

Työhyvinvoinnin uhkatekijät

Marina Toivonen



Tekijä Marina Toivonen	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön otsikko Työhyvinvoinnin uhkatekijät	Sivu- ja liitesivumäärä 53 + 1
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Threats to well-being at work	
<p>Työhyvinvointi ei ole itsestään selvä asia. Lukuisat tutkimukset osoittavat, että Suomessa työhyvinvointiin on syytä panostaa. Valitettavan monen työntekijän kohdalla työhyvinvointi muuttuu työpahoinvoinniksi. Pahimmassa tapauksessa työntekijä sairastuu ja joutuu jättämään työelämän, tämä taas aiheuttaa yrityksille ja yhteiskunnalle kuluja. Opinnäytetyön tarkoituksena on teemahaastattelujen avulla pureutua työpahoinvointiin johtaneihin syihin ja löytää ratkaisuja työpahoinvointitilanteiden ennaltaehkäisyyn.</p> <p>Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla eri-ikäisiä ja uransa eri vaiheessa asiantuntijatehtävissä työskenteleviä työntekijöitä. Haastattelut tehtiin vuosien 2014 ja 2015 aikana. Tutkimus on kvalitatiivinen ja tiedonhankintamenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimuksen analyysi pohjautui sisältöanalyysiin ja siinä on hyödynnetty narratiivista analyysimetodia. Haastateltavat kertoivat työelämästään vapaasti, mutta opinnäytetyöhön kirjattiin ja analysoitiin vain ne kohdat kertomuksista, jotka olivat oleellisia tutkimuksen näkökulmasta ja vastasivat tutkimuskysymyksiin.</p> <p>Haastateltavien kertomusten perusteella selvisi, että työpahoinvointiin ajaudutaan pikkuhiljaa työntekijän sinnitellessä arjen rutiineja ratkoessa. Haastateltavien työpahoinvointia aiheuttivat arvostuksen puute, työn kuormitus, uhkailu, syrjintä, kateus, tietojen salaaminen, kostaminen ja kiusaaminen. Oireiden kasvaessa kestävämmiksi, työntekijä havahtui ja puuttui asiaan. Työpahoinvointia aiheuttavan asian esille nostaminen ei haastateltavien työpaikoilla tuottanut tulosta tilanteen korjaamiseksi. Joissain tapauksissa puuttuminen tilanteeseen oli jopa työntekijää vahingoittava. Keskusteluilla tilanteisiin ei löytynyt ratkaisua. Työsuhteen lopettaminen, joko itsensä taikka työnantajansa toimesta, lopulta päätti työpahoinvoinnin. Haastateltavien mielestä yrityksen johdon olisi pitänyt puuttua ja ottaa kantaa vahvemmin. Heitä olisi pitänyt kuunnella ja kohdella tasapuolisesti.</p> <p>Haastatteluista ilmeni, että lähimmän esimiehen sekä johdon asenne ja toiminta edesauttoivat haastateltavien työhyvinvoinnin romahtamista. Tulosten perusteella esimiesten koulutus, rekrytoinnin tehostaminen, yritysten arvojen tiettäväksi tekeminen ja niiden noudattaminen kaikilla organisaation tasoilla, työhyvinvoinnin strategian laatiminen, siihen sitoutuminen ja tulosten seuranta voivat estää työhyvinvoinnin uhkatekijöiden muodostumista työpaikoilla. Tulee tutkia ja kehittää sekä ottaa käyttöön rekrytointimenetelmiä, joilla pystytään paremmin arvioimaan esimiehiksi nimitettäviä henkilöiden ominaisuuksiaan ja taitojaan. Yrityskulttuuriin on sisäistettävä arvot ja säännöt, joita työpaikalla noudatetaan. Näin myös uuden työntekijän aloittaessaan hän tietää mihin on sitoutunut. Mahdollisessa konfliktitilanteessa jokainen työntekijä on tasa-arvoisessa asemassa, kun työyhteisön säännöt ovat yhteisesti jaettuina.</p>	
Asiasanat Työhyvinvointi, työpahoinvointi, työpaikkakiusaaminen.	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	3
2.1	Tutkimusmenetelmä.....	3
2.2	Haastattelukysymykset	4
3	Mitä on työhyvinvointi	5
3.1	Fyysinen työhyvinvointi	7
3.2	Henkinen työhyvinvointi	8
3.3	Sosiaalinen työhyvinvointi	11
3.4	Hyvinvoivana läpi työuran	13
3.4.1	Joustit	14
3.4.2	Ikäjohtaminen sekä hiljaisen tiedon siirtäminen	16
3.5	Uhkatekijät työhyvinvoinnissa	17
3.5.1	Työn kuormittavuus, stressi ja työuupumus.....	18
3.5.2	Työsuhteen ja -tehtävien epävarmuus.....	20
3.5.3	Kiusaaminen	20
4	Työhyvinvoinnin johtaminen	22
4.1	Työhyvinvointi yrityksen strategiassa	23
4.2	Työhyvinvointi työsuhteen elinkaarella	24
4.3	Varhaisen puuttumisen malli	26
5	Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys	27
6	Kokemuksia työhyvinvoinnista.....	30
6.1	Haastateltavat henkilöt.....	30
6.2	Haastattelut ja tiivistetty vastaustaulukko	31
6.3	Haastateltavien kokemukset työhyvinvoinnista.....	33
6.3.1	N-1, kertomus syrjimisestä ja kateudesta	33
6.3.2	N-2, kertomus ulkopuolistamisesta ja kiusaamisesta.....	34
6.3.3	N-3, kertomus lannistamisesta ja arvostuksen puutteesta.....	36
6.3.4	N-4, kertomus vähättelystä, uhkailusta ja kostosta	37
6.3.5	M-5, kertomus syrjinnästä ja työn kuormittavuudesta	38
7	Tutkimusaineiston analysointi.....	40
7.1	Luotettavuus ja pätevyys.....	40
7.2	Aineiston käsittely	40
8	Johtopäätökset.....	46
	Lähteet	50
	Liitteet.....	54
	Liite 1	54

1 Johdanto

Työhyvinvointia on pohdittu ja tutkittu laajalti sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta. Aihe on ajankohtainen, sillä työhyvinvoinnin puuttuminen työpaikoilta aiheuttaa yhteiskunnallemme joka vuosi jopa 30 miljardin euron kustannukset. Lisäksi työpahoinvointi rampauttaa henkisesti yhä nuorempia työntekijöitä ja jouduttaa eläköitymistä. Työntekijöiden huonovointisuuden takia tuottavuus, viihtyvyys, työn mielekkyys sekä motivaatio laskevat ja työstä poissaolot nousevat. On sekä työntekijän että työnantajan etu panostaa työhyvinvointiin. Kaikilla mittareilla laskettuna työhyvinvointiin on kannattavaa panostaa ennakkoon, ja jatkaa panostamista koko työsuhteen ajan alkaen rekrytoinnista ja perehdyttämisestä aina ikäjohtamiseen saakka. Hyvien tulosten saavuttamiseksi työhyvinvoinnin johtaminen on otettava osaksi yrityksen strategiaa. Jäljempänä tutkimuksessani selviää, kuinka suhteellisin pienillä panostuksilla työhyvinvointiin ja sen ylläpitoon työnantaja ja edelleen yhteiskuntamme voi välttää huomattavat työpahoinvoinnista johtuvat kustannukset.

Kiinnostuin aiheesta tutustuessani työhyvinvoinnin ja sen puuttumisen aiheuttamiin kustannuksiin Suomen työelämässä. Luin mielenkiinnolla aiheeseen liittyviä lehtiartikkeleita ja -kirjoituksia sekä tilastoja. Olin yllättynyt pahoinvoinnin määrästä työelämässä. Lisäksi henkilökohtaisella tasolla aihe kosketti minua kollegani kiusaamistapauksen takia sekä työtoverini epäasiallisesta kohtelusta esimiesten taholta hänen sairastuttuaan vakavasti. Lukemissani kertomuksissa eniten minua ihmetyttivät asiat, jotka olivat johtaneet ikäviin tilanteisiin ja edelleen työpahoinvointiin. Jäin pohtimaan, eikö näitä tilanteita olisi voitu mitenkään välttää. Mitä olisi voitu tehdä, kenen toimesta ja missä vaiheessa? Kysymykset jäivät askarruttamaan mieltäni, ja halusin paneutua asiaan syvällisemmin. Huomasin, että työhyvinvointia on tutkittu ja siitä on kirjoitettu lukuisia teoksia. Teemaa on lähestytty eri näkökulmista: henkilöjohtamisen, yrityksen strategian, esimiestyön, tuloksellisuuden, työturvallisuuden. Tutkimukseeni valitsemani aiheita, työpahoinvointia, ei ole tutkittu samassa määrin. Työhyvinvoinnin teoksista löytyy ohjeita ja neuvoja työhyvinvoinnin tuottamiseksi, sen ylläpitämiseksi ja panostamiseksi työpaikoilla. Niissä myös kerrotaan työhyvinvointia rapauttavista tekijöistä. Kuitenkin tilanteisiin, joissa työntekijä jo kärsii työpahoinvoinnista, hyviä ohjeita ja neuvoja on vaikea löytää.

Tutkimuksessani selvitän, mikä muuttaa työhyvinvoinnin työpahoinvoinniksi. Tutustuin ensin alan kirjallisuuteen ja aiheesta jo tehtyihin tutkimuksiin. Tämän jälkeen haastattelin omaa tutkimustani varten työuran eri vaiheissa työskenteleviä ihmisiä. Pyysin heitä vapaasti kertomaan työelämästään, ja heidän kertomuksistaan pyrin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kertomuksissa kiinnitin erityisesti huomiota työnantajan ja työnteki-

jän tekoihin, sanoihin ja reaktioihin, jotka olivat vaikuttaneet haasteltujen henkilöiden työhyvinvointiin. Näistä kartoittamistani toimista poimin ne uhkatekijät, joita välttämällä voidaan edistää työhyvinvointia.

Työssäni käyn läpi työhyvinvoinnin teoriaa ja kerron työhyvinvointiin kuuluvista osaluista. Lisäksi erittelen tekijöitä, jotka vaarantavat työhyvinvointia. Työni alussa määrittelen työhyvinvoinnin ja kerron työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä sekä muuttujista, jotka vaikuttavat työilmapiiriin ja jaksamiseen. Painotan työhyvinvoinnin johtamista ja sen ottamista osaksi yrityksen strategiaa. Esittelen myös vuosittain tehtävän Strategisen hyvinvoinnin tila -tutkimuksen tuloksia. Empiriaosion alussa esittelen haastattelujen pohjalta tehdyt yhteenvedot sekä tiivistelmät haastatteluista. Tämän jälkeen analysoin keräämäni materiaalia.

Työni tavoitteena on löytää uhkatekijöitä, jotka johtavat työhyvinvoinnin menetykseen. Haastateltavien kertomusten pohjalta pyrin paikallistamaan missä kohtaa heidän työuraansa mahdollinen työpahoinvointia aiheuttava ilmiö tapahtui ja mikä se oli. Poimin kertomuksista samankaltaisia ilmiöitä ja analysoin kuinka ne syntyivät. Löytämällä ongelman lähteen, ymmärrän paremmin sen aiheuttajan ja sitä myöten syyn. Seuraamalla ja analysoimalla syitä sekä seurauksia pystyn löytämään uhkatekijät, joista työpahoinvointi aiheutuu. Uhkatekijän löytäminen antaa mahdollisuuden ehdottaa keinoja sen välttämiseksi.

2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmana on selvittää mistä pahoinvointi työpaikoillamme johtuu sekä pystymekö löytämään sen aiheuttamat uhkatekijät ja välttämään niitä. Tutkimukseni tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

Mikä aiheuttaa työntekijän työpahoinvoinnin työpaikalla?

Millä tilanteen kehitys olisi voitu estää?

Työhyvinvointi on hyvin laaja käsite ja sitä voidaan tutkia monesta eri näkökulmasta. Yleensä tutkijat jakavat työhyvinvoinnin kolmeen eri osa-alueeseen: fyysinen, henkinen ja sosiaalinen työhyvinvointi. Näitä käsittelen jäljempänä luvussa 3. Tässä työssäni keskityn tutkimaan työntekijöiden henkistä työhyvinvointia asiantuntijaorganisaatioissa. Syvennyn löytämään syitä sen menettämiseen. Tutkimusaineistona käytän tekemiäni haastatteluja.

2.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukseni on kvalitatiivinen ja menetelmänä käytän teemahaastatteluja. Tämä kvalitatiivinen tutkimus perustuu induktiiviseen prosessiin, eli kokemusperäisistä yksityiskohdista päädytään yleiseen lopputulokseen – prosessi etenee siis yksityisestä yleiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita useasta yhtäaikaisesta tekijästä, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Tutkimuksen tarkkuus ja luotettavuus saavutetaan verifioimalla. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 25.)

Hirsjärvi & Hurme (2008, 34) toteavat, että haastattelu on hyvin joustava menetelmä ja sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. He jatkavat, että tutkija on suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, jolloin tilanne antaa mahdollisuuden tiedonhankintaan itse haastattelutilanteessa. Haastattelu myös mahdollistaa vastausten taustalla olevia motiivien esiintulon. (2008, 34.)

Haastatteleamalla henkilöitä sain heidän tilanteestaan laajemman kuvan kuin pelkällä kyselylomakkeella. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2008, 41) muistuttavat: "Haastattelua tekevän tutkijan tehtävä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista." Annoin haastateltavien vapaasti kertoa heidän kokemuksistaan työelämästä, ja tutkijana poimin tarinoista työhyvinvointia koskevat kohdat.

Tutkimushaastattelujen lajit eroavat toisistaan strukturointiasteen perusteella, siis kysymysten muotoilun kiinteydestä ja haastattelijan vapaudesta jäsentää tilannetta (Hirsjärvi &

Hurme 2008, 43). Haastattelun eri lajeista tutkimukseeni soveltui parhaiten teemahaastattelu, jonka voi määritellä puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Nimensä mukaisesti teemahaastattelussa edetään yksityiskohtaisten kysymysten sijasta keskeisten teemojen varassa. Metodini tavoitteena on saada haastateltavan ääni kuuluville. Teemahaastattelussa huomioituvat haastateltavien tulkinnat ja asioille antamat merkitykset – kuinka keskeisiä ne ovat – sekä näiden merkitysten syntyminen vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelussa ei siis käytetä lomakehaastatteluille luonteenomaista tarkkaa kysymysmuotoa ja -järjestystä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

2.2 Haastattelukysymykset

Valitsemani metodin mukaisesti esitin haastateltaville avoimia kysymyksiä. Tarkoitukseni oli näin saada henkilö avoimesti kertomaan työstään, työympäristöstään, työtovereistaan ja työhyvinvoinnistaan. Mikäli henkilö kertoi kokeneensa työpahoinvointia, tein hänelle jatkokysymyksiä, jotka liittyivät tähän kokemukseen. Esittämäni kysymykset löytyvät Liitteestä 1. Esitin haastateltaville myös kysymyksiä organisaation järjestämisestä sosiaalisista tilaisuuksista ja henkilöstötilinpäätöksestä. Näiden kysymysten avulla pyrin kartoittamaan yrityksen organisaatioiden toimintotapoja sekä työhyvinvoinnin asemaa johtamisessa.

3 Mitä on työhyvinvointi

Työhyvinvointia käsittelevät teokset määrittelevät työhyvinvoinnin laaja-alaiseksi kokonaisuudeksi. Työntekijän pitää voida fyysisesti, henkisesti ja sosiaalisesti hyvin, jotta hän tuntee olevansa hyvinvoiva ja hyödyllinen yritykselleen. Työterveyslaitoksen (2014) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa, turvallisessa ja terveyttä edistävässä työympäristössä sekä työuraa tukevassa työyhteisössä.

Tarkkonen (2012, 22) määrittelee työhyvinvoinnin kahdella tasolla:

1. *Yksilöpsykologinen lopputulema.* Työssä käyvä ihminen saa voimia arvostuksen, hallinnan, mielekkyyden, elämänilon, terveyden ja turvallisuuden kokemuksesta.
2. *Toiminta.* Henkilöstön työturvallisuudesta, työkyvystä ja jaksamisesta sekä henkisestä hyvinvoinnista on huolehdittava.

Henkiseen työhyvinvointiin Tarkkonen (2012, 22) lukee kuuluvaksi yleisen työtyytyväisyyden ja työssä viihtymisen, työn ilon, imun, hallinnan, sopivan haasteellisuuden, sujuvuuden ja häiriöttömyyden sekä arvostuksen, oikeamukaisuuden ja onnistumisen kokemukset.

Rauramon (2012, 15) kehittämä Maslowin tarvehierarkiaan pohjaava työhyvinvoinnin porrasmalli (Kuvio 1) toimii hyvin työhyvinvoinnin kokonaiskuvana. Porrasmallissa kiinnitetään huomiota myös siihen, millaisia työhyvinvoinnin menetelmiä ja malleja eri tarveportaalla on käytettävissä.

5.	Itsensä toteuttamisen tarve	Organisaatio: osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus Työntekijä: oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito Arviointi: kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset
4.	Arvostuksen tarve	Organisaatio: arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut Työntekijä: aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä Arviointi: työtyytyväisyysmittaukset, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset
3.	Liittymisen tarve	Organisaatio: työyhteisö, johtaminen, verkostot Työntekijä: joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmyönteisyys Arviointi: työtyytyväisyys, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt
2.	Turvallisuuden tarve	Organisaatio: työsuhde, työolot Työntekijä: turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat Arviointi: tilastot, riskit, työpaikkaselvitykset
1.	Psyko-fysiologiset perustarpeet	Organisaatio: työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto Työntekijä: terveelliset elämäntavat Arviointi: kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset, kuormittumisen arviointi, työpaikkaselvitys

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 15)

Rauramon (2012, 15) Työhyvinvoinnin porrasmallissa mennään asteittain eteenpäin. Ensimmäinen on huolehdittava psyko-fysiologisista perustarpeista kuten työpaikkaruokailusta, työ-

terveyshuollosta ja terveellisistä elämäntavoista. Tavoitteena on hyvä terveys. Sitten siirytään turvallisuuskysymyksiin: työriskit, työpaikkakiusaaminen ja työsuhteiden aiheuttama epävarmuus. Tavoitteena on kokonaisvaltainen turvallisuus. Seuraavalla portaalla vastataan liittymisen tarpeeseen. Tavoitteena on vahva yhteisöllisyys. Tämän jälkeen kiinnitetään huomiota arvostuksen osoittamiseen sekä alaisille että työtovereille. Tavoitteena on näkyvä ja tuntuva arvostus. Ylimmällä portaalla keskitytään itsensä toteuttamiseen. Sillä tarkoitetaan esimerkiksi työn imua, osaamisen kehittämistä ja innovatiivisuutta. Tavoitteena on tukeva osaaminen. Rauramon mukaan korkein porras voidaan saavuttaa, mikäli alempien portaiden tarpeista on huolehdittu riittävästi. Näin etenemällä olemassa olevat mahdollisuudet päästään hyödyntämään täysipainoisesti. Portaikkoa noustessa työntekijän ikään ja terveyteen liittyvät yksilökohtaiset seikat on muistettava ottaa huomioon. Rauramo tähdentää vielä, että jokaisen yhteisön jäsenen on sitouduttava työpaikan työhyvinvoinnin edistämiseen. (Rauramo 2012, 13–14.)

Työturvallisuuskeskuksen (2013) mukaan työhyvinvointi kumpuaa tekijöistä, jotka lisäävät mielihyvässä työssä, innostavat ja lisäävät viihtyisyyttä työpaikalla. Tällaisiin asioihin vaikuttavat:

- työn tekeminen turvallisessa ja terveellisessä ympäristössä työhön sopivilla ja toimivilla työvälineillä,
- riittävä osaaminen ja ammattitaito, jonka avulla työssä voi onnistua ja kehittyä,
- työn sisällön sopiva haasteellisuus,
- hyvän johtamisen ja esimiestyön kautta saatava tuki ja arvostus sekä johtamisen kokemista reiluna ja oikeudenmukaisena,
- työn ja vapaa-ajan rajojen hallinta,
- toimiva työyhteisö, joka näkyy avoimuutena ja työkavereiden keskinäisenä tukena sekä
- tunne omasta terveydestä ja riittävästä toimintakyvystä työn tekemiseen

(Työturvallisuuskeskus TTK 2013, 5.)

Työn imu -käsitteen Suomeen tuonut Hakanen (2011, 38) esittää, että sellainen joka tyydyttää työntekijän psykologisia perustarpeita, tuottaa eudaimonista hyvinvointia. Eudaimonista näkökulmaa kannatti jo antiikin Kreikassa Aristoteles, jonka mukaan parasta hyvinvointia tuottaa se, että henkilö voi elämässään toteuttaa inhimillisiä mahdollisuuksiinsa ja tehdä sellaista mikä on arvokasta ja hyveellistä. Tällaista juuri on työn imu tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilana. Työn imussa henkilö tuntee työtoimintansa mielekkääksi ja haluaa ponnistella saadakseen aikaan tuloksia. Hakanen varoittaa, että työn imu ei ole ensisijaisesti sitä, että töissä on kivaa. Eudaimoninen hyvinvointi ei tuota välitöntä mielihy-

vää, vaan palkitsevin hetki seuraa ponnistelun ja onnistumisen seurauksena. (Hakanen 2011, 19.)

Leskisen ja Hultin mukaan (2010, 68) työssä onnistuakseen työntekijällä on oltava soveltuvuus tehtävään ja rooliin, jossa hän toimii. He esittävät (2010, 69), että mielekäskin työ voi muuttua kuormittavaksi, mikäli organisaation toimintakulttuuri, tehtävän sisältö ja rooli eivät odotuksiltaan vastaa työntekijän omia toimintamalleja. Tämän takia on ensisijaisen tärkeää sekä työn mielekkyyden että yrityksen tuloksellisuuden kannalta jatkuvasti varmistaa, että oikea osaaja on oikeassa tehtävässä (Leskinen & Hult 2010, 69).

Työn arvostaminen on työntekijälle tärkeää, mutta sitäkin tärkeämpää on oman ammatin ja työvalinnan arvostus. Tästä syystä on välillä hyvä pysähtymään miettimään, mitkä mielipiteet ja arvostukset vaikuttavat omiin päätöksiin. Työn mielekkyyden kannalta ei ole suotavaa valita ammattia ulkopuolisen arvostuksen perusteella. Tällöin saattaa syntyä tilanne, että henkilöä ei työssä arvosteta ja palautekin on kielteistä. Valitsemalla itselleen mielekkään ammatin, roolin ja toimintaympäristön työntekijästä olisi voinut kehittyä erinomainen, arvostettu osaaja. (Leskinen & Hult 2010, 70.)

Henkilöstöjohdon ryhmä Henry ry jakaa vuosittain palkinnon parhaiten työhyvinvointia edistäneelle organisaatiolle. Näihin palkintoihin viitaten Jabe (2012, 11) listaa tekijät, jotka ovat yhteisiä Suomen parhaille yrityksille:

- hyvä ilmapiiri työpaikalla
- työ koetaan mielekkääksi ja sitä arvostetaan
- mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä
- esimies kannustaa ja antaa tukea
- työt on organisoitu mielekkäästi
- vuorovaikutus sujuu työtovereiden kesken

(Jabe 2012, 11.)

Seuraavaksi käsittelen tarkemmin työhyvinvoinnin kolmea osa-aluetta: fyysinen, henkinen ja sosiaalinen. Luvun lopuksi pohdin kuinka työntekijä pysyy hyvinvoivana läpi työuran.

3.1 Fyysinen työhyvinvointi

Fyysinen hyvinvointi on tärkeä osa yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia. Siihen sisältyy fyysinen kunto ja terveys, jotka kummatkin vaikuttavat suorituskykyyn ja jaksamiseen. Hyvät elämäntavat, kuten terveellinen ravinto, tupakoimattomuus, kohtuus alkoholinkäy-

tössä, liikunta ja riittävä lepo ovat hyvinvoinnin ja terveyden perusta. Fyysisen kunnon tarve ja tila tulevat esiin myös työtehtävissä. Fyysisen kunnon parantuessa työn kuormittavuus vähenee, tuki- ja liikuntaelinsairauksien sekä elämäntapasairauksien aiheuttamat rajoitteet ja esteet vähentyvät. Lisäksi fyysisesti hyväkuntoinen ihminen palautuu stressistä paremmin ja nopeammin. Voidaankin todeta, että fyysisesti hyvinvoivalla ihmisellä on mahdollisuus menestyä työssään paremmin. (Leskinen & Hult, 2010, 39–40.)

Työhyvinvoinnin eri lajeista fyysinen työnhyvinvointi on helpoiten mitattavissa ja korjattavissa. Suomessa työntekijää suojaavat myös lait kuten laki Työturvallisuudesta (738/2002) ja laki Työterveyshuollosta (759/2004). Työpaikoilla sattuneet tapaturmat on helposti tilastoitavissa. Tapaturmiin johtaneet syyt voidaan usein jäljittää ja poistaa. Kehusmaan (2011, 34) mukaan suhtautuminen työn ja työympäristön fyysisiin haittatekijöihin on huomattavasti vakavampaa kuin henkisiin tekijöihin. Hänen mukaansa esimiehet ryhtyvät usein toimeen, kun kysymyksessä on työntekijän fyysistä terveyttä koskeva riskitekijä. Fyysistä turvallisuutta ja terveyttä koskevia riskejä kartoitetaan systemaattisesti ja pyritään niiden ennaltaehkäisyyn. Sen sijaan esimiehet eivät aina koe olevansa vastuussa työntekijöiden henkisestä hyvinvoinnista. (Kehusmaan 2011, 34.)

3.2 Henkinen työhyvinvointi

Henkinen hyvinvointi on alueena hyvin monitahoinen ja riippuvainen useista tekijöistä. Henkisen työhyvinvoinnin kokeminen on subjektiivista ja muuttuminen työpahoinvoinniksi on alkuun vaikeasti havaittava (Viitala 2013, 220). Suomessa voimassa olevat lait, kuten laki Yhdenvertaisuudesta (21/2002), laki Tasa-arvosta (609/1986) ja laki Yhteistoiminnasta (334/2007) pyrkivät suojelemaan työntekijää myös henkiseltä pahoinvoinnilta työpaikalla.

Kehusmaa (2011, 31) toteaa skeptisesti kuinka moni johtaja on kehumut työhyvinvoinnin olevan heidän yrityksessään hyvällä tolalla, koska heillä on tyky-päivät ja liikuntasetelit. Kehusmaa (2011, 31) toteaa edelleen: "Jos työhyvinvointi nähdään kokonaisuutena, joka muodostuu organisaation ja sen yksilöiden hyvinvoinnista ja johon vaikuttavat muun muassa työn mielekkyys, ihmisiä arvostava johtamistapa ja työyhteisön yhteisen tehtävän merkityksellisyys, alkavat pelkät liikuntasetelit tuntua melko vaatimattomalta panostukselta".

Alla olevasta Kuviossa 2 näkyvät Marja-Liisa Mankan (2009, 5) määrittelemät työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Työntekijän itsensä lisäksi Mankan mielestä työhyvinvointiin vaikuttavat esimies, työtoverit, organisaatio ja tehtävä työ.

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät



Kuvio 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2009, 5)

Tarkkonen (2012, 92) toteaa, että jokainen työorganisaatio muodostuu ihmisistä ja heidän monitahoisista suhteistaan. Työorganisaation, jollaisena se näyttäytyy ja jollaisena se koetaan, ovat ihmiset itse luoneet vuorovaikutuksellaan, valinnoillaan ja toiminnallaan. Tervettä organisaatiota voi verrata perheeseen, jossa sen jäsenistä pidetään ja huolehditaan. Tasapainoisessa organisaatiossa terveet ihmiset työskentelevät yhdessä. Työyhteisöä on kehitettävä sellaiseksi, jossa ihmiset voivat hyvin, sillä vain terve ihminen voi tehdä hyviä tuloksia. Menestyvät työyhteisöt ovat hyvinvoivia ja osaavia. Organisaation osaamispääoma on organisaation ihmisissä. Näin ollen ei ole lainkaan yhdentekevää, kuinka ihmisiä organisaatiossa kohdellaan ja millainen henki työyhteisössä vallitsee ihmisten kesken. (Juuti & Vuorela 2002; 28–29, 147.)

Uuteen työpaikkaan hakiessa työntekijän on ymmärrettävä millaisiin arvoihin, visioihin ja strategioihin hän siellä sitoutuu. Mikäli nämä ovat ristiriidassa työntekijän arvomaailman kanssa, voi ajan kuluessa paine organisaatiossa kasvaa niin suureksi, että työhyvinvointi kärsii. Työtoverit ja vuorovaikutus heidän kanssaan luo ryhmähenkeä ja yhteenkuuluvuutta. Työtovereista voi löytyä myös yhteisön pilaajia ja kiusaajia. Hyvä esimies on työpaikan viihtyvyyden kannalta merkittävä tekijä. Kyselytutkimuksissa työntekijät painottavat esimiehen oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa, kuuntelutaitoa, kannustamista ja johtamisen osaamista. Usein työpaikkaa vaihdettaessa halutaan pikemminkin vaihtaa esimiestä. Työyhteisö ja kuinka siellä kohdellaan työtovereita ja alaisia on vaikuttavin tekijä työhyvin- ja -pahoinvointiin. Työn on oltava mielekästä ja siihen pitää saada vaikuttaa. Kehittymis- ja etenemismahdollisuudet ovat oltava tavoitettavissa. Tämä kaikki lisää työhyvinvointia. (Juuti & Vuorela 2002; 37–38, 42–44.)

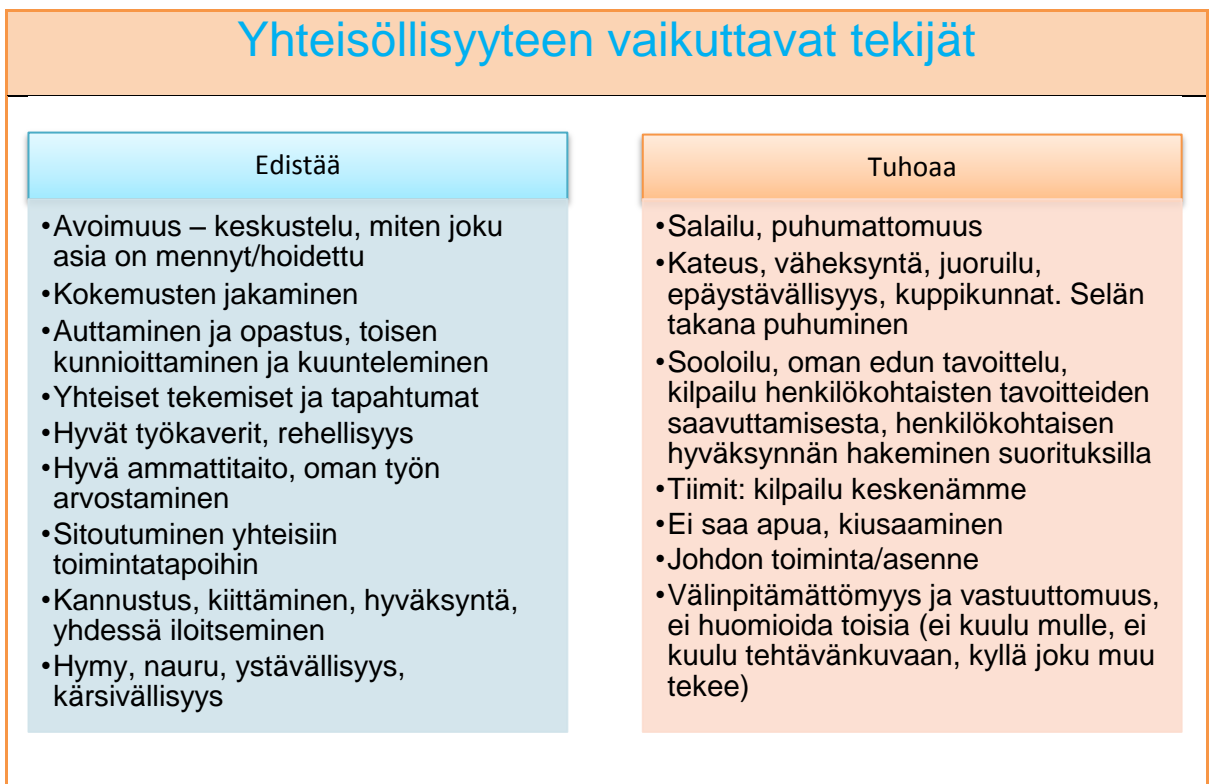
Vaikka jokainen työntekijä vastaa itse omasta hyvinvoinnistaan, on vastuu myös työnantajalla. Kehusmaa (2011, 33) toteaa, että ihmisillä on melko korkea kynnys ottaa esille työpaikkansa epäkohtia. Kun tyytymättömyys tulee ilmi, on syy siihen todellinen. Yksityiselämä ja työelämä limittyvät toisiinsa, minkä takia on vaikea selvittää mistä työntekijän tyytymättömyys johtuu. Työnantajan velvollisuus on kuunnella työntekijää. Työntekijöiden elämäntilanteet vaikuttavat työhyvinvointiin. Jos pahoinvoinnin syy työpaikalla on peräisin työntekijän henkilökohtaisesta elämästä, voi työnantajalla olla mahdollisuus auttaa työntekijää työjärjestelyillä ryhtymättä kumminkaan työntekijän terapeutiksi, jatkaa Kehusmaa (2011, 33). Samaa mieltä on Tarkkonen (2012, 54–55) ja luettelee vielä työnantajan uskomusten sudenkuoppia. Näitä uskomuksia työnantaja käyttää oman huolenpitovelvollisuutensa poisselittäjinä. Tällaisia selityksiä ovat muun muassa työntekijän elämäntavat, yksityisen elämänpäiirin sosiaaliset suhteet, perintötekijät, työmoraalin heikkous ja suhtautumistapa työnantajaan. Työnantajan uskomusten mukaan työntekijä, joka ei kestä työn vaatimuksista aiheutuvia kuormituksia on heikko ja kelvoton. Tarkkosen mukaan (2012, 55) tällainen virheellinen uskomus kertoo kovan ja vääristyneen työelämän harhoista. Tässä hän viittaa vielä työturvallisuuslakiin, joka edellyttää, että työ on suunniteltava ja mitoitettava työntekijän suoriutumisedellytysten mukaan.

Usein yksityiselämän osuutta työpahoinvointiin liioitellaan (Manka 2007, 54). Myös Manka itse piti tietoa yllättävänä. Hän (2007, 54) viittaa useisiin tutkimustuloksiin, joiden mukaan yksityiselämän vaikutus työuupumukseen on ollut pientä. Toisaalta Manka huomauttaa, että huonot työolot ja paineet töissä heijastuvat haitallisesti yksityiselämään.

3.3 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaaliseen työhyvinvointiin vaikuttavat ihmisten väliset suhteet. Tässä korostuvat suhteet työtovereihin ja esimiehiin. Sosiaalinen työhyvinvointi alkaa jo perehdyttämisestä ja vahvistuu kehityskeskusteluissa. Tasa-arvoinen kohtelu, arvostus, luottamus ja rakentava palaute ovat keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnissa. Hyvä sosiaalinen ilmapiiri työpaikalla lisää työhyvinvointia. Ilmapiiri on tällöin kannustava ja avun pyytäminen on helppoa. Sosiaalista hyvinvointia vahvistaa esimies, joka on alaistensa tukena ja jatkuvasti kommunikoi – etenkin muutosten aikana. Esimiehen on oltava oikeudenmukainen ja hänen sanaansa on voitava luottaa. Muutostilanteissa, kun alainen kokee olonsa epävarmaksi tai uhatuksi, hän turvautuu esimieheensä ja odottaa tältä tietoa. Tällaisissa hankalissa tilanteissa luottamus punnitaan. Yksikin epärehellinen teko saattaa viedä luottamuksen kerralla. Tämä taas voi johtaa muutosten vastustamiseen ja töiden sabotointiin. (Jabe 2012, 30.)

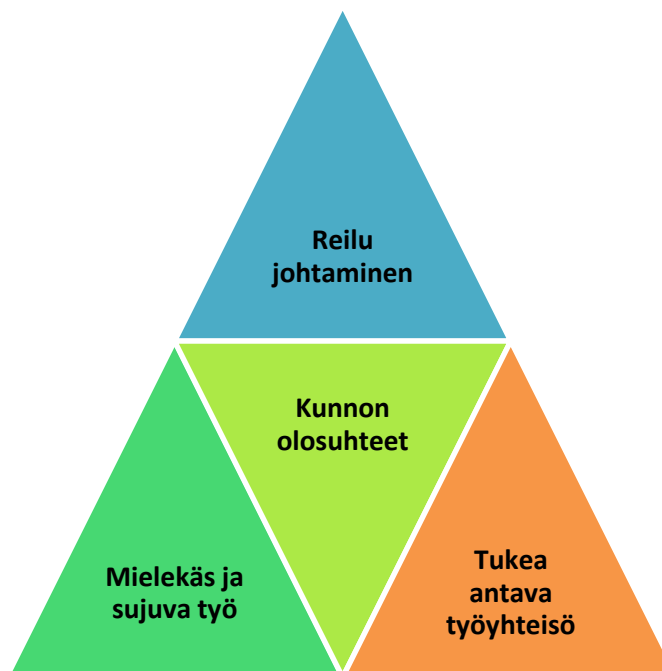
Marja-Liisa Manka (2009, 48) on luetellut yhteisöllisyyteen vaikuttavat tekijät (Kuvio 3), niin sitä edistävät kuin tuhoavat. Alla oleva yhteenveto (Kuvio 3) syntyi työntekijöiden kanssa yhteistyössä Mankan pitämässä työpajassa. Työpaja liittyi osana Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulussa toimivan työhyvinvoinnin tutkimus- ja kehittämistiimin HyWin tekemään suomalaisen työelämän tutkimus- ja kehittämisprojektiin.



Kuvio 3. Yhteisöllisyyteen vaikuttavat tekijät (Manka 2009, 48)

Tarkkonen (2012, 92) kertoo, että työorganisaatio on yksi sosiaalisen järjestelmän muoto. Sosiaalinen järjestelmä vaikuttaa kaikkiin sen sisällä toimiviin henkilöihin. Tarkkonen (2012, 93) jatkaa vielä harhaanjohtavasta uskomuksesta. Oletetaan, että työorganisaatio on järkipäisesti toimiva hallinnollinen, yhteistoiminnallinen ja työnjaollinen kokonaisuus. Näin ei kumminkaan ole, koska työorganisaatio on moniaineksinen ja monimutkainen järjestelmä ja sen toimintaa ohjaavat arvot ja ensisijaisuudet ovat monen eri tekijän yhteisvaikutusta. Kun puhutaan laajasti työhyvinvoinnin luomisesta, sen ylläpidosta ja kehittämisestä Tarkkonen (2012, 93) sanoo: "Työorganisaatio toimii työhyvinvoinnin kannalta riittävän järkipäisesti vain silloin, kun se on onnistuttu organisaatiokulttuurisesti rakentamaan sellaiseksi".

Kehusmaa (2011, 112) on rakentanut Juhani Ilmarisen työtykytalon (Kuvio 5) innoittamana yksinkertaisen kolmiomallin (Kuvio 4) kuvaamaan hänen käsitystään hyvinvoivasta, tuottavasta ja voimaantuvasta työyhteisöstä.



Kuvio 4. Hyvinvoivan, tuottavan ja voimaantuvan työyhteisön perusainekset. (Kehusmaa 2011, 112)

Kehusmaa (2011, 112) selittää, että kaikkia ison kolmion muodostamia neljää pienempää kolmiota tarvitaan työhyvinvoinnin luomiseksi. Hän määrittää kolmion sisällöt seuraavasti:

1. *Kunnon olosuhteet*: turvallisuus ja terveys on taattu, kuormitus on sopivalla tasolla, hyvät työolosuhteet.

2. *Mielekäs ja sujuva työ*: oman työn merkitys on tiedostettu arkipäivässä elävän strategian kautta, työn sisältö tyydyttää yksilöllisiä tarpeita, oman työn sisältöön ja sujuvuuteen sekä työyhteisön toimintaan voi vaikuttaa.
3. *Tukea antava työyhteisö*: yhteisöllisyys ja me-henki, jokaisen työpanoksen merkitys ymmärretään, elävä verkosto-organisaatio hyödyntää monipuolisesti ihmisten asiantuntemusta, oppiminen ja uudistuminen toteutuvat yhteisten kokemusten kautta.
4. *Reilu johtaminen*: luottamus, arvostus, itsetuntemus, kokonaisuuksien johtaminen, hyvän organisaatiokulttuurin rakentaminen. (Kehusmaa 2011, 113–120.)

Tämä Kehusmaan malli tukee ja täydentää edellä esittämäni Mankan (2009, 5) työntekijöiden kanssa yhteistyössä kirjaamia yhteisöllisyyteen vaikuttavia tekijöitä (Kuvio 2).

3.4 Hyvinvoivana läpi työuran

Käsitykseni mukaan, voidakseen hyvin koko työelämänsä, henkilön tulee saada työsuorituksistaan tyydytystä, motivaatiota sekä päästä työn imuun. Tyydytystä tuottavat tehtävät vaihtelevat työuran ja elämän edetessä. Myös hyvinvoinnin edellytykset muuttuvat työelämän aikana. Tämän huomioiminen vaatii työnantajalta ammattitaitoa hyvään ihmisen johtamiseen.

Johtamisella on suuri merkitys työhyvinvointiin. Kuten Manka (2012, 35) selittää, inhimillistä tuottavuutta pystytään lisäämään työhyvinvointia edistämällä. Hänen mukaansa työhyvinvointi koostuu oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittamisestä, työssä onnistumista edistävässä organisaatorakenteesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta sekä työntekijän henkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä. Kuten seuraavaksi kerron, ihmisten johtajan pitää olla ammattitaitoinen. Esimiehen on osattava soveltaa johtamisoppeja ihmisen ja tilanteen mukaan.

Talouselämän artikkelissa (28.11.2014) Työterveyslaitoksen tutkija Anu Järvensivu väittää, ettei työnantaja enää sitoudu työntekijäänsä samoin kuin ennen, eikä työntekijän lojaalisuus työnantajaa kohtaan ole itsestään selvää. Työpaikan ristiriitoja usein selitellään iällä; nuorilta puuttuu kokemus ja vanhoilta taas oppimiskyky. Tähän Järvensivu toteaa, että ikä ei tuo näkyviin yksilön elämään ja yhteiskunnallisiin muutoksiin liittyvää yhteyttä, vaan sen tuo sukupolvikokemus. Sukupolvikokemuksen hän määrittää sellaiseksi, joka tapahtuu yksilöstä riippumatta, mutta koskettaa häntä silti. Artikkelissa kerrotaan Työterveyslaitoksen tekemästä tutkimuksesta, jossa sukupolvikokemus – iso yhteiskunnallinen sukupolvea läpileikkaava tapahtuma – löytyi talouselämästä, sen nousu- ja laskusuhdanteista. Tutkijat jaottelivat haastateltavat viiteen sukupolveen. Suuri sukupolvi (1945–54),

öljykriisin sukupolvi (1955–64), hyvinvoinnin sukupolvi (1965–1972), lamasukupolvi (1973–1978) ja diginatiivit (1980–1990). Lisäksi mainittu kuudes sukupolvi Z (globaalin taantuvan sukupolvi, 1991–) on vasta tulossa työmarkkinoille. Jokaisella sukupolvella on hieman erilainen suhtautuminen työelämään, silti jokaiselle sukupolvelle työ on erittäin tärkeä asia. Samaisessa artikkelissa annetaan neuvoja sukupolviajattelun hyödyntämisestä työelämässä. Varsinkin esimiehiä kehoitetaan perehtymään suomalaisen työelämän historiaan ja sen nopeisiin muutoksiin. Samoin on opittava tiedostamaan erilaiset sukupolvikokemukset, sillä työntekijöiden työhistorioiden tunteminen auttaa ymmärtämään heidän ajatteluaan. Samalla sukupolvikokemukset antavat eväitä ristiriitojen ratkaisemiseen. On hyvä ymmärtää sukupolvikokemusta, sillä se lisää empatiaa ja arvostusta työntekijöiden kesken. Näin erilaisuuden sietäminen kääntyy tehokkuudeksi.

Tekniikan akateemiset julkaisivat lausunnon Elinikäisestä ohjauksesta (4.2.2011). Lausunnossa, jonka tavoite on kestävä ja kehittyvä työuran elinkaari todetaan, että aikuisten ohjaus ja työuran eri vaiheisiin liittyvät yksilölliset tarpeet tulee huomioida yhtenä keskeisenä osana elinikäistä ohjausta ja oppimista. Työn tuottavuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta on tärkeää ohjata ja kehittää osaamista. Tällä tuetaan työuralla jaksamista ja työurien pidentämistä. Pitkän työuran aikana on monia vaiheita, joissa työntekijät tarvitsevat ohjausta. Työuran alkuvaiheessa vastavalmistuneelle on haasteellista löytää koulutustaan vastaava työ, samoin päästä työurallaan alkuun ja mahdollisesti perheen perustaminen samoihin aikoihin vaatii voimia. Työuransa keskivaiheilla henkilö tarvitsee mahdollisuuksia suunnata osaamistaan ja ammattiaan uudelleen. Ja sitten työuransa loppuvaiheessa saattaa tulla tarve keventää työtahtia ja jakaa vuosien varrella kertyneitä kokemuksia, tietoja, taitoja ja osaamista. On kyse kokonaisvaltaisesta elämänhallinnasta, johon tarvitaan ohjausta eri tahoilta. Lausunnossa kehoitetaan varaamaan aikaa ohjauskusteluille ja ottamaan ne työpaikoille osaksi johtamista.

Koko työuran hyvinvoinnin kannalta avainasemassa ovat joustot ja ikäjohtaminen. Näitä tarkastelen lähemmin seuraavaksi.

3.4.1 Joustot

Lainsäädäntö ja työehtosopimukset mahdollistavat työnantajalle erilaisia keinoja joustoihin työpanoksien suhteen. Viitalan (2013, 89) mukaan työnantajat käyttävät näitä joustomahdollisuuksia lähinnä omien etujensa lähtökohdista – eli ohjaamalla työpanoksia vastaamaan yrityksen sen hetkistä toiminta-astetta. Työnantajien käyttämiä keinoja ovat muun muassa ylityöt, joustavat työajat, osa-aikatyö, määräaikaiset työsopimukset ja työvoiman vuokraus. Joustavilla ja liukuvilla työajoilla työnantaja pyrkii kohdentamaan työpanosta

tarkoituksenmukaisesti. Joustoista ovat luonnollisesti kiinnostuneita myös työntekijät soveltaakseen erilaisia työaikoja eri elämäntilanteissaan. Vapaus valita työn tekemisen ajoitus työntekijälle itselleen sopivaan aikaan motivoi ja palkitsee. Monelle työntekijälle pitkä viikonloppuvapaa on huomattavasti rahallista ylityökorvausta arvokkaampi. Osa-aikatyö, joka määritellään alle 30 tuntia viikossa tehtäväksi työksi kiinnostaa monia työntekijöitä, kuten pienten lasten vanhempia taikka ikääntyneiden vanhempien lapsia. Valitettavasti Suomessa osa-aikatyön käyttö joustojen lisääjänä on suhteellisen vähäistä verrattuna muihin teollisuusmaihin. (Viitala 2013, 89–92.)

Kirsti Kehusmaa (2011, 193) on siteerannut silloisen työministerin Tarja Cronbergia lausuntoa Mediaplanetin Henkilöstö ja rekrytointi -julkaisussa lokakuussa vuonna 2008: "Minusta olemme tulleet tilanteeseen, jossa tuottavuus tai tehdyt työtunnit eivät kasva tahtia kiristämällä. Ratkaisu on haettava aivan toisesta suunnasta, nimittäin joustavasta työelämästä. Jaksamista edistää, jos ihmiset voivat pitää taukoja työstä elämänsä eri vaiheissa. Huokoisesti rakentuva työelämä auttaa jaksamaan." Kehusmaa jatkaa aiheesta väittämällä tulevien sukupolvien vaativan yhä enemmän yksilöllisten odotusten ja tarpeiden huomiointia työelämässä. Työntekijän eri elämäntilanteissa ja uravaiheissa voidaan tarpeet huomioida erilaisilla joustoilla. Myöskään työntekijän alentuneen työkyvyn ei tarvitse merkitä jäämistä sairauslomalle, vaan joustoilla saadaan työt ja työolosuhteet sellaisiksi, että vajavaisellakin työkyvyllä voidaan toimia työelämässä. (Kehusmaa 2011, 193.)

Väestöliiton (2014) keräämien kokemusten mukaan joustot ovat lisänneet työtyytyväisyyttä. Joustoihin liittyvät uudistukset yrityksissä vähensivät henkilöstön vaihtuvuutta ja sairauslomia, mikä on yritykselle taloudellisesti kannattavaa. Joustojärjestelyissä sekä työnantaja että henkilöstö pitivät tärkeänä tasapuolista kohtelua kaikissa toimissa. (Väestöliitto 2014.) Talouselämän (29.8.2014) artikkelissa käsitellään ns. pehmeää laskua osana työelämän joustoa. Työnantaja ja työntekijä kehuvat pehmeää laskua työelämäänsä, joka hyödyntää pidempään poissa olleita palaajia. Työnantajan edustaja kehottaa kuuntelemaan työntekijöiden toiveita, sillä hänen mukaansa joustot tulevat työnantajalle takaisin työntekijän sitoutumisena. Työnantaja vakuuttaa, että kun työntekijä viihtyy ja voi hyvin, hän voi puolestaan joustaa työnantajan hyväksi. Samaisessa artikkelissa haastateltu Väestöliiton Anna Kokko muistuttaa, että joustoja tarvitsevat niin lapsiperheet kuin ikääntyneistä vanhemmistaan huolehtivat keski-ikäiset ja vanhemmat työntekijät sekä kuka tahansa, jota on kohdannut elämässään jokin äkillinen tragedia. Myös Kehusmaa (2011, 197) painottaa, että joustavuuden tulee olla vastavuoroista. Jousto on yksipuolista, mikäli työntekijän työajat joustavat vain kysynnän mukaan huomioimatta työntekijän tarpeita tai jos työntekijä olettaa työnantajan huomioivan vain hänen tarpeensa, eikä ole itse valmis vastavuoroisesta joustamaan työnantajan tarpeiden mukaan (Kehusmaa 2011, 197).

3.4.2 Ikäjohtaminen sekä hiljaisen tiedon siirtäminen

Jabe (2010, 156) väittää, että ikääntyneitä ihmisiä ei herkästi palkata. Hänen mukaansa viisikymmentävuotias on jo ikäihminen ja neljäkymmentävuotiaskin alkaa olla vanha työmarkkinoilla. Iän karttuessa ihminen muuttuu: henkisesti hän kasvaa ja vahvistuu, mutta samaan aikaan fyysisesti hän heikkenee. Ikääntymisestä on tullut negatiivinen asia, sillä fyysiseen suorituskyykyyn kiinnitetään entistä enemmän huomiota. Jaben (2010, 157) mielestä olisi tärkeää muistaa, että ikääntyvät työntekijät voivat olla parempia sellaisissa asioissa, joissa tarvitaan kokemusta, harkintakykyä ja viisautta sekä strategista ajattelukykyä. He myös sitoutuvat ja ovat uskollisia työnantajansa kohtaan. Pitkä työkokemus antaa varmuutta ja auttaa hallitsemaan työntehtäviä. (Jabe 2010, 157.)

Ikäjohtamisessa on tärkeää ajatella pitkällä aikavälillä. Huippuosajaksi ei kehitytä parissa vuodessa. Työnantajan on hyväksyttävä, että työntekijä kehittyessään hän myös vanhenee. Henkilöstön koulutuksessa on huomioitava oikea tapa. Oppiminen ei ole ikäkysymys, mutta oppimisprosessi muuttuu iän myötä. Tämä on tärkeä huomioida esimerkiksi henkilöstön koulutuksissa. Usein iäkkäät ihmiset oppivat tekemällä, ja jos muisti heikkenee, vaaditaan enemmän toistoja. Esimiehillä on valtava haaste johtaa eri-ikäisiä ihmisiä ja hyödyntää heidän kapasiteettiaan. Heidän on tunnistettava työntekijöidensä vahvuudet ja erikoistaidot. Siksi koulutuksen lisäksi esimiesten tulee kiinnittää huomiota myös johtamistapoihin, työn organisointiin ja henkilöstön osallistumiseen. (Jabe 2010, 157–158.)

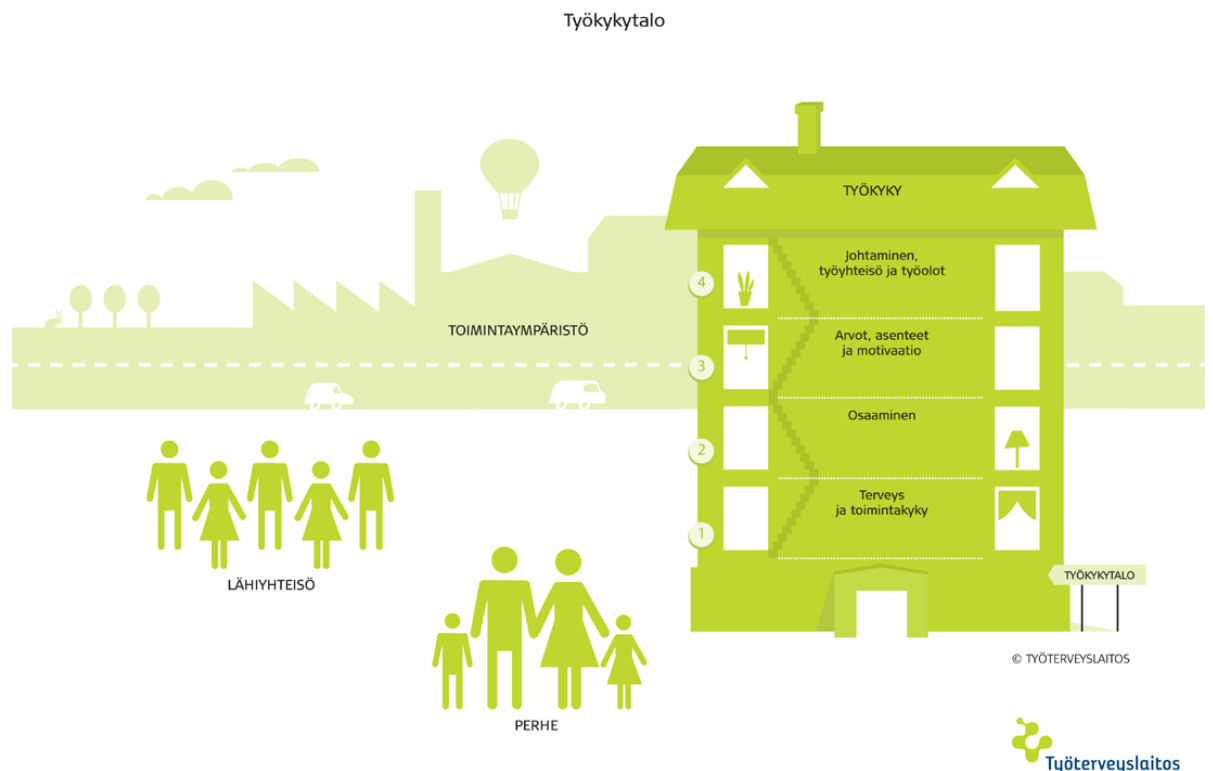
Manka (2006, 131) kirjoittaa, että eläkkeelle jäävien ihmisten myötä saattaa organisaatiosta poistua tärkeää osaamista. Tämän takia on oleellista ennakoida, kuinka kokemustietoa saadaan siirrettyä henkilöltä toiselle ja työpisteestä toiseen.

Melkein kaikilla työpaikoilla on oivallettu hiljaisen tiedon siirtämisen tärkeys. Helsingin Sanomien (30.11.2014) artikkelissa kerrottiin hiljaisen tiedon kulkemisesta eläinlääkäriasemalla. Artikkelissa muistutetaan, että hiljaisen tiedon siirtäminen ei ole uusi asia. Erilaisia ns. mestari-kisälli-järjestelmiä on työpaikoilla ollut kautta aikojen – välillä ne vain ovat päässeet unohtumaan. Artikkelin esimerkkieläinlääkäriasemalla on ollut käytössä jo muutamien vuoden järjestelmä, jossa kokenut ammattilainen ohjaa nuorempaa työtoveriaan neljän vuoden ajan. Vaikka eläinlääkäriin koulutus on pitkä ja siihen kuuluu useita harjoittelujaksoja, eivät opiskelijat ehdi kokea koulutuksen aikana kaikkea mitä työssä voi tulla vastaan. Haastateltu eläinlääkäri työskentelee mielellään eläinlääkäriasemalla, jossa on kokeneempia kollegoja työn tukena. Työ kehittyy koko ajan, joten kokemuksen tuoman

tiedon siirtäminen on hyvin tärkeää. Tiedot ja taidot voivat yhtä hyvin siirtyä myös nuoremilta työntekijöiltä vanhemmille.

3.5 Uhkatekijät työhyvinvoinnissa

Työhyvinvointia rapauttavat muun muassa stressi, työkuormitus ja työuupumus. Nämä muuttujat vaikuttavat negatiivisesti työilmapiiriin ja jaksamiseen. Työkykyyn vaikuttavat työntekijän terveyden lisäksi työpaikan fyysinen turvallisuus. Työkyky ja työhyvinvointi koostuvat monista eri asioista. Niihin vaikuttavat niin fyysiset kuin henkiset tekijät ja ne voivat liittyä yksilöön, hänen työhönsä tai työyhteisöönsä. (Viitala 2011, 213.) Työterveyslaitoksen professori Juhani Ilmarinen on kehittänyt työkykytalo-mallin (Kuvio 5), joka tiivistää työkykyyn vaikuttavat tekijät työpaikalla. Malli kuvaa ne osa-alueet, joita organisaatiossa tulee edistää pyrkiessään parantamaan henkilöstön työkykyä.



Kuvio 5. Työkykytalo (Työterveyslaitos, 2014)

1. *Terveys ja toimintakyky:* Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys muodostavat yhdessä työkyvyn perustan.
2. *Osaaminen:* Toisessa kerroksessa ovat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Tärkeää on tietojen ja taitojen jatkuva päivittäminen ns. elinikäinen oppiminen.

3. *Arvot, asenteet ja motivaatio*: Kolmannessa kerroksessa työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen kohtaavat. Työn kokeminen mielekkäänä ja sopivasti haasteellisena vahvistaa työkykyä.
4. *Johtaminen, työyhteisö ja työolot*: Ylin kerros kuvaa työpaikkaa konkreettisesti, sieltä löytyvät työ ja työolot, työyhteisö ja organisaatio sekä esimiestyö ja johtaminen.

Kuten Kuviosta 5 näkee, työkykytalo ei sijaitse tyhjiössä – taloa ympäröi perheen, sukulaisten ja ystävien verkostot. Vastuu yksilön työkyvystä jakaantuu yksilön, yrityksen että yhteiskunnan kesken.

Työkykytalo toimii ja pysyy pystyssä, kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan. Tavoitteena on kerrosten yhteensopivuuden turvaaminen ihmisen ja työn muuttuessa, siksi talon kaikkia kerroksia tulee kehittää jatkuvasti työelämän aikana.

3.5.1 Työn kuormittavuus, stressi ja työuupumus

Erityisen kuormittava työ vaarantaa työhyvinvoinnin. Kuormitustekijät voidaan jakaa henkisiin ja fyysisiin tekijöihin. Fyysinen kuormitus on raskasta työtä, jossa työntekijä käyttäen isoja lihasryhmiä oman kehon tai taakan liikuttamiseksi. Jatkuvasti toistuva rasitus tuottaa rasitusvammoja ja kiputiloja. Puolestaan henkisesti kuormittavassa työssä työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen tai työn antamien mahdollisuuksien ja työntekijän tavoitteiden välillä on ristiriitaa. Sitä voi kutsua kitkaksi työntekijän ja työn välillä. Henkinen kuormitustekijä voi syntyä myös työyhteisön tai organisaation toiminnan ongelmista. Henkinen kuormitus voi olla alikuormitusta, jolloin työtehtävät ovat työntekijälle liian helppoja tai niitä on liian vähän, jolloin työntekijä turhautuu. Ylikuormitus taas aiheutuu työntekijälle liian vaikeista työtehtävistä tai tehtävien liian suuresta määrästä ja niiden kasautumisesta, jolloin työntekijä ei ehdi saamaan riittävästi toipumistaukoja. Sekä fyysinen että henkinen ylikuormitus johtavat häiriöihin, jotka heikentävät työntekijän suorituksia, oppimiskykyä ja luovuutta. (Viitala 2011, 214–216.)

Viitalan (2013, 220) mukaan stressi on yksilöllinen ja kokemuksellinen asia. Yksi voi kokea asian stressaavana, kun taas toinen näkee sen motivaatiota lisäävänä tekijänä. Stressaantunut ei tunnista tilaansa heti, eikä sitä yleensä huomata työyhteisössäkään. Stressi aktivoi puolustusreaktioita, kuten taistelua, pakoa ja jähmettymistä. Stressin jatkussa siitä voi seurata uupumus ja masennus. Stressiä aiheuttavina yksilötekijöinä nousevat esille rooliristiriidat ja rooliepäselvyydet, puutteelliset taidot, huono stressinsietokyky ja heikko stressinhallinta. Vaikka osaamisen puute on yksilötason stressintekijä, on se myös

organisaation henkilöstön kehittämistoiminnan vastuualuetta. Yrityksen on huolehdittava siitä, että henkilön tekemä työ ja hänen valmiutensa siihen vastaavat toisiaan. Kun osaamista kehitetään ja uudistetaan toiminnan muuttuessa, stressi vähenee. (Viitala 2013, 221.) Ympäristötekijöistä stressiä aiheuttavat työhön liittyvät vaatimukset ja päätöksentekomahdollisuudet, työn määrällinen kuormittavuus ja aikapaine. Päätöksentekoon vaikuttavista mahdollisuuksista, työssä oppimisesta ja työn kehittämisestä puhutaan käsitteellä työn hallinta. Henkilö, joka hallitsee työnsä, on tyytyväinen ja sitä myöten vaara stressaantua pienenee. (Viitala 2013, 221.)

Työuupumuksesta Viitala (2013, 221) käyttää synonyymia *burnout* eli suomeksi loppuun palaminen, mikä on jatkumo stressille, kun ylikuormitusta on jatkunut pitkään. Jouni Luukkala (2011, 55) taas väittää, että työuupumus eroaa loppuun palamisesta siten, että työuupumuksessa on eri tasoja: lievä, kohtalainen ja vakava. Loppuun palamisessa ei ole kuin yksi taso, henkilö on palanut loppuun. Toisaalta työuupumus saattaa johtaa siihen. Loppuun palanut henkilö on depressiossa, joka on sisäinen mielentila. Hän on väsynyt ja tuskainen. Työuupumus ei välttämättä ole sisäinen mielentila, vaan saattaa johtua ulkopuolisista tekijöistä, kuten itse työstä tai sen ulkoisista puitteista. Siksi on tärkeää tarkastella työssä mahdollisesti olevia puutteita, eikä ensimmäisenä syyttää itseään työperäisestä yliväsymyksestä. (Luukkala 2011, 56.) Luukkalan mukaan (2011, 53) työuupumuksen kehittymiseen saattaa mennä jopa kymmenen vuotta, se on yllättävän pitkä prosessi. Samoin toipuminen vie pitkän ajan. Luukkala (2011, 53) pitää nyrkkisääntönä, että työuupumisesta toipuminen vie puolet siitä ajasta, jonka sen kehittyminen kesti.

Samoin kiire on jatkuvasti paheneva uhkatekijä työhyvinvoinnille. Kiirettä lisäävät organisaatioiden ohentaminen, henkilöstön määrän hallinta tuotannon vaihtelujen mukaan sekä kehittyneet kontrollointijärjestelmät. Valvontajärjestelmien avulla työntekijältä voidaan vähentää kaikki ylimääräiset tauot. Tämä ei kuitenkaan selitä kaikkea kiirettä. Nimittäin tehtävissä, joissa työntekijällä on paljon mahdollisuuksia hallita itse työtahtiaan, kiirettä koetaan eniten. Monella työntekijällä on hämärtynyt raja työ ja vapaa-ajan välillä. Varsinkin johtotasolla ja ylemmillä toimihenkilöillä ylityöt ovat vakiintuneet osaksi normaalia työrutiinia. Asiantuntija- ja johtotehtävien parissa työskentelevillä työajan käsite on kokonaan hämärtynyt. Työmoraaliin on pesiytynyt jatkuvasti tavoitettavissa olemisen vaade. Kun ylitöiden määrää on vaikea itsensä säädellä, kasvaa ylirasituksen uhka huomattava suureksi. (Viitala 2013, 228.)

3.5.2 Työsuhteen ja -tehtävien epävarmuus

Kasvanut epävakaus taloudessa ja työmarkkinoilla on johtanut työn epävarmuuteen, perustelee Viitala (2013, 225). Tähän liittyvät ilmiöt ovat pätkätyö, työn ja työttömyyden vuorottelu sekä pakkoyrittäjäisyys, jolloin yrittäjäksi ryhtyminen ja pakon sanelemaa. Useimmille ihmisille työn epävarmuus aiheuttaa ahdistusta. Varsinkin sellaisille henkilöille, joilla vaihtoehtoja on vähän – rajaavia tekijöitä ovat työpaikkojen niukkuus ja rajallinen osaaminen. Työn epävarmuus heijastuu psyykkisinä ja somaattisina oireina sekä heikentyneen sitoutumisena, ihminen lähtee etsimään suurempaa varmuutta suunnittelemalla poislähtöä organisaatiosta. Epävarmuudesta kärsii myös työtyytyväisyys. (Viitala 2013, 226.) Esimerkiksi määrä-aikaisissa työsuhteissa suomalaisia työntekijöitä on huomattavasti eurooppalaisia enemmän. Uusista työsuhteista jopa 56 % on vuoden kestäviä määräaikaista työsuhteita. Suurin osa työntekijöistä ei kuitenkaan solmi määräaikaista työsopimuksia omasta halustaan, vaan tekevät määräaikaista työtä, koska toiveistaan huolimatta vakituista työtä ei ole löytynyt. (Viitala 2013, 93.)

Vuori (HS 30.11.2014) kertoo kolumnissa, että Suomessa tehdään enemmän organisaatiouudistuksia kuin missään muualla Euroopassa ja asiantuntijoiden mukaan monet niistä ovat turhia. Jyväskylän yliopistossa tarkastetun väitöstutkimuksen mukaan jatkuvat organisaatiomuutokset ovat jopa haitallisia yritysten tuloksellisuudelle ja tuhoisia henkilöstön motivaatiolle. Samasta temasta kirjoitti Nalbantoglu lehden Talous-osassa jo tammikuussa otsikolla Muutosalto iskee töihin (28.1.2014). Nalbantoglu kertoo MPS:n tutkimuksesta, jossa ilmeni että 63 % kyselyyn osallistuneista organisaatioista suunnitteli muutosta. Samaisessa tutkimuksessa johtajat olivat kiinnittäneet huomiota työn ilon vähenemiseen, nimittäin pula työnilosta uhkaa jo yritysten menestystä. Organisaation menestyksen kannalta työhyvinvointi nousi kolmen kriittisimmän tekijän joukkoon. Artikkelissa myös Elisan pääluottamusmies Juha Kivistö kertoi näkökulmansa organisaatiomuutoksiin: "Henkilöstöä stressaa, kun vuosittain pyörii jonkinlainen organisaatiomuutos. Muutokset katkaisevat työprosessit. Kun organisaatiota uudistetaan, ihmiset ihmettelevät, kukahen tekee minkäkin työn. Jokaisen muutoksen jälkeen menee ainakin kolme kuukautta, että tilanne vakautuu, ja sitten onkin kohta jo seuraavan muutoksen aika. On henkilöstölle turhauttavaa, että niitä asioita joita edellisellä muutoksella tavoiteltiin, ei ole vielä edes saatu toteutettua, kun tehdään jo seuraavaa muutosta."

3.5.3 Kiusaaminen

Luukkala (2011, 220) väittää, että yksilön menestys luo maaperää kateudelle, mikä taas luo henkisen paineen juoruiluun. Tästä hän kertoo seuraavan esimerkin. Menestyvän henkilön selän takana kerrotaan epätosia tarinoita, joilla horjutetaan hänen ammatillista

uskottavuuttaan. Kateelliset testaavat juorujensa uskottavuutta ensin muutamalla luotettavalla lähityötoverilla, ja saatuaan näistä tukea, lähdetään jatkamaan ja levittämään juoruja yhteisvoimin. Tämänkaltaisesta toiminnasta on lyhyt matka varsinaiseen työpaikkakiusaamiseen. Kiusattu kuulee juoruja itsestään suoraan kasvotusten ja viimeisessä vaiheessa hänet nolataan julkisesti ja uhrille nauretaan porukalla. (Luukkala 2011, 221.) Luukkala perustelee (2011, 223), että teoriassa mikä tahansa tekosyy riittää kiusaamiseen, sillä se perustuu kiusaajan kypsymättömään persoonallisuuteen. Yksi kiusaamisen muoto on, että henkilö kiusaa toista väittämällä tätä kiusaajakseen, uhrin roolin ottaminen saattaakin olla kiusaamista. Kiusaamistilanteessa on yleensä kolme osapuolta: uhri, kiusaaja ja yleisö. Yleisö useimmiten vain passiivisena seuraa tapahtumien kulkua. Tähän syynä voi olla pelko joutua itse kiusaajan uhriksi. Työpaikkakiusaaminen on laissa kielletty, siksi esimiehellä on velvollisuus puuttua siihen. Myös kiusaamista seuraavalla yleisöllä on vastuu käyttäytymisestään, heidän pitää pyrkiä lopettamaan kiusaaminen. (Luukkala 2011, 223.)

Helsingin Sanomien Työelämä-palstalla käsitellään erilaisia työelämään liittyviä ilmiöitä ja tilanteita. Vuoden 2014 aikana siellä on ollut useita artikkeleita työpaikoilla tapahtuvasta kiusaamisesta ja epäoikeudenmukaisesta kohtelusta. Lukijat ovat saaneet kirjoittaa omista kokemuksistaan ja lehden toimitukseen oli tullut hyvin paljon postia. Artikkelissaan (HS 10.8.2014) Pynnönen kirjoittaa, että epäviralliset rangaistukset tuovat työpaikalle kyseenalaista vallankäyttöä. Hän toteaa kirjoituksessaan kyseenalaisten rangaistusten ja työpaikkakiusaamisen rajan olevan häilyvä. Rangaistuksia ja syrjintää toteutetaan monella tavalla: työntekijä jätetään ulkopuolelle, häneltä pimitetään tietoa, estetään etenemismahdollisuuksia, palkkaus on epätasa-arvoista, samoin työvuorojen jako, käytös on asenteellista ja epäkunnioittavaa. Hän jatkaa kertomalla lukuja Tilastokeskuksen vuonna 2013 tekemästä Työolotutkimuksesta. Sen mukaan joka viidennes palkansaajista oli havainnut työpaikallaan syrjintää tai eriarvoista kohtelua ja kuusi prosenttia koki joutuneensa kiusatuksi. Nämä luvut ovat korkeita verrattuna muihin Euroopan maihin. Pynnönen (HS, 10.8.14) jatkaa, että työpaikkakiusaamista ja epäreiluja rangaistuksia ilmenee eniten niillä työpaikoilla, joilla on muitakin ongelmia. Sen lisäksi tällaisilla työpaikoilla myös taitamaton johtaminen, epätietoisuus vastuualueista ja puutteet tiedonkulussa ovat yleisiä. Edelleen Työelämäpalstalla (HS 6.4.2014) Mustaranta kertoo lukijoiden kirjeissä toistuneen kärsimyksen syyksi kiusaamisen. Kiusaajia saattoi olla yksi, mutta pahimmillaan koko työyhteisö osallistui työntekijän kiusaamiseen. Artikkelissa haastateltu vanhempi tutkija Anu Järvensivu Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksesta kertoo psykiatrien sanovan, että "nykytyöelämä jatkuvasti muuttuvana ja epävarmana ruokkii sellaisia piirteitä ihmisissä, joita on totuttu pitämään pahoina. Se näkyy esimerkiksi siinä, miten puhutaan,

että psykopaattiset ja narsistiset ihmiset pärjäävät parhaiten ja etenevät useammin johtajiksi kuin muut".

4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointia käsittelevällä luennolla (Allemand, L. 22.1.2014) kuulin, että unkarilaissyntyisen, Yhdysvalloissa asuvan psykologian professori Mihaly Csikszentmihalyin mielestä johtajien on omaksuttava ajatus siitä, että heidän ensisijainen vastuunsa ennen tuotteita, voittoa ja markkinaosuuksia on työntekijöiden henkinen hyvinvointi. Csikszentmihalyin näkemys on ideaalinen, mutta käytännössä tuskin aina edes mahdollinen. Esimerkiksi Suomessa osakeyhtiöiden tehtävä on tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Tällöin johdon tulee ensisijaisesti ajatella osakkeenomistajia. Tietenkään tämä ei tarkoita sitä, että nämä kaksi näkemystä olisivat toisiaan poissulkevia. Yritys jonka henkilöstö voi hyvin, on luultavasti tuottavampi kuin vastaava yritys, jossa hyvinvoinnin taso on matalampi.

Myös Työsopimuslakimme (26.1.2001/55 luku 2, § 1) määrää työnantajan velvollisuuksista seuraavasti: "Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykijensä mukaan työurallaan etenemiseksi."

Viitalan (2013, 31) mukaan työhyvinvoinnin johtaminen on mahdollista. Näkemyksensä hän perustelee viittaamalla historiaan. Läntisissä teollisuusmaissa henkilöstövoimavarojen johtamisen kehitykseen vaikuttivat ensimmäinen maailmansota ja sen heijasteet. Naiset alkoivat osallistua laajemmin työelämäänsä ja heitä nousi myös työnjohdollisiin tehtäviin. Siitä seurasi työntekijöiden hyvinvoinnin tietoinen huomioon ottaminen. Pyrittiin löytämään tasapaino henkilöstön tilan ja hyvien tuotannollisten tulosten välille. Tehokkuutta lisättiin pidentämällä työaikoja, parantamalla työvälineitä, kehittämällä johtamista sekä työn organisoimista. Perustettiin henkilöstöosastoja, joiden tarkoituksena oli huolehtia henkilöstön tehokkaasta käytöstä, osastojen rooli oli lähinnä kontrolloiva. Tätä vastaan kehittyi kriittinen koulukunta, jonka ajatuksia olivat ihmisten osallistaminen organisaation toimintaan ja sosiaalisen ympäristön huomioiminen viihtyvyyteen. (Viitala 2013, 32.)

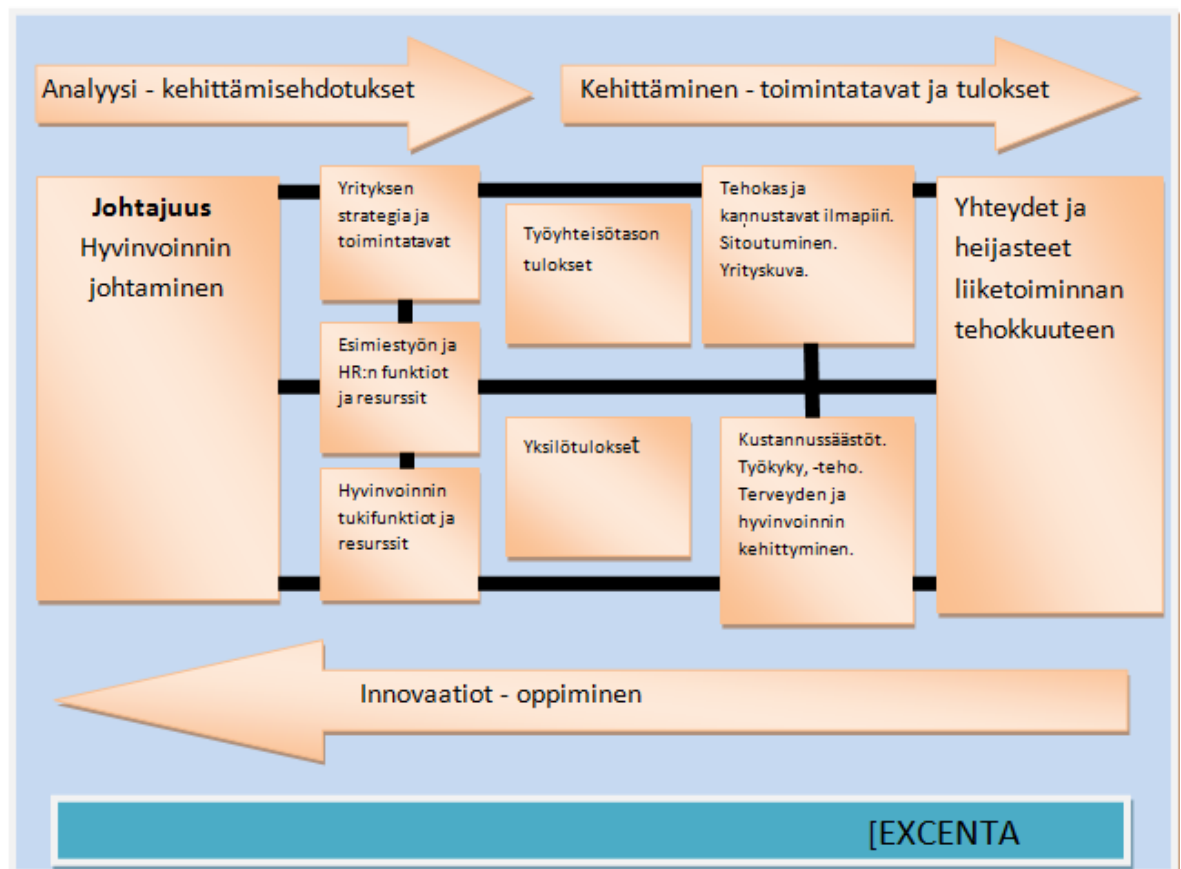
Juuti ja Vuorela (2002, 18) toteavat, että johtamisella on suora yhteys työyhteisön ihmisuhteisiin ja ilmapiiriin. He korostavat, että vain hyvä ihmisten johtaminen luo hyvän ilmapiirin ja edistää terveyttä työyhteisössä. Henkilöstön osallistuminen toimintojen kehittämiseen on tärkeää, joka on sekin yksi hyvän johtamisen pyrkimys. Osallistuminen lisää hen-

kilöstön sitoutumista, nostaa työmotivaatiota ja innovoi (Juuti & Vuorela 2002, 19). Vielä Leskinen ja Hult (2010, 79) muistuttavat, että tulevaisuudessa yrityksen vetovoimaisuus ja menestys ovat kiinni hyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpitämisessä organisaatiossa. Tämä on mahdollista kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin varmistavalla yrityskulttuurilla.

4.1 Työhyvinvointi yrityksen strategiassa

Tutkijaryhmä Ahonen, Aura ja Ilmarinen (2012, 4) määrittelevät strategisen hyvinvoinnin seuraavasti: "Strateginen hyvinvointi tarkoittaa henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin huomioimista osana liiketoiminnan ja henkilöstöjohtamisen tavoitteita. Se on suunnitelmallista toimintaa, jolle on määritelty tavoitteet, vastuut, resurssit ja jota seurataan säännöllisin mittauksin yritys- ja yksilötasolla. Strategisella hyvinvoinnilla on selkeä vaikutus henkilöstötuottavuuteen ja sen kautta liiketoiminnan kannattavuuteen."

Tutkimuksen asetelmana on käytetty mainittujen tutkijoiden kehittämää sovellusta strategisen hyvinvoinnin johtamisen mallista (Kuvio 6). "Malli kokoaa organisaatiossa usein pirstaleina ja ilman vastuita olevat terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät toiminnot selvään viitekehykseen." Siteeraa Hyppänen (2010, 254) Auraa.



Kuvio 6. Hyvinvoinnin johtamisen malli (Hyppänen 2010, 254)

Viitala (2013, 229) muistuttaa, että hyvien työpaikkojen kehittäminen on asetettu Eurooppa 2020 -strategian keskeiseksi tavoitteeksi. "Eurooppa-neuvosto hyväksyi vuonna 2010 talous- ja työllisyysstrategian. Eurooppa 2020 -strategian visiona on älykäs, kestävä ja osallistuva kasvu. Suomen kansallisena tavoitteena on nostaa 20–64-vuotiaiden työllisyysaste 78 prosenttiin, säilyttää tutkimus- ja kehitysmenojen tavoitetasona 4 prosenttia bruttokansantuotteesta, saavuttaa EU:ssa sovitut ilmasto- ja energiatavoitteet, pitää korkeakoulututkinnon suorittaneiden 30–34-vuotiaiden osuus 42 prosentissa ja pienentää 18–24-vuotiaiden koulupudokkaiden osuus 8 prosenttiin sekä vähentää köyhyys- ja syrjäytymisriskissä elävien määrää", tiivistää Valtiovarainministeriö kotisivuillaan. Tämä tarkoittaa konkreettisia tavoitteita ja työtä jokaiselle yritykselle, kiteyttää Viitala (2013, 229) ja korostaa, että yritykset ovat työntekijöiden ohella hyödynsaajia, jos työhyvinvointi on kunnossa. Sairauspoissaolojen, vaihtuvuuden ja tapaturmien aiheuttamat kustannukset laskevat. Työnilo ja mahdollisuus keskittyä työn tekemiseen edistävät tuottavuutta, laatua ja innovatiivisuutta.

Organisaation johto ja esimiehet ovat yrityksessä hyvinvoinnin avainhenkilöitä, toteavat Leskinen ja Hult (2010, 101). Mitkään kehittämissuunnitelmat eivät tuota tulosta ellei yrityksen johto sitoudu niihin ja omalla toiminnallaan tuo niitä osaksi yrityskulttuuria. Vaikka tärkein vastuu hyvinvoinnin johtamisesta on lopulta jokaisella itsellään, toimii esimies omalla esimerkillään kaikille hyvinvoinnin mahdollistajana. Vaikeasti ymmärrettäviä asioita on vaikea johtaa. Tämän takia strategisen hyvinvoinnin toimenpiteet on hyvä aloittaa johdosta ja esimiehistä. Strategian kannalta tärkeät osa-alueet edellyttävät aina asiaan liittyvää koulutusta erityisesti johdon ja avainhenkilöiden osalta. (Leskinen & Hult 2010, 101.)

4.2 Työhyvinvointi työsuhteen elinkaareissa

"Kun hyvinvointia ajatellaan työsuhteen elinkaareissa, on hyvinvointiohjelman ensimmäinen askel onnistunut rekrytointi". (Leskinen & Hult 2010, 104).

Rekrytoinnin tärkein tehtävä on houkuttaa hyviä ihmisiä hakeutumaan organisaation palvelukseen ja työhönoton tehtävä on valita heistä sopivimmat organisaation palvelukseen, väittävät Juuti ja Vuorela (2002, 43). Sopivan henkilön valinta ei ole helppo tehtävä. Työhönottoprosessi luo perustan henkilön ja organisaation väliselle suhteelle. Mikäli se onnistuu, henkilö voi käyttää kykyjään organisaation hyväksi. Hän saa organisaatiolta vastakaikua uratoiveilleen, josta taas syntyy työmotivaatiota, työn hallintaa ja ammattitaitoa jatkuvasti kehittävä hyvä kierre. Mikäli taas työhönottoprosessi epäonnistuu, suhteesta tulee huono ja se alkaa säröillä sekä olla haitaksi työnteolle. (Juuti & Vuorela 2002, 43.)

Haastattelutilanteessa hakija tekee aina parhaansa saadakseen hakemansa paikan. Siinä tilanteessa hän ei ole täysin objektiivinen paikan sopivuudesta itselleen. Siksi rekrytointitilanteessa tulisi viestiä hakijalle yrityksen hyvinvointi- ja ihmisjohtamispolitiikasta sekä keskustella hakijan omista näkemyksistä. Avoin keskustelu mahdollistaa hakijan ja yrityksen odotusten sekä arvomaailmojen kohtaamisen. Mikäli keskustelu on onnistunut, luo se heidän välillisen pohjan yhteistyölle. Mikäli taas lähtökohdat osoittautuvat erilaisiksi, on hyvä että osapuolet jo tässä vaiheessa lähtevät erilleen. (Leskinen & Hult 2010, 104.)

Uusi työntekijä perehdytetään ja opastetaan työhönsä. Perehdyttämisellä tarkoitetaan työpaikalla tapahtuvaa vastaanottoa ja alkuohjausta. Tällä pyritään saamaan henkilö tuntemaan itsensä kuuluvaksi tärkeänä osana työyhteisöä. Hyvin onnistuneesta perehdyttämisestä seuraa luontevat suhteet esimieheen, työtovereihin, alaisiin ja luottamushenkilöihin sekä poistetaan jännittyneisyyttä. Työhönopastuksella tähdätään työtehtävien omaksumiseen ja työn sisällölliseen hallintaan sekä itsenäiseen työskentelyyn. Kunnolla tehty perehdyttäminen ja työhönopastus liittyvät olennaisesti työn hallintaan ja tukevat henkilön työhyvinvointia. (Juuti & Vuorela 2002, 48–49.) Perehdytysvaihe on avainasemassa työssä onnistumisen kannalta. Tässä kohdassa ei pidä oikaista, sillä on lyhytnäköistä säästää perehdytyksen kustannuksella. Perehdytys on rekrytoinnin jatkumo, se mahdollistaa hyvän alun työn suorittamiselle. Perehdytykseen on hyvä sisältää osio, jossa käydään läpi yrityksen hyvinvointiohjelma sekä siihen liittyvät toimenpiteet ja mahdollisuudet. Uusi tulokas saa näin heti oikean kuvan kestävästä hyvinvoinnin arvostuksesta yrityksessä. Se tukee myös käsitystä, jonka työnhakija sai rekrytointivaiheessa. (Leskinen & Hult 2010, 105.)

Työsuhteen jatkuessa kehityskeskustelua käytetään johtamisen työkaluna. Koska työhyvinvoinnin johtaminen myös osaltaan konkretisoituu kehityskeskusteluissa, on esimiesten oltava tietoisia yrityksen hyvinvointiohjelmasta sekä osata ohjata ja kannustaa alaisiaan työhyvinvoinnin kehittämisessä. (Leskinen & Hult 2010, 106.) Kehityskeskusteluja koskien Leskinen ja Hult (2010, 107) kehottavat työnantaja perehdyttämään esimiehet ymmärtämään, miksi kokonaisvaltainen hyvinvointi on tärkeää yritykselle ja heille itselleen sekä työssään että omassa elämässään. Näin he voivat jakaa ajatusta alaisensa kanssa.

Kun henkilö lopettaa työnsä yrityksessä, on sekä hänelle että yritykselle arvokkaampaa, jos työntekijä lähtee yrityksestä hyvinvoivana ja tyytyväisenä, korostavat Leskinen ja Hult (2010, 114). Joissain tapauksessa työnantaja pyrkii pidentämään harvinaisempaa erityisosaamista hallitsevan työntekijän työuraa. Jotta se olisi henkilölle itselleenkin mieleistä, tulisi työnantajan panostaa kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin yksilöllisesti, jotta henkilön työkyky ja -halu säilyvät. Keskustelussa työnantajan kanssa työntekijä tulee kuulluksi sekä

osaamisen ja senioriteetin arvostaminen tulee näkyväksi. Hyvinvointiohjelmalla saadaan räätelöityä tilanteeseen sopiva kokonaisuus. Ennemmin tai myöhemmin kaikki työsuhteet tulevat elinkaarensa päätöspisteeseen. Oli syynä työntekijän oma tahto tai ulkoiset tekijät, tulee kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtia. Siihen auttavat jo etukäteen yrityksessä rakennetut toimintamallit. (Leskinen & Hult 2010, 114.)

4.3 Varhaisen puuttumisen malli

Luukkala (2011, 216) suosittaa käytettäväksi "Varhaisen puuttumisen mallista" termiä "Varhaisen tuen malli". Hänen mielestään se tuo paremmin ja myönteisemmin esille työyhteisöongelmien laajaa kirjoa. Varhainen tuki on inhimillistä välittämistä sekä taloudellista ja tuottavaa ajattelua, eikä työyhteisön jäsenten tarkkailua leimaamistarkoituksessa. Kun työyhteisö toimii hyvin, työntekijät kokevat työhyvinvointia. Työpahoinvointitilanne luo pidemmällä aikavälillä uhan työssä jaksamisella ja tuloksen teolle. Luukkala (2011, 217) listaa työtilanteita, joissa tarvitaan varhaista tukea: muutos poissaoloissa, tökkiminen työnteossa, ylitoiden ja luistamisen lisääntymien, osanottajapula palaverissa sekä myönteisen vuorovaikutuksen väheneminen. Läsnä oleva esimies huomaa, mikäli myönteinen vuorovaikutus työyhteisössä on heikentynyt. Mitä varhaisimmassa vaiheessa kielteinen kehitys onnistutaan kääntämään myönteiseksi, on tilanne kaikille osapuolille parempi. Esimiehen tulee ylläpitää hyvää työilmapiiriä omalla esimerkillisellä toiminnallaan. (Luukkala 2011, 218.)

Laki varhaisesta puuttumisesta pitkittyviin työkyvyttömyyksiin säädettiin vuonna 2011. Tarkoituksena on velvoittaa työnantaja ryhtymään toimenpiteisiin, mikäli työntekijän kyky työntekoon on heikentynyt ja johtanut toistuviin sairauspoissaoloihin. Lain mukaan työnantajan on laadittava kirjallinen suunnitelma siitä, kuinka puuttuminen hoidetaan. Monet yritykset ovat nimenneen suunnitelman varhaisen tuen malliksi. Siinä kuvataan miten ja milloin varhainen puuttuminen käynnistyy, ketkä ovat sen osapuolet ja heidän roolinsa. Mallissa kerrotaan myös miten esimiehet valmennetaan sen toteuttamiseen ja miten käyttöä seurataan. Mallin avulla pyritään palauttamaan työntekijän työkyky ja ennalta ehkäisemään työkyvyttömyys. (Viitala 2013, 233.)

5 Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys

Hyppänen (2010, 254) esittelee työhyvinvoinnin mittarit, joilla voidaan arvioida kokonaisuutta ja prosesseja. Hyvät työhyvinvoinnin mittarit pohjautuvat yrityksen strategiaan, so-
pivat sen toimialaan sekä omaan tilanteeseen. Perusmittaukset liittyvät terveyteen, työky-
kyyn, työyhteisöön ja turvallisuuteen. Mittausten tuomat lisäarvo ja merkitys liiketoiminnal-
le ovat yrityskohtaista. Vastuuhenkilöiden on opittava mittareiden käyttö omien liiketoimin-
tahaasteiden suhteen.

Tutkijaryhmä Ahonen, Aura ja Ilmarinen (2012) ovat jo vuodesta 2009 tuottaneet yhteis-
työssä Pohjola Terveys Oy ja Työterveyslaitoksen kanssa tutkimusta Strategisesta hyvin-
voinnin tilasta Suomessa. Tutkimuksen asetelmana he ovat käyttäneet Kuviossa 6 esitet-
tyä hyvinvoinnin johtamisen mallia. Tutkimuksessa oli edustettuna seitsemän toimialaa:
valtio, kunta, teollisuus, rakentaminen, kauppa, kuljetus, logistiikka ja liike-elämän palve-
lut. Vastaajilta kysyttiin

- strategisen hyvinvoinnin sisällöstä, tavoitteista ja suunnitelmallisuudesta,
- strategisen hyvinvoinnin johtamisesta,
- strategisen hyvinvoinnista yrityksen toiminnoissa,
- hyvinvointityön eri toiminnoista,
- strategisen hyvinvoinnin investoinneista,
- strategisen hyvinvoinnin seurannasta sekä
- toimista työurien pidentämiseksi.

Seuraavassa esitän yhteenvetoja tutkimuksen tuloksista. Strateginen hyvinvointi on sel-
keästi johdettua vain noin kolmasosassa suomalaisista yrityksistä. Kehittymistä on tapah-
tunut strategisen hyvinvoinnin sisällön määrittämisessä ja tavoitteiden konkretisoinnissa.
Esimiesten rooli hyvinvoinnin edistäjänä on kehittynyt, kehityskeskusteluissa ja työpaikka-
kuisaamisessa tulokset ovat paremmat. Samoin varhaisesta puuttumisesta ja työhön pa-
luun tuesta, jota esimiehet toteuttivat 2/3-osassa niissä yrityksissä, jossa hyvinvointi oli
esimiehen vastuulla.

Tutkimuksen pohjalta tehdyn arvion mukaan strategisen hyvinvoinnin kokonaisinvestointi
vuonna 2012 oli 1,8 miljardia, joka on keskimäärin 757 euroa henkilöä kohden vuodessa.
Lukuna suuri, mutta silti pieni suhteutettuna kansallisen hyvinvoinnin tavoitteisiin. Strate-
gisen hyvinvoinnin investoinnin tasosta on negatiivista todettavaa, sillä investointien taso
vuoden 2011 tasosta on laskenut 12 %. Ahonen oli laskenut ennenaikaisen eläköitymisen
työpanoksen menetyksen kautta aiheuttaman kustannuksen olevan 24 miljardia vuodes-
sa. Lisäksi sairauspoissaoloista kertyy vielä noin 5 miljardin lisäkustannus. Saadaan siis

lähes 30 miljardia maksava uhkakuva, joka voidaan torjua strategisen hyvinvoinnin investoinneilla. Näin ollen tutkimuksen mukainen arvio vajaan kahden miljardin panostuksesta on tosi pieni verrattuna kansalliseen uhkakuvan summaan.

Työterveyshuoltoon vastaajayritykset investoivat keskimäärin 276 €/henkilö, mutta erot toimialojen välillä olivat suuret. Valtio investoi 417 €/henkilö ja kunta 195 €/henkilö. Samoin työpaikkaliikunnan investointien erot toimialojen välillä olivat suuria. Keskimäärin summa oli 68 €/henkilö. Liike-elämän palveluissa henkilöön investoitiin 128 €, kun taas kuljetusalalla 41 €/henkilö. TYHY tai TYKY-toimintaan yritykset investoivat noin 77 €/henkilö. Virkistys- ja kulttuuritoimintaa investoitiin vuodessa enemmän, keskimäärin 110 €/henkilö. Liike-elämä virkistyi työntekijöitään 269 eurolla/henkilö ja kunta-ala 44 eurolla/henkilö. Henkilöstön koulutukseen vastaajayritykset investoivat vuodessa runsas 300 €/henkilö. Eroa löytyy liike-elämän palveluissa yli 700 €/henkilö ja kunta- sekä kuljetusalalla vajaa 200 €/henkilö vuodessa. Hälyttävä ilmiö on henkilöstökoulutuksen investointien väheneminen järjestelmällisesti vuoden 2009 tuloksista.

Tutkimuksesta saadut kaikki tarkat luvut jokaiseen kysymykseen löytyvät tutkimuksen tuloksista. Mainitsen tässä muutamia oman tutkimukseni kannalta mielenkiintoisia lukuja. Vastaajaorganisaatioista 55 % ottaa strategiassaan huomioon henkilöstön hyvinvoinnin. Rekrytoinnissa 42 %, perehdyttämisessä 68 %, henkilöstökoulutuksessa 42 % ja kehityskeskustelussa 75 % vastaajaorganisaatioista oli huomionnut hyvinvoinnin HR-toiminnoissaan. Vastaajaorganisaatioista 46 % oli määritellyt esimiehille roolin alaisten hyvinvoinnin tukemisessa ja esimiesten koulutuksessa hyvinvointi oli huomioitu 65 % vastaajaorganisaatioista.

Vastaajaorganisaatioilta kysyttiin myös henkilöstön hyvinvoinnin mittauksesta. Yrityksistä 47 %:lla oli käytössä jonkinlaisia mittareita. Erot toimialojen välillä oli tässäkin mittauksessa suuret; valtiotyönantajista 85 % käytti mittareita, kun kaupan ja kunta-alan työnantajista mittareita käytti 37 %. Kyselyssä mittarit oli luokiteltu edelleen kymmeneen luokkaan. Näistä suosituimmat käytössä olivat henkilöstötutkimukset, 60 %, ja sairauspoissaolojen seuranta, 59 %. Tuloksista laskettiin myös sairauspoissaoloprosentti, jonka keskiarvo oli 5,2 %. Tämä vastaa yleisesti raportoitua tasoa Suomessa.

Yleisimmin, 83 % vastaajayrityksistä, strategisesta hyvinvoinnista raportoidaan työterveyshuollon Kela-korvausanomuksessa. Toimintakertomuksissaan yrityksistä raportoi keskimäärin 34 %; valtio 80 % ja kunta 61 %, muut toimialat 11–22 %. Sama suhde toistuu ulkoisesti raportoitavassa henkilöstötilinpäätöksessä; kunta 74 %, valtio 65 % ja muut toimialat 0–9 % yrityksistä.

Tutkimuksessa mitattiin strategisen hyvinvoinnin tuloksellisuuksien muutoksista kysymällä vastaajien arviota tuloksellisuudesta tai hyödystä eri osa-alueilla. Eniten tuloksia raportoitiin esimiestyössä, ilmapiirissä ja sairauspoissaoloissa. Kaiken kaikkiaan hyvinvointityön tuloksellisuus arvioitiin alhaiseksi. Jopa 30 % vastanneista ei ollut tietoinen toiminnan tuloksista. Vastauksissa skaalan tulokset 'kehittyneet hieman' ja tulokset 'kehittyneet paljon' välillä ilmeni suuria eroja. Esimerkiksi esimiestyössä tuloksia määritti 'saadun hieman' 42 % vastaajista kun taas 'saadun paljon' määritti 5 % vastaajista. Vastaavasti ilmapiirissä, 'paljon' 37 % ja 'hieman' 7 %. Sitoutumisessa luvut olivat: 'hieman' 30 % ja 'paljon' 4 %. Tuloksia yrityskuvassa määritti 'saaduksi hieman' 26 % ja 'paljon' 4 % vastanneista. Osaamisessa 34 % 'hieman' ja 5 % 'paljon'. Työkyvyssä 32 % 'hieman' ja 4 % 'paljon'. Talousvaikutusten kautta tuloksia määritti saaduksi 27 % 'hieman' ja 2 % 'paljon'.

Hyvinvointityön talousvaikutusten tuloksellisuuden arvioinnin jakaumissa löytyivät suurimmat erot. Ne organisaatiot, jotka olivat määritelleet tavoitteet, kokivat 3,5 kertaa enemmän taloustulosten kehittyneen verrattuna organisaatioihin, joissa tavoitteita ei ollut määritetty. Strategisen hyvinvoinnin tuloksellisuudesta saadut tulokset tukevat käsitystä, että strateginen hyvinvointi tukee yrityksen osaamispääomaa. Osaamispääoma koostuu kolmesta osa-alueesta. Ne ovat: inhimillinen pääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma. Rakennepääoman ydinelementtejä ovat ilmapiiri ja johtaminen. Inhimillistä pääomaa ovat osaaminen, terveys ja työkyky. Suhdepääomaa edustaa yrityskuva. (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2012.)

6 Kokemuksia työhyvinvoinnista

Kohtaako työntekijä nyky-Suomessa työpaikallaan kohtelua, joka saattaa uhata hänen työhyvinvointiaan. Tähän pyrin vastaamaan haastattelemalla viittä työuransa eri vaiheessa työskentelevää henkilöä. Toteutin tutkimukseni teemahaastatteluin. Käyttämästäni metodista kerroin luvussa 2.

Tässä luvussa kerron viiden haastatteleman henkilön kokemuksista työhyvinvoinnista heidän työelämänsä varrella. Haastateltavien kertomusten pohjalta analysoin, mitkä syyt saattoivat johtaa työntekijän mahdolliseen pahoinvointiin työpaikalla sekä kuinka pahoinvoinnin olisi mahdollisesti voinut estää. Luvun aluksi esittelen lyhyesti haastatellut henkilöt ja tämän jälkeen kerron tarkemmin heidän kokemuksistaan. Kertomukset ovat heidän subjektiivisia näkemyksiään tilanteista.

6.1 Haastateltavat henkilöt

Haastateltavat henkilöt valitsin niistä työurani aikana tapaamistani asiantuntijoista, joihin minulla on tarpeeksi hyvät suhteet. He luottavat minuun ja uskalsivat kertoa rehellisesti kokemuksistaan. Toisaalta kukaan haastateltavista ei ole niin läheinen ystävä, että se vaikuttaisi tutkimuksen luotettavuuteen henkilökohtaisten syiden takia.

Tutkimukseen haastattelin viittä henkilöä (Taulukko 1). Edustettuna on kumpikin sukupuoli ja ikäjakauma on 30 ja 61 ikävuoden väliltä. Haastateltavien työuran pituus kyseisessä yrityksessä vaihteli kahdesta kahteenkymmeneen vuoteen. Organisaatiot, joissa haastateltavat työskentelivät, ovat erikokoisia, osa kansainvälisiä ja osa kotimaisia. Yritysten toimiala vaihtelee, mutta kaikki haastateltavat toimivat yrityksessä asiantuntijaroolissa. Henkilöiden ja työnantajien tiedot olen ilmoittanut vain niin tarkasti kuin se tutkimuksen kannalta on oleellista. Haastateltavien kertomuksissa esille tulleet asiat ovat erittäin herkkiä ja joillekin edelleen hyvin kipeitä.

Taulukko 1. Yhteenveto haastateltavista

Henkilö	Ikä *)	Titteli	Yrityksen toimiala/koko **)	Ongelma	Palvelusvuodet	Sosiaaliset tilaisuudet/henkilöstötilinpäätös
N-1	29 v	Viestintäkoordinaattori	Konsultointi/ 132 henk	Epäpätevä esimies	2 v	useita/on
N-2	57 v	Vientipäällikkö	Tekstiili/ 494 henk	Syrjintä, epäpätevä esimies	19 v	joskus/ei
N-3	51 v	Kirjastonhoitaja	Kaupungin palvelut/ 116 henk	Epäpätevä esimies	20 v	muutamia/on
N-4	26 v 44 v	Vientiassistentti Vientipäällikkö	Tekstiili/ 392 henk	Narsistinen esimies	20 v	harvoin/ei
M-5	42 v	Kampanjasuunnittelija	Mainosala/ 70 henk	Huono johto	5 v	usein/ei

*) haastateltavan ikä tapauksen aikana

**) kansainvälisten yritysten henkilöstön määrä Suomessa

6.2 Haastattelut ja tiivistetty vastaustaulukko

Tapasin haastateltavat rauhallisessa ympäristössä eikä haastatteluun käytettyä aikaa ollut rajoitettu. Haastateltavien luvalla nauhoitin keskustelut. Keskustelua ohjaamaan käytin laatimaani kysymysrunkoa (Liite 1). Kukin haastateltava kertoi laajasti ja yllättävänkin avoimesti kokemuksistaan työelämässä. Kaikki haastateltavat olivat kokeneet työpahoinvointia työuransa jossain vaiheessa. Koska tutkimukseni perimmäinen tarkoitus on selvittää mikä saa työntekijän voimaan pahoin sekä kuinka työpahoinvointia voitaisiin estää, keskityin haastatteluissani kysymysteni mukaisesti juuri niihin tilanteisiin, joissa haastateltavat olivat voineet pahoin työssään. Yhtä, edelleen sairauslomalla olevaa henkilöä lukuun ottamatta, kukaan haastattelimistani henkilöistä ei enää työskentele yrityksessä, jossa oli kokenut työpahoinvointia. Työsuhteet olivat päättyneet irtisanomiseen joko työntekijän tai työnantajan toimesta. Haastateltavien työsuhteiden päättymisestä oli haastatteluhetkellä kulunut aikaa kuudesta kuukaudesta kahteen vuoteen. Näin ollen pahoinvointitilanteista on kulunut suhteellisen vähän aikaa, jotta voin analysoida näitä pahoinvointitapauksia nykytyöelämän ilmiönä.

Keräsin ainoastaan tutkimuksen osalta tärkeimmät vastaukset taulukkoon (Taulukko 2). Seuraavassa luvussa referoin haastateltujen kertomukset.

Taulukko 2. Tiivistelmä tärkeimpien haastattelukysymysten vastauksista

Kysymys	N-1	N-2	N-3	N-4	M-5
Pahoinvointiin johtaneet toimet	Ulkopuolistaminen, tiedon salaaminen, tuen puute.	Syrjintä, tiedon salaaminen, aiheettomat kiusaamissytyt.	Lannistaminen, kateus, arvostuksen puute.	Arvostuksen puute, vähättely, uhkailu, välinpitämättömyys, kostaminen, työn kuormitus.	Kireä tunnelma, uhkailu, syrjintä, työn kuormitus, palkattomat ylityöt.
Mistä johtuivat	Esimiehen epäpätevyydestä.	Esimiehen asiattomasta käyttäytymisestä. Olemattomista kiusaamissytyksistä.	Esimiehen epäpätevyydestä.	Narsistisesta esimiehestä.	Huonosta johtamisesta.
Reagoiko työntekijä	Kyllä. Yhteys HR-johtajaan ja riskijohtajaan.	Kyllä. Keskustelu esimiehen kanssa.	Kyllä. Keskustelu esimiehen kanssa.	Kyllä. Keskustelut esimiesten kanssa.	Kyllä. Keskustelut johdon kanssa.
Puututtiinko siihen	Hyvin heikosti, vähättelevästi ja liian myöhään.	Vain työntekijää haittaavalla tavalla. Asian selvittyä työntekijän eduksi, asiasta vaiettiin eikä oikaistu organisaatiossa.	Ei.	Kyllä, tavalla, joka heikensi työntekijän asemaa entisestään.	Ei.
Miten asia päättyi	Työntekijä sanoi itsensä irti.	Työntekijän erottamiseen YT-neuvottelun yhteydessä.	Esimies jäi eläkkeelle. Työntekijä edelleen sairauslomalla.	Työntekijän erottamiseen YT-neuvottelun yhteydessä.	Työntekijän erottamiseen YT-neuvottelun yhteydessä.
Mitä olisi pitänyt tehdä	Johdon olisi pitänyt heti uskoa osaston työntekijöiden valituksiin esimiehestään. Esimiehen esimiehellä olisi pitänyt olla tarpeeksi vahva itsetunto ja ammattitaito, että olisi myöntänyt tehneensä virheen rekrytointissa ja varoittanut, erottanut tai siirtänyt palkkaamansa esimiehen heti valitusten alkaessa.	Johdon olisi pitänyt puuttua esimiehen ja HR-asiantuntijan toimintaan. Johdon olisi pitänyt ihmetellä miksei asiantuntija ole palaverissa mukana, vaan häntä edustaa aina esimiehensä, jolla ei ole varmoja mielipiteitä asiasta. Kiusaamisasiassa työntekijän olisi pitänyt saada esittää asiasta oma kantansa heti. HR-asiantuntijan toimet olisi pitänyt tutkia ja tehdä huomautus.	Esimiehen olisi pitänyt olla vahva, uskoa itseensä ja alaisiinsa. Olla ylpeä osastostaan, eikä kateellinen työtovereilleen. Arvostaa ja kannustaa alaisiaan ja puolustaa heitä organisaatiossa.	Johdon puuttua esimiehen toimintaan aiemmin. Käyttää työntekijän resursseja. Kiittää hyvin tehdystä työstä eikä uhkailla. Työterveyslääkärin olisi pitänyt ottaa tilanteesta selvää.	Johdon olisi pitänyt noudattaa työlae sääntöjen ohjeistusta. Johdon käyttäytymisen olisi pitänyt olla asiallista. Ottaa kritiikki rakentavasti eikä tuomita kiukutteluksi.

6.3 Haastateltavien kokemukset työhyvinvoinnista

Tässä luvussa esittelen tiivistelmät kaikkien haastateltujen kokemuksista heidän työelämänsä hyvinvoinnista. Olen jakanut haastateltavien kertomukset omiin alalukuihinsa.

6.3.1 N-1, kertomus syrjimisestä ja kateudesta

Nuorin haastattelemani henkilö oli 29-vuotias työpahoinvoinnin alkaessa. N-1 oli vuotta aikaisemmin aloittanut uudessa työpaikassa konsultointialan yrityksessä. Hän kertoi pitäneensä haastavista työtehtävistään ja viihtyneensä oikein hyvin organisaatiossa. Mukavinta työssä oli oma kannustava tiimi, joka koostui suunnilleen samanikäisistä ja -henkisistä ihmisistä. N-1 kertoi, että tuolloin hän suunnitteli luovansa isossa organisaatiossa uraansa ja uskoi työskentelevänsä yrityksessä pitkään. Kaikki kuitenkin muuttui kun N-1:n tiimin esimies lähti hyvin yllättäen organisaatiossa toisiin tehtäviin ja esimieheksi nostettiin kyseisessä tiimissä vain hetkeä aiemmin aloittanut asiantuntija. Kyseisellä henkilöllä ei ollut aiempaa esimieskokemusta eikä hän ollut työskennellyt tiimin erikoisalalla aiemmin.

Ongelmat alkoivat syntyä hiljalleen, kun uusi esimies ei kyennyt kokemuksen ja alan asiantuntijuuden puuttuessa täyttämään tiiminjäsenten esimiehelle asettamia vaatimuksia. Tässä tilanteessa N-1 koki joutuvansa ottamaan itselleen osan edellisen esimiehensä tehtävistä ja vastuista, koska näki, ettei uusi esimies pystynyt tai halunnut tehtäviään hoitaa.

Uusien entistä haastavampien työtehtävien ja lisävastuun myötä N-1 koki työnsä huomattavasti entistä stressaavammaksi. Työpäivät venyivät myös entistä pidemmiksi. N-1 kertoi, että uusi isompi työmäärä ei kuitenkaan haitannut häntä kovinkaan paljon. Nuorena ja kunnianhimoisena työntekijänä hän yritti nähdä tilanteessa positiiviset puolet, tärkeimpänä sen että hän oppi paljon uutta. Hän pystyi työskentelemään melko itsenäisesti eikä joutunut olemaan suoranaudessa kontaktissa uuden esimiehensä kanssa.

Tilanne paheni työpaikalla kun N-1:n käynnistämän projektin projektipäälliköksi nimettiin tämä hänen tiiminsä esimies. Siitä sitten lähtivät ongelmat syntymään. N-1 uskoo, että esimies koki hänet uhkana, koska hänellä oli vahvempi asiantuntijuus eikä esimiehellä ollut taitoja johtaa asiantuntijatiimiä. N-1 ja esimies näkivät hyvin eri tavoin kuinka projektia tulisi viedä eteenpäin. Esimiehellä ei ollut alan kokemusta, häneltä puuttui auktoriteetti ja sitä myöten tiiminjäsenten kunnioitus.

N-1 alkoi voida työpaikallaan huonommin. Hän huomasi olevansa hyvin ärtynyt ja turhautunut, välillä myös vihainen. Pian pahoinvointi alkoi ulottua myös vapaa-aikaan. Työasiat

eivät jääneet enää työpaikalle, vaan olivat mielessä joka ilta ja viikonloppuisin. N-1 alkoi kärsiä uniongelmistä ja ruokahaluttomuudesta sekä selittämättömistä vatsakivuista.

N-1 halusi tuoda esille ongelmat esimiehensä kanssa. Ensimmäisenä hän otti yhteyttä HR-johtajaan sähköpostitse. HR-johtaja valitteli tilannetta ja pyysi antamaan aikaa uudelle esimiehelle oppia hänen tehtävänsä, mutta aikaa kului ja tilanne vain paheni. N-1 kuuli, että esimies oli levittänyt hänestä epätosia juoruja organisaatiossa ja haukkunut häntä muille tiimiläisille. Yksi tiimiläisistä oli puolustanut N-1:tä, minkä johdosta esimies oli suuttunut ja tämän jälkeen myös tämä työntekijä oli joutunut esimiehen kiusauksen kohteeksi. N-1 otti uudestaan yhteyttä HR-johtajaan ja kertoi tilanteesta. HR-johtaja vastasi puhuvansa tilanteesta esimiehen kanssa. Muutaman viikon kuluttua N-1 huomasi esimiehen käytöksen muuttuneen – mutta huonompaan suuntaan. Esimies ei enää edes puhunut N-1:lle. Palaverissa hän teeskenteli, ettei N-1 ollut edes paikalla. Ahdistus ja vatsakivut pahenivat entisestään. N-1 otti tämän jälkeen yhteyttä organisaation Riskijohtajaan ja tapaamisessa kertoi hänelle tilanteesta. Mukaan tapaamiseen N-1 kutsui muita tiimiläisiä, jotka todistivat hänen kertomansa. Riskijohtaja raportoi tilanteesta HR- ja toimitusjohtajalle. Tämän jälkeen työpaikalla käynnistettiin työhyvinvointiprojekti, jota vetämään kutsuttiin työterveyspsykologi. Psykologi haastatteli kaikki tiimiläiset erikseen ja tämän jälkeen järjestettiin vielä yhteistapaaminen. Tuossa tapaamisessa tiimin esimies ei puhunut ollenkaan. Muutaman kuukauden kuluttua tuli psykologin laatima raportti tilanteesta. Loppupäätelmissään hän kertoi tilanteen syntyneen ja pahentuneen pääosin esimiestaitojen puutteesta. N-1 oli iloinen, että tilanne oli ymmärretty ja odotti innoissaan, että vihdoin asia saadaan korjattua. Mitään ei kuitenkaan tapahtunut moneen kuukauteen. Puhumattomuus, juoruilu ja töiden laiminlyönti jatkui entisellään. N-1 voi taas hyvin huonosti. Hän ei tiennyt enää mitään muuta keinoa korjata tilannetta kuin etsiä itselleen uusia töitä. Hyvin yllättäen eräänä päivänä, kuukausia psykologin raportin jälkeen N-1:n tiimille kerrottiin että he saavat uuden esimiehen ja nykyinen esimies palaa entisiin tehtäviinsä. Esimiestä kiiteltiin, että hän oli vetänyt tiimiä tämän väliajan. Tiimille kerrottiin, että tehtävän olikin ollut tarkoitus olla määräaikainen. Kukaan tiimiläisistä ei ollut tästä tietoinen. He epäilivät tämän olevan valhetta, jotta esimiehen kasvot pelastettaisiin. N-1:lle tarjottiin, pian uuden esimiehen aloitettua, töitä toisesta organisaatiosta, ja hän otti työn ilomielin vastaan.

6.3.2 N-2, kertomus ulkopuolistamisesta ja kiusaamisesta

Seuraavana on 40 vuotta työelämässä ja päällikkötehtävissä toimineen henkilön kertomus omista työhyvinvoinnin kokemuksistaan. N-2 oli puolessa välissä työuraansa aloittaessaan kyseisen yrityksen palveluksessa. Työ oli haastavaa, mielenkiintoista ja palkitsevaan, myynti kasvoi ja asiakaskunta lisääntyi. Työ oli vastuullista, mutta toisaalta päätök-

siäkin sai tehdä melko itsenäisesti. Sitten alkoivat organisaatiomuutokset ja sen myötä myllerrykset. N-2:n työhyvinvointi ei ollut paras mahdollinen, mutta ihan siedettävä, toki aina oli kiire ja töitä riitti kotiin asti. Sitten työsuhteen viimeisten viiden vuoden aikana tilanteet työpaikalla kärjistyivät. Organisaatiomuutosten tahti kiihtyi, niitä tehtiin jo puolen vuoden välein ja YT-neuvotteluja käytiin tämän tästä. Viimeisen esimiehen toimet tekivät lopun N-2:n työhyvinvoinnista tai sen rippeistä. Esimies alkoi ulkopuolistaa N-2:a hänen omista vastuualueistaan. Hän salasi työn kannalta oleellista tietoa, eikä kertonut pidettävistä palavereista vaan kävi niissä itse N-2:n sijaan. N-2 epäili, että esimiehen käyttäytyminen johtui tämän heikentyneestä asemasta organisaatiossa. Esimies yritti pysyä tehtäviensä – tai pikemminkin N-2:n tehtävien – tasalla työllistämällä N-2 tekemään erilaisia raportteja, ennusteita ja tilastoja omaan käyttöönsä. Haastateltavan mukaan esimies ehkä kuvitteli oman asemansa vahvistuvan N-2 asemaa heikentämällä.

Tilanne töissä paheni kun N-2 sai syytteen työtoverinsa kiusaamisesta. Esimies ei kysynyt syytöksen aiheellisuutta eikä pyytänyt asialle N-2:n vastinetta, N-2:n ei annettu puolustautua tai esittää asiasta omaa kantaansa. Yrityksen HR-asiantuntijan tuella kiusaamisasiasta tehtiin julkinen. Esimies ja työtoverit sekä luottamusmies olivat kiusatun puolella, hetkeäkään kyseenalaistamatta oliko tapaus edes totta. N-2:n syyllisyyttä ei kyseenalaistettu, vaikkei asiaa ollut edes käsitelty tasapuolisesti. Olosuhteet työpaikalla olivat vastenmieliset, ilmapiiri kireä ja N-2 syrjäytettiin yhteisöstä. Hän yritti tehdä kaikkensa puolustautuakseen. Tilanne kesti kuukausia ennen kuin N-2 sai esittää vastineensa. Erilaisten todisteiden avulla N-2 pystyi vahvistamaan syytökset työtoverin kertomiksi valheiksi. Paljastui, että tämä työtoveri kärsi psyykkisistä ongelmista. Koko prosessin aikana N-2 ei saanut minkäänlaista tukea esimieheltään, eikä työtovereiltaan - päinvastoin. N-2 epäilee, ettei HR-asiantuntija noudattanut työlakia ja muita sääntöjä tässä tapauksessa. N-2:n mielestä epäoikeudenmukaisinta asian päättyessä oli se, että kiusaamistapauksesta tiedotettiin heti yrityksessä, mutta tilanteen saamasta käänteestä, syytösten aiheettomuudesta ja syytetyn syyttömyydestä, ei kerrottu yrityksessä kenellekään sanaakaan. N-2 koki kohtelunsa olleen epätasa-arvoista, syrjivää ja lannistavaa.

Työpaikalla N-2:n tilanne vain paheni, hänen vaikutusmahdollisuuksiaan ja tekemisiään rajattiin entisestään. Esimies ei epäasiallisesta käyttäytymisestään, syrjivistä toimistaan ja yrityksistään pysyä vallan kahvassa enää onnistunut, vaan hän sai potkut. N-2 sai uuden esimiehen, mutta vain hetkeksi, sillä seuraavissa YT-neuvotteluissa hänet itsensä irtisanoitiin.

N-2 oli puhunut kokemistaan vääryyksistään esimiehensä kanssa. Esimies vähätteli tilannetta eikä muuttanut epäasiallista käyttäytymistään. Kiusaamistapauksessa N-2 otti asi-

anomaisiin tahoihin yhteyttä – tuloksetta. Hänet tuomittiin työyhteisön toimesta, mutta anteeksipyyntöä ei esittänyt kukaan. Hän ihmetteli mistä sai voimaa ajaa asiaansa kokemansa työpahoinvoinnin ja nujertamisen keskellä.

6.3.3 N-3, kertomus lannistamisesta ja arvostuksen puutteesta

Kaksikymmentä vuotta kirjastonhoitajana työskennellyt henkilö kertoo, että työsuhde alkoi ihanasti. Hän oli nuori, energinen, aktiivinen ja täynnä ideoita. N-3 nautti työstään ja muisteli ajatelleensa: "Ihanaa, ja saan tästä jopa palkkaa". Osasto oli kiva, työtoverit olivat mukavia ja N-3 halusi kehittää osastonsa toimintaa. Hän meni omalla ajallaan ja kustannuksellaan oman erikoisalueensa kursseille, sillä hän tiesi, että tämä terapiamuoto on jo muualla maailmassa ajankohtainen ja kohta myös Suomessa. Hänen työnantajansa ei antanut tuoda tätä toimintaa osastolle vaan sanoi, että organisaatio ei ole vielä valmis sellaiseen. N-3 ihmetteli päätöstä, hehän olisivat voineet olla tässä alan pioneereja. Eniten häntä ihmetytti, ettei osaston esimies tehnyt mitään ajaakseen asiaa eteenpäin tai puoltanut häntä yrityksissään tuoda uutta toimintaa osastolle. N-3:n mielestä esimiehellä oli heikko itsetunto eikä hän osannut toimia esimiehenä. Esimies oli muutenkin hyvin passiivinen osastonsa toiminnan suhteen, ei arvostanut vetämäänsä osastoa, ei sen työtä eikä alaisiaan. N-3 ymmärsi, että kysymys ei ollut pelkästään esimiehen velttoudesta tai kiinnostuksen puutteesta, vaan hän oli kateellinen N-3:n innostuksesta, aktiivisuudesta ja kehitysideoista. Esimies koki N-3:n kilpailijakseen, ja siten myös N-3:n työtoveritkin näkivät asian. N-3 yritti monta kertaa ottaa asian puheeksi, mutta esimies vältti keskusteluja. Työilmapiiri tulehtui ja N-3:n työhyvinvointi kärsi. Loppujen lopuksi N-3 sai keskusteltua esimiehensä kanssa, asia selvitettiin ja se vaikutti heti parantavasti ilmapiiriin. Vaikka ilma puhdistui osastolla, ei esimiehen toiminta muuttunut. Hän halveksi edelleen omaa osastoaan, ei pitänyt sen eikä työntekijöitensä puolta. Mitään kehitysideoita ei toteutettu. Asenne lisäsi työpahoinvointia.

Jotkut ideansa N-3 sai vietyä läpi osastollaan. Vaikka asiakkaat pitivät niistä, esimieheltä ei kiitosta herunut. Muut osastot olivat kuulleet näistä N-3 osaston uutuuksista ja sovelsivat niitä omilla osastoillaan. Joissakin yleisissä tilaisuuksissa näitä ideoita kiiteltiin ja kunian niistä otti toinen osasto eikä N-3:n esimies viitsinyt korjata, että alkuperäinen idea oli syntynyt hänen osastollaan. Lannistava ilmapiiri lisäsi työpahoinvointia. N-3 sai vaihdettua toiselle osastolle tekemään sijaisuutta, mutta ei ehtinyt siellä kauaa työskennellä kun jo joutui sairauslomalle. Sitten tehtiin organisaatiomuutoksia ja osasto surkastui. Esimies lähti eläkkeelle, eikä hänen tilalleen palkattu uutta. Osaston toiminta hiipui vain välttämättömään palveluun.

6.3.4 N-4, kertomus vähättelystä, uhkailusta ja kostosta

N-4:lla on kahdenkymmenen vuoden aikana saman työnantajan palveluksessa ollut kolme esimiestä. N-4:n työhyvinvointi on vaihdellut sitä mukaan kenen alaisena hän on ollut. N-4 aloitti nuorena vastavalmistuneena, täynnä innostusta ja tarmoa. Hän halusi kaikkea osaamistaan ja valmiuksiaan sekä resurssejaan käytettävän. Työ oli mielenkiintoista ja N-4 piti siitä. Hyvin pian hän hallitsi työnsä hyvin ja esitti taitojaan käytettäväksi myös vaativimmissa tehtävissä. N-4:n esimies nauroi ehdotuksille ja näytti N-4:lle oman paikkansa. N-4 ei saanut esimieheltään arvostusta taikka kiitosta työstään. Oman arvionsa mukaan N-4 oli kiltti suorittaja, joka haki hyväksyntää ja imartelulla esimies sai tämän tekemään enemmän ja enemmän töitä. Esimies osasi myös syyllistää, kuten ilmenee N-4:n kertomassa esimerkissä, jossa hän oli murtanut kätensä ja hänelle määrättiin sairausloma. Tästä esimies syyllisti ja uhkaili, että aina on tulossa uusia työntekijöitä hänen paikalleen. N-4 rupesi voimaan huonosti työssään. Hän jopa muistaa, että ollessaan 27-vuotias, ajassa töistä kotiin, hän toivoi, että "Voi, kunpa pääsisin jo eläkkeelle". Sitten vuosia myöhemmin kun N-4 palasi äitiyslomalta, N-4:n työtoveri jäi pitkälle sairauslomalle ja hän sai tehdäkseen kahden henkilön työt. Palkassa työmäärän lisääntyminen ei näkynyt ja N-4 tunsi itseään kohdeltavan epäoikeudenmukaisesti eikä häntä edelleenkään arvostettu. Esimies leikki ihmisillä harjoittamalla hajota ja hallitse -periaatetta puhumalla ihmisistä pahaa heidän selkänsä takana. N-4 oli tosi väsynyt ja voi pahoin. Sitten hän sai uuden vastualueen, josta hän kovasti piti ja tästä työstä hänen piti vastata suoraan toimitusjohtajalle. Uudesta järjestelystä N-4:n lähin esimies ei pitänyt lainkaan, hän oli mustasukkainen, haittasi N-4:n työntekoa ja kiusasi tätä eri tavoin. N-4 valitti asiasta toimitusjohtajalle. Tämä oli näköjään keskustellut esimiehen kanssa, mutta tulos ei ollut toivotunlainen, sillä esimies käytti valtaansa ja kosti. N-4 rupesi olemaan ylikuormittunut, hän oli jatkuvasti ylitöissä ja työtovereiden piti patistaa häntä kotiin. N-4 kävi ylikierroksilla, poti unettomuutta ja ruokahaluttomuutta. Hän heräsi aamuyöllä miettimään työasioita ja jo ennestään hoikkana hän laihtui yli kymmenen kiloa. N-4:lla oli tunne, että oli työssään vastuussa vielä paljon enemmän. Lopulta hän luhistui, sai burnoutin ja joutui sairauslomalle. Palattuun hän sai tehdä hetken aikaa lyhennettyä työaikaa, mutta hyvin pian kaikki palasi taas ennalleen, ongelmat, työmäärät. Eikä aikaakaan kun N-4 oli taas sairauslomalla burnoutin takia. Yrityksessä tehtiin työhyvinvointikysely, jonka seurauksen N-4:n esimieheltä otettiin pois kaikki alaiset ja siirrettiin heidät muiden johtajien alaisuuteen. Jonkin ajan kuluttua esimies lähti talosta – yleisesti epäiltiin, ettei omasta halustaan. Vasta myöhemmin N-4 on tajunnut, että hänen esimiehensä oli narsisti. Kuuden vuoden ajan näiden tapausten jälkeen hän näki tästä esimiehestään unta.

Sitten N-4:n tilanne työpaikalla parani. Hänelle tarjottiin työtä toiselta osastolta. Ihana työ jossa hän viihtyi, oli itsenäistä ja sai käyttää taitojaan, uusi esimies arvosti häntä ja luotti häneen. Tiimi oli hyvä ja kaikki puhalsivat yhteen hiileen. N-4 voi hyvin uudessa työtehtävässä ja työyhteisössä. Sitten osaston työt loppuivat ja N-4 siirrettiin toiselle osastolle. Hän sai taas uuden esimiehen. Hän piti työstään ja tuli hyvin toimeen uuden esimiehensä kanssa. Sitten N-4 sairastui vakavasti ja joutui sairauslomalle. Palattuaan hän jatkoi samantapaisissa tehtävissä. Esimies ei ollut määritellyt N-4:n työnkuvaa, ei antanut selkeitä ohjeita, ei asettanut tavoitteita eikä kertonut odotuksistaan. N-4:n mukaan esimies ei seurannut N-4 tekemisiä eikä ollut kiinnostunut niistä. N-4 teki töitä asiantuntijan ammattitaidolla, toteutti projekteja parhaaksi näkemällään tavalla ja raportoi niistä esimiehelleen. Puolen vuoden päästä esimies sanoi, että on tyytymätön N-4:n työhön. N-4 voi jo valmiiksi huonosti pitkään jatkuneesta välinpitämättömyydestä työtään kohtaa, eikä esimiehen perustelematon kommentti parantanut asiaa. Sitten hän sai uuden työalueen, jossa nykyinen työtoveri salasi tietoja, ei kertonut sovitusta asiakaskäynneistä, kohteli N-4:a asiattomasti ja nöyryyttävästi. Työpahoinvointi paheni ja N-4 kertoi asiasta esimiehelleen. Esimiehen neuvo oli kisata työtoverin kanssa, kilpailla osaston sisällä. Moisista neuvoista esimiehen arvostus N-4:n silmissä laski entisestään. Vielä kerran N-4 ehti vaihtaa työaluettaan, ennen kuin hänet irtisanottiin YT-neuvottelujen tuloksena. Viimeisessä työtehtävässään hän pärjäsi hyvin ja sai kiitosta asiakkailtaan ja työtovereiltaan, silti esimies ei arvostanut hänen saavutuksia. Motivaatio ja työnilo olivat mennyttä. Vielä viimeisenä nöyryytyksenä ennen poislähtöään N-4 sai opettaa työnsä seuraajilleen.

6.3.5 M-5, kertomus syrjinnästä ja työn kuormittavuudesta

Viimeinen haastateltavani oli töissä mainosalalla työuransa keskivaiheilla potiessaan työpahoinvointia. Töitä oli paljon ja M-5 teki jatkuvasti ylitöitä. Hänen panostustaan ja venymistään ei arvostettu, siitä ei kiitetty eikä maksettu korvausta. Kun M-5 otti epäreilun tilanteen esille keskusteluissaan esimiehensä kanssa, hän sai vastaukseksi lähinnä uhkailuja. Esimies valisti, jos M-5 pitää vapaata on hänen työnsä annettava jollekin toiselle. Loman jälkeen voi käydä niin, ettei M-5:llä ole enää töitä ollenkaan. Vaikka tunnelma työpaikalla oli kireä, se ei heijastunut ulospäin ja asiakkaat olivat tyytyväisiä ja mukavia. M-5:n kärsi motivaation puutteesta ja teki töitä hammasta purren. Kunnioitus ja arvostus esimiestä kohtaan olivat romahtaneet. Aamuisin oli tuskallista lähteä töihin kiusattavaksi ja työhyvinvointi oli keho. M-5 esitti hyvin perusteltuja näkemyksiään tehtäviin projekteihin, mutta ne poikkesivat johdon näkemyksistä, ja häntä ruvettiin syrjimään. Sitten ilmeni, että asiakkaat olivat halunneet juuri sellaisia ratkaisuja, jota M-5 oli aiemmin ehdottanut, ja tämä vain syvensi johdon inhoa ja syrjintää M-5 kohtaan. Tästä huolimatta M-5 kertoi yrittäneensä toimia diplomaattisesti, jotta jokainen olisi säilyttänyt kasvonsa.

Sitten yritykseen palkattiin konsultti, jonka kanssa työprosessit piti järjestää uudelleen. M-5 oli sitä mieltä, että uusi järjestely ei ollut lainkaan toimiva eikä sopinut ainakaan mainostoimistoon. Uudessa järjestelyssä kaikki tekivät töitä kaikille, joten käytännössä mikään ei näyttänyt kuuluvan kenellekään eikä kukaan kantanut vastuuta. Viimeisetkin turvallisuudentunteen rippeet haihtuivat kun ilmapiiri muuttui yhä vain sekavammaksi ja ahdistavammaksi. Lievinkin kritiikki sivuutettiin muutosvastarintana. Joissakin ryhmissä ilmeni vakavia henkilöiden välisiä konflikteja ja psykologit kävivät keskustelemassa työntekijöiden kanssa. Sitten yritys ajautui tuotannollisiin vaikeuksiin ja alkoivat irtisanomiset. Toisella irtisanomiskierroksella oli M-5:n vuoro lähteä. Lopuksi yritys ajautui konkurssiin.

7 Tutkimusaineiston analysointi

Syvennyin tarkastelemaan haastateltavien kertomuksia tutkimuskysymysten näkökulmasta. Mikä sai hyvinvoivan työntekijän voimaan pahoin ja millä se olisi voitu estää. Vertasin kertomuksia haastattelukysymysteni kautta (Liite 1). Yritin löytää kertomuksista yhteistä tekijää tai tekijöitä. Mistä pahoinvointi syntyi haastateltavan mielestä, kuinka hän reagoi siihen ja mitä hän teki parantaakseen oloaan. Halusin myös tietää, puuttuiko työnantaja mainittuihin epäkohtiin ja miten. Lisäksi olin kysynyt haastateltavalta, miten hänen mielestään asia olisi pitänyt hoitaa.

7.1 Luotettavuus ja pätevyys

Laadullinen tutkimus on luotettava silloin, kun tulokset ovat yleisselittäviä ja antaa samansuuntaisia tuloksia, jos tutkimus toistetaan. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 186) toteavat reliabilitiudella (luotettavuudella) tarkoitettavan sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Tähän viitaten voin todeta tutkimukseni olevan luotettavan, sillä haastateltavien kertomukset ovat tosia, eivätkä pääpiirteissään muutu useankaan haastattelukerran jälkeen. Toki kaikki kertomukset ovat subjektiivisia ja voivat sisältää kertojien omien tunnereaktioiden pohjalta syntynyttä liioittelua tai faktojen väritystä. Tämä ei kuitenkaan vähennä luotettavuutta. Pätevyydellä (validiteetilla) taas tarkoitetaan sitä, mittaako tutkimus tarkoitettua asiaa. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2008, 186) toteavat: koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan. Tutkimuksessani olen määrittellyt mitä aion tutkia ja keräämäni aineisto vastaa tutkimukseni tarkoitusta.

7.2 Aineiston käsittely

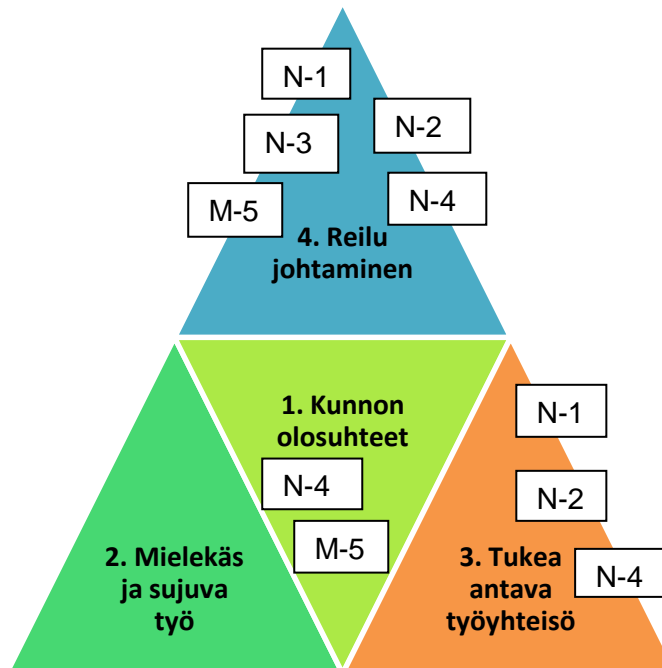
Yhteistä kaikille haastateltaville henkilöille oli se, että jokainen oli innostunut aloittaessaan työnteon mainitussa yrityksessä. Työsuhteensa alussa he kokivat työniloa, olivat motivoituneita, viihtyivät työyhteisössään. He kokivat arvostusta työssään ja menestyivät siinä. Sitten jokin muuttui. Kertomuksista tuli esille seuraavia haastateltavien henkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavia asioita: organisaatiomuutos, työn kuormittavuus, arvostuksen puute, oman edun tavoittelu, tiedon salaaminen, kateus, kosto, epäasiallinen käytös, uhkailu, syrjintä, nöyryyttäminen, kiusaaminen, välinpitämättömyys ja vastuuttomuus. Kenenkään työhyvinvointi ei muuttunut hetkessä. Jokainen sinnitteli työssään ja yritti omasta mielestään parastaan. Kaikilla oli kuitenkin rajansa. Henkisestä pahoinvoinnista johtuva fyysinen oireilu on usein se, joka pelästyttää ja pysähdyttää ihmisen. Mankan (2009, 48) niimeämässä yhteisöllisyyteen vaikuttavissa tekijöissä (ks. Kuvio 3, sivu 11), sitä tuhoaviksi hän on luetellut samat asiat kuin mitä haastateltavani olivat kokeneet.

Kertomuksista henki työntekijöiden epäuskoisuus kokemaansa tilanteeseen. Kukaan ei aluksi halunnut uskoa, että häntä kohdellaan epäasiallisesti. He ajattelivat, että korjaamalla omaa käytöstään, tekemällä lisää töitä ja venymällä, tilanne normalisoituu. Haastateltavat henkilöt ovat kaikki vastuullisia, ahkeria työntekijöitä. He tekivät töitä ja tulosta yritykselleen. Kertomuksien mukaan konfliktit syntyivät työtehtäviä toteutettaessa. Kyse ei ollut henkilökohtaisista ristiriidoista. Haastateltavista oli omituista, että heidän työpanostaan ei arvostettu tai mielipiteitään kuunneltu. Heidän tekivät tämän kaiken vain yrityksen parhaaksi. He pitivät kummallisena, että kateus ja valta-asema painoivat esimiehen käyttäytymisessä enemmän kuin se työ, vastuu ja asema, johon hänet oli palkattu. Kaikissa kertomuksissa inhimilliset heikkoudet ylittivät esimiehen tehtävät, jotka on määritelty laissa (TSL 26.1.2001/55).

Kun työntekijöiden tilanne oli muuttunut kestävämmäksi, he päättivät lopulta tehdä asialle jotain. Ensimmäiseksi jokainen keskusteli lähimmän esimiehensä kanssa. Kun tämä ei auttanut asiaa, he siirtyivät keskustelemaan korkeammalle taholle organisaatiossa. Kenellekään kertomusten työntekijöistä ei ollut hyötyä keskusteluista. Heidän tilanteensa ei korjaantunut. Osalla tilanne jopa paheni tämän seurauksena, ja heille kostettiin. Kukaan ei saanut tukea organisaatioltaan tai johdoltaan.

Kaikille haastateltaville yhteistä oli, että heitä ei kuunneltu, asioihin ei puututtu ja työntekijän huolta vähäteltiin. Halusin tietää, miten haastateltavat itse olisivat ratkaisseet tilanteet rakentavalla tavalla. Ratkaisuksi he ehdottivat johdon selkeämpää puuttumista työntekijän lähimmän esimiehen toimintaan. Johdon olisi pitänyt uskoa työntekijöitä ja kuunnella heidän kantojaan puolueettomasti. Työntekijän esittämä kritiikki olisi pitänyt ottaa vastaan rakentavasti – ovathan he alueensa asiantuntijoita – eikä suhtautua siihen henkilökohtaisena arvosteluna. Myös työnlainsäädäntöä olisi pitänyt noudattaa. Varsinkin kiusaamisasiassa ja ylitöiden teettämisessä työntekijät tunsivat tulleen kohdelluksi lain vastaisesti.

Hyödyntäen Kehusmaan mallia hyvän työyhteisön perusaineksista (Kuvio 4) analysoin kertomuksista poimimiani haastateltujen työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Merkitsin Kuvioon 7 kunkin haastateltavan kertomuksen pohjalta tämän kokemat puutteet työyhteisössään. Nämä olivat osaltaan rapauttamassa heidän työhyvinvointiaan.



Kuvio 7. Haastateltavien kokemat puutteet Kehusmaan (2011, 112) mallia pohjana käyttäen

1. Kunnan olosuhteet – turvallisuus ja terveys on taattu, kuormitus on sopivalla tasolla, hyvät työolosuhteet.
2. Mielekäs ja sujuva työ – oman työn merkitys on tiedostettu arkipäivässä elävän strategian kautta, työn sisältö tyydyttää yksilöllisiä tarpeita, oman työn sisältöön ja sujuvuuteen sekä työyhteisön toimintaan voi vaikuttaa.
3. Tukea antava työyhteisö – yhteisöllisyys ja me-henki, jokaisen työpanoksen merkitys ymmärretään, elävä verkosto-organisaatio hyödyntää monipuolisesti ihmisten asiantunteudesta, oppiminen ja uudistuminen toteutuvat yhteisten kokemusten kautta.
4. Reilu johtaminen – luottamus, arvostus, itsetuntemus, kokonaisuuksien johtaminen, hyvän organisaatiokulttuurin rakentaminen.

Kuviosta voidaan päätellä, että pelkästään mielekäs ja sujuva työ sekä suurimmalla osalla haastatelluista kunnan olosuhteet sen tekemiseen eivät riitä työhyvinvointiin. Mielekäs ja sujuva työ on motivoinut ja tyydyttänyt haastateltavia. Sen tekemisen mielekkyys on auttanut heitä jaksamaan muiden työolosuhteiden pettäessä. Asiakkaiden tyytyväisyys ja keuhut ovat omalta osaltaan antaneet voimaa. Kehusmaa (2011, 112) on oikeassa väittäessään, että kaikkia ison kolmion muodostamia neljää pienempää kolmiota tarvitaan työhyvinvoinnin luomiseksi ja säilyttämiseksi. Ja kääntäen, laatimaani Kuvioon 7 viitaten voidaan todeta, että yksi pienemmistä kolmioista ei riitä kannattelemaan työhyvinvointia. Kaikkien kolmioissa määritettyjen osa-alueiden on oltava kunnossa, jotta työntekijä voi kokea itsensä hyvinvoivaksi.

Analysoin tuloksia vastaamalla ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Mikä saa hyvinvoivan työntekijän voimaan pahoin? Kuten Kuvioista 7 voidaan nähdä, haastateltavat kokivat reilun johtamisen puuttuneen heidän organisaatioissaan. Kuten haastateltavat kertoivat, he eivät kokeneet mitään Kehusmaan (2011, 112) nimeämistä reilun johtamisen määritelmistä, ei luottamusta, ei arvostusta eikä muutakaan hyvään johtamiseen tai organisaatiokulttuurin rakentamiseen liittyvää. Haastateltavat eivät saaneet työyhteisöltään tukea. Työpaikalta on puuttunut me-henki. Johto ei ole myöskään hyödyntänyt työntekijöiden osaamista ja asiantuntemusta. Kunnan olosuhteista voidaan todeta, että osalla haastateltavista määritelmän mukainen kuormitus on ollut väärällä tasolla, muilta osin haastateltavilla on työpaikoillaan ollut kunnan olosuhteet.

Manka (2012, 35) esittää, että työhyvinvointi koostuu oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta ja Viitala (2012, 213) toteaa, että työhyvinvointia rapauttavat stressi, työkuormitus ja työuupumus. Ylikuormituksen Viitala (2011, 216) selittää johtuvan suuresta määrästä työtehtäviä ja kasautumista. Haastateltavien kertomukset vahvistavat nämä väittämät. Stressistä Viitala (2013, 220) kirjoittaa, että stressaantunut ei tunnista tilaansa heti ja sen jatkuessa seuraa uupumus ja masennus. Stressin aiheuttajiksi Viitala mainitsee muun muassa päätöksentekomahdollisuudet, rooliristiriidat ja rooliepäselvyydet sekä työn määrällisen kuormittavuuden ja aikapaineen. Myös nämä kaikki seikat löytyivät haastateltavien kertomuksista. Luukkalan (2011, 56) kertoessa työuupumuksesta, hän korostaa kuinka tärkeää työntekijän on tarkastella mahdollisesti olevia puutteita, eikä ensimmäisenä syyttää itseään työperäisestä yliväsymyksestä. Eräällä haastateltavistahan oli juuri tällainen näkemys itsestään. Tähän sopii myös Viitalan (2013, 228) mainitsema työhyvinvoinnin uhkatekijä, joka on kiire. Hän toteaa, että johtotason ja ylempien toimihenkilöiden ylityöt ovat vakiintuneet osaksi normaalia työrutiinia ja asiantuntijoilla sekä johtajilla työajan käsite on kokonaan hämärtynyt. Nykyiseen työmoraaliin kuuluu olla jatkuvasti tavoitettavissa. Kuten yksi haastateltavista, ei hän kyseenalaistanut jatkuvia ylityksiä, mutta olisi mielellään kuullut niistä kiitettävän ja annettavan edes jonkunlaista korvausta pelkkien uhkailujen sijaan. Erään haastateltavan yrityksessä oli toistuvia organisaatiomuutoksia – muutamana vuonna jopa puolen vuoden välein. Kuten aiemmin jo kerroin, missään Euroopan maassa ei tehdä niin paljon organisaatiomuutoksia kuin Suomessa ja asiantuntijoiden mukaan monet niistä ovat täysin turhia. Organisaatiomuutokset ovat jopa haitallisia yrityksen tuloksellisuudelle ja tuhoisa henkilöstön motivaatiolle. (Jyväskylän yliopisto 2012.) Sama haastateltava oli joutunut syytetyksi työpaikkakiusaamisesta. Lopuksi selvisi, että oletettu uhri oli syyttänyt haastateltavaa täysin aiheettomasti. Luukkala (2011, 223) vahvistaakin, että yksi kiusaamisen muodoista voi olla sellainen, että oletettu uhri kiusaa toista henkilöä väittämällä tätä kiusaajakseen. Siispä uhrin roolin ottaminen on kiusaamis-

ta, jollaisen todelliseksi uhriksi yksi haastateltava joutui. Kiusaamista voidaan toteuttaa monella tavalla. Työntekijä jätetään ulkopuolelle, häneltä pimitetään tietoa, estetään mahdollisuus etenemiseen, epätasa-arvoinen palkkaus, asenteellinen ja epäkunnioitettava käytös työntekijää kohtaan. Näitä toimintamalleja oli jokainen haastateltava kokenut työpaikassaan. Yleisesti tällaisissa työpaikoissa vallitsee taitamaton johtaminen, epätietoisuus vastuualueista ja puutteita tiedonkulussa. Nämäkin asiat vahvistuvat haastateltavien kertomusten perusteella. Kertomuksissa tuli esille myös kateus. Tästä Luukkalan (2011, 220) mielipide on, että yksilön menestys luo maaperää kateudelle, mikä taas luo henkisen paineen juoruiluun. Menestyvästä henkilöstä kerrotaan hänen selkensä takana epätosia tarinoita, joilla horjutetaan hänen ammatillista uskottavuuttaan. Tällaisesta juoruilusta kärsi yksi haastateltavista. Vielä Järvensivun (Tampereen yliopisto 2014) toteamus psykiatrien kommentteista, että nykytyöelämä ruokkii sellaisia piirteitä ihmisissä, joita on ennen pidetty pahoina. Esimerkiksi psykopaattiset ja narsistiset ihmiset pärjäävät parhaiten ja etenevät muita useammin johtajiksi. Tämä on yhtenevä erään haastateltavan kertomukseen. Tarkkonen (2012, 132) on samaa mieltä. Hänenkin mielestään nykyinen kova työelämä suosii kilpailuhenkisiä, manipuloivia ja ylempiään liehittäviä persoonia. Tämä aiheuttaa työorganisaatioihin ajalle ominaisia ongelmia.

Luukkala (2011, 222) luettelee kiusaamisen lisäksi muita työrauhan häirinnän syitä: turvatomuus arvostella johtajaa, johtaja lamaantuu kritiikistä, hiljainen vetäytyvä työntekijä ja suulas, arvaamaton työntekijä. Luukkalan mielestä hyvällä johtajalla on vahva itsetunto, hänen on kestävä rakentavaa kritiikkiä ja arvostettava kasvatusten työn kehittämiseen tähtäävää suoraa puhetta. Tilanne hankaloituu, jos johtaja loukkaantuu ja suuttuu perustellusta kritiikistä. Pitkävihainen ja kostonhaluinen loukkaantumisherkkä johtaja on este työyhteisön innovatiivisuudelle ja luovuudelle. Henkilöstön turhautuneisuus ja työpahoinvointi kasvavat. (Luukkala 2011, 222.) Haastateltujen esimiehet olivat kertomusten mukaan loukkaantumisherkkiä ja siksi kostivat alaisilleen. Esimiehen itsetunnon puuttuminen oli suoranainen este yhden haastateltavan koko osaston kehitykselle.

Seuraavaksi pohdin millä tilanteen kehitys olisi voitu estää. Edelleen Kehusmaan (2011, 112) malliin pohjautuvaan Kuvioon 7 viitaten tilanteet olisi vältetty reilulla johtamisella. Työntekijöitä oli kohdeltu epäasiallisesti. Kertomuksissa erottui kaksi haastateltavaa, jotka kumpikin ajautuivat johdon kanssa erimielisyyksiin, koska omasta mielestään ajattelivat yrityksen ja työnantajansa parasta. Toinen halusi kehittää osastonsa toimintaa ja toinen tehdä asiakkaitten kanssa hedelmällistä työtä. He uskoivat, että heidän työpanoksensa olisi yritykselle arvokasta.

Työhyvinvoinnissa Kehusmaa (2011, 112) panee arvoa myös tukea antavalle työyhteisölle. Onko tarkoitus olla puutumatta työtoverin kiusaamistapaukseen ja epäasialliseen kohteluun? Monessa kertomuksessa esimiehet uhkailivat työn loppumisesta ja käyttivät hajoja ja hallitse -periaatetta alaisten keskuudessa. Johdon mielestä näyttää olevan turvallista kun jokainen työntekijä tietää oman paikkansa, hoitaa vain oman työnsä, eikä välitä muista työyhteisössä tapahtuvista asioista.

Palautetaan mieliin aiemmin esittämäni Mankan (2009, 48) lista, jossa hän on luetellut yhteisöllisyyttä edistäviä tekijöitä. Tämä Kuvio 3 (sivu 11), jossa on eritelty yhteisöllisyyttä sekä edistäviä että tuhoavia tekijöitä, on tehty yhteistyössä työntekijöiden kanssa, näin ollen siinä näkyy käytännön ja kokemuksen työelämän ääni. Peilaten haastateltujen kokemuksiin nostan listasta esille niihin liittyvät tekijät: avoimuus, toisen kunnioittaminen ja kuunteleminen, hyvät työkaverit, rehellisyys, työn arvostaminen, sitoutuminen yhteisiin toimintatapoihin, kannustus, kiittäminen, hyväksyntä ja ystävällisyys. Nämä kaikki puuttivat haastateltujen kokemuksista. Näin työpahoinvointi pääsi kehittymään ja jatkumaan.

Luukkala (2011,48) mainitsee kirjoittamattoman psykologisen työsopimuksen. Sen hän sanoo tarkoittavan reiluuutta, oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta työpaikoilla. Siitä huolimatta, että työpaikoilla toimitaan lainsäädännön mukaan, voidaan loukata psykologista työsopimusta. Jos psykologista sopimusta loukataan jatkuvasti, työntekijän luottamus työnantajaan heikkenee. Kun luottamus työnantajaa kohtaan katoaa kokonaan, astuu tilalle epäluottamuksen ja pelon ilmapiiri, jotka uuvuttavat työntekijän. Hän ei enää usko työnantajan lupauksiin, sillä sanojen ja tekojen välillä on ristiriita, ja tämä aiheuttaa pahaa mieltä. Haastateltavien kertomuksista voidaan lukea, kuinka he kadottivat luottamuksensa työnantajaansa.

Kehusmaan (2011, 49–61) huomiot esimiehistä tukevat nuoren haastatellun kokemuksia esimiehestään. Kehusmaa toteaa, kuinka uusi esimies voi yllättyä esimiehen roolin tuomien ongelmatilanteiden monimuotoisuudesta ja määrästä. Erään haastatellun esimies on tyyppiesimerkki huonosta rekrytoinnista. Tarkkonen (2012, 131) korostaa henkilöstövalintojen tärkeyttä ennakoivassa työhyvinvointitoiminnassa: "Oikeita henkilöitä oikeille paikoille". Hän pitää erityisen tärkeänä sitä, että johtajien ja esimiesten valintatilanteissa käytetään valintaperusteena hakijoiden omaa osaamista, suhtautumista ja käytäntöjä henkilöstön työhyvinvointia koskeviin asioihin. Johtaja- ja esimiesvalinnoissa on kyettävä tunnistamaan erityisesti narsistista persoonallisuushäiriötä potevat henkilöt, koska heidän valankäyttönsä näyttää johtavan työyhteisöön sairaustiloihin. Ongelmien ilmenemismuotoja ovat johtaja tai esimiehen ympärille kehkeytyvät hovit, epäasiallinen kohtelu ja syntipukki-ilmiot. Pahimmassa tapauksessa seurauksena on yrityksen tai organisaation kriisiy-

tyminen ja jopa tuhoutuminen. Tarkkonen toteaa vielä, että narsistista persoonallisuushäiriötä on vaikea havaita valintatilanteissa, sillä tällaiset henkilöt osaavat hurmata ja vakuuttaa valitsijansa omasta erinomaisuudestaan. Todelliset ominaisuudet paljastuvat vasta kun he alkavat käyttää valtaa. Siksi rekrytoinnissa haastattelutilanne pitää järjestää psykologisesti siten, että hakijoiden toimintatavoista vallankäyttäjinä saadaan viitteitä. (Tarkkonen 2012, 131–132.)

8 Johtopäätökset

Kertomuksia analysoimalla päädyin johtopäätökseen, että työhyvinvoinnin suurimpia uhkia ovat taitamaton esimies ja vastuuton johto. Pahoinvointia voidaan ennaltaehkäistä kehittämällä yritysten rekrytointia ja kouluttamalla esimiehiä.

Esimiehen tehtäviä hoitamaan ei voida nostaa asiantuntijaa vain sillä perusteella, että hän on erittäin hyvä työtehtävissään. Toki pätevistä asiantuntijasta voi tulla myös hyvä esimies, mutta pätevyys asiantuntijan tehtävissä ei riitä hyvän esimiehen ominaisuudeksi. On vastuutonta tehdä hyvästä asiantuntijasta huono johtaja. Se on väärin sekä nimitettyä henkilöä että hänen työtovereitaan ja alaisiaan kohtaa. Siksi haluan korostaa esimieheltä vaadittavia ominaisuuksia tätä rekrytoitaessa. Tämä vaatii yritykseltä ammattitaitoisia HR-asiantuntijoita. Psykologin haastattelut ja luonnetestit eivät mene hukkaan esimestä palkattaessa. Sen lisäksi että esimieheksi palkatulla ihmisellä on hyvälle esimiehelle sopivat ominaisuudet, on johdon huolehdittava hänen jatkuvasta koulutuksestaan. Esimiehen on opittava käyttämään tarvittavia ominaisuuksiaan käytännön tilanteissa. Johto ei saa jättää häntä yksin ratkomaan tulehtuneita tilanteita.

Yrityksen arvot on oltava kaikkien tiedossa ja niitä on tuotava esille myös arkityössä. Kaikkien työntekijöiden on sitouduttava arvoihin, jotta suunta olisi kaikilla sama. Johdon pitää säännöllisesti tarkistaa niitä käytännön työn tasolla.

Huomasin, että Suomessa epäasiallisesti kohdellut ja kiusatut työntekijät saavat myös oikeutta. Helsingin Sanomissa oli 10.1.2015 artikkeli otsikolla Oikeus: Karprintin johto simputti työntekijöitä. Aikakausi- ja paikallislehtikustantamon johtajakaksikko tuomittiin ehdollisiin vankeusrangaistuksiin ja yritys tuomittiin maksamaan yhteisösakkoa 40 000 euroa ja lähes 70 000 euroa korvauksia kolmelletoista työntekijälle. Karprintin toimitiloissa oli ollut vuosia kosteus- ja homevaurioita. Yritys oli siirtänyt välttämättömiä korjauksia lähes kymmenen vuoden ajan työntekijöiden terveyden kustannuksella. Johtajakaksikko oli kohdellut työntekijöitä epäasiallisesti, haukkuneet ja vähätelleet, painostaneet tulemaan sairauslomiltaan töihin, väittäneet sairauslomia aiheettomiksi ja oireita kuvitelluiksi, eivät

maksaneet tältä ajalta palkkaa. Työntekijöitä oli irtisanottu mielivaltaisilla ja epäasiallisilla perusteilla tai uhattu potkuilla.

Hyödynsin haastateltujen kertomuksista ilmi tulleita työhyvinvointiin vaikuttavia seikkoja SWOT-analyysiin. Laatimassani SWOT-analyysissä (Taulukko 3) tarkastelen asioita organisaation tason kautta. Esitän työnantajan kannalta huomioon otettavia asioita työhyvinvoinnin kannalta.

Taulukko 3. SWOT-analyysi työhyvinvointiin vaikuttavista seikoista organisaation tasolta katsottuna

SWOT	
<p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mielenkiintoinen työ • Työntekijöiden sitoutuminen 	<p>HEKKOUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden epäasiallinen kohtelu • Lain noudattamatta jättäminen • Rekrytoinnin heikko taso • Johdon välinpitämättömyys
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Olosuhteet työssä • Asiantuntevat työntekijät • Työntekijöiden innovatiivisuus • Virheistä oppiminen • Henkilöstön kouluttaminen 	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arvojen puuttuminen arjesta • Huonot esimiestaidot • HR-osaston ammattitaidottomuus

Yritysten vahvuuksiksi näen heidän tarjoamansa mielenkiintoisen työn. Asiantuntijat sitoutuvat työhönsä mielellään ja ovat innokkaita kehittämään sitä. Mahdollisuuksia antavat olosuhteet työssä. Turvallisuus on hyvällä tasolla, samoin työterveys on hyvin hoidettu. Tosin tulisi panostaa lisää kuormituksen sopivan tason löytämiseksi. Hyvien, innovatiivisten työntekijöiden resursseja pitää osata hyödyntää. Heikkouksiksi katson työntekijöiden epäasiallisen kohtelun: syrjinnän, uhkailun, arvostuksen puuttumisen, kiusaamisen, tiedon salaamisen, lannistamisen ja ulkopuolistamisen. Heikkoutena pidän myös rekrytoinnin huonoa tasoa. Mikäli työhönotossa on tapahtunut virheitä, ja esimieheksi on valittu tehtävään sopimaton henkilö, on johdon puuttuttava siihen. Hyvinvoiva työntekijä on myös tuottava yksilö, siksi yrityksen johdolla on jo yrityksen edun nimissä syytä huolehtia hänen hyvinvoinnistaan. Tämä on myös kirjattu lakiin. Lakiin on myös kirjattu menettelystä ylitöiden suhteen. Yritysten työntekijöiden työhyvinvointia uhkaavat arvojen puuttuminen. Jos organisaatiolla ei ole yhteisiä arvoja, on työntekijöiden vaikea ymmärtää miten yrityksessä on toimittava. Huono esimiestoiminta johtaa työpahoinvointiin työpaikalla ja on siten uhka-

na hyvien asiantuntijoiden menettämiseen. HR-osaston henkilöstön on oltava ammattitaitoista ja seurattava yrityksessä työviihtyvyyttä esimerkiksi erilaisin kyselyin tai muiden seurantamenetelmien keinoin.

Pohdintaa työhyvinvoinnista työpaikoillaan voi kukin lukija jatkaa omalla tahollaan luettuun tämän vertauskuvallinen eläinsadun ahkerasta muurahaisesta.

Olipa kerran Muurahainen. Joka aamu muurahainen saapuu työhön ja aloittaa työntekonsa. Muurahainen on ahkera ja onnellinen työssään. Johtaja Leijona on yllätynyt nähdessään, että jos muurahainen on nyt noin tehokas ilman valvontaa, niin valvonnan avulla saataisiin muurahainen vieläkin tehokkaammaksi. Niinpä Leijona värväsi Torakan, jolla oli esimieskokemusta ja hän oli erittäin kuuluisa perusteellisista raporteistaan. Torakan ensimmäinen päätös oli luoda työvuorojärjestelmä. Hän tarvitsi myös sihteerin avustamaan raporttien luomisessa ja palkkasi Hämähäkin huolehtimaan arkistosta ja valvomaan puhe-
linliikennettä. Leijona oli innoissaan Torakan raporteista ja pyysi häntä tekemään taulukoi-
ta ja diagrammeja tuotannon kehityksestä ja valmistelemaan analyysyjä, jotta hän voisi käyttää niitä johdon kokouksissa. Niinpä Torakan täytyi ostaa tietokone ja palkata Kärpänen vastaamaan IT-osastosta. Muurahainen, joka aikoinaan oli ollut iloinen, tuottelias työntekijä, vihasi uutta työtään, jossa hän joutui nyt käymään erilaisissa kokouksissa ja tekemään paljon selvityksiä ja paperityötä. Leijona teki johtopäätöksen, että oli korkea aika palkata päällikkö Muurahaisen työyksikköön. Paikka annettiin Kaskakselle, jonka ensimmäinen päätös oli hankkia hieno matto ja ergonominen tuoli työhuoneeseensa. Uusi päällikkö, Kaskas, tarvitsi tietenkin tietokoneen ja henkilökohtaisen assistentin valmistelakseen työn ja budjetin optimisaatiosuunnitelman. Työyksikkö, jossa Muurahainen työskenteli, on nyt surullinen paikka, jossa kukaan ei enää naura ja kaikki ovat hermostuneita. Sillä hetkellä Kaskas vakuutti Leijonan, että on tarpeellista tehdä työhyvinvointiselvitys. Havaittuaan Muurahaisen työyksikön tuottamat kustannukset, Leijona totesi, että tuottavuus on laskenut huomattavasti. Hän palkkasi Pöllön, arvostetun konsultin suorittamaan audition ja tekemään tarvittavat kehittämissuositukset. Pöllö teki selvitystyötä kolme kuukautta ja sai aikaan jättimäisen raportin, jonka lopputuloksena oli: "Työyksikössä on liikaa työntekijöitä". Arvatkaa kenet Leijona irtisanoo ensimmäisenä? Tietenkin Muurahaisen. Keskiarvioinneissa hän osoitti "motivaation puutetta ja hänellä oli negatiivinen asenne". Sen pituinen se. (HETO-lehti 24.7.2012.)

Vertauskuvallisissa eläinsaduissa on opetus. Pohdin, kuinka tarina kuvaa työpaikkojen yrityskulttuuria. Onko yrityksen johtohenkilöihin sisäänrakennettu epäily, että työntekijä pyrkii aina laistamaan töistään. Ajattelevatko he, että kaikki työntekijät kuuluvat McGregorin (1960) teorian mukaisesti luokkaan X. McGregor jakoi johtajien näkökulmat työnteki-

jöistä kahteen päätyyppiin: X-teoriaan ja Y-teoriaan. X-teorian mukaan työntekijät ovat laiskoja, he eivät pidä työstä tai vastuusta, ja heitä on painostettava, jotta he suoriutuvat tehtävistään hyvin. Tämän käsityksen mukaan ahkera ja sitoutunut työntekijä on vain kulissi, jonka takaa löytyy vielä käyttämättömiä tehoja. Oletetaan, että valvonnan alla työntekijä ei pysty laistamaan töistään, vaan hänen on pakko käyttää kaikki tehonsa työn suorittamiseksi. Työntekijät, jotka McGregor sijoitti Y-teoriaan, nauttivat työstään, ovat luovia, hakevat vastuuta ja ohjaavat omia toimiaan. Sitoutunut, vastuuntuntoinen ja innokas työntekijä, joka on asiantuntija alallaan, on valmis itsenäisesti tekemään päätöksiä ja vastaamaan työnsä tuloksista. Liiallisella valvonnalla tällainen työntekijä lannistetaan ja hänen innostuksensa tapetaan. (Strategy-Train 2010.) Olisikin mielenkiintoista tutkia kuinka paljon terveempi ja sitä myöten tehokkaampi työntekijä on vähentämällä valvontaa ja antamalla hänelle päätösvaltaa sekä toteuttaa kehitysehdotuksiaan – ja miten saada esimiehet luopumaan näkemästä työntekijöitä X-tyyppinä. Kuinka paljon tämänkaltainen asenne voisi lisätä työhyvinvointia?

Lähteet

Allemand, L. 22.1.2014. Opettajaksi auskultoiva. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luentoesitys. Helsinki.

Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen J. (tutkimusryhmä). 2012. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2012. Pohjola Terveys Oy yhteistyössä Työterveyslaitoksen kanssa tuottama tutkimus. Pohjola Terveys Oy. Helsinki.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki.

Hautamäki, T. 2014. Erittäin pehmeä lasku. Talouselämä, 29, Urtie 29.8.2014, s. 56–57.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Talentum Media Oy. Helsinki.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Voitko hyvin työssäsi? Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja n:o 51. PS-kustannus. Jyväskylä.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.). 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Jyväskylä.

Laiho, M. 2014. Sukupolvikokemus koskettaa iästä riippumatta. Talouselämä, 42, Urtie 28.11.2014, s. 56–57.

Leskinen, T. & Hult, H-M. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kristallisoit toimintasi. Saa-
vuta tavoitteesi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Luukkala, J. 2011. jaksaa, jaksaa, jaksaa... – työhyvinvointitaitojen kirja. Kustannusosake-
yhtiö Tammi. Helsinki.

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum Media Oy. Helsin-
ki.

Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Kirja-
paja. Helsinki.

Manka, M-L., Keskinen, A., Siekkinen, P. & Nuutinen, S. 2009. Työyhteisötarinoita. Tam-
pereen yliopiston kauppakorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen
yliopisto, HyWin julkaisuja.

Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.). 2010. Työstä terveyttä. Kustannus Oy
Duodecim. Helsinki.

Mustaranta, M. 2014. Tuskaa työpaikalla. Helsingin Sanomat, Työelämä 6.4.2014 s. D1–
3.

Muurahainen. 2012. HETO 4, 24.7.2012.

Nalbantoglu, M. 2014. Muutosalto iskee töihin. Helsingin Sanomat, Talous 28.1.2014 s.
A22.

Pynnönen, L. 2014. Silmätikkuna työpaikalla. Helsingin Sanomat, Työelämä 10.8.2014 s.
D1–3.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita Publishing
Oy. Helsinki.

Reinboth, S. 2015. Oikeus: Karprintin johto simputti työntekijöitä. Helsingin Sanomat, Ko-
timaa 10.1.2015 s. A12.

Räty, T. 2013. Työhyvinvointikortti – portti työhyvinvointiin. Työturvallisuuskeskus TTK:n julkaisuja. Helsinki.

Strategy-Train 2010. Strateginen diagnostiikka. Millaisina X-, Y- ja Z-johtajat näkevät työntekijänsä? Luettavissa: <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=265&L=2>. Luettu: 22.1.2015.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress. Kuopio.

Tekniikan akateemiset TEK. Lausunto 4.2.2011 Elinikäisestä ohjauksesta. Luettavissa: http://retro.tek.fi/ci/pdf/koulutus/110204_elinikainenohjaus.pdf. Luettu: 22.12.2014.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työterveyslaitos. 2014. Työhyvinvointi. Luettavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>. Luettu: 3.12.2014.

Työterveyslaitos. 2014. Työhyvinvointi. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx. Luettu: 3.12.2014.

Valtiovarainministeriö. Luettavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/20130418Euroop/name.jsp. Luettu: 22.11.2014.

Vattulainen, T. 2014. Hiljainen tieto kulkee konkarilta nuoremmalle. Helsingin Sanomat, Työelämä 30.11.2014, s. D4–5.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

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

Vuori, S. 2014. Kiva kun kävit. Helsingin Sanomat, Sunnuntai 10.8.2014 s. C13.

Väestöliitto 2014. Esimerkkejä elävästä elämästä. Luettavissa:

<http://www.vaestoliitto.fi/perhe-ja-tyo/tyourien-tukeminen>. Luettu: 22.12.2014.

Liitteet

Liite 1

Haastattelukysymykset opinnäytetyöhön

Hieman taustatietoa yrityksestä. Sosiaaliset tilaisuudet. Henkilöstötilinpäätös.

1. Missä vaiheessa työuraasi olet?
2. Millainen työhyvinvointisi on ollut?

Mikäli työhyvinvointi on muuttunut pahoinvoinniksi

3. Miten se on ilmennyt?
4. Mistä se saattaa johtua?
5. Oletko tehnyt asialle mitään?
6. Puututtiinko siihen?
7. Kuinka asia eteni?
8. Mitä olisi pitänyt tehdä?
9. Miten se päättyi – mikäli päättyi?