä, jolloin voidaan huomata mahdolliset puutteet osamisessa tai työn sisällössä. (PAM 2024.)

5.3 Hyvinvoivan yrityksen vaikutukset

Menestyvän ja kehittyvän yrityksen pohjana on oikeanlainen johtajuus. Ihmisen johtamiseen tarvitaan oikeanlaista taitoa, jossa otetaan huomioon työhyvinvointi. Tilanteita pitää jatkuvasti kehittää ja seurata, jotta pysytään kärryllä, mitä täytyy muuttaa, jolloin yritys ja sen henkilöstö voi vielä paremmin. (Manka & Manka 2023, 122 – 123.) Myös täytyy huomioida riskitekijät, jotka heikentävät työhyvinvointia. Näiden kaikkien asioiden tunnistamisella saadaan yrityksestä hyvinvoiva. (Forma 2023, 112 – 114.)

Kun osaamista kehitetään ja sen kehittyminen mahdollistetaan, voidaan puhua oppivasta työyhteisöstä. Tämä on hyvä piirre, jos halutaan pärjätä hyvin koko ajan muuttuvassa maailmassa. Tiedot ja esimerkiksi palvelukulttuuri tai markkinointikulttuuri muuttuu ja siihen täytyy osata reagoida, mikäli haluaa menestyä. (Manka & Manka 2023, 126 – 127.)

Luovuus on yksi sellainen asia, joka luo työpaikalle yhteenkuuluvuutta, joka taas puolestaan luo työhyvinvointia yritykselle. Luovuus pääsee parhaiten valloilleen, kun esihenkilö on saanut rakennettua hyvinvoivan yhteisön ja sieltä saadaan parhaat mahdolliset ideat sekä ajatukset, joita menestyvä yritys tarvitsee. Tiimissä tärkeintä on olla oma itsensä ja kenenkään ajatuksia ei saisi

tyrmätä suoraan, vaan niistä saadaan yhdessä muovattua paras mahdollinen ratkaisu. (Roth & Saarenpää 2020, 81- 83.)

Henkilöstötuottavuudelle on kehitetty oma mittarinsa, jolla pystytään määrittämään tuottavuus henkilökohtaiseksi ominaisuudeksi. Tähän tuottavuuteen on tutkittu, että johtajuus, ilmapiiri sekä organisaation kulttuuri vaikuttavat suuresti. Tuottavuuteen liittyy kolme dimensiota, joita ovat työkyky, motivaatio ja osaaminen. (Ahonen & Aura 2016, 43-45.)

Keskusteleva johtaja tuo yritykseen hyvän ilmapiirin kuuntelemisen kautta ja mahdollisuuden keskustella kaikista asioista. Osallistaminen työhön esimerkiksi keskusteluiden ja mielipiteiden jakamisen kautta lisää myös omalta osaltaan motivaatiota työhön ja sitoutumista. Esihenkilön tulisi johtaa keskustelut yhteisymmärrykseen ja löytää kompromissi tai jokin yhteisymmärrys tilanteeseen, jolloin näissä välttyttäisiin ristiriidoista, jotka omalta osaltaan heikentävät työhyvinvointia. Muutenkin keskustelun tulisi olla motivoivaa eikä käskyvaltaista, joka saa ilmapiirin työpaikalle negatiiviseksi. (Juuti & Vuorela 2015, 24-26.)

Työn sisältö vaikuttaa työn mielekkyyteen. Työlle olisi parhain mahdollinen päämäärä se, että se olisi kevyttä, mielekästä, energisoivaa ja sellaista, joka tuo iloa myös vapaa-ajalle. Tämä vaikuttaa kokonaisuudessa työntekijän hyvinvointiin, joka taas näkyy työnteossa positiivisesti eikä tuo kuormittavuutta arkeen myöskään vapaa-ajalla. Työtä voidaan myös kehittää mielekkäämmäksi esimerkiksi yhdistämällä tiettyjä työtehtäviä, siirtämällä työtehtäviä toisille työntekijöille tai laajentamalla työtehtäviä monipuoliseksi. Tähän myös vaikuttaa keskusteleva ilmapiiri, jossa kysellään työntekijöiden mielipidettä, pääseekö heidän kaikki parhaat ominaisuudet esille työnteossa vai tuntuuko työ liian kuormittavalta. (Juuti & Vuorela 2015, 79-82.)

Kun työnjako ja tehtäväkuvien selkeys tehdään järkevästi tyytyväisyys työssä kasvaa, joka omalta osaltaan vaikuttaa hyvinvointiin ja työn tulokseen huomattavasti. Työssä ei saa olla liikaa päällekkäisiä rooleja, koska silloin tämän yhden roolin suorittaminen heikentyy. Parhaan mahdollisen hyödyn työntekijöistä saa sillä, että työtehtävät ovat määritelty selkeästi, jolloin heillä on yksi päämäärä,

jota kohti mennä. Työntekijän tulisi myös tietää milloin työ alkaa ja milloin se on valmis. (Teperi 2023, 138.)

Työstä palkitseminen kannustaa myös tavoittelemaan yhteisiä tavoitteita vielä paremmin, jolloin yritys hyötyy työntekijöille annetuista pienistä palkinnoista suuremmin kuin alkuun on ajateltu. Aina palkinnon ei tarvitse tulla pelkästään tavoitteiden saavuttamisesta, vaan myös onnistumisista tulisi palkita. Tämä kannustaa tekemään työtä parhaalla mahdollisella tavalla ja näin saadaan pikkuhiljaa onnistumisista kasvatettua mahdollisuudet tavoitteiden saavuttamiselle. Palkitsemista voi tehdä aineellisesti tai aineettomasti. (Hakonen & Nylander 2015, 21.)

Aineellinen palkitseminen tarkoittaa esimerkiksi bonusta peruspalkan lisäksi. Lisäkorvausta voidaan antaa myös vaativammasta työstä tai sitten tavoitteiden saavuttamisesta. Se motivoi rahallisesti tuloksen saamiseen. Tämän lisäksi aineellista palkitsemista voi olla erilaiset edut, joita on esimerkiksi tuote-edut, joita yritys voi työntekijöilleen antaa tavoitteiden saavuttamisesta. (Hakonen & Nylander 2015, 23-24.) Aineeton palkitseminen on sitten taas sellaista, johon ei liity rahan arvoisia palkintoja. Se voi tarkoittaa työympäristöä eli esimerkiksi työpaikan sijaintia tai mahdollisuuden työsuhdeautoon tai etätyömahdollisuuteen. Työn sisältö ja sen kehittymismahdollisuudet ovat myös palkitsemista onnistuneesta työstä ja luottamusta työntekijää kohtaan. Työntekijän osallistaminen päätöksentekoon tuo myös arvostusta ja sitä kautta palkitsemista siitä, että työ on sujunut hienosti. Tärkeimpänä aineettoman palkitsemisen keinona on palautteen anto työstä. Helposti esihenkilö kertoo työstä ne puolet, joita työntekijä ei ole tehnyt kunnolla tai niissä on puutteita. Enemmän kannustavaa on palautteen anto ja kehuminen onnistuneista osa-alueista työssä. Mielekkäämpää on tehdä työtä, josta saadaan positiivista palautetta ja se kannustaa jatkamaan työntekoa täysillä. (Hakonen & Nylander 2015, 35-39.)

Kansantaloudellisesti hyvinvoiva yritys hyötyy myös kustannuksissa, kun esimerkiksi sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet vähenevät työpaikalla, kun yrityksessä työhyvinvoinnista huolehditaan. Lisäksi työtapaturmat vähenevät eikä niistäkään synny ylimääräisiä kustannuksia niin paljoa. Ilman

ennaltaehkäisevää terveydenhoitoa, kulut siinä ovat korkeammat, mikäli hyvinvointi on heikommalla tasolla. (Ahonen & Aura 2016, 39-43.)

6 Työhyvinvointi tulevaisuudessa

6.1 Tulevaisuuden työhyvinvointi

Muuttuvassa maailmassa myös työhyvinvointi ja sen vaikutukset ovat muuttuneet yhä tärkeämmiksi yhteiskunnassa. Työhyvinvointiin on vaikuttanut paljon erilaisia asioita, joita ovat tietoisuus omista arvoista ja kunnioitus omaan työhön. Nämä asiat tulevat myös tulevaisuudessa korostumaan entistä enemmän. (Suonsivu 2014, 182-183.) Näiden lisäksi työntekijät keskustelevat enemmän omista työoloistaan varsinkin sosiaalisessa mediassa, jolloin vertaistukea kaikelle huonolle kohtelulle löytyy (Työturvallisuuskeskus 2022).

Yksi muutos, joka koronakriisissä työpaikoille sekä oppilaitoksille syntyi, oli etätyöskentelyn mahdollisuus. Ennen työtä tehtiin vähemmän kotoa käsin, mutta tämän aikana oli pakko keksiä keinoja työn. Mikäli työnteko olisi mahdollista myös etänä, joko sellaisenaan tai hieman sovellettuna, kannattaisi sitä kokeilla. Toiselta osalta negatiivisen vaikutuksen on etätyöskentely tuonut työntekijöille, koska työn ja vapaa-ajan raja on häilynyt. Tästä syystä osa työntekijöistä saattaa kuluttaa itsensä loppuun, kun työaika ei ole katkaisemassa töistä lähtemisen. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 11-14.)

Tähän työajan määrittämiseen tulisi tulevaisuudessa kiinnittää enemmän huomiota, koska se vaikuttaa työhyvinvointiin negatiivisesti. Ennen ehkä on ajateltu, että mitä ahkerampi työntekijä, sen parempi. Nykyään parempi työntekijä saadaan, kun työllä on selkeät sekä realistiset tavoitteet ja työnteon määrään kiinnitetään huomiota. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 13-14.)

Tulevaisuudessa myös työntekijöiden kouluttaminen kannattaa entistä enemmän. Työnteossa myös tapahtuu paljon muutoksia niin järjestelmissä kuin

työskentelytavoissa. Esihenkilöiden tulisi käyttää resursseja lisäkoulutukseen työntekijöille, jolloin heidän itsevarmuutensa myös uuteen työhön kasvaisi. Tämä itsevarmuus tuo hyvää lisää työhyvinvoinnille. (Kylliäinen 2022.)

TYÖ2030-ohjelma on kehitetty osaksi hallitusohjelmaa, koska halutaan nostaa koko Suomen tasolla työhyvinvointi maailman parhaaksi. Petteri Orpon hallitusohjelman tavoitteina ovat erilaisten toimintatapojen ja kehittyvän teknologian hyödyntäminen työpaikoilla, luottamuksen vahvistaminen työssä ja Suomen nostaminen esille työelämäinnovaatioissa. Tämä ohjelma on aloitettu jo vuonna 2020, johon on tutkittu tietoa näistä työhyvinvointiin liittyvistä asioista. (Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma 2024.)

World Economic Forum on kirjoittanut vuonna 2020 sivuilleen 10 parasta ominaisuutta, joita kohti esihenkilöiden ja työntekijöiden tulisi mennä vuoteen 2025 mennessä. Nämä kaikki asiat vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden ja tätä kautta koko yrityksen hyvinvointiin. Alla mainitut piirteet ovat näitä ominaisuuksia, joita pyritään ottamaan kehitykseen työntekijöiden kesken:

- analyyttinen ajattelu ja innovaatiot
- aktiivinen oppiminen ja oppimisstrategiat
- monitahoinen ongelmanratkaisu
- kriittinen ajattelu ja analysointi
- luovuus, omaperäisyys ja oma-aloitteisuus
- johtajuus ja sosiaalinen vaikuttaminen
- teknologian käyttö, seuranta ja valvonta
- teknologian suunnittelu ja ohjelmointi
- kestävyys, stressinsietokyky ja joustavuus
- päättelytaidot, ongelmanratkaisu ja ideointi (World economic forum 2020.)

6.2 Työn imu

Työhyvinvoinnin näkökulmasta työn imu olisi parhain mahdollinen päämäärä, johon esihenkilön opastuksella työntekijän tulisi päästä ja omalta osaltaan myös esihenkilön tulisi kokea tätä. Työntekijä, joka kokee saavansa työn imun työstään pitää kyseistä työtä mielekkäänä, jonka eteen haluaa myös nähdä vaivaa. Ominaisuuden, jotka työntekijässä tällöin korostuvat ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Nämä ominaisuudet tuovat työhön energisyyttä ja sinnikkyyttä myös haasteiden kohdalla. Omistautuminen taas tuo työlle lisää inspiraatioita ja luo innokkuutta työnteolle. Kolmannen ominaisuuden eli uppoutumisen merkitys on työhön paneutuminen ja, että aika kuluu vaivattomasti. (Hakanen 2011, 38-39.)

Työn imussa on myös muita hyötyjä organisaatiolle, koska tätä kokevat työntekijät auttavat mielellään myös muita työntekijöitä, koska heillä riittää energia siihenkin. He myös luovat työn imun kulttuuria esimerkiksi muihin työntekijöihin, perheeseen sekä ystäviin. Positiivinen ilmapiiri lietsoo lisää positiivisuutta, joka puolestaan vaikuttaa hyvällä tavalla energisyyteen jokapäiväisessä arjessa myös töiden ulkopuolella ja vaikuttaa hyvinvointiin. Energisyyden ja mielekkyyden kautta työhön sitoudutaan enemmän, jolloin myös halutaan jatkaa työskentelyä paljon pidempään. Työntekijät ovat myös oma-aloitteisia ja haluavat kehittää itseään työssä. Tämän seurauksena myös asiakastyytyväisyys ja tuottavuus kasvavat yrityksessä, joka onkin yrityksen toiminnalle todella hyvä asia. Kaikkien näiden yhteissumma on onnellinen työntekijä, joka kokee onnistuvansa työssä sekä erilaisissa rooleissaan myös vapaa-ajalla. Kun työntekijä tuntee kaikilta osa-alueilta tätä onnistumista sekä energisyyttä, niin kaikki ne korostavat hyviä puolia arjen keskellä. (Hakanen 2011, 41-42.) Kaikki nämä työn imuun liittyvät asiat tarkoittavat myös työmotivaatiota (Sinokki 2016, 11).

Työn imun saavuttamiseksi tulee työntekijöitä johtaa ilman, että työstä uupuu. Työ ei myöskään saa tuntua liian raskaalta tai ylitsepääsemättömältä, vaikka haastetta tulisi olla. Organisaation ja ihmisten johtaminen tulee tapahtua johdonmukaisesti, ettei työntekijälle tule hämmennystä tai liiallista kuormitusta siitä,

ettei esimerkiksi tiedä, mitä hänen kuuluisi priorisoida työssä ensimmäisenä. (Karjula 2022, 133.)

Pohjana työn imun saavuttamiselle olisi organisaation identiteetti, joka muovautuu työntekijän mieleen jo ensimmäisenä työstä. Tämä identiteetti tarkoittaa esimerkiksi arvoja, joita yrityksessä kunnioitetaan ja vaalitaan. Identiteetin avulla luodaan yritykselle avoin ja rehellinen kulttuuri, joka vaikuttaa positiivisen kuvan luomiseen ja työnteon mielekkyyteen. Sitä mukavampi on työskennellä yrityksessä, joka pitää samoja arvoja tärkeänä kuin työntekijä itse. (Karjula 2022, 133-135.)

Toisena tärkeänä osana tätä työn imun pohjaa on organisaatiokulttuuri. Se tarkoittaa melkein samaa kuin organisaation identiteetti, mutta enemmän tapakoh- taista toimintaa. Eli millaisia asioita yrityksessä tehdään ja miten ne tehdään. Tämä kulttuuri on alitajunnassa ja se ohjaa toimintaa, jota yrityksessä tehdään. Kulttuuri antaa pohjan toiminnalle ja ohjeet siitä, miten ja millä tavalla tietyissä tilanteissa kuuluu toimia kulttuurin mukaisesti. (Karjula 2022, 136-137.)

6.3 Työnteko ja tunteet

Tunteet kuuluvat jokapäiväiseen elämään, jolloin ne liittyvät myös työntekoon. Tunteisiin vaikuttavat omat ajatukset, joita kontrolloimalla pystytään muuttamaan omia tunteita. Kielteiset ajatukset vaikuttavat negatiivisesti tunteisiin ja toisinpäin mielekkäät ajatukset vaikuttavat positiivisesti tunteisiin. (Sinokki 2016, 199.)

Päivän aikana koetut tunteet vaikuttavat käyttäytymiseen ja esimerkiksi siihen, millaisia tavoitteita itselle laitetaan. Positiiviset tunteet vaikuttavat myös tavoitteiden saavuttamiseen siinä määrin, että tavoitteita ei pidetä liiallisina ja niitä kohti mennään innolla. Lisäksi positiivinen tunne työstä luo enemmän sietokykyä paineen alla ja kiireessä. (Sinokki 2016, 199.)

Työnteossa saatetaan tuntea myös haastavia tunteita, joihin myös esihenkilön tulee osata reagoida oikein ja näyttää ettei myöskään näissä tunteissa ole mitään väärää. Tunteita kuitenkin tulee osata säädellä oikein ja osoittaa näitä tunteita tilanteeseen sopivalla tavalla. Esimerkiksi pettymystä tai suuttumusta tulisi työpaikalla osoittaa mahdollisimman lieväällä tavalla, jolloin se ei myöskään vaikuttaisi koko yrityksen ilmapiiriin eikä varsinkaan heijastuisi asiakkaille. Esihenkilön tulisi omilla tunnetaidoillaan siis luoda työpaikalle sellainen ilmapiiri, jossa voidaan olla avoimia ja innostuneita työnteolle. Esihenkilön käytöksestä koko yrityksen tiimi ottaa mallia ja hänen käytöstä pidetään esimerkkinä työntekijän omalle toiminnalle. (Mieli 2024.)

Työssä tapahtuviin tunteisiin liittyy vahvasti myötäinto, joka tarkoittaa tunteita, joita koetaan esimerkiksi työkaverin onnistumisista. Myötäinnon myötä päästään myös kokemaan myötätuntoa niin hyvissä kuin huonoissakin asioissa. Tämä lisää luottamusta tiimin kesken, joka taas lisää hyvinvointia työssä sekä sitouttaa työpaikkaan enemmän. Esihenkilö välittää omista työntekijöistään ja työntekijät välittävät toisistaan aidosti ihmisinä. (Sarkkinen 2017.)

7 Opinnäytetyön menetelmät

7.1 Käytetyt menetelmät

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa tutkin ja tarkastelen työhyvinvointia ja johtajuuden merkitystä siihen. Käytettyjä menetelmiä opinnäytetyön tekemiseen ovat olleet kirjallinen sekä laadullinen tutkimus. Valitulla aihepiirin rajauksella on saatu laaja kirjallinen pohja aiheen tarkasteluun. Lisäksi opinnäytetyötä varten on tehty kvalitatiivinen haastattelututkimus työhyvinvoinnin merkityksestä ja vaikutuksista. Kvalitatiivisella tutkimuksella eli laadullisella tutkimuksella on selvitetty haastateltavien esihenkilö- sekä työntekijärooleissa olevien työntekijöiden ajatuksia ja näkemyksiä opinnäytetyössä tutkittavaan aiheeseen. (Puusa & Juuti 2020.)

Opinnäytetyössä on käytetty myös haastattelua yhtenä tiedonkeruun menetelmänä. Tämä aineistonkeruu haastattelu oli puolistrukturoitu, jossa haastattelua varten oli mietitty kysymyksiä ennakkoon ja nämä samat kysymykset esitettiin kaikille haastateltaville haastatteluissa. Haastattelu oli myös teemahaastattelu, joka on yksi suosituimmista haastattelulajeista puolistrukturoiduissa haastatteluissa. Teemahaastattelussa kysymysrungosta pystytään joustamaan, jolloin haastattelusta saadaan rennompia ja keskustelutyylisiä. Vastausten laajuus voi myös vaihdella haastateltavan mukaan ja tarkentavia kysymyksiä voidaan esittää kesken haastattelun. (Näppärä 2017.)

7.2 Aineisto

Opinnäytetyön kirjallisen lähdeaineiston analysointi on aloitettu tutkimalla, mitkä avainsanat aihealueeseen liittyvät. Näiden avainsanojen pohjalta lähdeaineistoa valikoitiin opinnäytetyöhön sopivaksi. (Vilka 2023, 54-55.) Näitä avainsanoja olivat työhyvinvointi ja sen merkitys, johtaminen ja tyylien muuttuminen, valmentava johtajuus, työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen, työhyvinvointi tulevaisuudessa, työn imu sekä tunteiden merkitys työelämässä. Lähdeaineistot on käyty läpi aihe kerrallaan ja niiden materiaali on analysoitu yksitellen.

Opinnäytetyötä varten tehdyn puolistrukturoidun haastattelun tulokset ovat perustuneet tulkintaani haastateltavien vastauksista eri aihealueittain. Näistä haastatteluista saaduista vastauksista on tehty analysointia kokonaisuutena sekä sitten haastateltavien iän, asuinpaikan, työkokemuksen ja aseman perusteella. Haastatteluja on tulkittu sen mukaan, mitä haastateltavat ovat vastanneet tai kertoneen aihealueeseen liittyen. Tämän vuoksi haastattelun vastaukset ovat subjektiivisia ja tulkinnanvaraisia. (Puusa & Juuti 2020.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta tulee arvioida tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin perusteella. Tällainen tutkimus on empiirinen, johon on tehty myös teoreettinen osuus. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyy uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Tutkimuksen lähdeaineisto on hyväksytty todeksi ja aineistoa on tutkittu sekä analysoitu kattavasti. Luotettavuudelle

määritelmänä on oikeanlaiset menetelmät ja lähestymistavat tutkimukselle. Eettisyyden näkökulmasta tutkimus ei saa olla vaaraksi tai haitaksi tutkimukseen liittyville tahoille eli tutkimusta tehdessä on noudatettu eettisiä periaatteita. (Puusa & Juuti 2020.)

8 Haastattelut

8.1 Tausta

Opinnäytetyötä varten haastattelin kuutta eri aloilla työskentelevää henkilöä. Jokainen haastateltava, jolle kutsun laitoin, osallistuivat haastatteluun. Valitsin haastateltavat sen perusteella, että heillä on kiinnostusta työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen liittyen. Viisi näistä haastatteluista tapahtui Teams-sovelluksen kautta, jossa pidettiin yksilöhaastattelut jokaiselle viidelle haastateltavalle. Lisäksi yksi haastateltava osallistui haastatteluun sähköpostien välityksellä. Haastattelut käsiteltiin anonyymisti, jolloin kenenkään henkilöllisyyksiä ei tule selville opinnäytetyössä. Haastattelut saatiin tallennettua tämän sovelluksen kautta, ja tallenteiden pohjalta haastattelut litteroitiin ja muutettiin tekstimuotoon. Nämä haastatteluista syntyneet tallenteet tuhottiin asianmukaisesti heti opinnäytetyön valmistuessa joulukuussa 2024.

Kolme näistä haastateltavista oli esihenkilöasemassa olevia ja kolme olivat työntekijäroolissa. Haastattelussa tuli ilmi vastauksia, joissa tulee eri näkökulmaa esille eri työtehtävien ja kokemuksen kautta. Lisäksi haastatteluissa voidaan verrata vastauksia siihen, että vaikuttaako esimerkiksi haastateltavien ikä siihen, millaisena tai miten tärkeänä työhyvinvointi ja sen johtaminen koetaan.

Haastatteluiden tavoitteena oli saada konkreettista näkökulmaa johtajuuden merkityksestä työhyvinvointiin sekä selvittää haastateltavien näkemystä siihen, mikä heidän työskentelyssään vaikuttaa positiivisesti koko työilmapiiriin hyvinvointiin. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että millaista koetaan hyvän johtajuuden olevan ja mitkä asiat ylipäänsä vaikuttavat hyvän työilmapiiriin luomiseen.

8.2 Haastatteluiden tulokset

Jokainen kuudesta haastateltavasta koki, että työhyvinvointi on todella tärkeä aihe ja se vaikuttaa jokapäiväiseen työskentelyyn ja omaan mielialaan myös töiden ulkopuolella. Lisäksi jokaisessa vastauksessa tuli ilmi, että oikeanlaisella johtajuudella on merkityksellinen vaikutus työhyvinvoinnin toteutumiseen. Ensimmäisenä haastateltavilta kysyttiin, että mitä heidän mielestä hyvä johtaminen on. Tässä vastauksissa korostui, että hyvän johtajan tunnistaa siitä, että tällainen henkilö kertoo selkeästi tavoitteet tiimille ja tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät keinot.

Hyvä johtaja auttaa ja tukee työntekijää sekä kertoo selkeästi tavoitteet ja keinot, miten ne voidaan saavuttaa. Lisäksi hän auttaa ja tukee siinä, että tavoitteisiin ja päämääriin päästään yhdessä tiiminä.

Haastattelussa tuli myös ilmi, että hyvällä johtajalla tulee olla hyvät ihmissuhde- ja sosiaaliset taidot, joihin liittyy vahvasti kuuntelemisen taito. Luottamuksen merkitys tuli myös viidessä vastauksessa ilmi siinä mielessä, että kaikki johtajan ja työntekijän välillä käydyt henkilökohtaiset keskustelut tulee säilyä heidän välillä. Lisäksi johtajan tulee ottaa myös vastuuta tiimistä, toimintaympäristöstä ja työtehtävistä sekä niiden jakautumisesta tiimin kesken.

Hyvä johtaminen on myös sitä, että esihenkilön omalla toiminnalla saadaan luotua tasapuolisuuden ja luotettavuuden tunne aikaan tiimissä.

Toinen haastattelun kysymys koski asioita, jotka vaikuttavat työilmapiiriin luomiseen. Tässä haastateltavat vastasivat, että hyvään työilmapiiriin vaikuttavat positiivinen ja avoin kulttuuri työpaikalla, selkeät säännöt, joita jokainen noudattaa ja tasapuolisuus. Kun työhyvinvointi on kunnossa, ei myöskään työntekijöillä ole tarvetta alkaa tuhoamaan omalla käytöksellään sitä työpaikalla.

Hyvän työilmapiirin luomiseen vaikuttavat avoimuuden ja rehellisyyden lisäksi se, että ollaan läpinäkyviä ja johdonmukaisia asioiden kanssa. Tasapuolisuuden merkitys työilmapiiriin näkyy myös siinä, että koko tiimillä on arvokas olo työyhteisössä, jossa kaikki otetaan huomioon ja heidän ajatukset ovat tärkeitä ja arvokkaita.

Haastatteluissa tuli myös kahden haastateltavan kohdalla ilmi, että hyvään työilmapiiriin vaikuttavat koko työympäristö, jossa työskennellään. Työskentelytilan tulee olla inspiroiva ja viihtyisä sekä ympäristön tulisi kokonaisuudessaan olla siisti, valoisa ja järjestyksessä, jotta siitä ei aiheutuisi ylimääräistä stressiä. Lisäksi työskentelytilan lepomahdollisuudet esimerkiksi taukotilat tai siellä olevan sohvan/lepotuolin merkitys korostui haastatteluissa. Näiden avulla työntekijä pääsee myös kesken työpäivän rentoutumaan ja unohtamaan työkiireet hetkeksi.

Haastattelin myös eri paikoissa työskenteleviä työntekijöitä. Toiset tekevät työtä vain etänä, toiset vain työpaikalla ja osa pystyy tekemään työtä molemmin. Tähän liittyen työhyvinvointia koettiin saavan juuri siitä, että on mahdollista tehdä työtä niin, kuin parhaimmaksi koetaan.

Toisille sopii etätöiden teko ja toiset tykkäävät mennä työskentelemään työpaikalle tiimin kanssa. Tällöin motivoivasti työntekoon vaikuttaa se paikka, jossa työtä tehdään. Jos työskentely tuntuu raskaalta etänä ja työpaikalla on vain mahdollisuus siihen, työ tuntuu kuormittavammalta eikä siitä nauti.

Kolmantena kysymyksenä oli, että haastateltavan tuli kertoa, millä tavalla esihenkilön toiminta vaikuttaa työilmapiiriin työpaikalla. Vastauksissa korostettiin sitä, että esihenkilön vaikutus työilmapiiriin ja sen luomiseen on todella suuri. Esihenkilö luo omalla esimerkillään sitä ilmapiiriä ja esihenkilön toiminta heijastuu koko muuhun tiimiin ja heidän käyttäytymismalleihin.

Vastauksissa myös tuli ilmi, että esihenkilö on esimerkki jokaisessa asiassa, mitä työpaikalla tehdään. Esimerkiksi jos esihenkilö sivuuttaa perusasioita, kuten ei tervehdi kaikkia asiakkaita tai työkavereita, suosii osaa työntekijöistä tai käyttäytyy negatiivisesti, niin tiimi omaksuu tällaisen käyttäytymismallin itselleen, joka ei palvele yrityksen päämääriä.

Esihenkilön positiivisuus ja luotettavuus näkyvät aina myös siinä työilmapiirissä.

Esihenkilö vaikuttaa työilmapiiriin positiivisella tavalla olemalla kannustava ja sellainen, joka luo hyvää ilmapiiriä ja sellaisen tiimin, jossa kaikki viihtyisivät ja puhaltaisivat yhteen hiileen ja menisivät yhdessä kohti tavoitteita.

Neljäs kysymys haastateltaville oli sellainen, jossa he saivat pohtia omaa työskentelyä ja omaa toimintaa työpaikalla, mikä olisi vaikuttanut positiivisesti työhyvinvointiin. Tämän kysymyksen vastauksissa korostui paljon muiden huomioiminen ja ystävällinen käytös toisia kohtaan.

Pyrin itse olemaan aina tosi ystävällinen toisille ja auttaa muita tarvittaessa, jolloin muut tietävät, että minulta voidaan pyytää apua ja, että autan heitä mielellään.

Omalla kohdalla olen ollut kunnioittava toisia kohtaan ja kuuntelen muita. Kohtelen kaikkia tasavertaisesti ja omaan hyvän empatiakyvyn, joka vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti.

Näiden lisäksi neljässä haastattelun vastauksessa puhuttiin palautteen sekä kiitoksen antamisesta, jota varsinkin esihenkilöt työssään ovat antaneet työntekijöille. Nämä ovat vaikuttaneet positiivisesti työhyvinvointiin. Tähän sanottiin vaikuttavan myös avoimuuden ja rehellisyyden kulttuuri, joka on saatu luotua esihenkilön toiminnan kautta työpaikalle.

Palautteenannoista syntyneiden keskusteluiden kautta olen löytänyt asioita, joiden kautta on pystytty parantamaan työhyvinvointia sekä toimintamalleja.

Olen huomannut, että kiitoksen antamisen ja palautekeskusteluiden kautta tiimille on välittynyt se, että olen huomannut heidän tekemän työn sekä olen aidosti kiinnostunut heistä.

Jokainen meistä kaipaa palautetta niin hyvässä kuin pahassa.

Viimeisenä haastateltavat saivat vielä kertoa lisää aihealueeseen liittyviä asioita, mikäli heillä oli jotain aiheeseen liittyvää mielessä. Näissä vastauksissa useat haastateltavat halusivat vielä korostaa, että työhyvinvointi on todella tärkeä asia, johon kaikkien pitäisi panostaa työpaikoilla enemmän. Tähän

ensimmäinen askel on se, että aletaan puhumaan työhyvinvoinnista ja viemään sen kehittymistä eteenpäin. Ihmisten huono vointi työpaikoilla vaikuttaa väistämättä työn tulokseen ja siihen, miten työpaikalla jaksetaan työtä tehdä.

Haluan vielä nostaa esille, että työhyvinvoinnin johtaminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen ei ole sellaista, mikä suoritetaan esimerkiksi vain kerran viikossa vaan se on jokapäiväistä toimintaa, joka lähtee liikkeelle esihenkilön omasta toiminnastaan ja halusta luoda työpaikalle viihtyisä ja arvostettu työilmapiiri.

8.3 Tulosten analysointi

Haastattelun tulosten ja lähdeaineiston perusteella voidaan todeta, että työhyvinvoinnilla ja johtajuudella on merkityksellinen vaikutus työhyvinvointiin ja sitä kautta myös koko työyhteisön ilmapiiriin sekä tuloksen syntymiseen organisaatiossa. Esihenkilö on vastuussa siitä, että työhyvinvointiin panostetaan riittävällä tavalla koko tiimin kesken ja, että hyvän johtajuuden piirteet vaikuttavat myös koko tiimin hyvinvointiin. Esihenkilön täytyy myös käyttäytyä esimerkillisesti työntekijöilleen, koska hänen käyttäytymisestään ja toimintatavoistaan otetaan mallia, joita sovelletaan sitten omaan käytökseen sekä työssä kehittymiseen.

Haastattelussa huomasin, että ikä vaikutti siihen, miten merkityksellinen esihenkilön esimerkki on oikeasti. Mitä nuorempia haastateltavat olivat, sitä enemmän he vastauksissaan korostivat esimerkin vaikutusta ja sitä, että he ottavat siitä mallia omaan toimintaansa. Lisäksi nuorempien vastauksissa todettiin vanhempia enemmän, että esihenkilön toiminnalla ja olemuksella on tosi suuri merkitys koko tiimin hyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen sekä positiivisuuden luomiseen työpaikalla.

Jokaisessa haastattelussa iästä riippumatta myös korostettiin positiivisuutta. Niin esihenkilön kuin työntekijöiden positiivisuudella on vaikutusta siihen, millainen käyttäytymismalli opitaan ja siihen, miten työpaikalla viihdytään. Tähän kulttuuriin työpaikalla esihenkilöasemassa olevien vastauksissa kerrottiin, että työpaikalla on tärkeää pystyä juttelemaan myös muista kuin työasioista. Tämän

koetaan vaikuttavan työilmapiiriin niin, että työntekijät kokevat arvostusta ja sitä, että heidät oikeasti halutaan kohdata ihmisinä, eikä pelkästään työntekijöinä.

Omassa toiminnassa esihenkilöasemassa olevat ovat kokeneetkin, että kaikki työntekijät tulee ottaa huomioon samalla tavalla. Esihenkilöasemassa olevat haastateltavat pitivät tärkeänä myös sitä, että kaikista asioista voidaan kysyä myös muilta apua. Kenenkään ei tarvitse pärjätä vaikeissa työtehtävissä yksin, vaan muut voivat auttaa näissä. Esihenkilöt korostivat myös, että luotettavuus kasvaa työntekijän ja esihenkilön välillä, kun työntekijät tietävät, että apua ja neuvoja on saatavilla.

Työntekijäasemassa olevat haastateltavat vastasivat, että heille on myös tärkeä tietää, että apua on saatavilla. Heidän keskuudessa korostui perehdyttämisen merkitys ja se, että perehdytysjakson jälkeen ei tarvitse pärjätä jokaisessa työtehtävässä täysin yksin. Se luo hyvää työhyvinvointia työpaikalle, kun perehdytys on kunnossa sekä esihenkilöt ovat avoimia työntekijöitä kohtaan eikä kenenkään oleteta pärjäävän perehdytysjakson jälkeen täysin itsenäisesti.

Haastateltavissa vanhemman ikäiset olivat olleet alalla useamman vuoden, kuin ne, jotka ovat nuorempia. Mitä pidempään alalla oltiin oltu, sitä vanhempia haastateltavat olivat. Näiden vanhempien haastateltavien vastauksissa korostettiin etätönn merkitystä. Koettiin, että työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttivat se, että on mahdollista tehdä työtehtäviä etänä, joko kokonaan tai osittain. Toisille sopii paremmin työskentely fyysisesti työpaikalla ja toisien työhyvinvointiin vaikuttaa etätönn mahdollisuus. Tätä ei tullut ilmi sellaisten haastateltavien kohdalla, jotka olivat olleet alalla vähemmän aikaa.

Haastateltavien vastauksissa myös asuinpaikan merkitys vaikutti tähän etätönn vaikutukseen työhyvinvoinnissa. Ne haastateltavat, jotka asuivat kauempana pääkaupunkiseudulta, toivat tätä etätönn mahdollisuutta esille haastatteluissa. Pääkaupunkiseudulla esimerkiksi hyvät kulkuyhteydet vaikuttavat siihen, että työntekijät menevät mieluusti työpaikoille tekemään työtä. Kauempana pääkaupunkiseudusta välimatkat työpaikoille saattavat olla pidemmät, joten etätönn mahdollisuus on työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttava asia tältä osin.

Niiden haastateltavien kohdalla, jotka olivat olleet alalla vähemmän aikaa, palautteenannon merkitykset olivat suuret. Haastatteluiden vastauksissa haastateltavat korostivat sitä, että heidän mielestään palautteen saaminen varsinkin esihenkilöasemassa olevilta olisi tärkeää työhyvinvoinnin ja työssä kehittymisen vuoksi. Palautteen avulla voidaan oppia lisää, miten työtehtävän voisi tehdä tehokkaammin tai paremmin. Nuoren iän tai kokemattomuuden vuoksi se on tärkeää, jotta ei juutu vääränlaisiin tapoihin tai tietäisi, miten työtehtävä kannattaisi tehdä. Vastauksissa tuli ilmi, että rakentava palaute on kaikista tehokkain ja selkainen, mitä halutaan saada. Palautetta halutaan saada kehittämiskohdista, mutta myös niistä asioista, joita työssä tekee hyvin. Se kannustaa ja motivoi työssä, koska työntekijä kokee olevansa merkityksellinen työyhteisössä ja, että esimerkiksi esihenkilö huomaa nämä onnistumiset työtehtävissä.

Näiden kaikkien vastausten ja kirjallisten lähteiden perusteella voidaan todeta, että työhyvinvointi on todella merkityksellinen asia. Jokainen pystyy vaikuttamaan omalta osaltaan työhyvinvoinnin toteutumiseen työpaikalla ja suurin vastuu siitä on esihenkilöllä. Mikäli tämän hetken maailmassa halutaan pärjätä, täytyy työhyvinvointi olla kunnossa. Jokainen työhyvinvointiin liittyvä pieni asia luo suuren työhyvinvoinnin kokonaisuuden, mikä vaikuttaa positiivisesti ja tuloksellisesti koko organisaation hyvinvointiin sekä kannattavuuteen.

Esihenkilön valinta on myös tärkeä osa työhyvinvoinnin rakentamista. Jos esihenkilöksi valitaan sellainen henkilö, jolle muiden hyvinvointi ei ole tärkeää, se vaikuttaa tuloksellisuuteen heikentävästi. Kun taas esihenkilöksi valitaan sellainen henkilö, joka on innostava, energinen sekä kiinnostunut työhyvinvoinnista, on siitä hyötyä koko organisaatiolle. Tällaisesta johtajasta lähtee se kaivattu muutos parempaan.

Yhdessä esihenkilö oman tiiminsä kanssa pärjää parhaiten, kun kaikkien tunteet ja vahvuudet on otettu huomioon. Jokaisen vahvuuksia tulee tuoda esille oikein ja kehittää potentiaalin mukaan. Tiimin mielipiteillä on myös väliä ja sieltä saadaan selville myös sellaisia näkökulmia, joita ei välttämättä ole esihenkilötasolla tullut ajatelleeksi.

Opinnäytetyön tuloksena on syntynyt huoneentaulu, johon on koottu näitä haastatteluissa esille nousseita asioita, mitkä vaikuttavat hyvinvoivaan tiimiin. Huoneentaulu on tarkoitettu laitettavaksi esille organisaatioissa, jotta muistetaan yhdessä tärkeiden asioiden merkitys työhyvinvointiin ja siihen, että jokaisella on vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Huoneentaulu löytyy opinnäytetyön liitteestä kaksi.

Huoneentauluun on kerätty kahdeksan asiaa, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Nämä kaikki kahdeksan asiaa muistuttavat tärkeistä asioista, jotka luovat yhdessä hyvinvoivan tiimin. Näitä asioita ovat avoimuus ja luotettavuus, yhteiset tavoitteet, positiivinen työilmapiiri, palautteen antaminen, kannustaminen, viihtyisä työympäristö, yhteistyö ja jatkuva kehittyminen. Hyvinvoiva tiimi olisi tavoitteena jokaisessa työpaikassa, koska se edistää hyvinvointia koko organisaatiossa.

9 Pohdinta

Opinnäytetyön aihe oli helppo valita, sillä koen työhyvinvoinnin todella tärkeäksi. Työskentelen itse esihenkilöasemassa, joten valitsin siksi aiheen näkökulmaksi johtajuuden merkityksen työhyvinvointiin. Koen myös itse, että minun esihenkilölläni on ollut suuri positiivinen vaikutus omaan työhyvinvointiini, joten olen ottanut myös omassa esihenkilötyössäni yhdeksi tärkeimmäksi työtehtäväksi työhyvinvointiin panostamisen.

Omassa esihenkilötyössä olen huomannut positiivisia vaikutuksia siitä, että olen saanut luotua yhteisen tiiviin työporukan, jossa kaikki puhaltavat yhteen hiileen. Yhteisillä illanvietoilla ja kuulumisten vaihdolla sekä sillä, että ollaan oikeasti läsnä arjessa, saadaan tuloksellisuutta kasvatettua. Kaikki haluavat onnistua parhaalla mahdollisella tavalla, kun tiedetään, että kohti tavoitteita mennään yhdessä. Lisäksi tällainen yhdessä tekevä työporukka auttaa toisiaan työtehtävien haasteissa ja ongelmassa, jolloin mikään asia ei jää ratkaisematta eikä ketään jätetä yksin. Työpaikkakiusaamista tai syrjimistä ei myöskään tällaisessa tiiviissä työporukassa näy ollenkaan.

Opinnäytetyö on tehty päivätyön ohessa ja olenkin saanut tästä esihenkilötyön kokemuksesta paljon näkökulmaa opinnäytetyöhön. Päivätyön ohella valmistunut opinnäytetyö on vaatinut paljon työtä ja sitä, että on täytynyt aikatauluttaa arki kokonaan, ettei työ tai koulunkäynti kärsi. Suunnittelin myös opinnäytetyön jokaisen eri vaiheen tekemisen omille viikoille, jolloin pääsin rakentamaan opinnäytetyötä pienin palasin eteenpäin. Omasta työhyvinvoinnistani olen myös huolehtinut sillä, että kalenteriin olen tehnyt erikseen tilaa pelkälle palautumiselle ja rentoutumiselle.

Haastatteluista sain paljon hyödyllistä konkreettista näkökulmaa työhyvinvoinnin merkityksestä ja siitä, miten työhyvinvointi ja sen johtaminen koetaan niin esihenkilö- kuin työntekijärooleissa. Tarpeellista oli myös kuulla suoraan haastatteluvien itsereflektointia siitä, miten he kokevat oman käytöksensä vaikuttavan työhyvinvointiin. Lisäksi jokainen haastateltava vastasi kysymyksiin siitä näkökulmasta, joka suoranaisesti liittyy heidän työtehtäviin. Näkökulmien eron lisäksi oli mielenkiintoista huomata myös paljon yhtäläisyyksiä näissä vastauksissa.

Aihe oli minulle todella tärkeä ja koen sen mielenkiintoiseksi, joten etsin paljon tietoa ja luin erilaisia artikkeleita sekä kirjallisia lähteitä. Haluan oppia lisää työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin johtamisen keinoista, koska niin pääsen kehittämään itseäni lisää. Haluan pysyä mukana muutoksessa ja kokeilla erilaisia tapoja, joilla pystyn itse vaikuttamaan tulokseen koko tiimin osalta.

Opinnäytetyökokonaisuuden tavoitteena on olla ohjeistus yrityksille, esihenkilöille ja työntekijöille, jotta jokainen voisi tarkastella oman asemansa vaikutuksia koko työyhteisön hyvinvoinnille. Opinnäytetyön tuloksena syntynyt huoneen- taulu on muistutus työpaikalla siitä, että mitä kaikkea hyvinvoiva tiimi on ja millaiset asiat siihen vaikuttavat. Opinnäytetyöstä on hyötyä yrityksille myös siinä mielessä, kun halutaan alkaa rakentamaan hyvinvoivaa tiimiä tai kehittää sitä enemmän niin yritykset ymmärtäisivät työhyvinvoinnin merkityksen sekä vaikutukset paremmin.

Jatkokehitysmahdollisuuksia opinnäytetyölle olisi tehdä tiettyyn tai tiettyihin yrityksiin selvitys työhyvinvoinnista ja sen kehitysmahdollisuuksista tämän

opinnäytetyön pohjalta. Tässä selvityksessä voitaisiin kokeilla eri toimintatapoja tai käyttäytymismalleja ja tutkia, miten ne vaikuttavat hyvinvointiin tai tulokseen. Lisäksi voitaisiin verrata nykytilannetta siihen, millainen yrityksestä tulisi kehityksen myötä. Tämän selvityksen jälkeen voitaisiin tehdä uusi tutkimus tämän tietyn yrityksen työhyvinvoinnista ja sen vaikutuksista sekä muutoksista. Huoneen- taulua voisi myös päivittää uuden tutkimuksen myötä, mikäli tulisi esille uusia tärkeitä asioita aiheeseen liittyen.

Lähteet

- Ahmaniemi, R. 2024. Mitä on valmentava johtaminen? Käytännön keinoja tehokkaaseen työskentelyyn. Aava & Bang. 25.4.2024. <https://bang.fi/blogi/mita-on-valmentava-johtaminen-kaytannon-keinoja-tehokkaaseen-tyoskentelyyn>. 21.10.2024.
- Aro, A. 2018. Työilmapiirin kuntoon. Helsinki: Alma Talent.
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Apunen, M. 2021. Johtamisen trendit. <https://www.apunen.fi/johtamisen-trendit/>.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching – oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.
- Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No 2. <https://www.jstor.org/stable/2666999>. 4.11.2024.
- Ellä, S. & Saarela, T. 2018. Työhyvinvointi. Tampereen ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminta; Restonomi. Opinnäytetyö. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201802262799>. 28.5.2024.
- Forma, P. 2023. Johtajan työkykykirja. Helsinki: Alma Talent.
- Great Place To Work. 2022. Why is Diversity and Inclusion in the Workplace important. <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/why-is-diversity-inclusion-in-the-workplace-important>. 25.11.2024.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Humak. 2024. Hyvinvoiva järjestö. <https://hyvinvoiva-jarjesto.humak.fi>. 24.10.2024.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Helsinki: Edita.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Johtajuus Info. 2024. Esimiehen virallinen rooli. <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/esimiehen-virallinen-rooli/>. 25.11.2024.
- Johtakee. 2024. Onnistunut valmentava johtaminen huomioi ryhmän, vuorovaikutuksen ja luottamuksen. <https://johtakee.fi/onnistunut-valmentava-johtaminen/>. 20.10.2024.
- Joki, M. 2024. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.
- Kallio, K. 2023. Moderni johtaja – työsuhteiden johtamisesta toiminnan johtamiseen. Helsinki: Kauppakamari.
- Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen – työelämän tärkein taito. Helsinki: Kauppakamari.
- Karjula, L. 2022. Ymmärrä uupunutta, johda uuvuttamatta. Helsinki: Basam Books.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Kuisma, E. 2023. Yksilön potentiaalin hyödyntäminen valmentavan johtamisen avulla. Haaga-Helian ammattikoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202401191580>. 28.5.2024.

- Kylliäinen, J. 2022. Tulevaisuuden työhyvinvointi. Driim.
<https://www.driim.fi/blog/tulevaisuuden-tyohyvinvointi>. 28.10.2024.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus – ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian.
- Lindström, L. 2021. Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen. Hämeen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021120323558>. 28.5.2024.
- Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: Alma Talent.
- Mielenterveyden keskusliitto. 2024. Tunnista työuupumus ajoissa.
<https://www.mtkl.fi/mika-askarruttaa/tunnista-tyouupumus-ajoissa/>. 20.9.2024.
- Mieli. 2024. Tunnetaidot tukevat työssä. <https://mieli.fi/materiaalit-ja-koulutukset/tietoa-mielenterveyden-vahvistamisesta/tyoelamanmielenterveys/mielenterveys-tyopaikalla/tunnetaidot-tyossa/>. 16.10.2024.
- Moksi, K. 2016. Menesty esimiehenä nykyajassa – pikaopas valmentavaan esimiestyöhön.
- Näppärä, L. 2017. Haastattelun lajityypit. Spoken. <https://spoken.fi/haastattelun-lajityypit/>. 17.11.2024.
- Opetushallitus. 2024. Mitä on jatkuva oppiminen? <https://www.oph.fi/fi/teemat-ja-kehittaminen/mita-jatkuva-oppiminen>. 5.11.2024.
- Pam. 2024. Työhyvinvoinnin edistäminen vaatii toimenpiteitä.
<https://www.pam.fi/tyoelamaopas/tyoelamassa/tyosuojelu-ja-tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>. 6.11.2024.
- Pekkarinen, L. & Pulkkinen, J. 2023. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2022. Kevan tutkimuksia 1/2023. https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen_alan_tyohyvinvointi_2022.pdf. 4.11.2024.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Rauramo, P. 2020. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Kansalaisyhteiskunta.
<https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/tyohyvinvointiin-vaikuttavia-tekijoita/>. 30.10.2024.
- Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2021. Valmentava esimies – onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2022. Valmentava johtajuus. 7., painos. Helsinki: Alma Talent.
- Roth, P. & Saarenpää, J. 2020. Sudenpentujen käsikirja esimiehille – vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset tunteet työelämässä. Helsinki: Basam Books.
- Sarkkinen, M. 2017. Osoita myötätuntoa ja myötäintoa työkaverillesi. Työpiste.
<https://www.ttl.fi/tyopiste/osoita-myotatuntoa-ja-myotaintoa-tyokaverillesi>. 27.9.2024.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio – innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024. Työturvallisuus ja työhyvinvointi.
<https://stm.fi/tyohyvinvointi>. 31.10.2024.
- Sttk. 2024. Kehittyvä ja hyvinvoiva työyhteisö. <https://www.sttk.fi/kehittyva-tyoyhteiso/>. 24.10.2024.

- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2., painos. UNIpress
- Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä – matkalla työhyvinvointiin. UNIpress.
- Tarkkonen, J. 2018. Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen. UNIpress.
- Teollisuusliitto. 2024. Työympäristö. <https://www.teollisuusliitto.fi/tyoelama/tyoymparisto-ja-tyosuojelu/tyoymparisto/>. 25.11.2024.
- Teperi, A. 2023. Ihminen turvallisuuden tekijänä. Helsinki: Gaudeamus.
- Terveyskirjasto. 2022a. Stressi. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00976>. 26.11.2024.
- Terveyskirjasto. 2022b. Työuupumus. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681>. 15.11.2024.
- Terveystalo. 2022. Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen. <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopakettit/tyohyvinvointi-ja-tyossa-jaksaminen>. 18.11.2024.
- Topaasia. 2024. Valmentava johtaminen – lyhyt oppimäärä. <https://topaasia.com/valmentava-johtaminen-lyhyt-oppimaara/>. 7.10.2024.
- Tradenomit. 2024. Palkaton sairauslomapäivä ei ole kenenkään etu. <https://www.tradenomi.fi/ajankohtaista/palkaton-sairauslomapaiva-ei-ole-kenenkaan-etu/>. 6.11.2024.
- Työsuojelu. 2024. Työterveyshuolto. <https://tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto>. 25.11.2024.
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001.
- Työterveyslaitos. 2024. Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote-alalla. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet>. 18.9.2024.
- Työterveyslaitos. 2024. Todennäköinen työuupumus on lisääntynyt. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/todennakoinen-tyouupumus-on-lisaantynyt>. 2.10.2024.
- Työturvallisuuskeskus. 2022. Sosiaalisen median työkäyttö, työsuojelunäkökulma. <https://ttk.fi/julkaisu/sosiaalisen-median-tyokaytto-tyosuojelunakokulma/>.
- Työturvallisuuskeskus. 2023. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>.
- Työturvallisuuslaki 738/2002.
- Valtonen, P. 2022. Psykologinen turvallisuus on työyhteisön voimavara. <https://www.hus.fi/ajankohtaista/psykologinen-turvallisuus-tyoyhteison-voimavara>.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Helsinki: Edita.
- Vilkkä, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Helsinki: Art House.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä – työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.
- Work goes happy. 2017. Työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus – kenellä on siis vastuu? <https://www.wgh.fi/tyohyvinvointi-on-yksilollinen-kokemus-kenella-on-siis-vastuu/>. 6.11.2024.

World Economic Forum. 2020. These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. <https://www.weforum.org/stories/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>. 16.10.2024.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

Haastattelurunko

- Ikä?
 - Asuinpaikka?
 - Mikä on sinun työnkuvasi yrityksessä?
 - Kuinka kauan olet ollut alalla?
-
1. Millaista on mielestäsi hyvä johtaminen?
 2. Mitkä asiat vaikuttavat mielestäsi hyvän työilmapiirin luomiseen?
 3. Millä tavalla esihenkilön toiminta vaikuttaa työilmapiiriin?
 4. Millä tavalla oma toimintasi työntekijänä on vaikuttanut positiivisesti työhyvinvointiin?
 5. Onko sinulla muuta lisättävää aihealueeseen?

HYVINVOIVA TIIMI

1

AVOIMUUS JA LUOTTAMUS

YHTEISET TAVOITTEET

2

3

POSITIIVINEN TYÖILMAPIIRI

PALAUTTEEN
ANTAMINEN

4

5

KANNUSTAMINEN

VIIHTYISÄ
TYÖYMPÄRISTÖ

6

7

YHTEISTYÖ

JATKUVA KEHITTYMINEN

8