

ESIHENKILÖTYÖ HENKISEN TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ KOHDEORGANISAATIOSSA

Jatta Sauvula
Opinnäytetyö (ylempi AMK)
Kevät 2025
Johtamisen ja työhyvinvoinnin tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Johtamisen ja työhyvinvoinnin tutkinto-ohjelma

Tekijä: Jatta Sauvula

Opinnäytetyön otsikko: Esihenkilötyö henkisen työhyvinvoinnin edistäjänä kohdeorganisaatiossa

Työn ohjaaja: Tiina Gallén

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2025

Sivumäärä: 93 + 3 liitettä

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa on ammatillinen koulutuksenjärjestäjä, joka on valinnut yhdeksi strategiseksi kehittämiskohteeksi työhyvinvoinnin kehittämisen. Toimintaympäristön muutokset ja suunniteltu organisaatiomuutos edellyttävät panostuksia työhyvinvoinnin kehittämiseen. Organisaatio tarvitsee innovatiivisia, oppimiskykyisiä ja työhönsä sitoutuneita työntekijöitä, jotta pystyy vastaamaan tulevaisuuden jatkuviin muutoksiin. Työhyvinvoinnin kehittämisessä esihenkilötyöllä on merkittävä rooli ja nähdään, että esihenkilötyötä kehittämällä on mahdollista vaikuttaa etenkin työntekijöiden henkiseen työhyvinvointiin.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, miten henkinen työhyvinvointi ilmenee organisaation opetus ja ohjaushenkilöstön näkökulmasta ja miten esihenkilötyö vaikuttaa henkisen työhyvinvoinnin kokemukseen. Opinnäytetyössä halutaan myös selvittää, miten henkistä työhyvinvointia organisaatiossa voidaan edistää esihenkilötyötä kehittämällä.

Opinnäytetyöhön kerätty tietoperusta kuvaa henkisen työhyvinvoinnin ilmenemistä ja sen eri osa-alueita sekä henkisen työhyvinvoinnin vaikutuksia työskentelyyn. Lisäksi tietoperusta käsittelee henkisen työhyvinvoinnin merkitystä nykyajan organisaatioille. Tietoperustassa käsitellään myös esihenkilötyön todettuja vaikutuksia henkiseen työhyvinvointiin.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena ja aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla keväällä 2025. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä opinnäytetyöhön kerättyä tietopohjaa hyödyntäen.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että henkinen työhyvinvointi ilmenee organisaation työntekijöiden kokemusten perusteella etenkin turvallisuuden, luottamuksen, arvostuksen ja yhteisöllisyyden kokemuksina ja se vaikuttaa kokonaishyvinvointiin ja työskentelyyn positiivisesti monin eri tavoin. Esihenkilötyön roolin koetaan olevan merkittävä henkisen työhyvinvoinnin edistämisen ja ylläpitämisen näkökulmasta. Etenkin esihenkilön luotettavuus, arvostus, läsnäolo ja avoin vuorovaikutus vaikuttavat henkisen työhyvinvoinnin kokemuksiin. Esihenkilötyön kehittämisessä huomioitavaa olisi ainakin esihenkilön riittävän läsnäolon ja saavutettavuuden ja yhteisöllisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen, sekä arvostavaa ja henkistä työhyvinvointia tukevan organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpitäminen.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Program in Master of Business administration
Option of Leadership and Well-being at work

Author: Jatta Sauvula

Title of thesis: Supervisory work as a promoter of mental well-being

Supervisor: Tiina Gallén

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2025

Number of pages: 93 + 3 appendices

This thesis explores how mental well-being is perceived by teaching and guidance staff and how supervisory work influences these experiences. It also examines how mental well-being can be promoted through the development of supervisory practices.

The theoretical framework outlines the dimensions of mental well-being, its impact on work, and its importance to modern organizations. It also reviews how supervisory work affects employees' mental well-being.

The thesis was conducted as a case study, with data collected through semi-structured interviews in spring 2025. Theory-driven content analysis was used to analyze the data.

The results show that employees experience mental well-being through feelings of safety, trust, appreciation, and community, which positively impact their work. Supervisors play a central role, with trustworthiness, presence, respect, and open communication identified as key factors. Developing supervisory work should focus on improving presence and accessibility, fostering supportive interaction, and building a culture that values mental well-being.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
SISÄLLYS	4
1 JOHDANTO	6
2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TOTEUTUS	9
2.1 Opinnäytetyön rajaukset.....	10
2.2 Tutkimuskysymykset	10
3 KOHDEORGANISAATION ESITTELY	12
3.1 Työhyvinvointi ja sen kehittäminen kohdeorganisaatiossa	12
3.2 Esihenkilötyön rooli kohdeorganisaation työhyvinvoinnin kehittämisessä.....	13
4 TYÖHYVINVOINTI	15
4.1 Työhyvinvointi kokonaisuutena.....	15
4.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	17
4.3 Työhyvinvoinnin merkitys tulevaisuuden organisaatiolle	18
4.4 Työhyvinvointi organisaation aineettomana pääomana.....	19
5 HENKINEN TYÖHYVINVOINTI.....	21
5.1 Henkisen hyvinvoinnin määritelmä	21
5.2 Henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat tekijät työelämässä	24
5.2.1 Psykologinen turvallisuus	26
5.2.2 Psykososiaaliset kuormitustekijät	27
5.2.3 Motivaatio ja työn imu.....	29
5.2.4 Autonomia ja omaan työhön vaikuttaminen.....	31
5.2.5 Työilmapiiri ja yhteisöllisyyden kokemus	33
6 ESIHENKILÖTYÖN MERKITYS HENKISELLE TYÖHYVINVOINNILLE ...	36
6.1 Psykologista turvallisuutta tukeva esihenkilötyö	37
6.2 Esihenkilötyön rooli psykososiaalisten kuormitustekijöiden hallitsemisessa	39
6.3 Autonomiaa ja motivaatiota tukeva esihenkilötyö	40
6.4 Hyvää työilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä tukeva esihenkilötyö	41
7 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	45

7.1	Tutkimuksen lähestymistapa	45
7.2	Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä	46
7.3	Aineiston analysointimenetelmä	48
8	HAASTATTELUTULOKSET	50
8.1	Henkinen työhyvinvointi.....	51
8.2	Esihenkilötyön vaikutus henkiseen työhyvinvointiin.....	58
8.3	Esihenkilötyön kehittäminen henkistä työhyvinvointia edistäväksi....	63
9	HAASTATTELUJEN ANALYSOINTI	67
9.1	Henkisen työhyvinvoinnin ilmeneminen ja siihen vaikuttavat tekijät .	68
9.2	Esihenkilötyön vaikutukset henkiseen työhyvinvointiin.....	72
9.3	Henkisen työhyvinvoinnin edistäminen esihenkilötyötä kehittämällä	74
10	JOHTOPÄÄTÖKSET	76
11	POHDINTA	82
11.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	82
11.2	Opinnäytetyön luotettavuuden ja eettisyyden arviointi.....	83
11.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	87
11.4	Jatkotutkimuksen aiheita	88
	LÄHTEET	90
	LIITTEET	94

1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnin merkitys organisaatioiden kilpailukyvyyn, tuloksellisuuden ja muutoskyvykkyyden taustalla on noussut esille viime aikojen työelämäkeskustelussa. Pystyäkseen vastaamaan tulevaisuuden jatkuviin muutoksiin, organisaatio tarvitsee innovatiivisia, oppimiskykyisiä ja työhönsä sitoutuneita työntekijöitä. Työhyvinvoinnin kehittämisessä esihenkilötyöllä nähdään olevan merkittävä rooli, esihenkilötyötä kehittämällä on mahdollista vaikuttaa etenkin työntekijöiden henkiseen työhyvinvointiin.

Manka & Manka arvioivat teoksessa *Työhyvinvointi* (2016, 8), että tulevaisuuden organisaatioiden tärkein voimavara on työpaikan inhimillinen pääoma, eli ihmiset. Heidän mukaansa työhyvinvoinnin strategisella johtamisella voidaan vaikuttaa koko organisaation tuloksellisuuteen. Työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttamisessa esihenkilö on avainasemassa ja fyysisen ja psyykkisen kuormituksen hallinnan lisäksi suuri merkitys on myös mm. esihenkilön tunneosaamisella ja sen myötä muodostuvalla toimivalla vuorovaikutuksella ja työyhteisön sosiaalisella pääomalla. (Manka & Manka 2016, 9, 135).

Opinnäytetyön toimeksiantaja ja kohdeorganisaatio on Pohjois-Pohjanmaalla toimiva ammatillisen koulutuksen järjestäjä, jolla on henkilöstöä yhteensä n. 350, joista 23 henkilöä työskentelee esihenkilötehtävissä. Kohdeorganisaation henkilöstö on viimeisten vuosien aikana käynyt läpi suuria työnantajasta ja työntekijöistä riippumattomia muutoksia, joihin henkilöstön on ollut pakko sopeutua ja jotka ovat aiheuttaneet haasteita sekä työntekijöiden että esihenkilöiden henkelle työhyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle. Myös tulevina vuosina mahdollisesti toteutettavan organisaatiouudistuksen ja valtakunnallisten ammatilliseen koulutukseen kohdistuvien rahoitusleikkausten arvioidaan vaikuttavan työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

Yhdeksi organisaation kehittämiskohteeksi tulevalle strategiakaudelle on määriteltä työhyvinvoinnin tukeminen ja työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen. Esihenkilötyön roolia työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä halutaan tarkastella yhtenä kehittämiskohteena. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa ja kuvata

sitä, mitkä esihenkilötyön tekijät edistävät työntekijöiden näkökulmasta työntekijöiden henkistä työhyvinvointia ja mahdollisesti vähentävät sitä. Tarkoitus ei ole arvioida ja tarkastella nykyisen esihenkilötyön tai työhyvinvoinnin tilannetta, vaan laajemmin kartoittaa työntekijöiden ajatuksia siitä, mitkä asiat yleisesti esihenkilötyössä edistävät työhyvinvointia ja nouseeko esille asioita, joiden nähdään vähentävän työhyvinvointia. Lisäksi halutaan selvittää, miten työntekijöiden näkökulmasta henkistä työhyvinvointia voitaisiin edistää esihenkilötyön avulla ja sitä kehittämällä.

Työhyvinvointia tukeva henkilöstöjohtaminen perustuu ajatukseen, että jokainen ihminen on oman työnsä paras asiantuntija ja jokainen haluaa ensisijaisesti onnistua työssään (Juuti & Vuorela 2015,18). Tätä ajatusta käytäntöön vietäessä voidaan ajatella, että esihenkilön tehtävänä on toimia ennen kaikkea oman alansa parhaiten hallitsevien osajien työsuorituksen tukijana ja yhteistyön mahdollistajana, sekä tarvittavien resurssien varmistajana. Tähän perustuen voidaan nähdä, että työturvallisuuteen, fyysiseen työssäjaksamiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen tähtäävien työhyvinvointitoimien lisäksi on tärkeää kehittää organisaation henkistä työhyvinvointia, jonka parantamista opinnäytetyön tuloksista saatava tieto tukee.

Sosiaali- ja terveysministeriön verkkosivustolla (2018) työhyvinvointi määritellään kokonaisuudeksi, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Kohdeorganisaatiossa työhyvinvointiin vaikuttaviin perusasioihin, kuten työterveyteen ja -turvallisuuteen liittyvät rakenteet ja henkilöstöhallinnon prosessit ovat toimivia, Myös työntekijöiden fyysisen työkyvyn ylläpitämiseen tähtäviä toimenpiteitä, kuten kuntoremonttikurssit, erilaiset liikuntaedut ja työsuuhdepyöräetu, sisältyvät vuosittaiseen työhyvinvointiohjelmaan (Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä 2023b, 4.) Tulevaisuudessa tarvittava, jatkuva osaamisen uudistaminen, innovatiivisuus ja resilienssi, vaativat työnantajalta näiden toimenpiteiden lisäksi yhä enenevässä määrin panostuksia työyhteisön jäsenten henkisen jaksamisen ja hyvinvoinnin kehittämiseen.

Työhyvinvoinnin kokonaisuuden näkökulmasta tutkimuksessa on tarkoitus keskittyä erityisesti henkiseen työhyvinvointiin ja sitä lisääviin ja vähentäviin tekijöihin. Organisaation ydinprosessissa työskentelee ammatillisen koulutuksen

opetus- ja ohjaushenkilöstö, jonka työ on luonteeltaan pitkälti itsenäistä tieto- ja asiantuntijatyötä, jossa henkisen työhyvinvoinnin merkitys työn tuottavuudelle korostuu. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään työntekijöiden näkökulmasta organisaatiolle keskeiset esihenkilötyön kehittämiskohteet, joiden perusteella on mahdollista luoda uusia henkistä työhyvinvointia edistäviä toimintamalleja sekä vahvistaa olemassa olevia hyviksi koettuja toimintatapoja. Näiden toimintamallien avulla organisaation esihenkilötyötä voidaan kehittää strategian mukaisesti tukemaan organisaation työntekijöiden henkistä työhyvinvointia.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TOTEUTUS

Opinnäytetyön tavoitteena on saada tietoa esihenkilötyön vaikutuksista työntekijöiden henkiseen työhyvinvointiin. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään työntekijöiden näkökulmasta sekä olemassa olevia, että mahdollisia esihenkilötyön menetelmiä ja toimintamalleja, jotka henkilöstön mielestä joko tukevat tai heikentävät henkistä työhyvinvointia organisaatiossa. Työhyvinvointia edistäviin toimintamalleihin panostamalla ja toisaalta henkistä työhyvinvointia heikentäviin toimintamalleihin puuttamalla voidaan työhyvinvointia organisaatiossa kehittää.

Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena, jonka pohjaksi kerätään tapaukseen soveltuvaa teoriatietoa. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoituja teemahaastatteluita ja kerätty aineisto analysoidaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Opinnäytetyönä lähtökohtana on ajatus siitä, että työhyvinvointi on organisaation menestymisen kannalta merkityksellinen kehittämiskohde ja että työhyvinvoinnin määritelmä ja sen eri osa-alueet tulee tiedostaa ja tunnistaa, jotta kehitystyötä voidaan tehdä. Tutkimuksessa keskitytään henkisen työhyvinvoinnin kokemukseen, koska nähdään, että organisaation ydinprosessiin kuuluvassa opetus- ja ohjaustyössä henkisen työhyvinvoinnin merkitys korostuu.

Teoreettinen viitekehys syventyy työhyvinvoinnin ja henkisen työhyvinvoinnin määritelmiin ja määrittelee myös työhyvinvoinnin kehittämisen merkityksellisyyttä nykyajan ja tulevaisuuden organisaatiolle. Henkisen työhyvinvoinnin osalta keskitytään teoriassa päällimmäiseksi nousseisiin henkistä hyvinvointia työssä ilmentäviin ilmiöihin: psykologiseen turvallisuuteen, psykososiaalisiin kuormitustekijöihin, motivaatioon ja työn imuun, autonomian tunteeseen ja työilmapiiriin sekä yhteisöllisyyteen ja työpaikan sosiaaliseen pääomaan. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan esihenkilötyön vaikutusta ja merkitystä henkisen työhyvinvoinnin toteutumiseen. Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät esitellään ja niiden valintaa perustellaan tarkemmin opinnäytetyön kappaleessa Tutkimusmenetelmät.

2.1 Opinnäytetyön rajaukset

Opinnäytetyö rajataan koskemaan työhyvinvoinnin osalta henkistä työhyvinvointia ja tutkimuksessa keskitytään työntekijöiden näkökulmaan. Organisaation esihenkilöitä tai johdon edustajia ei haastatella tätä tutkimusta varten. Yksilön oma tilanne ja näkökulma vaikuttavat aina työhyvinvoinnin kokemukseen. Opinnäytetyössä ei kuitenkaan haluta selvittää yksinomaan työntekijöiden työhyvinvoinnin tai organisaation esihenkilötyön nykytilaa, vaan saada yleisellä tasolla tietoa esihenkilötyössä esiintyvistä henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä tulevaisuuden kehittämistyön tueksi.

Tutkimusaineisto kerätään kohdeorganisaation työntekijöitä haastatteleamalla. Organisaatiossa on n. 350 työntekijää, jotka työskentelevät hyvin erilaisissa työtehtävissä. Organisaation ydinprosessin, eli ammatillisen opetustyön kannalta keskeisin henkilöstöryhmä on opetus- ja ohjaushenkilöstö, joten haastateltavat henkilöt rajataan tähän henkilöstöryhmään. Jotta aineistosta saadaan mahdollisimman laadukas ja koko valitun kohderyhmän ajatuksia ilmentävä, pyritään haastateltavat valitsemaan niin, että haastateltavissa on edustajia kaikista organisaation toimipisteistä ja eri koulutusaloilta.

Voidaan olettaa, että haastateltavan ikä, sukupuoli, työuran pituus, toimiala ja toimipiste toimintaympäristöineen vaikuttavat hänen näkemyksiinsä työhyvinvoinnista ja esihenkilötyöstä. Opinnäytetyössä ei ole tarkoitus tutkia työntekijöiden ajatusten eroavaisuuksia taustaan tai toimintaympäristöön nähden, vaan saada käsitys henkilöstön näkemyksistä yleisellä tasolla ja mahdollisimman laajasti koko henkilöstön moninaisuutta edustaen. Tämän vuoksi haastateltaviksi pyritään valitsemaan joukko taustoiltaan erilaisia työntekijöitä. Haasteltavien suunniteltu määrä on 8 haastateltavaa.

2.2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyö selvittää työntekijän näkökulmasta työhyvinvoinnin ilmenemistä ja yhteyttä esihenkilötyön, henkiseen työhyvinvointiin keskittyen. Tavoitteena on

tuottaa kohdeorganisaatiolle laajaan ja ajanmukaiseen teoriapohjaan perustuvaa tutkimustietoa organisaation henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.

Esihenkilötyön ratkaisujen ja toimintamallien voidaan ajatella vaikuttavan työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemukseen joko suoraan tai välillisesti. Hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin kokemus on aina myös yksilöllinen ja siihen vaikuttavat työntekijän useat henkilökohtaiset ominaisuudet sekä toimintaympäristö. Voidaan kuitenkin ajatella, että tietyt valitut ja tiedostetut toimintamallit esihenkilötyössä edistävät työhyvinvointia ja vastaavasti jotkut toimintamallit heikentävät sitä.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälaisia henkisen työhyvinvoinnin kokemuksia tai henkistä työhyvinvointia heikentäviä asioita työntekijät ovat kokeneet työssään ja miten esihenkilötyö niihin heidän mielestään vaikuttaa. Lisäksi työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta halutaan selvittää, mitkä asiat työntekijät kokevat erityisen merkitykselliseksi ja onko työntekijöillä ajatuksia, miten esihenkilöt voisivat toiminnallaan henkisen työhyvinvoinnin toteutumista edistää ja miten organisaatiotasolla voidaan kehittää esihenkilötyötä henkistä työhyvinvointia tukevaksi.

Opinnäytetyössä pyritään kokoamaan henkilöstön ajatuksia ja näkemyksiä esihenkilötyön vaikutuksista henkiseen työhyvinvointiin ja löytämään sitä edistäviä tekijöitä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten henkinen työhyvinvointi ilmenee kohdeorganisaatiossa?
2. Miten esihenkilötyö vaikuttaa henkisen työhyvinvoinnin kokemukseen?
3. Miten henkistä työhyvinvointia voidaan edistää esihenkilötyön avulla?

3 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

Opinnäytetyön toimeksiantajana ja tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii Jokilaaksojen Koulutuskuntayhtymä (JEDU), joka järjestää ammatillista koulutusta Pohjois-Pohjanmaalla, Kala-, Pyhä- ja Siikajokilaaksojen alueella, 10 paikkakunnalla. Toimipisteitä kohdeorganisaatiolla on seitsemällä paikkakunnalla ja koulutusvalikoimaan kuuluu n. 50 eri tutkintoa, tutkinto-opiskelijoita on n. 2800. Organisaatiossa on henkilöstöä n. 350 henkilöä ja pääosa henkilöstöstä työskentelee opetus- ja ohjaustehtävissä. Lisäksi henkilöstöä työskentelee opetuksen yhteisissä palveluissa, hallinnollisissa palveluissa ja tukipalveluissa. Esihenkilötehtävissä työskentelee 23 henkilöä.

Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä määrittelee perustehtäväkseen kouluttaa osaavia ammattilaisia työelämään ja jatko-opintoihin, sekä kehittää osaltaan työelämää. Organisaation arvoja ovat vastuullisuus ja avoimuus ja strategisiksi tavoitteikseen organisaatio näkee mm. toimivan yhteistyön työelämän kanssa, opiskelijoiden yksilölliset ja laadukkaat opintopolut, kansainvälisen toiminnan edistämisen, rohkeat kehittämishankkeet ja tehokkaan digitalisaation ja verkkooppimisympäristöjen hyödyntämisen. (Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä 2025a.)

3.1 Työhyvinvointi ja sen kehittäminen kohdeorganisaatiossa

Kohdeorganisaation henkilöstö on viimeisten vuosien aikana käynyt läpi suuria muutoksia, kuten organisaatiouudistuksen ja valtakunnallisen amisreformin, eli ammatillisen koulutuksen järjestelmä- ja rahoituslakiuudistuksen tuomat uudet toimintatavat, joihin henkilöstön on ollut pakko sopeutua ja jotka ovat aiheuttaneet haasteita sekä työntekijöiden että esihenkilöiden henkiselle työhyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö, julkisen talouden kiristymisen myötä asetetut taloudelliset paineet, tuleva organisaatiomuutos ja opiskelijoiden lisääntyvät elämänhallinnan haasteet lisäävät henkilöstön kuormitusta myös lähitulevaisuudessa. Organisaation henkilöstö on melko iäkästä, vuoden 2023 henkilöstökertomuksen mukaan n. 60 % henkilöstöstä on täyttänyt 50

vuotta ja heistä yli 60-vuotiaita on 30 % koko henkilöstöstä (Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä 2025b, 9). Henkilöstön ikääntyminen edellyttää etenkin työkyvyn ylläpitämiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyviä toimia työnantajalta.

Kuntatyönantajat KT: verkkosivuilta löytyvän kuvauksen mukaan henkilöstöjohtamisen tarkoitus on turvata organisaation menestystä. Lisäksi henkilöstöjohtamisen keskeinen tehtävä on tukea koko organisaation tavoitteiden saavuttamista siten, että se kytkeytyy organisaation perustehtävään, päämääriin ja tavoitteisiin. Henkilöstöjohtamisella ei siis tarkoiteta pelkästään henkilöstöasioiden sujuvaa hoitamista, vaan sen tavoitteena on varmistaa, että organisaatiolla on sopiva määrä henkilöstöä tekemässä oikeita asioita asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Sen lisäksi henkilöstöjohtamiskäytäntöjen avulla huolehditaan osaamisen kehittymisen, motivaation ja työhyvinvoinnin toteutumisesta ja varmistetaan henkilöstöä koskevien lakien ja sopimusten noudattaminen ja vastuullisen toiminnan toteutuminen. (Kunta ja hyvinvointialueyönantajat KT, 2024.)

Organisaation työhyvinvoinnin kehittämistä ohjaa henkilöstö- ja hyvinvointistrategia, joka määrittelee selkeät mallit keskeisille henkilöstöprosesseille, henkilöstön osaamisen kehittämiseksi, työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja työkyvyn ylläpitämiseksi, sekä työhyvinvoinnin seuraamiselle ja mittaamiselle. Henkisen työhyvinvoinnin tilaa organisaatiossa seurataan vuosittaisen mm. työhyvinvointikyselyn, kehityskeskusteluiden ja eNPS-kyselyiden avulla. Henkilöstöstrategian mukaan tyytyväinen ja henkisesti hyvinvoiva henkilöstö on organisaation tärkein voimavara ja menestystekijä. Henkiseen työhyvinvointiin liittyvinä konkreettisina toimenpiteinä kuvataan hyvän työilmapiirin ylläpitäminen, palautteen anto, tavoitteiden asettaminen ja työn kuormittavuuden hallinta, ristiriitatilanteiden ratkaiseminen ja työyhteisötaitojen kehittäminen. (Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä 2023b, 8-9.)

3.2 Esihenkilötyön rooli kohdeorganisaation työhyvinvoinnin kehittämisessä

Esihenkilötyö nähdään kohdeorganisaation työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman mukaan merkittävänä tekijänä työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Kohdeorganisaation johtamiskulttuurissa painotetaan henkilöstö- ja hyvinvointistrategian mukaan positiivista ja valmentavaa johtamistapaa, jossa korostuvat yhteisöllisyys ja avoimuus tiedonkulussa ja päätöksenteossa. Henkilöstöä osallistetaan vuorovaikutteiseen työskentelyyn ja hyvien työyhteisötaitojen merkitystä korostetaan. Esihenkilötyössä painotetaan osaamisen johtamista ja tavoitteena on osaava, innostava ja kannustava johtamistapa, joka näkyy arjessa keskusteluna, kuunteluna, läsnäolona ja osallistamisena. Tärkeinä esihenkilötyön kehittämiskohteina nähdään alkavan organisaatiomuutoksen vuoksi myös muutosjohtamisen taidot. (Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä 2024b, 5.)

4 TYÖHYVINVOINTI

Mankan (2012) mukaan työhyvinvointi voidaan ymmärtää kokonaisuudeksi, joka sisältää työntekijän fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen terveyden lisäksi mm. työntekoa ja työssä onnistumista tukevan organisaatorakenteen, n, osaamisen kehittämisen ja oikeudenmukaisen ja johdonmukaisen johtamisen ja vuorovaikutteisen, työyhteisön yhteisöllisyyttä ja hyvää ilmapiiriä edistävän toimintatavan. Pelkästään yksilön terveyden ja työkyvyn edistäminen ei riitä, vaan on pyrittävä kehittämään koko työyhteisön toimivuutta kaikilla osa-alueilla. Työterveyslaitos käyttää työhyvinvoinnista puhuttaessa työkyky -käsitettä ja määrittelee, että työkyvyn muodostavat työntekijän fyysinen ja psyykinen terveys, osaaminen ja motivaatio, lisäksi työkykyyn vaikuttavat työntekijän elämäntilanne, työpaikan käytännöt ja ympäröivän yhteiskunnan tilanne. (Työterveyslaitos 2025.)

Juuti ja Vuorela (2015) korostavat työhyvinvoinnin liittymistä yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Heidän mukaansa työhyvinvointi muodostuu työn, perhe-elämän ja muun vapaa-ajan välisestä suhteesta, jossa kaikki elämän osa-alueet ovat sopusoinnussa toistensa kanssa. He toteavat, että fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia ei tulisi erotella toisistaan, vaan ymmärtää, että kaikki nämä tekijät ovat yhteydessä toisiinsa ja vaikuttavat kokonaisyhyvinvointiin toistensa kautta.

4.1 Työhyvinvointi kokonaisuutena

Työkykyä voidaan pitää työhyvinvoinnin keskeisenä osana ja lähtökohtana. Työkyky muodostuu ihmisen voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta. Voimavaroihin kuuluvat terveys, toimintakyky, koulutus, osaaminen, arvot ja asenteet. Työ taas kattaa työympäristön, työyhteisön ja työn sisällön, työhön liittyvät vaatimukset ja työn organisoinnin. Ihminen etsii koko työelämänsä mahdollisimman optimaalista tasapainoa, joka vaihtelee työelämän eri vaiheissa ja tasapainon löytäminen on jatkuvaa voimavarojen ja työn yhteensovittamista. Työkykyyn vaikuttavat tekijät muuttuvat jatkuvasti. (Kauhanen 2016, 25-26.)

Työhyvinvoinnin kokonaisuutta kuvataan usein työhyvinvoinnin ulottuvuuksia Työterveyslaitokselle tutkineen professori Juhani Ilmarisen kehittämän Työkykytalo-mallin avulla. Työkykytalo-mallissa fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky ja terveys muodostavat työhyvinvoinnin pohjakerroksen ja perustan, jonka varassa koko muu työkyky on. Toinen kerros kuvaa työntekijän ammattitaitoa ja osaamista, joiden merkitys etenkin nykyisessä jatkuvasti muuttuvassa työelämässä korostuu. Kolmas kerros sisältää työntekijän arvot, asenteet ja motivaation, joita käytetään työn ja omien voimavarojen tasapainoa, sekä työn ja muun elämän välisiä suhteita. Kaiken päällä lepäävä neljäs kerros sisältää itsensä työn ja kaikki siihen liittyvät tekijät, kuten työn sisällön ja vaatimukset ja työyhteisössä ja organisaatiossa esiintyvät sosiaaliset suhteet. Neljäs kerros sisältää myös organisaation esihenkilötyön ja johtamisen, koska esihenkilötyöllä vaikutetaan eniten neljännessä kerroksessa sijaitseviin asioihin. (Työterveyslaitos 2025.)



Kuva 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2025.)

Kuten kuvan yksi Työkykytalo-malli ilmentää, työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen vaativat esimiehen ja työntekijän hyvää yhteistyötä, vaan vastuu jakaantuu molemmille. On myös huomioitavaa, että työkyky ei ole irrallinen osa työntekijän elämässä, vaan ympäröivä yhteiskunta ja toimintaympäristö, sekä työntekijän perhe ja lähiyhteisö vaikuttavat työntekijän työkykyyn monin eri tavoin elämän

aikana. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen ovat nousseet keskeiseksi tekijäksi työhyvinvoinnin kokonaisuudessa. (Kauhanen 2016, 27.)

4.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan Kauhasen (2016, 30) mukaan jakaa yksilöön ja olosuhteisiin liittyviin tekijöihin, sekä organisaatioon liittyviin tekijöihin. Yksilöön ja olosuhteisiin liittyvät tekijät sisältävät työntekijän henkisen ja fyysisen suorituskyvyn. Organisaatioon liittyviä tekijöitä taas ovat mm. työsuhteen laatu, työolosuhteet ja työn sisältö, työaika ja siihen liittyvät järjestelyt, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, kehittymismahdollisuudet, työyhteisön toimivuus, esihenkilötyö ja työpaikan viestintä ja tiedonkulku.



Kuva 2. Työhyvinvoinnin osa-alueet. (Kauhanen 2016, 30.)

Kuva kaksi osoittaa, kuinka työhyvinvointi koostuu eri osa-alueista, joihin voivat vaikuttavat sekä työntekijä itse, että organisaatio, jossa työntekijä työskentelee. Kauhanen (2016, 29) toteaa, että työhyvinvoinnin kehittäminen organisaatiossa liittyy niin moneen asiaan organisaation kokonaistoiminnassa, että sitä ei pidä nähdä muusta johtamisesta irrallisena osa-alueena.

4.3 Työhyvinvoinnin merkitys tulevaisuuden organisaatiolle

Kauhasen (2016, 23, 29) mukaan työntekijöihin perusoikeuksiin Suomessa kuuluvat terveellisen ja turvallisen työympäristön lisäksi nykykäsityksen mukaan myös psyykkisesti ja sosiaalisesti terve työyhteisö. Työhyvinvoinnin kehittämistyön merkityksellisyyttä tarkasteltaessa Kauhanen toteaa, että työhyvinvointi tulisi nähdä yhtenä normaalina osana organisaation johtamista ja se tulee integroida organisaation strategiaan ja sen toteuttamiseen.

Työhyvinvointia voidaan pitää organisaatioiden keskeisenä kilpailutekijänä, joka vaikuttaa suoraan yrityksen menestykseen ja tulokseen. Työhyvinvoinnilla on näin ollen merkittäviä taloudellisia vaikutuksia yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan tasolla. Työhyvinvointipanostukset tulisikin rinnastaa organisaation muihin strategisiin investointeihin. (Ojala & Ahonen 2005, 23-24).

Keskeisimpiä organisaation johtamisen haasteita lähiaikoina ovat olleet monimutkaistunut toimintaympäristö ja muutosnopeuden kiihtyminen, kiristynyt kilpailu ja liiketoiminnan riskien kasvaminen. Samalla asiakkaiden tarpeet ja toiveet ovat monimutkaistuneet ja niihin tulee vastata yhä paremmalla asiakasymmärryksellä. Nämä kaikki tekijät vaativat organisaatiolta innovatiivisuutta, joustavuutta ja reaktionopeutta. Digitalisaation hyödyntäminen on keskeinen kilpailutekijä ja henkilöstön moninaisuus on toisaalta haaste, mutta myös voimavara. Organisaation onkin kyettävä houkuttelemaan työntekijöikseen henkilöstöä, jolla on tulevaisuuden kannalta sopivaa ja oikeanlaista osaamista. Lisäksi henkilöstö täytyy saada pidettyä. Siksi henkilöstön todellisista tarpeista tulisi huolehtia ja panostaa kaikilla tavoin työhyvinvointiin. (Kauhanen 2016, 18-19).

Kauhanen (2016, 19) toteaa, että Suomessa tehtyjen tutkimusten mukaan henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa organisaation tuottavuuteen, kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Työhyvinvointiin panostamalla voidaan pienentää organisaation kustannuksia ja lisätä innovatiivisuutta ja tuottavuutta. Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet saavat organisaatiossa aikaan sekä välittömiä, että välillisiä tulosvaikutuksia.



Kuva 3. Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation menestykseen. (Kauhanen 2016, 20.)

Kuva kolme havainnollistaa, kuinka työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kokonaiskannattavuuteen. Välittöminä vaikutuksina henkilöstön motivaatio, sitoutuminen ja innovatiivisuus lisääntyvät. Välittöminä talousvaikutuksina taas voidaan nähdä, että sairauspoissaoloihin, tapaturmiin ja ennenaikaisiin eläköitymisiin liittyvät kulut pienenevät, työajan tehokkuus lisääntyy ja näin ollen yksilön tuottavuus kasvaa. Välillisinä talousvaikutuksina seuraa, että työn yleistuottavuus paranee, työn laatu paranee ja innovaatioiden määrä lisääntyy. Myös työnantajakuva ja yrityksen maine paranee, työntekijöiden sitoutuminen kasvaa ja henkilöstön vaihtuvuus vähenee.

4.4 Työhyvinvointi organisaation aineettomana pääomana

Otalan ja Ahosen (2005, 267-268) mukaan kilpailu oikeanlaisesta ja osaavasta työvoimasta kiihtyy tulevaisuudessa. Tietoammattien osuus tulee kasvamaan merkittävästi ja tietotyötä tekevien ihmisten tärkein työkalu on heidän omat aivonsa, jotka ovat tulevaisuuden tärkein tuotantoväline myös työelämälle. Suurin kasvupotentiaali on jatkossa ihmisten luovuudessa ja kyvyssä tuottaa uutta tietoa.

On myös tärkeää ymmärtää, että työ on tulevaisuudessa ihmisille tapa toteuttaa omia tavoitteita ja kehittää itseään, työ pelkässä ansaintamielessä ei enää motivoi tulevaisuuden nuoria. Tällöin kilpailukykyisimpiä työnantajia ovat ne, jotka

saavat parhaat ihmiset hakeutumaan töihin ja jotka ymmärtävät ihmisen henkisen työhyvinvoinnin merkityksen ja pystyvät edistämään sitä niin, että asioita tehdään viisaammin, inhimillisemmin ja ihmisen biologiaa kunnioittaen. Työhyvinvoinnilla on tulevaisuudessa entistä enemmän taloudellinen arvo ja kun työhyvinvointi nähdään taloudellisena resurssina, sen kehittäminen ja vaaliminen on tulevaisuudessa osa liiketoimintavastuuta. (Ojala & Ahonen 2005, 289).

Marja-Liisa Manka toteaa teoksessaan *Työn ilo* (2012), että tulevaisuudessa aineellisten resurssien määrää työpaikoilla ei välttämättä voi lisätä, vaan työtä on pystyttävä tekemään uudella tavalla, olemassa olevia resursseja tehokkaammin hyödyntäen. Tällöin esimerkiksi uudistumiskykyä, innovatiivisuutta ja uudistavaa oppimista voidaan pitää ominaisuuksina, joita työntekijöiltä tarvitaan. Tämänkaltaisia työntekijän henkilökohtaisia resursseja Manka kutsuu aineettomaksi pääomaksi tai inhimilliseksi pääomaksi, josta on pidettävä organisaatiossa huolta ja jota kehittämällä voidaan vastata tulevaisuuden työelämän haasteisiin.

5 HENKINEN TYÖHYVINVOINTI

Otalan ja Ahosen (2005, 22) mukaan työ on muuttunut niin, että yli puolet työelämässä olevista työntekijöistä on nykyään tietotyötä tekeviä työntekijöitä, jotka käsittelevät työssään symboleja, tuottavat ajatuksia ja ideoita ja työstävät niistä tietoon ja osaamiseen perustuvia palveluita ja tietotuotteita. Tietotyön tekijöiden tärkein tuotantoväline ovat koneiden ja laitteiden sijaan aivot, joiden huoltamisesta ja hyvinvoinnista tulee huolehtia yhteistyössä työntekijän ja työnantajan kanssa.

Tietotyötä aivoillaan tekeville työhyvinvointi tarkoittaa mm. työyhteisöä, joka tarjoaa turvallisuutta ja yhteisöllisyyttä, haasteita ja mahdollisuuksia sekä onnistumisia ja kehitysmahdollisuuksia. Hyvinvoiva tietotyöntekijä jaksaa ja voi innostua ja oppia ja antaa parhaan osaamisensa ja luovuutensa työnantajan käyttöön. Tietotyön hyvinvointia ja henkistä hyvinvointia voidaan pitää keskeisenä tulevaisuuden haasteena ja tavoitteena. (Ojala & Ahonen 2005, 23.)

5.1 Henkisen hyvinvoinnin määritelmä

Deci & Ryan ovat kehittäneet yksilön henkistä hyvinvointia ja motivaation ymmärtämistä kuvaavan Self-Determination Theory (STD) -itseohjautuvuusteorian. Heidän mukaansa henkinen hyvinvointi edellyttää, että ihmisen kolme psykologista perustarvetta: autonomian, pätevyyden ja yhteyden tarpeet ovat tyydytettyjä. Näiden kolmen perustarpeen tyydyttyessä ihminen on sisäisesti motivoitunut ja toimii omasta sisäisestä halustaan hyödyntäen koko potentiaaliaan. (Deci & Ryan 2017, 242.)

Autonomian tarpeella (autonomy) tarkoitetaan yksilön kokemaa tarvetta tuntea itsensä kykeneväksi ja vapaaehtoiseksi päättämään omista toimintatavoistaan ja tekemään omien arvojensa ja mielipiteidensä mukaisia valintoja omasta tahdostaan. Pätevyyden tarpeella (competence) tarkoitetaan yksilön tarvetta tuntea itsensä kyvykkääksi ja riittävän taitavaksi ja osaavaksi saavuttamaan tavoitteita ja voittamaan haasteita. Yhteyden tarpeella (relatedness) tarkoitetaan tarvetta tuntea kuuluvansa osaksi yhteisöä ja tuntea olevansa merkityksellinen toisille. Nämä

kolme psykologista perustarvetta ovat teorian mukaan merkityksellisiä ihmisen motivaatiolle, suorituskyvylle ja kokonaishyvinvoinnille. (Deci & Ryan 2017, 11.)

Lisäksi Deci & Ryan mainitsevat kaksi perustarvetta, joita he kuvaavat puutteelliseksi tarpeiksi (deficit needs). Nämä tarpeet nousevat esille, mikäli perustarpeet eivät tyydyty tai yksilö kokee ulkopuolista uhkaa. Turvallisuuden tarve (safety) tarkoittaa tarvetta kokea olonsa sekä fyysisesti että henkisesti suojelluksi ja turvalliseksi. Tarvetta ei kuitenkaan teorian mukaan koeta jatkuvasti, vaan se tulee esille vasta kun ihminen kokee uhkaa tai turvattomuutta. Toinen puutteellisista tarpeista on itsearvostuksen tarve (self esteem), joka tarkoittaa tarvetta kokea itsensä arvokkaaksi ja merkitykselliseksi myös silloin, kun joku perustarpeista ei tyydyty. Itsearvostuksen tarvetta voidaan kuvata myös termillä hyvä itsetunto, joka tarkoittaa, että ihmisellä on sisäinen tunne omasta arvostaan ja merkityksellisyydestään. (Deci & Ryan 2017, 255.)

STD-teoria liittyy Decin & Ryanin (2017, 534) mukaan kiinteästi työelämän kehittämiseen. On havaittu, että työntekijöiden ulkoinen kontrollointi ja motivointi ei ole enää yhtä vaikuttavaa, vaan organisaatioiden kannattaa panostaa työoloihin ja esihenkilötyöhön, jotka parantavat itseohjautuvuutta, työmotivaatiota ja työhön sitoutumista. Heidän mukaansa psykologisista perustarpeista huolehtiminen on tärkeää kaikissa työelämän organisaatioissa ja kun tarpeet on tyydytetty, henkilökunta sitoutuu arvostamaansa työpaikkaan ja tuntee olonsa kunnioitetuksi ja reilusti kohdelluksi. Positiiviset vaikutukset näyttäytyvät samanlaisina riippumatta yrityksestä, työstä tai kulttuurista. (Deci & Ryan 2017, 553.)

Otala ja Ahonen (2005, 28-29) lähestyvät psyykkisen ja henkisen työhyvinvoinnin käsitettä Maslow'n tarvehierarkian näkökulmasta. Heidän mukaansa fyysisiä perustarpeita vastaavat työhyvinvoinnissa työntekijän oma fyysinen työkyky sekä työpaikan olosuhteiden henkinen ja fyysinen turvallisuus, jotka ovat työhyvinvoinnin perusta. Läheisyyden ja sosiaalisen liittymisen tarpeet tulevat työhyvinvoinnin osalta täytetyiksi turvalliseen ja hyväksyvään työyhteisöön kuulumisen kokemuksessa. Psyykkistä ja henkistä työhyvinvointia vastaavat Maslow'n tarvehierarkian ylimmät portaat, arvostuksen, itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet sekä henkisyys. Näitä tarpeita työhyvinvointitehtäjöinä kuvastavat oman työn, osaamisen ja

ammattitaidon arvostus ja jatkuva kehittäminen, jotka ilmenevät luovuutena ja haluna saavuttaa päämääriä elämässä.

Korkeimmalle tasolle Ojala ja Ahonen (2005, 30) kuvaavat ihmisen omista arvoista, motiiveista ja sisäisestä energiasta kumpuavan draivin, joka ohjaa ihmisen innostusta ja sitoutumista asioihin. Tämä porras kuvastaa henkistä hyvinvointia, joka on yhteydessä ihmisen koko toimintaan. Heidän mukaansa henkisen hyvinvoinnin vaaliminen ja ylläpitäminen on myös ihmisen omalla vastuulla.



Kuva 4 Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslow'n tarvehierarkian avulla. (Ojala & Ahonen 2005, 29.)

Yllä oleva kuvio havainnollistaa työhyvinvoinnin eri tasoja Maslow'n tarvehierarkian näkökulmasta tarkasteltuna. Tasoista rakentuu työhyvinvoinnin kokonaisuus, jossa psyykinen ja henkinen hyvinvointi muodostuvat läheisyyden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeiden kokonaisuudelle yhteisöllisyyden, osaamisen, oman työn arvostuksen ja työn jatkuvan kehittämisen kautta. Henkilön arvot ja ihanteet toimivat kokonaisuutta ohjaavana tekijänä kaiken huipulla.

Työpaikoilla nykyään yleistynyt tietotyö edellyttää ihmisten omaa kykyä ja motivaatiota tuottaa uutta ajattelua, tietoa ja osaamista ja sen vuoksi työhyvinvointi liittyy nykyään enenevässä määrin ei-konkreettisiin tekijöihin, kuten motivaatioon, osaamiseen ja työpaikan ilmapiiriin. Jotta ihminen voi suoriutua työstään hyvin,

häneltä edellytetään työn vaatimien tietojen ja taitojen lisäksi terveitä työhön liittyviä arvoja ja asenteita. Sosiaalinen hyvinvointi ja yhteistyöverkostot yhdessä fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin kanssa mahdollistavat näiden taitojen ja asenteiden hyödyntämisen. Kaikki tekijät vaikuttavat toisiinsa. (Ojala & Ahonen 2005, 29-30.)

Suonsivu (2011, 113) toteaa, että työhyvinvointiin liittyvien ongelmien ja haasteiden tarkastelusta tulisi siirtyä vahvuuksien tarkasteluun ja tutkimiseen. Hyvinvoinnin lisäämiseksi olisi jokaisesta työstä tärkeää löytää mahdollisuuksia toteuttaa vahvuuksia ja hyödyntää työntekijän potentiaalia siten, että työntekijä voi kokea itsensä hyväksi ja arvostetuksi työntekijäksi. Vahvuuksien hyödyntäminen luo Suonsivun mukaan työyhteisöön ilmapiiriä ja kulttuuria, joka kannustaa itsenäiseen työskentelyyn ja aktiivisuuteen.

Hyvinvoiva työntekijä kokee työssään aikaansaannoksia, mielihyvää ja iloa ja sitä kautta luo itseohjautuvasti ja vastuullisesti työyhteisöön tilaa, jossa ongelmat kohdataan ratkaisulähtöisesti ja mahdollisuuksia nähden. Tällainen ilmapiiri tukee koko työyhteisön henkistä hyvinvointia, lisää myönteisen yhteenliittyyvyyden kokemusta, mahdollistaa avointa ja ideoivaa dialogia sekä moninaisuutta. Korkea autonomian taso ja vahva sosiaalinen tuki työyhteisössä taas mahdollistavat optimismia, toivoa, pystyvyyden tunnetta ja kasvun mahdollisuuksia. (Suonsivu 2011, 114.)

5.2 Henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat tekijät työelämässä

Karppasen (2006, 157) mukaan tärkeimpinä ihmisen henkiseen hyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä työelämässä voidaan pitää työn jatkuvuutta, mielenkiintoista työn sisältöä, henkistä turvallisuutta, koetun stressin määrää, työyhteisön ilmapiiriä sekä oman esihenkilön toimintaa. Hänen mukaansa näiden tekijöiden merkityksen suuruus on aina riippuvainen yksilöstä. Näitä tekijöitä tulisi kuitenkin mitata ja seurata ja mahdollisuuksien mukaan kehittää, jotta työpaikan henkinen työhyvinvointi paranisi.

Aaltonen, Luoma ja Rautiainen (2004, 152) kuvaavat esimerkkiyrityksen henkisen työhyvinvoinnin panostuksia. Esimerkkiyritys kehittää työntekijöiden

työhyvinvointia määrittelemällä työsuhteeseen liittyviä henkisen hyvinvoinnin tekijöitä, jotka rakentuvat arvojen, tavoitteiden, yhteisten ajatusten ja yhteistyön sekä molemminpuolisen luottamuksen varaan. Esimerkkiyrityksessä nähdään, että henkisen työhyvinvoinnin tukemiseksi työntekijällä tulee olla mahdollisuus mm. tuntea itsensä tarpeelliseksi, tuntea osallistuvansa ja tuntea saavansa vastuuta. Lisäksi työntekijällä tulee olla mahdollisuus saada tietää ja ymmärtää häntä koskevat asiat sekä mahdollisuus saada vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa ja tarvittaessa vedota, eli ilmaista oma mielipiteensä ja käsitellä ristiriitatilanteet. Sosiaalisen hyvinvoinnin näkökulmasta työntekijällä tulee olla mahdollisuus kuulua johonkin ryhmään. (Aaltonen ym. 2004, 153.)

Työhyvinvoinnin kehittämiseen ja työurien pidentämisen keinoihin keskittyneen tutkimuksen mukaan panostukset hyviin HR-käytäntöihin, lähiesihenkilötyöhön, työyhteisön ilmapiiriin ja työntekijöiden kouluttautumisen-, vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksiin ovat merkittäviä tekijöitä kokonaistyöhyvinvoinnin kehittämisessä. Tutkimuksen mukaan tärkeää on panostaa myös työpaikan sosiaaliseen pääomaan: kiusaamisen ehkäisyyn ja oikeudenmukaisuuden kokemuksen lisäämiseen, psyykkisen kuormittavuuden hallintaan ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 28-29.)

Haasteellisena voidaan pitää kuitenkin sitä, että työelämään normaaleina kuuluvat, henkistä työhyvinvointia, kehittymistä ja työn imua tuottavat asiat, kuten haastavien tehtävien suorittaminen, itsensä kehittäminen ja työn tuloksellisuuden seuraaminen, saattavat helposti kääntyä kuormitusta ja työpahoinvointia luoviksi tekijöiksi. Tieto- ja asiantuntijatyössä työntekijät johtavat yhä enemmän itse itseään, työskennellen vaihtuvissa toimintaympäristöissä ja vaihtelevina aikoina. Tällöin työntekijän oma tietoinen rooli ja valmiudet oman työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitäjinä ja korostuvat. (Larjovuori ym. 2015, 35.)

Työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen välistä yhteyttä tutkittaessa esille on noussut, että organisaation menestymistä edistäviä työhyvinvoinnin tekijöitä ovat ainakin työyhteisön hyvä ilmapiiri, laadukas johtaminen ja esihenkilötyö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, selkeä tehtävänjako sekä työn yhteiskunnallinen arvostus. Lisäksi vaikutusta oli työhön liittyvällä innovatiivisuudella, uuden oppimisella ja motivaatiolla, palkitsemisella ja kiittämisellä sekä työn

sopivalla haasteellisuudella. Suurin osa näistä tekijöistä on työpaikan sisäisiä asioita, joihin työpaikalla on mahdollisuus vaikuttaa omalla toiminnallaan. (Vesa 2011, 71.)

5.2.1 Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus määritellään usein professoreiden Scheinin ja Bennisin tutkimustyön mukaisesti ryhmässä toimimisen tilaksi, jossa ihminen voi keskittyä yhteisiin tavoitteisiin itsensä suojelemisen sijaan. Scheinin ja Bennisin mukaan psykologinen turvallisuus on välttämätöntä, jotta ihmiset kykenevät reagoimaan ja vastaamaan organisaation muuttuviin tilanteisiin omaa käyttäytymistään muuttamalla. Psykologinen turvallisuus auttaa ihmisiä voittamaan ahdistuksensa, joka syntyy, kun heille esitetään heidän odotuksensa ja toiveidensa suhteen ristiriitaisia tietoja. (Rinne 2021, 31)

Rinteen (2021, 31) mukaan psykologinen turvallisuus on ihmisen tunne ja kokemus siitä, että uusien ideoiden ja keskeneräisten ajatusten esiin tuominen, kysymysten kysyminen, avunpyytäminen, epäonnistumisista kertominen ja haastaminen on mahdollista ilman, että tarvitsee pelätä tulevansa rangaistuksi tai nolatuksi. Psykologinen turvallisuus voi tuntua arvostuksen kokemuksena ja tunteena, että toiset ajattelevat hyvää, eikä kenenkään kyvykkyyttä kyseenalaisteta. Psykologinen turvallisuus on kokemus tilasta, missä on turvallista sanoittaa ajatuksiaan ääneen ja tuntea tiimikaverin seisovan rinnalla ja auttavan tarvittaessa. Psykologinen turvallisuus on yhteisöllinen kokemus siitä, että toimintaympäristö on turvallinen yksilöllistä riskinottoa varten. (Rinne 2021, 76.)

Edmondson (2018) määrittelee, että psykologinen turvallisuus on ilmapiiri, jossa ihmiset tuntevat olonsa hyväksi ilmaista itseään ja jossa ihmisellä on turvallinen tunne olla oma itsensä. Työpaikalla psykologinen turvallisuus näkyy siten, että ihmisillä on turvallinen tunne jakaa huoliaan ja virheitään ilman pelkoa siitä, että heidät nolattaisiin tai heitä rangaistaisiin. Vastaavasti ihmiset voivat luottavaisin mielin sanoa sanottavansa ja kysyä epävarmoista asioista ilman, että heitä syytettäisiin tai ohitettaisiin.

Edmondsonin (2018) mukaaan korkealla psykologisen turvallisuuden tasolla on työpaikoille paljon positiivisia vaikutuksia: virheistä raportoidaan nopeammin ja matalammalla kynnyksellä, jolloin niiden korjaaminen tapahtuu nopeammin. Yhteistyö eri ryhmien ja osastojen välillä on sallittua ja sujuvaa, jolloin potentiaaliset ideat ja innovaatiot leviävät ja niitä jaetaan helpommin. Psykologinen turvallisuus on merkittävän arvokasta organisaatioille, jotka toimivat monimutkaisessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä.

Psykologisen turvallisuuden rakentaminen organisaatioon edellyttää yhteisen tavoitteen määrittelemistä, yhteistä merkityksen kokemusta ja vahvaa ja tunnistettua yhteistä arvopohjaa. Psykologisen turvallisuuden rakentaminen vaatii tietoista toimintaa sekä organisaation jäseniltä yksilöinä, että yhteisöltä. Yksilön näkökulmasta psykologista turvallisuutta voi kasvattaa rakentamalla luottamusta ja antamalla tukea toisille yhteisön jäsenille. Vastaavasti yhteisön näkökulmasta on vahvistettava turvallisuuden kokemusta ja mahdollistettava rohkea toiminta. Organisaation arvopohjan ja tavoitteiden asettelun tulee olla yhteneväinen ja rakenteet eivät saa haitata tai estää yhteistyötä tai olla ristiriidassa keskenään. Käytännössä psykologista turvallisuutta kehitetään panostamalla monimuotoisuuden ymmärtämiseen ja hyödyntämiseen sekä pyrkimällä luomaan organisaation jäsenille kokemus hyväksytyksi tulemisesta. Toimintakulttuurin tulee mahdollistaa koikeilut ja epäonnistumisen ja kulttuurin tulee olla mahdollisimman avoin. (Rinne 2021, 43-44.)

5.2.2 Psykososiaaliset kuormitustekijät

Tieto- ja asiantuntijatyössä työn henkinen kuormitus korostuu. Työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät saattavat olla ristiriitaisia, ja osaltaan vaikuttaa työkyvyn kannalta molempiin suuntiin. Työn autonomia ja vaativuus tekevät työstä henkisesti raskasta. Tietotyö on usein itsenäistä, mutta vaatii samalla laadukkaasti toteutuakseen tiukkaa itseohjautuvuutta ja itsekontrollia. Sisällöllisesti antoisaan ja vaihtelevaan tietotyöhön sisältyy usein aikapaineita, jotka ulottuvat myös työn ja vapaa-ajan väliseen suhteeseen, työtä on tehtävä paljon ja vapaa-aika ja perhe-elämä on tarvittaessa altistettava työn vaatimuksille. Tietotyö

edellyttää myös jatkuvasti uutta osaamista ja osaamisen kehittämisen tulee usein olla omaehtoista. (Ojala & Ahonen 2005, 58.)

Työn psykososiaaliset kuormitustekijät ovat sellaisia työn suunnitteluun ja hallintaan, työjärjestelyihin ja sosiaaliseen ympäristöön liittyviä tekijöitä ja työn piirteitä, jotka voivat aiheuttaa työntekijälle psyykkistä tai fyysistä haittaa. Nämä tekijät liittyvät työn sisältöön, organisointiin, työmäärään ja työtahtiin, työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin, esihenkilötyöhön ja johtamiseen sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Henkisen työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä tekijöitä ovat työn sisältöön liittyvät tekijät, kuten työn vaihtelevuus, työn koettu merkityksellisyys sekä työn organisointiin ja työjärjestelyihin liittyvät tekijät, kuten työmäärä suhteessa resursseihin ja vaikuttamisen mahdollisuudet. Vuorovaikutuksen osalta kuormitustekijöitä voivat olla työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin liittyvät asiat, kuten esihenkilötyö ja johtaminen, työilmapiiri sekä työyhteisön monimuotoisuus. (Vartia ym. 2011, 9-10.)

Lapin (2022, 38) mukaan psykososiaalista kuormitusta työelämässä aiheuttavat mm. jatkuva ja hallitsematon, resurssit ylittävä työmäärä, työn hallinnan tunteen menettäminen ja kyvykkyyden tunteen ja onnistumisen kokemuksen puute. Lisäksi henkistä ylikuormitusta aiheuttavat työyhteisössä esiintyvät konfliktit, vuorovaikutuksen puute ja tunne, että ei kuulu työyhteisöön. Organisaatioon ja johtamiseen liittyviä kuormitustekijöitä voivat olla epäoikeudenmukaisuuden kokemukset ja tunne epäreilusta kohtelusta esihenkilön tai organisaation johdon tasolta sekä eettiset ristiriidat työpaikan vaatimusten ja omien arvojen välillä. Psykososiaaliset kuormitustekijät koskevat yleensä kaikkia työntekijöitä riippumatta siitä, kuka työtä tekee. Ne eivät ole yksilön haasteita, vaan ovat aina kytköksissä itse työhön tai työoloihin. (Lappi 2022, 150.)

Suonsivun (2011, 28) mukaan kuormitusta ja stressiä työssä aiheuttavat useimmiten ristiriidat työn vaatimusten ja työn edellytysten välillä. Työn psykososiaalisia kuormitustekijöitä ovat hänen mukaansa työn suuret vaatimukset, vähäiset vaikutusmahdollisuudet ja vähäinen työssä saatu sosiaalinen tuki. Kuormitustekijöitä ovat myös kokemukset epäoikeudenmukaisesta kohtelusta, huono työilmapiiri, työpaikkakiusaamisen kokemukset ja vähäinen työyhteisön sosiaalinen pääoma.

5.2.3 Motivaatio ja työn imu

Motivaatiota voidaan pitää psyykkisenä tilana, joka ohjaa henkilön aktiivisuutta, vireyttä ja ahkeruutta toimia omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivaation voimakkuus määrittää sen, kuinka sinnikkäästi tätä toimintaa ylläpidetään. Motivaatio ohjaa ja säätelee ihmisen käyttäytymistä tavoitteiden suuntaan. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, Sisäinen motivaatio saa ihmisen toimimaan omasta halusta, ilon, innostuksen ja nautinnon vuoksi. Ulkoiset motivaation lähteet taas ovat palkkioita ja rangaistuksia. Sisäinen motivoituminen liittyy näin myös työn ilon, työn imun ja flow-tilan kokemuksiin. (Sinokki 2012, luku 3.)

Lapin (2022, 144) mukaaan sisäinen ja ulkoinen motivaatio toimivat arjessa toisiinsa sekoittuneina. Ulkoisia motivaatiotekijöitä voivat olla esimerkiksi taloudellinen varmuus, statusasema ja yhteisön hyväksyntä. Näiden tekijöiden olemassaolo itsessään ei motivoi aktiivisesti, mutta niiden puuttuminen aiheuttaa pahoinvointia. Sisäisen motivaation lähteitä ovat asiat, jotka tuntuvat arvokkailta itsessään, ilman välinearvoa ja innostavat ja kiinnostavat sellaisenaan.

Työmotivaatiota voidaan pitää tilana, joka synnyttää, suuntaa, energisoi ja ylläpitää yksilön työtoimintaa. Työmotivaatio rakentuu ihmisen tunnepohjaisesta sitoutumisesta, eli ylpeydestä ja velvollisuudesta työtehtävää kohtaan. Ihmisen työmotivaatioon vaikuttavat eri asiat, kuten työn ominaisuudet, työympäristö, työntekijän persoonallisuus, elämänvaihe ja elämäkokemukset. Motivoivan työn ominaisuuksina voidaan pitää riittävää haasteellisuutta, palkkioita, hyväksytyjä ja arvojen mukaisia tavoitteita, tarkoituksenmukaisuutta ja kuulumista yhteisöön. Myös psykologisten perustarpeiden omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tarpeiden täyttyminen lisäävät sisäistä motivaatiota. (Sinokki 2021, luku 4.)

Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian mukaan työntekijöiden sisäinen motivaatio edistää sitoutumista ja työhyvinvointia työpaikalla. Sisäisesti motivoituneet työntekijät kokevat vähemmän uupumusta ja loppuun palamista. Luovuutta ja ajattelua vaativassa työssä sisäisesti motivoituneiden työntekijöiden suorituskyky on korkeampi. Motivaatio on usein monimutkainen yhdistelmä sisäisiä ja ulkoisia

tekijöitä, mutta sisäisten motivaatiotekijöiden läsnäolo on välttämätöntä työntekijöiden sitoutumiselle, hyvinvoinnille ja suorituskyvylle. (Deci & Ryan 2017, 533-534.)

Sinokin (2021, luku 4.) mukaaan eri ihmiset motivoituvat eri asioista työssä. Työntekijän sisäisiä kiinnostuksen kohteita ja arvoja vastaava, persoonallisuuteen sopiva työ motivoi parhaiten. Työntekijä voi motivoitua tavoitteiden saavuttamisesta ja suoriutumisesta, yhteenkuuluvuuden tunteesta ja liittymisestä sosiaaliseen yhteisöön tai vallan tunteesta, julkisesta kiitoksesta ja tunnustuksesta sekä statuksesta. Parhaiten motivoi työ, joka on riittävän haastavaa ja tarkoituksenmukaista, työhön liittyvät palkkiot ovat saavutettavissa, työn tavoitteiden hyväksyttäviä ja työympäristön hyvä. Lisäksi oma työ pitäisi pystyä näkemään merkityksellisenä osana suurempaa kokonaisuutta.

Otalan ja Ahosen (2005, 127-128) mukaan henkilöstölle tulisi tarjota sellainen työympäristö ja työskentelypuitteet, että ihminen haluaa pistää itsensä ja kaikki resurssinsa käyttöön. Motivaatio on heidän mukaansa parhaimmillaan, kun ihminen motivoituu suoritukseen itse ja kokee halua saavuttaa tuloksia yhä vaikeammassa tehtävissä. Tällaista suorituskokemusta parasta tilaa voidaan kutsua virtauskokemukseksi tai työn imuksi, eli flow-tilaksi. Työn imu tuottaa emotionaalisesti positiivisia kokemuksia ja aikaansaa korkean aktiivisuustason, jota ylläpitää toiminta itse, eivät ulkoiset palkkiot tai paineet. Työn imun kokemusta voidaan kokea silloin, kun työntekijän haasteet ja osaaminen ovat sopusoinnussa ja jatkuvassa kasvussa. Työn imu edellyttää sekä haasteiden lisääntymistä, että vastaavasti osaamisen kasvua, jotta työ pysyy mielenkiintoisena ja innostavana ja vastaavasti työntekijän kehittyvä osaaminen mahdollistaa uusien haasteiden kohtaamisen ja tavoitteiden saavuttamisen.

Työn imua kokeva työntekijä on työssään viihtyvä, tuottelias ja aikaansaava. Hän kokee sisäistä tyydytystä työssään ja on omistautunut työlleen, mutta ei kuitenkaan ole leipääntynyt tai työhölisti. Työn imua voidaan pitää myös kollektiivisena ilmiönä, se voi vahvistaa yhteisöllisyyttä, mutta yhteisöllisyys voi myös lisätä työntekijöiden työn imua. Työn imuun liittyy kolme tunne- ja motivaatiotekijää, joita ovat tarmokkuus, eli energisyys, sisu ja sinnikkyys, omistautuminen, eli työn tekemiseen liittyvät ylpeyden ja merkityksellisyyden tunteet ja työhön

uppoutuminen, joka on voimakasta työhön paneutumista ja keskittymistä. (Suonsivu 2011, 109-110.)

Työn imun kokemus vetää ihmistä kohti vaativampia haasteita ja parempia suorituksia, jotka taas edellyttävät korkeampaa osaamistasoa. Flow-tilassa ihminen uppoutuu toimintaan unohtaen ajan kulun ja ulkopuoliset asiat, oppiminen ja tekeminen ei tunnu vaikealta. Virtaustilan aikana ihmisen tunnetilat ovat positiivisia, energisiä ja hallinnassa, sekä tehtävän suorittamiseen kanavoituja. Flow-tila edistää innovatiivisuutta ja näin myös organisaation muutoskyvykkyyttä sekä kilpailukykyä. (Ojala & Ahonen 2005, 129)

Virtaustilaan pääseminen edellyttää Ojalan ja Ahosen (2005, 134) mukaan sitä, että ihmiset voivat työskennellä tärkeänä pitämänsä asian parissa, saavat tehdä asioita omasta halustaan ja vapaaehtoisesti. Virtaustilaa edistää myös käsillä olevaan tehtävään liittyvä selkeä ja ratkaistavissa oleva ongelma tai konkreettinen ratkaisu. Tehtävään pitää saada keskittyä rauhassa ja tehtävän saavuttaminen pitää pystyä osoittamaan konkreettisesti palautteen, mittareiden tai arvioinnin avulla. Tavoitteen on oltava haastava ja työntekijällä pitää olla vapaus päättää ja valita, miten tavoite saavutetaan.

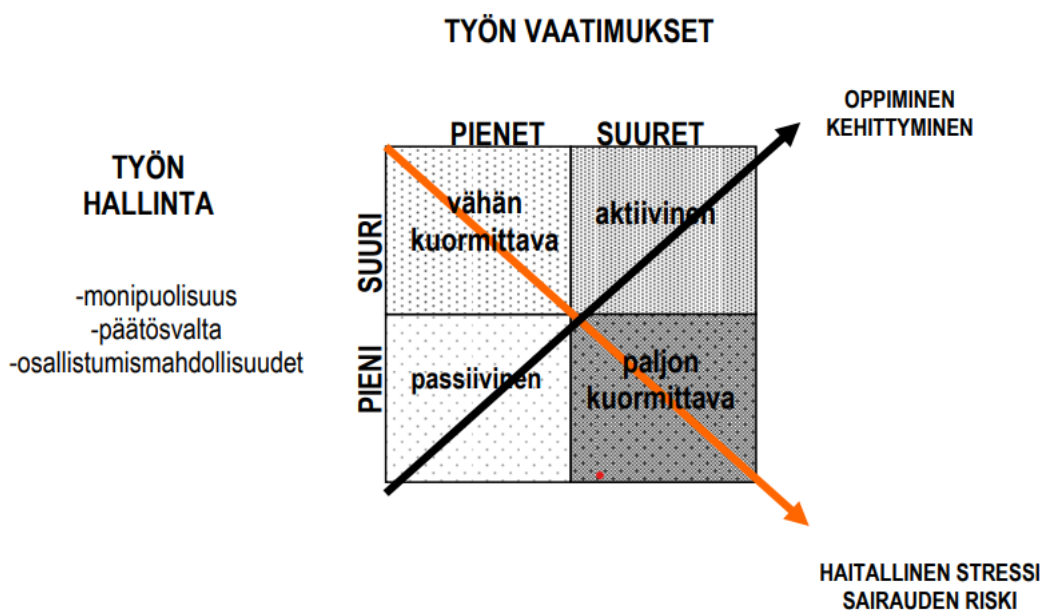
5.2.4 Autonomia ja omaan työhön vaikuttaminen

Autonomialla, eli vapaaehtoisuudella tarkoitetaan ihmisen kokemusta itsemääräämisestä ja kokemusta siitä, että hän pääsee tekemisensä kautta ilmaisemaan itseään. Autonomia on valinnan- ja toiminnanvapautta ja autonomian vastakohtana on pakotettu ja tiukasti kontrolloitu tekeminen. Omaehtoisessa autonomiassa toiminnassa henkilö tuntee asian omakseen ja tuntee olevansa vapaa toteuttamaan itseään ja tekemään itseään kiinnostavia asioita. Organisaatiossa autonomian kokemus edellyttää, että työntekijä on sisäistänyt organisaation arvot ja päämäärät ja kokee ne omakseen. Tällöin hän noudattaa organisaation määräyksiä ja ohjausta, koska haluaa noudattaa niitä. (Martela & Jarenko 2015, 58.)

Suonsivun (2011, 24) mukaan keskeistä työhyvinvoinnin kannalta on se, miten yksilön ominaisuudet ja osaaminen sopivat työympäristön vaatimukseen ja mahdollisuuksiin, eli minkälaisia voimavaroja ja välineitä yksilöllä on työn haasteiden

ja uhkien, sekä työstä aiheutuvan stressin kohtaamiseen. Paineen tunne ja stressiä sisältävä työ tukee mielenterveyttä, oppimista ja hyvinvointia silloin, kun sen vaatimukset ovat työntekijän osaamiseen ja muihin voimavaratekijöihin nähden kohtuulliset ja työntekijä pääsee itse vaikuttamaan työhönsä.

Työstressi voidaan määrittellä ristiriidaksi työn vaatimusten ja yksilön edellytysten välillä. Stressiä aiheuttavat usein työn liian vähäiset tai liian suuret haasteet sekä työn kuormittavuustekijät, kuten kiire ja korkea työmäärä. Työstressiä lieventävät yleensä työntekijän vaikutusmahdollisuudet työssä. (Suonsivu 2011, 26.)



Kuva 5. Työn vaatimukset ja vaikutusmahdollisuudet -malli Karasekin mukaan. (Suonsivu 2011, 25.)

Suonsivun (2011, 25) mukaan työhyvinvoinnin kokemus syntyy erilaisten ympäristötekijöiden ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksessa. Esimerkkinä hän käyttää yllä olevaa Karasekin (1990) Työn vaatimukset ja vaikutusmahdollisuudet -mallia, joka kuvaa työssä syntyvän stressin määrää suhteessa ympäröiviin tekijöihin. Mallin mukaan stressin syntymiseen vaikuttaa työn hallinnan tunteeseen ja kehittymismahdollisuuksien suhde työn vaatimuksiin ja työmäärään. Mikäli työntekijällä on suuri työn hallinnan tunne, päätösvaltaa ja vaikutusmahdollisuuksia, korkeat työn vaatimukset mahdollistavat aktiivisen tilan ja sen myötä työntekijän oppimisen ja kehittymisen. Vastaavasti pienet vaikutusmahdollisuudet ja suuri työmäärä johtavat haitalliseen ja mahdollisesti sairastumista aiheuttavaan

stressitilaan. Vähän kuormittava työ suhteessa korkeaan osaamiseen ja vaikutusmahdollisuuksiin passivoi ja aiheuttaa myös stressin ja turhautumisen tunnetta.

Viitalan (2021, luku 3.10) mukaan työn hallinnan tunteen vahvistaminen lisää työhyvinvointia. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työpaikan asioihin, sekä mahdollisuus kehittää työtä muodostaa hallinnan tunteen. Asiantuntija- ja tietotyössä hallinnan tunteen hahmottaminen voi olla haastavaa. Itsemääräämiskeudesta ja toimintavapaudesta huolimatta vastuuta on paljon ja työn määrän sääntely on lopulta ulkopuolisten tahojen käsissä. Työn hallinnan tunnetta voidaan lisätä hyvän ja keskusteleavan lähijohtamisen avulla.

Lapin (2022, 41) mukaan hallinnan tunne työssä koostuu kolmesta tekijästä: työn merkityksellisyydestä, työn hallittavuudesta ja työn ymmärrettävyydestä. Merkityksellisyys tarkoittaa mahdollisuutta vaikuttaa siihen, mitä työtä tekee ja sitä että työ itsessään on ihmiselle mielekästä ja merkityksellistä. Hallittavuus liittyy siihen, miten työntekijä kokee voivansa vaikuttaa siihen, miten tekee työtä ja saako hän tehdä itse työtä koskevia päätöksiä. Ymmärrettävyys tarkoittaa, että työntekijä saa riittävästi palautetta ja tietää sen myötä tekevänsä oikeita asioita. Mitä enemmän työntekijä kokee hallinnan tunnetta, sitä vähemmän hänellä on haitallista työstressiä.

5.2.5 Työilmapiiri ja yhteisöllisyyden kokemus

Työilmapiiri on työyhteisössä vallitseva tunnetila, johon useat työympäristöön liittyvät tekijät vaikuttavat. Työilmapiiri voi olla hyvä työn kuormittavuudesta huolimatta ja sitä voidaan pitää yhtenä työn voimavaratekijänä, joka ehkäisee työssä uupumista. Yhteisöllisyyden kokemista voidaan pitää työhyvinvoinnin kannalta merkittävänä hyvinvointitekijänä ja työssä se ilmenee mm. yhteistoiminnallisuutena, yhteenkuuluvuutena ja positiivisina tunnekokemuksina. Jotta positiivinen ilmapiiri voi syntyä, tarvitaan toimivaa viestintää ja vuorovaikutusta sekä yhteisen toiminnan, sosiaalisuuden ja sosiaalisten suhteiden tärkeyttä korostavaa organisaatiokulttuuria. Myös henkilöstön vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä ja

yhteiset pelisäännöt ovat hyvän työilmapiirin kannalta keskeisiä elementtejä. (Vänskä 2022, 34.)

Aron, Ahon, Kedonpään, Lapin & Rämön (2018, 39-40.) mukaan työilmapiiri voidaan määritellä yksilön kokemukseksi omasta työympäristöstään. Lisäksi se on yhteisössä oleva käsitys sosiaalisen työympäristön laadusta. Työilmapiiri on seurausta työpaikan työoloista ja siihen vaikuttavat mm. työn sisältö, työn tekemisen edellytykset ja työpaikan sosiaaliset suhteet. Myös työpaikan organisaatiokulttuuri vaikuttaa työilmapiiriin. Yksi työilmapiiriin vaikuttava keskeinen tekijä on työpaikan ihmisten: työtovereiden ja esihenkilöiden käyttäytyminen. Hyvä käyttäytyminen luo hyvää työilmapiiriä ja huono käytös vastaavasti heikentää ilmapiiriä.

Työilmapiirillä on suora vaikutus työhyvinvointiin ja työn tuottavuuteen. Hyvä ja avoin työilmapiiri perustuu vapaaehtoisuuteen, jossa ihmiset haluavat omasta tahdostaan jakaa tietoa, auttaa toisia, kysyä apua ja toimia avoimesti. Yhteistyötä ja vuorovaikutusta voidaan tukea toimimalla esimerkkinä ja johtamalla yritystä arvojen mukaisesti. Lisäksi vuorovaikutusta voidaan tietoisesti lisätä suunnittelemalla työprosessit niin, että ihmiset joutuvat tekemään yhteistyötä ja vaihtamaan tietoja keskenään. (Ojala & Ahonen 2005, 202.)

Mankan (2012, 116-117) mukaan työyhteisön jäsenten välinen yhteisöllisyys ja vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa, joka vahvistaa yhteisön toimintaa, edistää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista ja tehostaa tavoitteiden saavuttamista. Sosiaalinen pääoma on sekä yksilön, että koko työyhteisön voimavara. Vastaavasti sosiaalisella pääomalla voi olla myös kielteisiä vaikutuksia esimerkiksi silloin, jos työyhteisössä ei siedetä erilaisuutta tai jos liian tiiviit sosiaaliset suhteet aiheuttavat kiusaamista, kateutta ja kuppikuntien muodostumista. Manka kuvaa sosiaalisen pääoman muodostuvan kahdella tavalla: vertikaalisesti, eli esimiehen ja työntekijän välille, sekä horisontaalisesti työntekijöiden kesken. Sosiaalista pääomaa lisäävät vastavuoroisuus, luottamus, yhteiset arvot ja aktiivinen toiminta kaikkien hyväksi.

Työyhteisön sosiaalista tukea voidaan pitää yhtenä työhyvinvoinnin perustekijöistä. Se sisältää sekä suoran käytännön tuen, kuten työtehtävissä auttamisen ja neuvomisen, että henkisen tuen, kuten hyväksynnän ja positiivisen

huomioimisen. Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunne on työhyvinvoinnin kannalta merkittävää ja on myös tutkittu, että etenkin tuki ja kannustus, jota saa oman ydintiiminsä ulkopuolelta, on vaikuttavampaa, kuin oman ryhmän tuki. Yhteisöllisyys vahvistaa myös merkityksellisyyden kokemista työssä ja työntekijä havainnoi jatkuvasti muun työyhteisön signaaleja, jotka viittaavat tehdyn työn merkityksellisyyteen yhteisön näkökulmasta. (Sonnetag, Tay & Shoshan 2022, 8.)

6 ESIHENKILÖTYÖN MERKITYS HENKISELLE TYÖHYVINVOINNILLE

Manka & Manka (2016, 8) arvioivat, että työhyvinvoinnin strategisella johtamisella voidaan vaikuttaa koko organisaation tuloksellisuuteen ja että työpaikan inhimillinen pääoma, eli ihmiset, ovat tulevaisuudessa jokaisen organisaation tärkein voimavara. Heidän mukaansa työhyvinvoinnin ei voida ajatella syntyvän itsestään, vaan sitä täytyy organisaation muun toiminnan tavoin johtaa ja sen tarpeiden tulee lähteä organisaation tavoitteista. Esihenkilöillä on usein vastuu työhyvinvoinnin toteutumisesta, mutta liian vähän valmiuksia. Manka & Manka toteavatkin, että esihenkilöt tarvitsevat lisää työhyvinvointiosaamista, mikä taas edellyttää tiedostamisen lisäämistä, eli vuorovaikutusta, työpaikan toimintatapojen näkyviin nostamista ja työntekijöiden omien näkemysten ja ajattelumallien tunnistamista. (Manka & Manka 2016, 227-228.)

Otalan ja Ahosen (2005, 33) mukaan organisaation johtamisella ja esihenkilötyöllä vaikutetaan suoraan työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin, kuten motivaatioon, sitoutumiseen, töiden järjestelyyn, yhteistyömahdollisuuksiin ja resurssien tehokkaaseen tai tehottomaan hyödyntämiseen. Samalla esihenkilöt ovat usein vastuussa työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttavien asioiden, kuten työvälineiden, tietoverkkojen ja työprosessien hallinnasta. Esimiehen keskeinen tehtävä on myös luoda yhteistyöhön ohjaavaa ja tukevaa kulttuuri ja turvallista ilmapiiriä, joka mahdollistaa ihmisten osaamisen ja hiljaisen tiedon yhteisen hyödyntämisen.

Organisaation toimivia rakenteita ja johtamisjärjestelmää voidaan pitää perustana työyhteisön ja yksilön hyvinvoinnille. Työn kuormitustekijöiden vähentämistä tehokkaampi keino työhyvinvoinnin kehittämiseen on työn voimavaratekijöiden kasvattaminen. Tällaisina voimavaratekijöinä voidaan pitää mm. hyvää työn hallintaa, työyhteisön sosiaalista tukea, toimivaa ja oikeudenmukaista esihenkilötyötä sekä omaan työhön liittyviä vaikutusmahdollisuuksia. (Larjovuori ym. 2015, 28.)

Otalan ja Ahosen (2005, 192) mukaan työhyvinvointia tukeva esihenkilö on luotettava, luja muttei kova, lempeä ja palvelualtis ja sydämeltään viisas valmentaja,

joka auttaa tiimiään onnistumaan. Hyvä esihenkilö keskustelee ja kuuntelee ja toimii puskurina nykyiseen työelämään kuuluvassa epävarmuudessa ja jatkuvassa muutoksessa. Hän luo turvallisuutta hyödyntämällä työntekijöidensä näkemystä ja osaamista epävarmuuden vähentämiseen ja luo tilaa luovalle ja innovatiiviselle toiminnalle.

6.1 Psykologista turvallisuutta tukeva esihenkilötyö

Esihenkilön roolin merkitys psykologisen turvallisuuden ylläpitämiselle on suuri. Turvallisuuden kokemus esimerkiksi palaveritilanteissa edistää päätöksentekoa, ideointia ja ongelmanratkaisua. Myös konfliktien rakentava käsittely on mahdollista vain, kun turvallisuuden kokemus on läsnä. Esihenkilön tehtävänä on suojella psykologisen turvallisuuden tilaa varmistamalla kaikessa organisaation vuorovaikutuksessa hyvät käytöstavat ja arvojen mukainen käyttäytyminen. Esihenkilön tulee kohdata työyhteisössä esiintyvät tunteet ja vaikeatkin asiat keskustelemalla niistä suoraan ja riittävän ajoissa. (Rinne 2021, 136-137.)

Rinteen (2021, 135) mukaan organisaation psykologinen turvallisuus näkyy toiminnassa etenkin siinä, että työntekijät saadan oma-aloitteisesti tuomaan esille organisaation toimintaan liittyviä kehitysajatuksia. Esihenkilön tehtävä on toimia niin, että huomioiden, kehitysideoiden ja huolten esille tuomiseen reagoidaan tuottavasti ja ketään syyllistämättä. Kun virheet ja mahdolliset epäonnistumiset otetaan vastaan ja käsitellään rakentavasti ja häpäisemättä, oppii organisaatio tarkastelemaan ongelmia neutraalisti ja oppimiseen tähtäävän keskustelutavan kautta. Esihenkilön tulee toiminnassaan osoittaa arvostavansa keskusteluissa kaikkia osapuolia, olla alleviivaamatta epäonnistumisia ja huolehtia, että työyhteisössä ei sallita halventavaa käyttäytymistä.

Psykologisen turvallisuuden kokemusta ja rohkeaa organisaatiokultturia voi Rinteen (2021, 140-141) mukaaan edistää esihenkilön toimesta erilaisin menetelmin. Hänen mukaansa esihenkilön tehtävänä on muodostaa arkeen psykologista turvallisuutta tukevat toimintatavat ja mallit, joissa epäkohtien esille nostaminen ja mielipiteiden esiin tuominen koetaan normaalina ja turvallisena. Esihenkilön tehtävänä on myös toimia esimerkkinä ja omalla käytöksellään mallittaa toimintaa,

jota haluaa nähdä työntekijöissä. Tällöin esihenkilön on tärkeää näyttää omaa haavoittuvuuttaan ja kertoa omista virheistään sekä olla mukana oppimassa ja sietämässä epä mukavuuden ja epävarmuuden tunteita.

Puhumaan ja oppimaan rohkaiseminen, kuunteleminen ja kuulluksi tulemisen tunteen vahvistaminen sekä asioista kysyminen ja kiinnostuksen osoittaminen ovat psykologista turvallisuutta vahvistavan vuorovaikutuksen peruselementtejä. Esihenkilö voi vahvistaa työntekijän turvallisuuden tunnetta myös vähentämällä hänen kokemustaan siitä, että hän on riippuvainen työnantajasta. Mahdollisuudet säilyttää ja kehittää ammatillista kyvykkyyttä ja itsetuntoa koulutusta ja valmennusta tarjoamalla lisäävät psykologisen turvallisuuden tunnetta suhteessa työnantajaan. Haavoittuvuuden ja rohkeuden osoittaminen aiheuttaa harmituksen, pelon ja itse-epäilyn tuntemuksia, joihin esihenkilön tulee reagoida tukien ja kannustuen. (Rinne 2021, 140-141.)

Sutinen & Piha (2020, 211-212) kuvaavat organisaation psykologisen turvallisuuden tilaa kollektiivisen luottamuksen käsitteen kautta. Heidän mukaansa kollektiivinen luottamus toteutuu parhaiten, kun esihenkilötyössä ja organisaation johdossa käytetään tiettyjä toimintamalleja. Totuuden kertomisen tulee olla henkilöstölle turvallista ja siihen tulee kannustaa silloinkin, kun palaute tai huomio kohdistuu esihenkilöön itseensä. Hierarkiasta huolimatta suora ja rehellinen kommunikatio pitää mahdollistaa molempiin suuntiin ja statusasema ei saa määrittää esiin tuotujen mielipiteiden arvoa. Suoruus ja erilaisten näkökulmien esille tuominen tulee tehdä normaaliksi ja tavoiteltavaksi toiminnaksi. Esihenkilöiden kannattaa myös korostaa ja tuoda näkyviin omia epäonnistumisia ja haavoittuvuuttaan siten, että virheiden tekeminen ja epäonnistuminen nähdään inhimillisenä ja sallittuna asiana, josta voidaan oppia. Kuuntelemista ja kiitosten antamista tulee korostaa toiminnassa. Yhteisissä neuvotteluissa, kokouksissa ja palavereissa esihenkilön tulee hyvän fasilitoinnin avulla huolehtia, että kaikki pääsevät sanomaan mielipiteensä ja jokaisen ääni tulee kuuluviin.

Etäkokouksissa ja etätyötä tehtäessä psykologista turvallisuutta tukevat elementit, kuten matalan kynnyksen vuorovaikutus, non-verbaali viestintä ja sitä kautta turvallisuuden tunteelle merkityksellisen empatian välittyminen on normaaleja vuorovaikutustilanteita vähäisempää. Yksisuuntainen vuorovaikutus ja

vaikeneminen vähentävät työyhteisössä koetun tuen ja yhteisöön kuulumisen tunnetta. Psykologista turvallisuutta voi edistää lisäämällä keskustelu- ja osallistumismahdollisuuksia, pitämällä huolta täsmällisistä kokousajoista ja valmistelemalla kokoukset hyvin. (Ruotsalainen & Paloste 2020.)

6.2 Esihenkilötyön rooli psykososiaalisten kuormitustekijöiden hallitsemisessa

Lapin (2022, 86-87) mukaaan esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä on huolehtia keskeisten työn voimavaratekijöiden toteutumisesta. Esihenkilön tulee järjestää työt niin, että työntekijä tietää oman perustehtävänsä, tavoitteensa sekä pystyy vaikuttamaan tavoitteiden saavuttamiseen. Työntekijällä tulee olla mahdollisuus kokea onnistumisen ja hallinnan tunteita työssään. Psykologisen kuormituksen ehkäisemiseksi on lisäksi tärkeää, että työntekijää kohdellaan ja johdetaan oikeudenmukaisesti ja että hän kokee arvostusta ja työyhteisöön kuulumisen tunnetta. On myös kuormittavuuden kannalta keskeistä, että työntekijän arvot ja työpaikan arvot ovat riittävän yhteneväiset. Esihenkilön tulee järjestää työn puitteet niin, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työn aivokuormitustekijöihin, kuten keskittymiseen, keskeytyksiin, päällekkäisyyteen, hälyyn ja muihin työolosuhteisiin.

Työn sisältö ja työhön liittyvät järjestelyt ovat työkyvyn ja jaksamisen kannalta merkittävimpiä tekijöitä, joihin esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa. Kehittämistyötä olisi tärkeää tehdä yhdessä työntekijöiden kanssa, jotka ovat yleensä oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Yhteistoiminta luo yleensä uusia ja aiempaa parempia työn tekemisen tapoja, jotka lisäävät koko työyhteisön työkykyä. Säännöllinen keskustelu, jossa huomioidaan sekä työn psykososiaaliset kuormitus-, että voimavaratekijät, tuottaa usein runsaasti havaintoja ja kehittämis ehdotuksista olisi hyvä valita sellainen määrä kehityskohteita, joita on resurssien puutteessa mahdollistaa parantaa. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja kehittää sitä, ehkäisee merkittävästi negatiivista työstressiä ja vähentää työssä koettua uupumusta. (Lappi 2022, 153.)

6.3 Autonomiaa ja motivaatiota tukeva esihenkilötyö

Decin & Ryanin (2017, 551) mukaan työntekijöiden sisäinen motivaatio ja työhyvinvointi kasvavat organisaatiossa, kun esihenkilöt toimivat työntekijöiden autonomian kokemusta tukevasti. Työntekijän autonomian tunnetta tukeva esihenkilö antaa riittävästi palautetta, perustelee annetut työtehtävät, tarjoaa sopivan haastavia työtehtäviä, ottaa huomioon ihmisten tunteet ja mielipiteet ja rohkaisee ottamaan kantaa päätöksentekoon.

Työntekijän autonomian tunnetta tukeva esihenkilö osaa ottaa huomioon työntekijöiden näkökulman, mielipiteet ja tunteet ilman tarvetta kontrolloida ja ohjata niitä. Hänellä on taito luoda tilanteita, joissa työntekijöiden on mahdollista osallistua päätöksentekoon ja hän ymmärtää, että ulkoisten motivaatiotekijöiden, kuten sanktioiden ja palkkioiden korostettu käyttäminen ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista ja johda parhaaseen lopputulokseen. Lisäksi autonomian kokemusta lisätäkseen hän antaa positiivista palautetta ja mahdollistaa kyvykkyyden ja onnistumisen kokemuksia työntekijöille, ohjaa rakentavaan ongelmanratkaisuun ja virheistä oppimiseen ja tukee innostusta ja itseohjautuvuutta. Autonomiaa tukeva esihenkilö osaa myös ilmaista itseään rakentavasti ja kiinnittää tietoisesti huomiota omiin vuorovaikutustapoihinsa ja ymmärtää niiden vaikutuksen työntekijän motivaatiolle ja hyvinvoinnille. (Deci & Ryan 2017, 552.)

Tavoitteiden asettamisen ja työn suorituksen arvioinnin näkökulmasta työntekijää motivoi Decin & Ryanin (2017, 553) mukaaan eniten tapa, jossa esihenkilö osallistaa työntekijän mukaan asettamaan ja määrittelemään työn tavoitteita. Tällöin työntekijä kokee tavoitteet omikseen ja saa jo asettamisvaiheessa mahdollisuuden vaikuttaa siihen, miten ja millä keinoin hän pyrkii tavoitteet saavuttamaan. Työn suoritusta arvioitaessa aiempi osallistuminen tavoitteiden määrittelyyn takaa yleensä avoimemman keskustelun ja mahdollistaa onnistumisten ja epäonnistumisten huomioinnin ja analysoinnin yhdessä työntekijän kanssa niin, että niistä voidaan oppia ja arviointiprosessista on hyötyä myös organisaation kehittymisen kannalta.

Frankin & Martelan (2015, 92-93) mukaaan modernissa asiantuntijaorganisaatiossa työntekijät ovat lähtökohtaisesti aktiivisia päätöksentekijöitä, jotka tietävät

miten haluavat työnsä tehdä ja miten saavuttavat heille asetetut tavoitteet ja päämäärät. Tällöin esihenkilö ei voi asettaa itseään työntekijöiden yläpuolelle ja kertoa miten pitäisi toimia, sillä usein työntekijät ovat omalla alallaan esihenkilöä pätevämpiä. Sisäisesti motivoitunut organisaatio ei toimi muodollisen ylhäältä alas -johtamistyylin kautta, vaan esihenkilön tehtävänä on ennemminkin määrittää tekemisen suuntaa ja huolehtia, että ulkoiset häiriötekijät eivät estä työntekijöitä etenemästä päämääräänsä kohti.

Esihenkilön tehtävänä modernissa organisaatiomallissa on toimia edellytysten luoja ja huolehtia siitä, että työntekijöillä on oikeat tiedot, oikeat välineet, oikeansuuntaiset tavoitteet ja toimiva työyhteisö, eli parhaat mahdolliset olosuhteet tehdä työnsä hyvin. Esihenkilön on huolehdittava työnteon välttämättömistä rakenteista, kannustaa ja tukea sekä luottaa työntekijöihin. (Frank & Martela 2015, 94.)

Työn imun näkökulmasta on merkittävää löytää tasapaino työn haasteellisuuden ja kuormittavuuden välillä. Työssä koettu työn imu ja innostus vähentää negatiivisia tunnetiloja ja kasvattaa samalla työntekijän kokonaishyvinvointia, kun he kokevat työn hallinnan tunnetta ja samalla pystyvät paremmin säilyttämään tasapainon myös työelämän ja muun elämän välillä, sekä kokevat henkilökohtaista ja ammatillista kehittymistä. Intohimo ja innostus työtä kohtaan toimivat motivaatiotekijöinä ja auttavat kohtaamaan haastaviakin työvaatimuksia. Toisaalta liian korkea haastetaso synnyttää pakonomaista työn imun kokemusta, joka vähentää sekä työhyvinvointia, että työntekijän kokonaishyvinvointia. Tällöin työtehtävät alkavat hallita työntekijöitä ja toiminta alkaa ikään kuin hallita yksilöä. Tällaisella pakonomaisella työn imun kokemuksella on yhteys myöhempään kontrollin tunteen menettämiseen, motivaation laskuun ja pitkään jatkuessa työuupumukseen. (Cabrita & Duarte 2023, 9.)

6.4 Hyvää työilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä tukeva esihenkilötyö

Frankin ja Martelan (2015, 136-137) mukaaan hyvä esihenkilö synnyttää työpaikan yhteishenkeä ja hyvää työilmapiiriä erityisesti omalla esimerkillään. Työilmapiiriä tukeva esihenkilö osoittaa arvostavansa aidosti jokaista työntekijää,

olemalla läsnä, kuuntelemalla ja kannustamalla. Hänen tehtävänsä on myös omalla esimerkillään osoittaa työyhteisölle, minkälainen käytös toista kohtaan on sallittua ja minkälaista käytöstä ei sallita. Ylimielisesti tai halveksivasti työntekijöihinsä suhtautuva esihenkilö vahvistaa toiminnallaan tällaista kulttuuria ja vastaavasti arvostava ja huonoon käytökseen puuttuva esihenkilö luo pohjaa kulttuurille, jossa työntekijät uskaltavat olla omia itsejään. Välittämisen ja arvostuksen tunne lisää työntekijöiden sitoutumista työyhteisöön ja saa työntekijät tekemään parhaansa yhteisen päämäärän eteen.

Empaattinen ja toisten ihmisten asemaan asettuva esihenkilö pääsee samalle aaltopituudelle työntekijöiden kanssa ja pystyy luomaan empaattista ja hyvää tunnelmaa työyhteisöön. Onnistuneen esihenkilötyön myötä kaikki työyhteisön jäsenet pääsevät samanlaisen tunnemaishan sisälle ja kommunikointi ja vuorovaikutus helpottuu. Hyvää työilmapiiriä tukevaa johtamista ja esihenkilötyötä voidaan pitää yhteiseen tunnetilaan asettumisena ja tunteiden ilmaisemisena siten, että keskustelua voidaan käydä reflektiivisesti sekä menneistä, että tulevista tapahtumista. Tällöin työlle luodaan keskustelun kautta yhteistä merkitystä ja samalla avataan uusia mahdollisuuksia ja opitaan toteutuneista tapahtumista. (Juuti 2006, 89.)

Työilmapiiriä tukevana johtamistyylinä voidaan pitää ns. Leadership-johtajuutta, jossa esihenkilön johtamismallit perustuvat hänen henkilökohtaiseen ihmiskäsitykseensä, joka näkyy mm. esihenkilön vuorovaikutustavoissa sekä kielenkäytössä. Optimistisen ihmiskäsityksen omaava esihenkilö näkee jokaisen ihmisen arvokkaana ja ainutlaatuisena tekijänä ja aktiivisena toimijana. Tällöin johtamistyyli on arvostava, neuvotteleva ja kehittymistä kannustava sekä oikeudenmukainen, Oikeudenmukaisesti toimiva esihenkilö käyttäytyy johdonmukaisesti ja kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti, perustaa päätöksentekonsa yhteisiin pelisääntöihin ja oikeaan tietoon, tunnustaa virheensä ja pystyy tarkastelemaan omia päätöksiään tarvittaessa kriittisesti. Esimiehen henkilökohtaiset mielipiteet eivät vaikuta häiritsevästi päätöksentekoon ja hän kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti. (Suonsivu 2011, 143.)

Suonsivun (2011, 146) mukaan työyhteisön tunneilmastoa tukeva johtaminen korostaa työntekijöiden tunteiden kuuntelemista ja huomioimista. Tällöin

työntekijästä välitetään aidosti ja alaisten mielipiteitä kuunnellaan tärkeissä asioissa. Tunneälykäs esihenkilö osaa tunnistaa ja ottaa huomioon tunteita itsessään ja muissa ihmisissä sekä analysoida tunteiden vaikutusta toimintaan ja päätöksentekoon. Hän kykenee myös ottamaan vastaan ja käsittelemään erilaisia tunteita rakentavasti ja ymmärtää konfliktien ja ristiriitojen, mutta myös ilon ja innostumisen taustalla vaikuttavat tunteet.

Juutin (2015, luku 2) mukaaan hyvä työilmapiiri perustuu luottamuksen ja avoimuuden kulttuurille. Vasta riittävä luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri mahdollistaa työyhteisössä vapautuneen tietojen ja taitojen jakamisen työntekijöiden kesken. Luottamuksen ja avoimuuden kulttuuria luodakseen esimiehen tehtävänä on luoda yhteisöllisyyttä ja painottaa kokonaisuutta ja "me"-ajattelua niin, että turhat raja-aidat työryhmien, osastojen ja henkilöstöryhmien välillä kaatuvat. Esihenkilö luo luottamusta kertomalla työpaikan asioista ja tapahtumista aidosti ja rehellisesti. Esihenkilön tulee puhua aina kunnioittavasti kaikista ihmisistä, toimii oikeudenmukaisesti eikä rakenna suosikkijärjestelmiä. Esihenkilö ajaa kaikkien yhteistä etua ja ottaa jokaisen yksilön edun mahdollisimman tasapuolisesti huomioon.

Hyvää työilmapiiriä tukeva esihenkilö kunnioittaa hänelle luottamuksellisesti kerrottuja tietoja ja pyrkii ottamaan muiden tunteet huomioon niin, että tahallisuilta nolaamisilta tai henkilökohtaisten rajojen ylittymisiltä voidaan välttyä. Esihenkilö myös pyrkii rakentamaan töiden organisoinnin ihmisten vahvuuksien varaan niin, että työntekijä pääsee kokemaan onnistumisen tunteita. Luottamusta ja avoimuutta rakentava esihenkilö ymmärtää, että toimintaa tulee suunnitella yhdessä oikeita ratkaisuja etsien ja hän hankkii jatkuvasti palautetta työntekijöiltään ja suuntaa huomion asioihin, joita esille nousee. (Juuti 2015, luku 2.)

Järvisen (2016) mukaaan käytännön tasolla arvioivaa ja keskustelevaa työkulttuuria voidaan rakentaa ainoastaan mahdollistamalla työyhteisölle tilaisuuksia saada riittävästi tietoa organisaation ja työyhteisön asioista sekä luomalla tilanteita, joissa työyhteisön toimintaa päästään tarkastelemaan, arvioimaan ja kehittämään yhdessä. Esimiehen tulee siis huolehtia arjen kohtaamisten lisäksi riittävästä yhteistä info- ja tiedotustilaisuuksista, joissa koko työyhteisö saa yhtä aikaa

tietoa nykytilanteesta, suunnitelmista ja muutoksista sekä mahdollisuuden esittää kysymyksiä.

Työyhteisön yhteisiä asioita on pystyttävä säännöllisesti käsittelemään ja käsittelemään yhteisissä foorumeissa, kuten yhteisissä palavereissa. Yhteiset palaverit vahvistavat myös toiminnan kannalta tärkeää yhteisöllisyyttä ja me-henkeä. Myös erillään työskentelevät ihmiset pääsevät yhteisten palavereiden myötä kokemaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vahvistamaan käsitystä yhteisestä perustehtävästä. Kun palaverikäytäntö on riittävän säännöllinen, siitä muodostuu rutiini, jossa jatkuva kehittäminen saadan osaksi työyhteisön normaalia käytäntöä ja kaikki pääsevät säännöllisesti ja riittävän usein tuomaan esille omia mielipiteitä, havaittuja puutteita ja epäkohtia sekä kehittämisehdotuksia. (Järvinen 2016.)

7 TUTKIMUSMENETELMÄT

Väitöskirjassaan *Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa* (2022, 5) M. Vänskä toteaa, että hänen tutkimuksensa perustella työhyvinvoinnin kehittämiseen organisaatiossa liittyy aina monimutkaisuutta. Muun muassa mitareiden määrittelemisen ja niiden tuottaman tiedon tulkinta saattaa olla subjektiivista ja näin ollen kiusallisia tuloksia voidaan vähätellä ja myönteisiä ylikorostaa. Siksi on Vänskän mukaan tärkeää korostaa, että työhyvinvoinnin kehittämishankkeissa saadut tulokset ovat aina monitulkintaisia.

Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena, sillä tutkimuksen tavoitteena ei ole vertailla, mitata tai arvioida kohdeorganisaation työhyvinvoinnin nykytilaa, vaan saada tutkimuksen avulla laajempaa ymmärrystä tutkimuksen aiheena olevasta ilmiöstä. Tavoitteena on saada esille kohdeorganisaation työntekijöiden näkemyksiä henkisen työhyvinvoinnin kokemuksista ja esihenkilötyön vaikutuksesta niihin.

Tutkimuksen aineisto kerätään puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla ja analysointimenetelmänä hyödynnetään tutkimukselle kerättyä tietoperustaa hyödyntävää teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Teemahaastattelut tallennetaan ja kerätty aineisto litteroidaan ennen analysointia.

7.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Opinnäytetyön tutkimuksen lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus, koska opinnäytetyön tulosten perusteella halutaan selvittää kohdeorganisaatiossa esiintyvää henkisen työhyvinvoinnin kokemusta, joka ilmenee työntekijöiden yksilöllisinä kokemuksina. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti määrittelevät teoksessaan *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan* (2021, 52), että tapaustutkimuksen tarkoitus on tuottaa tietoa jostakin nykyajassa tapahtuvasta asiasta tai ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa kohdeorganisaation henkilöstön näkemyksiä henkisen työhyvinvoinnin ilmenemisestä ja esihenkilötyön henkistä

työhyvinvointia edistävästä ja vähentävistä tekijöistä. Opinnäytetyössä tutkitaan siis kohdeorganisaatiossa esiintyvää toimintaa ja ilmiöitä ja yritetään tutkimuksella ymmärtää kohdeorganisaation henkilöstön näkemyksiä ja tutkia nykyistä toimintaa sen aidossa ympäristössä.

Tapaustutkimuksen avulla pyritään tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta ja ymmärtämään ilmiön monimuotoisuutta (Ojasalo ym. 2021, 52-53.) Opinnäytetyössä on tarkoitus koota henkilöstön ajatuksia ja näkemyksiä nykyisen esihenkilötyön vaikutuksista työhyvinvointiin ja ymmärtää siihen vaikuttavia tekijöitä. Tapaustutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen, vaan tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. On myös tapaustutkimukselle tyypillistä, että kehittämiskohde tarkentuu prosessin edetessä ja alkuperäistä kehittämistehtävää täytyy tutkimuksen edetessä muuttaa tai muokata (Ojasalo ym. 2021, 53-54).

Tapaustutkimuksen pohjaksi on tärkeää löytää kehitettävään tapaukseen soveltuva teoretieto, joka auttaa tarkastelemaan tutkittavaa tapausta tai ilmiötä laajemmin. Ilmiöön liittyvän teorian avulla kehittämistehtävä voidaan määrittää tarkemmin ja valita tutkimukselle sopivimmat menetelmät. (Ojasalo ym. 2021, 54). Opinnäytetyön teoriapohja käsittelee työhyvinvointia ja henkisen työhyvinvoinnin käsitettä sekä henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavia työelämän ilmiöitä: psykologisen turvallisuuden kokemusta, psykososiaalisia kuormitustekijöitä, motivaatiota ja työn imua, autonomian kokemusta ja työilmapiiriä. Lisäksi tarkastellaan esihenkilötyön vaikutusta näihin ilmiöihin. Ojasalo ym. (2021, 54) painottavat, että on tärkeää löytää olemassa olevasta lähdeaineistosta oman kehittämistehtävän kannalta olennaisin tieto ja että on hyvä selvittää, minkälaisin taustoin ja menetelmin samantapaisia ongelmia on muissa vastaavissa kehittämistehtävissä ratkottu.

7.2 Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä

Tapaustutkimuksessa käytetään tyypillisesti monenlaisia menetelmiä ja aineistot kerätään yleensä luonnollisissa tilanteissa, kuten havainnoimalla. Kvalitatiiviset eli laadulliset aineistonkeruumenetelmät ovat tapaustutkimukselle tyypillisiä,

mutta myös määrällistä, eli kvantitatiivista aineistoa on mahdollista hyödyntää. Koska tapaustutkimus liittyy tyypillisesti ihmisen toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa, ovat aineistonkeruumenetelmänä perusteluja erilaiset haastattelut. Haastattelussa kehitettävän ilmiön asiantuntijat, eli itse toimijat, voivat parhaiten kuvata ja selittää ilmiötä. (Ojasalo ym. 2021, 55.)

Opinnäytetyössä halutaan tutkia ja ymmärtää henkilöstön näkemyksiä ja ajatuksia niin, että henkilöstö pääsee itse kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä ilman liiallista rajaamista. Sen vuoksi aineistonkeruumenetelmänä on tarkoitus käyttää haastattelua. Haastattelussa on mahdollista saada kerätyksi uusia näkökulmia avaavia aineistoja. (Ojasalo ym. 2021, 106.)

Kun haastattelu valitaan aineistonkeruumenetelmäksi, on syytä pohtia, minkälaista tietoa tarvitaan kehittämistyön tueksi ja millaisessa muodossa haastattelu on tarkoituksenmukaista toteuttaa (Ojasalo ym. 2021, 106). Opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmänä käytetään organisaation henkilöstölle tehtäviä puolistrukturoituja teemahaastatteluja, jotka sopivat hyvin tilanteisiin, joissa vastaajaa ei haluta ohjata liikaa. Etukäteen valittujen teemojen on kuitenkin perustuttava tutkimuksen viitekehikseen, eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn (Tuomi & Sarajärvi 2018, Luku 3.1.1).

Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkimusongelmasta valitaan keskeiset aiheet tai teemat, joita haastattelussa olisi välttämätöntä käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä, mutta tavoitteena on, että kaikista teemoista saadaan vastaukset. (Vilka 2015, 124). Opinnäytetyössä henkilöstön halutaan tuovan tutkittavaan aiheeseen mahdollisimman laajasti omia näkökulmia ja käsittelevän aihetta sekä nykytilanteen että olemassa olevien mahdollisuuksien näkökulmasta. Eri aihealueiden käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä ja tarkoitus on, että tutkittavat saavat vastata haastattelun teemoihin niin, että heillä on mahdollisuus tuoda esille heidän omasta näkökulmastaan merkityksellisimpiä ja uusiakin asioita.

Puolistrukturoitu haastattelu antaa mahdollisuuden syventyä aiheeseen paremmin ja saavuttaa syvempää ymmärrystä aiheesta verraten strukturoituun,

enemmän kyselymäiseen haastatteluun. (Ojasalo ym. 2021, 41, 108–109.) Haastateltaviksi valitaan henkilöstön edustajia siten, että he edustavat mahdollisimman monipuolisesti valittua kohderyhmää, eli organisaation opetus- ja ohjaushenkilöstöä. Esihenkilöitä tai organisaation johdon edustajia ei haastatella tätä tutkimusta varten.

7.3 Aineiston analysointimenetelmä

Tutkimusaineisto litteroidaan ja analysoidaan sisällönanalyysin menetelmää käyttäen. Useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä perustuvat sisällönanalyysiin ja sillä tarkoitetaan kuultujen, kirjoitettujen ja nähtyjen sisältöjen analysointia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.) Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä, jossa yleensä valmiiksi tekstimuotoista tai tekstimuotoiseksi muutettua aineistoa tarkastellaan sisältöä eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Tavoitteena on muodostaa tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka voidaan yhdistää laajempaan teoria- tai ilmiökokonaisuuteen. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 97).

Opinnäytetyön aineiston analysointimenetelmä on teorialähtöinen, eli abduktiivinen sisällönanalyysi. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teorian on tarkoitus toimia analyysin apuna. Haastatteluissa kerättävästä aineistosta havaitaan analysoitavat teemat ja tutkimuksen alussa määritelty teoriapohja ohjaa tiedon analysointia. Analyysin tarkoitus ei kuitenkaan ole testata aikaisempaa teoriaa, vaan luoda uutta ymmärrystä ja uusia ajatuksia aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.2.)

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä lähdetään liikkelle aiemmasta teoriasta, mallista tai ajattelusta, joka kuvataan tutkimuksen alussa (Vilka 2015, 170.) Aineiston analyysin luokittelu perustuu aiempaan käsitejärjestelmään ja teorialähtöisen sisällönanalyysin pohjaksi muodostetaan analyysirunko, jonka avulla aineistosta nousevat lausumat ja ilmaisut ja käsitteet esimerkiksi luokitellaan ja teemoitellaan olemassa olevan teorian ohjaamiin kategorioihin, alaluokkiin ja yläluokkiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.5) Opinnäytetyön temahaastattelun

rungossa kysymykset on jaoteltu kolmen teeman: henkisen työhyvinvoinnin kokemuksen, esihenkilötyön vaikutusten ja kehittämisajatusten ympärille. Näitä samoja teemoja käsitellään opinnäytetyön teoreettisessa tietoperustassa. Henkisen työhyvinvoinnin kokemusten osalta alateemoja sekä haastattelurungossa, että analysointiprosessissa ovat psykologinen turvallisuus, psykososiaaliset kuormitustekijät, motivaatio ja työn imu, autonomian kokemus ja työyhteisön ilmapiiri.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda ymmärrystä ja mahdollisia kehitysehdotuksia siitä, miten esihenkilötyön toimintatavat ja menetelmät vaikuttavat työyhteisön henkiseen hyvinvointiin. Teoreettisen viitekehyksen avulla muodostettu haastattelun runko ja aineiston analyysi teoriassa määriteltujen teemojen ja käsitteiden pohjalta auttavat ymmärtämään ilmiötä kokonaisuutena ja tuomaan saatujen vastausten perusteella uusia näkökulmia ilmiön käsittelyyn. Teorialähtöisyys ohjaa tarkastelemaan ja nostamaan esille mahdollisesti laajastakin aineistosta tutkimusongelman kannalta olennaisimpia teemoja.

8 HAASTATTELUTULOKSET

Opinnäytetyön tutkimusosio toteutettiin maaliskuussa 2025 puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Tutkimuksen osallistujiksi haluttiin mahdollisimman kattavasti kohdeorganisaation opetus- ja ohjaushenkilöstöä edustava joukko haastateltavia ja haastattelukutsu lähetettiin sähköpostitse kaikkiin organisaation toimipisteisiin. Tavoitteena oli saada kahdeksan haastateltavaa, jotka edustaisivat mahdollisimman monipuolisesti kohderyhmää eri toimipisteistä ja eri koulutusaloilta. Haastateltavia saatiin kaikista organisaation toimipisteistä ja edustettuina olivat erilaisesti erilaiset koulutusalat. Vastaajissa oli tasaisesti eri sukupuolten edustajia.

Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden yksityisyyden suojaamiseksi haastateltavien toimipistettä, sukupuolta tai toimialaa ei tuoda esille osana tuloksia. Haastattelut toteutettiin Teams-ohjelmiston kautta. Aikaa jokaiseen haastatteluun oli varattu tunti, haastattelujen lopulliset kestot vaihtelivat 30-60 minuutin välillä. Haastattelut nauhoitettiin ja keskustelun litteroitiin. Haastatteluaineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä hyödyntäen opinnäytetyöhön kerättyä tietopohjaa.

Haastattelukutsussa esiteltiin tutkimuksen aihe ja rajaukset sekä opinnäytetyön tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet yleisellä tasolla. Lisäksi haastattelukutsun yhteydessä avattiin lyhyesti henkisen työhyvinvoinnin käsitettä tutkimuksen tietopohjassa esitettyihin näkemyksiin peilaten. Aihe, rajaukset, tutkimukseen liittyvät käytänteet ja henkisen työhyvinvoinnin käsite kerrattiin vielä haastattelutilanteen alussa. Haastattelussa ei kysytty taustakysymyksiä haastateltavasta, koska tutkimuksen tarkoituksena ei ole vertailla haastateltavien vastauksia toisiinsa tai muulla tavoin tuoda esille vastaajien taustoihin liittyviä tekijöitä. Mikäli haastattelussa tuli esille henkilötiedoiksi luokiteltavia tietoja tai kertoi muita haastateltavaan liittyviä yksityiskohtia, joista haastateltavan voisi mahdollisesti tunnistaa, niitä ei ole tuotu esille osana tämän tutkimuksen analyysia tai tuloksia.

8.1 Henkinen työhyvinvointi

Henkisen työhyvinvoinnin osalta tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten henkinen työhyvinvointi ilmenee työyhteisössä. Ensimmäiseksi haastattelussa kysyttiin, mitä asioita haastateltavan mielestä liittyy henkiseen työhyvinvointiin. Ensimmäinen useissa vastauksissa esiin nouseva teema oli turvallisuuden ja luottamuksen kokemus, joka tuli esiin jossakin muodossa kaikkien vastaajien osalta. Turvallisuuden kokemus liittyi vastaajien mielestä henkiseen työhyvinvointiin sekä psyykkisen että sosiaalisen turvallisuuden tunteen näkökulmasta. Psykologinen turvallisuus koettiin tunteena, että työpaikalle meneminen ei ahdistata ja työpaikalla on hyvä olla ja liikkua ja että voi ilmaista omat mielipiteensä vapaasti ja pelkäämättä ja mahdollisuus olla oma itsensä ilman pelkoa sosiaalisesta torjumisesta. Kaksi vastaajaa tiivistä tunteen toteamalla, että tuntuu että aamulla on mukava mennä töihin.

Turvallisuuden tunteeseen liitettiin vastauksissa myös luottamuksen kokemus ja luottamuksellinen ilmapiiri. Luottamus ilmeni vastauksissa sekä luottamuksena esihenkilöön, että kollegoihin. Neljä vastaajaa mainitsi yhdeksi turvallisuuden ja luottamuksen ilmenemismuodoksi avoimen ja luottamuksellisen keskustelukulttuurin, jossa on mahdollista keskustella vaikeistakin asioista ja ilmaista omat eriävät mielipiteet ilman, että tarvitsisi pelätä työkavereiden tai esihenkilön reaktiota tai pelätä mielipiteiden aiheuttavan negatiivisia seuraamuksia. Luottamuksen ja turvallisuuden tunne ilmeni vastaajien mielestä myös avoimena vuorovaikutuksena ja johdonmukaisena toimintana ja oikeudenmukaisena kohteluna, hyvinä toista kunnioittavina käytöstapoina sekä tunteena, että työntekijän työntekoon ja osaamiseen luotetaan.

No ensimmäisenä tulee mieleen turvallisuus. Luottavaiset ihmissuhteet oman esimiehen kanssa. Se tekee semmoisen turvallisen tunteen, että on helppo lähestyä.

Itsellä on aina semmoinen ajatus ollut, että mikä vaan hyvinvointi on kyseessä, niin siinä ei tarvitse pelätä. Että rakkauteen ei kuulu pelko eikä hyvään työilmapiiriin kuulu pelko.

Luotettavuus on tärkeää. Eli tehdään niin kuin ollaan sovittu ja jos niistä poiketaan, niin niistä ilmoitetaan.

Sinä saat olla oma itsesi. Ja sulla on se hyvä työyhteisö siten, että se ei tarvitse välttää ketään. Ei tarvitse miettiä tavallaan mitä sanot. Tietysti nyt hyvien tapojen puitteissa, mutta siis sinun ei tarvitse peittää jotain ajatuksia niin, että minä en voi sanoa jotain koska se ehkä aiheuttaa sitä ja tätä ja tuota.

Se esimiehen ja työkavereiden luottamus siihen, että sinä hoidat sen homman. On helpompi tarttua uusiin asioihin ja rohkeammin tarttuu, kun tietää että saa sen työyhteisön tai esihenkilön tuen. Työn tekeminen vaan on helpompaa ja mukavampaa ja sujuvampaa kun on semmoinen luottamus siihen, että voi tehdä ja ei haittaa, vaikka sattuu joskus joku mokakin.

Toisena useissa vastauksissa toistuvana henkisen työhyvinvoinnin teemana esiin nousi hyvä työilmapiiri ja yhteisöllisyyden kokemus. Työilmapiirin kannalta tärkeänä koettiin hyvät suhteet kollegoihin ja omaan esihenkilöön, mutta myös opiskelijoihin ja työn muihin sidosryhmiin, kuten työelämän edustajiin. Työilmapiirin myönteisyydellä koettiin olevan merkittävä vaikutus hyvän arjen kokemukseen ja myös yhteenkuuluvuuden tunne mainittiin kolmessa vastauksessa erikseen.

Yhteenkuuluvuuden tunnetta lisäsivät vastaajien mielestä mm. pienet huomionosoitukset arjessa ja ystävällinen käyttäytyminen, kuulumisten kysyminen ja vaihtaminen sekä yhteinen työskentely ja erikseen järjestetyt yhteisölliset tapahtumat, kuten tiimipäivät ja virkistystoiminta. Lisäksi hyvää työilmapiiriin liittyi useamassa vastauksessa mainittu hyvä keskustelukulttuuri, joka mahdollisti avoimuuden, palautteen antamisen ja mahdollisuuden käsitellä ristiriitoja rakentavasti työyhteisössä. Yhteenkuuluvuuden tunne auttoi vastausten mukaan kohtaamaan haastaviakin asioita ja selviämään niistä toisten tuella.

Jos se henkinen hyvinvointi ja se tuki siellä työyhteisössä ja työyhteisön ilmiapiiri on hyvä, niin jaksaa aika raskasta ja tympeääkin työtä tehdä, kun tietää että itse tekee parhaansa ja on arvostettu ja ollaan ikään kuin kaikkien saman asian äärellä.

Se on tosi tärkeä mulle itselle, että on tällaista avointa dialogia. Että keskustelukulttuuri semmoinen että kaikki saavat kokea, että minä kuulun ryhmään ja minä olen osa sitä työyhteisöä.

Meillä on tosi hyvä työyhteisö. Siinä ei tarvitse murehtia mitään semmoista henkilökemia-asioita, vaan meillä on tosi tiivis ja hyvä joukkue ja se kantaa paljon.

Kolmantena teemana henkiseen työhyvinvointiin liitettiin työn merkityksellisyys ja mielekkyys. Useammassa vastauksessa mainittiin, että työn olisi tärkeää olla mielekästä ja motivoivaa. Vastauksissa nousi myös esille, että henkistä hyvinvointia lisäsi kokemus siitä, että tehty työ on tärkeää ja arvostettua sekä esihenkilön mukaan, organisaation sisällä, että myös yhteiskunnallisesti ja yleisellä tasolla. Se, että tehty työ koettiin tärkeäksi ja hyödylliseksi ja sillä on vaikuttavuutta itselle ja myös muille, tuki vastusten perusteella henkistä työhyvinvointia.

Yksi semmoinen asia, mikä vaikuttaa tosi paljon työhyvinvointiin on se, että arvostetaanko sitä sinun tekemistäsi. Arvostaako sitä tekemistä työkaverit, arvostaako sitä tekemistä asiakkaat, eli opiskelijat? Arvostaako sitä tekemistä työnjohto ja esimiehet. Arvostetaanko sitä tekemistään yhteiskunnallisesti.

Tärkein siihen työhyvinvointiin ja motivaatioon liittyvä asia sillä tavalla on, että kokee tekevänsä jollain tavallaan tärkeää työtä ja hyödyllistä työtä. Vaikka se ei olisi itselle tärkeää, niin sen kokee, että on jollekin muulle tärkeää se tekeminen.

Neljäntenä keskeisenä henkisen työhyvinvoinnin kokemuksena vastauksissa esille nousi autonomian kokemus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Autonomian kokemusta lisäsivät haastateltavien mielestä omiin työtehtäviin ja työskenntelytapoihin liittyvä päätäntävalta, valinnan vapaus ja joustavuus. Työn itsenäinen organisointi, hallinta ja ennakointi koettiin tärkeinä asioina hyvinvoinnin kannalta. Useammassa vastauksessa mainittiin opettajan työn autonominen luonne, eli se, että opettajan työ itsessään sisältää paljon päätäntävaltaa ja oman työn hallintaa. Autonomian kokemusta ja henkistä työhyvinvointia tukee haastateltavien mukaan esihenkilön ilmaisema luottamus työntekijän omaa harkintakykyä ja päätöksentekoa kohtaa

Siihen vaikuttaa tosi paljon ja sehän on ihan tutkimuksin todettu se, että kuinka paljon pystyy omaan työhönsä vaikuttamaan. Sehän on ihan selkeästi

yksi tämmöinen motivaation lähde. Tai että jos ei pysty vaikuttamaan niin se motivaatio putoaa. Se on paremminkin niin päin.

Sillä on tosi iso merkitys, että sinä koet, että se sinun lähiesimies tai esihenkilö luottaa siihen mitä sinä teet. Se on tietynlaista vapautta. Koen sen niin, että sinulla ei ole semmoista päällystystä koko ajan päällä, joka vahtii sinun tekemistä, vaan se luottamus tulee siitä, että annetaan tietynlainen vapaus siihen ja uskotaan ja luotetaan että se homma hoituu.

Viidentenä henkiseen työhyvinvointiin liittyvänä teemana haastatteluissa mainittiin työn ja muun elämän tasapaino. Haastateltavien mukaan työn ja vapaa-ajan erottaminen on kokonaishyvinvoinnin kannalta tärkeää. Lisäksi useammassa vastauksessa nostettiin esille, kuinka perhe-elämä ja muu elämäntilanne yleensä vaikuttavat työssä jaksamiseen. Vastauksissa huomioitiin myös, että harrastukset, liikunta ja muun elämän mielekkyys tukivat henkistä hyvinvointia ja palautumista työstä.

Yksi asia, joka vaikuttaa valtavan paljon työhyvinvointiin on se perhe ja lähipiiri. Se mitä siellä tapahtuu.

Kyllä siihen työmaan työhyvinvointiin vaikuttaa myös se oma elämä ja sitten se mikä tilanne on perheessä.

Niin kyllä se perhe elämä ja muutenkin kaikki kotiasiat vaikuttaa. Jos ne on kaikki hyvin, eli ne pohjat on kunnossa niin niiden avulla sitä sitten pärjää.

Tahtoo mennä myös siihen, että sitten kotonakin vielä tekee töitä. Vielä kun valmistelee seuraavan päivän tunteja, niin siinä on semmoiset kivat haasteet, että sitä haluaa haastaa itsensä. Mutta tavallaan siinä unohtaa sen vapaa-ajan. Pitää pystyä tekemään jotain muutakin kuin työhön liittyviä asioita, ihan jotain muuta mikä ei liity mitenkään työhön. Yksi sellainen on liikunta, mistä saisi kyllä henkistä hyvinvointia ja vastapainoa. Sitä pitäisi tehdä.

Lisäksi haastatteluiden mukaan henkiseen työhyvinvointiin liittyy oman mielen hallinta ja itsetuntemus, joka ilmenee mm. itsetuntemuksena, armollisuutena omalle keskeneräisyydelle ja kykynä ottaa vastaan palautetta rakentavasti ilman

liiallista itsekriittisyyttä. Esihenkilön rooli oli useamman vastaajien mielestä keskeisesti yhteydessä henkisen työhyvinvoinnin kokemukseen. Lisäksi esille nostettiin työn sujuvuuteen ja toimivaan arkeen liittyviä käytännön asioita, kuten selkeät tavoitteet ja työnjako, työn ennakoitavuus ja suunnitelmallisuus ja mahdollisuus keskittyä työn tekemiseen ilman jatkuvaa häiriötä.

Haastattelussa kysyttiin seuraavaksi, miten henkinen työhyvinvointi vaikuttaa työskentelyyn ja miten se näkyy omassa voinnissa, mielialassa ja jaksamisessa. Vastausten perusteella henkisen työhyvinvoinnin koettiin parantavan työmotivaatiota, vireystilaa ja työn sujuvuutta. Useampi vastaaja mainitsi henkisen työhyvinvoinnin näkyvän innostuneisuutena työtä kohtaan, joka vaikuttaa myös oppilaisiin. Lisäksi mainittiin, että henkinen työhyvinvointi mahdollistaa paremman keskittymisen, vähentää virheiden pelkoa ja tukee avoimuutta työyhteisössä. Työn mielekkyys, hyvä ilmapiiri ja esihenkilön tuki lisäsivät haastateltavien mukaan jaksamista arjessa ja rohkeutta tarttua uusiin haasteisiin. Huono henkinen työhyvinvointi puolestaan heikentää vastausten mukaan työn hallintaa, uuvuttaa sekä työssä että vapaa-ajalla ja vaikuttaa negatiivisesti työtehoon.

Hyvä henkinen työhyvinvointi ilmeni haastateltavien mukaan innostuneisuutena, positiivisena mielialana, elämänilona ja jaksamisena sekä töissä että kotona. Vastauksissa mainittiin myös, että henkinen hyvinvointi työssä auttaa hallitsemaan stressiä, tukee palautumista ja vähentää henkistä väsymystä. Huono henkinen työhyvinvointi ilmeni vastaajien mielestä mm. stressin väsymyksen ja riittämättömyyden tunteina.

Kyllä se näkyy semmoisena innostuneisuutena, että on jollakin lailla kyennyt sitä arkea ja aikaa hallitsemaan ja että on vielä se tunne, että minusta on kiva lähteä töihin.

No varmaan siinä, että saa niitä onnistumisia ja saa ne oppilaat innostumaan siitä asiasta. Ne huomaavat, että se opettajakin on innostunut siitä asiasta, niin se varmaan innostus tarttuu myös sitten niihin oppilaisiin.

Jos aamulla on kiva lähteä töihin ja kokee tärkeäksi sen työn, niin sehän ei oikeastaan henkisesti väsytä ollenkaan.

Se vaikuttaa paljon. Silloin kun kaikki on hyvin, on hirveästi energiaa. Vaikka olisikin nukkunut huonosti, niin silti jaksaa tsempata ja kehua toista ja tervehtiä ja varmasti se näkyy myös siinä luokan edessä opiskelijoille.

No kyllä se näkyy semmoisena intona ja positiivisena ajatteluna ja ilona elämässä.

Haastateltavilta kysyttiin seuraavaksi, mitkä tekijät työssä yleensä lisäävät erityisesti henkistä työhyvinvointia ja mitkä tekijät vähentävät sitä. Henkistä työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi mainittiin ensimmäisenä kuulluksi ja nähdyksi tulemisen kokemus, joka toistui useammassa vastuksessa. Vastaajien mukaan tunne, että omat ajatukset, mielipiteet ja tunteet otetaan vakavasti sekä esihenkilön että työyhteisön toimesta lisäsi henkistä työhyvinvointia. Lisäksi kuulluksi tulemisen kokemusta lisäsi esihenkilön aito kiinnostus ja empaattinen kuuntelu ja asioiden pohtiminen ja ratkaiseminen yhdessä.

Toinen henkistä työhyvinvointia lisäävä asia oli yhteistyö ja yhteisöllisyyden kokemuksen tunne sekä työssä että myös työarjen ulkopuolella. Tiimiopettajuus ja yhdessä tekeminen, yhdessä oppiminen ja toisten oivalluksista yhdessä hyötyminen koettiin tärkeäksi. Lisäksi mainittiin, että vapaamuotoinen työarjen ulkopuolella tapahtuva yhdessäolo, kuten virkistyshetket ja retket lisäsivät henkistä työhyvinvointia, yhteistyötä ja yhteisöllisyyden kokemusta.

Kolmantena henkistä työhyvinvointia työssä lisäävänä asiana mainittiin ammatillinen kehittyminen ja mahdollisuus päivittää omaa osaamista, osallistua koulutuksiin ja pitää omaa asiantuntijuutta yllä. Myös positiivinen palaute mainittiin useamman haastateltavan toimesta. Sekä kollegoilta, opiskelijoilta että esihenkilöiltä saatavat kehut ja kannustus lisäsivät merkittävästi henkisen työhyvinvoinnin kokemusta ja motivaatiota työhön.

Kyllähän ne varmaan ne kehut on. Semmoinen positiivinen palaute. Tuli se sitten opiskelijoilta työelämältä, kollegoilta tai esimieheltä niin se on semmoinen tietynlainen motivaattori.

Semmoinen ilo että sinä et tärkeitä työtä ja minä teen tärkeitä työtä. Me molemmat tehdään tärkeitä työtä ja sinä voit auttaa mua ja minä voin auttaa sinua.

Tietynlainen avoimuus. Semmoinen, että kun työyhteisö on selvillä siitä mitä tapahtuu ja miten asioita hoidetaan ja tasapuolisuus. Että ei suosita ketään. Tietoa jaetaan avoimesti. Ei ole vaan semmoista, että tämä kerrotaan vaan noille ja niin edespäin.

Se, että pysyn ajan tasalla ja tiedän että minulla on ajantasainen tieto. Että on mahdollisuus päivittää omaa ammattitaitoa tuo myös työhyvinvointia.

En voi yhtään väheksyä sitä, kun tässä pitkään aikaan ei ole ollut omassa työyhteisössä semmoista yhteistä tekemistä, aivan työhyvinvointiin liittyen. Että ihan oikeasti mennään johonkin, vaikka luontoon. Jotenkin inhimillisesti kaipaa semmoista. Meillä on huippuporukka. Että ihan siis tällaistaikin, että jonkinlainen arjesta irtautuminen tapahtuu, vaikka työpäivän aikana.

Kysyttäessä henkistä työhyvinvointia vähentäviä asioita työelämässä useampi vastaajista mainitsi luottamuksen puutteen ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen. Koettiin, että epäluottamus organisaatiota tai esihenkilöä kohtaan ja luottamuksen pettäminen vähensi erityisesti henkistä työhyvinvointia. Luottamuksen menettämisen kokemuksina mainittiin mm. se, että luvatuista tai sovituista asioista ei pidetty kiinni tai niihin ei otettu kantaa, luottamuksellisena kerrottuja asioita oli nostettu esille tai kerrottu eteenpäin. Työhyvinvointia heikentävänä kokemuksena mainittiin vastauksissa myös, yleinen tunne siitä, että omaa työtä ja ammattitaitoa ei arvosteta organisaation tai esihenkilön toimesta ja näin tuli kokemus, että työ ei ole merkityksellistä tai tekee jotakin väärin.

Just tällainen, että saa kokea just semmoista epäluuloja, että on niin kuin petetty. Siis luottamus on mennyt, että huomaat, että apua, miten voidaan toimia näin. Että ei voi enää luottaa esihenkilöihin.

Tällä hetkellä esimerkiksi semmoinen asia mietityttänyt kovasti, että miten vaikuttaa, jos esihenkilö ei ole saavutettavissa tai hän ei vastaa viesteihin. Sillä on iso merkitys, että jos vaikka lähestyy, mitä viestintäkanavia ikinä

*onkaan käytettävissä, niin jos niihin ei tule vastausta tai päätökset jäävät vel-
lomaan niin se syö sitä työhyvinvointia aika paljon. Eliikkä olisi tärkeää saada
vastaukset, vaikka joo tai ei, mutta se vastaus vaan pitäisi saada. Tai pitäisi
saada edes se sen verran vastausta, että olen lukenut sinun viestin, niin en
tällä hetkellä tiedä, palataan myöhemmin asiaan, niin joskus sekin jo yksis-
tään riittää. Mutta semmoinen kun ei vastata viesteihin tai epäselviin asioihin
niin se tekee semmoisen huonon fiiliksen.*

*Se että sinulle luvataan 2 kertaa asiat niin se on minun mielestä väärin, kun
sitten kun sinä kysyit sitä sähköpostilla, että miten on, niin sitten ei vastata-
kaan enää sähköpostiin.*

Henkistä työhyvinvointia vähensi vastaajien mukaan myös epätasa-arvoinen ja eriarvoinen kohtelu. Tämä ilmeni vastaajien mukaan mm. epätasaisena työnja-
kona kollegoiden kesken, koulutus- ja resurssimahdollisuuksien eriarvoisuutena
eri toimipisteiden välillä ja tiedon kulun valikoivuudessa ja epätasaisuudessa.
Viestintään ja tiedottamiseen liittyvät haasteet, kuten epäselvä, osittainen tai yk-
sipuolinen tiedotus ja se, että kaikki eivät kokeneet saavansa tietoa oikea-aikai-
sesti tai tasapuolisesti, vähensivät myös henkistä työhyvinvointia. Myös palaut-
teen puute tai jatkuva työstä saatu kritiikki ilman rakentavaa otetta mainittiin hen-
kistä työhyvinvointia vähentävänä tekijänä.

8.2 Esihenkilötyön vaikutus henkiseen työhyvinvointiin

Haastattelun toisessa osiossa selvitettiin vastaajien näkemyksiä esihenkilötyön
vaikutuksista henkiseen työhyvinvointiin. Haastateltaville kerrottiin, että esihenki-
löllä tarkoitetaan lähiesihenkilötyön näkökulmaa ja vastauksessa voi peilata omia
kokemuksia sekä nykyiseen että aiemmin koettuun esihenkilötyöhön. Vastaajilta
kysyttiin, mitkä asiat esihenkilötyössä vaikuttavat henkiseen työhyvinvointiin ja
lisäävät tai vähentävät sitä. Haastateltavilta kysyttiin myös esimerkkejä konkreet-
tisista toimintamalleista tai teoista, jotka vaikuttavat henkiseen työhyvinvointiin.

Eniten mainintoja vastauksissa sai luottamus ja arvostus. Kaikki kahdeksan vastaajaa mainitsivat tärkeäksi luottamuksen ja arvostuksen kokemuksen esihenkilön toiminnassa. Käytännössä tämä ilmeni vastaajien mukaan esimerkiksi luottamuksena työntekijän työn tekemiseen ilman mikromanageerausta ja valvontaa sekä luottamuksena työntekijän harkintakykyyn ja päätöksentekoon työtä koskevissa asioissa. Luottamusta käsiteltiin myös toisesta näkökulmasta, eli lähiesihenkilöön piti pystyä luottamaan, luottamuksen kokemuksen tuli olla vastausten perusteella molemminpuolinen. Lisäksi tärkeänä koettiin se, että esihenkilö osoitti arvostavansa työntekijän työtä antamalla positiivista palautetta tehdystä työstä, kysymällä työntekijän mielipiteitä ja osoittamalla arvostusta työntekijän ammattitaitoa ja asiantuntijaroolia kohtaan.

No ainakin esimies on antanut minun toteuttaa itseäni ja antanut minun tehdä työtä rauhassa, ettei se koko ajan puutu siihen minun työn tekemiseen.

Se vaikuttaa, minkälaisen suhteen se esihenkilö luo työntekijöihin, että voiko sille puhua asioista ja että se tavallaan ansaitsee sen kunnioituksen, sillä omalla toimintatavalla ja työskentelytavalla että siihen voi luottaa.

No ensimmäisenä tulee mieleen turvallisuus. Luottavaiset ihmissuhteet oman esimiehen kanssa. Se tekee semmoisen turvallisen tunteen, että on helppo lähestyä.

Minulla on kokemus, että esihenkilö kuulee ja on kiinnostunut ja kysyy, miten menee ja myös ihan konkreettisesti tervehtii. Sitten myös se, että saa kokea, että minä olen arvostettu. Kysyy vaikka mielipidettä. Niin silloin minä ainakin koin, että Vau! Onko oikeasti niin, että sinä arvostat minua, että se arvostus tule sieltä esiin. Kyllä se on tosi tärkeää.

Työntekemisen vapaus on se, että ei liikaa hengitä niskaan tai mitään, että eikä sitä tarkkailla hirvittävän paljon. Joskus tuntuu, että voisi sitä enemmänkin tarkkailla ja olla utelias ja käydä katsomassa mitä siellä tehdään. Mutta kaiken kaikkiaan sellainen vapaus tehdä omaa työtä.

Toinen henkiseen työhyvinvointiin vaikuttava, kuuden haastateltavan mainitsema asia oli esihenkilön saavutettavuus ja läsnäolo sekä ymmärrys työtehtävistä ja työn sisällöstä. Osa haastateltavista koki esihenkilön fyysisen läsnäolon työpaikalla tärkeäksi ja osa haastateltavista taas koki, että fyysinen läsnäolo ei ole välttämätöntä, mutta esihenkilön tulisi olla helposti tavoitettavissa ja aktiivisesti vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Myös psyykinen läsnäolo kohdattaessa, eli aito kuuntelu ja kiinnostuksen osoittaminen palavereissa ja tapaamisissa nostettiin tärkeäksi asiaksi.

On hirvittävän tärkeää, että se (esihenkilö) ei ainoastaan kerro niitä omia kuulumisia ja asioita, vaan se, että se oikeasti aidosti kuuntelee ja on läsnä. Että ei vaan kuuntele vaan, että työntekijä tulee myös oikeasti kuulluksi, niin se on aika olennainen asia.

Meillä oli ennen esimies, joka oli paikalla ja nyt useampia ja meillä käy esimies ilmeisesti kerran viikossa. Se ei vaan toimi, koska ne ei ole silloin läsnä siinä, että sinä et voi mennä sinne toimistoon silloin kun on asiaa.

Minä tykkään siitä, että se esimies näkyy täällä työpaikalla. Vaikka me ei vaihdettaisi sanaakaan, minä tykkään, että se esimies näkyy ja näyttäytyy. Ei meidän tarvitse koko ajan puhua mitään. Riittää, että sanoo vaikka huomenta. Mutta minun mielestä se lisää semmoista jämyyttä. Ja sekin, jos yrittää soittaa niin sieltä tulee vastausta, että soitan sinulle ja aina soittaa. Tai laittaa viestiin, että en ehdi tänään, mutta sopiiko huomenna, että oliko minäkäläinen asia. On kiinnostunut sinusta ja sitä asiasta.

Helposti lähestyttävä esihenkilö, jonka kanssa voi rehellisesti avoimesti puhua asioista. Esihenkilö ainakin meillä on ollut kiinnostunut ja käy omalla ajalla, toki ilmoittamattakin paikalla mikä on tosi mukava. Ihan vaan niin kuin moikkaamassa. Ja se on ihan hyvä, että tietää että hänen hallintapiiriin kuuluu nämä asiat ja opiskelijatkin näkevät hänet. Ja on kiva ja semmoinen että ei pidä liian korkeaa profiilia siinä, etteikö hänelle voi tulla keskustelemaan.

Esihenkilön tuki ja ymmärrys työtehtävistä sekä ammatillisen kehittymisen tukeminen oli yksi esille noussut asia. Myös rohkaiseva ote uusia kehittämisideoita

kohtaan mainittiin useasti. Useampi vastaaja toi myös esille, että esihenkilön olisi tärkeää ymmärtää työntekijän tekemää työtä, olla kiinnostunut siitä ja antaa tukea työhön liittyvissä asioissa. Koettiin, että hyvä esihenkilö kantaa vastuuta työyhteisöstä ja myös tukee ja pitää omien työntekijöidensä puolia tarvittaessa.

Ymmärtää sitä työkuormaa, että ymmärtää sen toisen työn siellä. Hän teki sen päätöksen, että tämä on maksimi, eikä enempää. Minun ei tarvitse edes sitä sanoa, että tämä on minun maksimi, vaan se (esihenkilö) ynnäsi sieltä rivien välistä, että no nyt sillä alkaa olla varmaan maksimi ja sitten saa tavaltaan se synninpäästön, että no sinähän teet sillä sitä työtä niillä resursseilla mitkä sulle annetaan ja se on riittävä.

Ottaa semmoiset moitteet vastaan, mitkä ovat ikään kuin turhia, jotka ei työntekijälle ensisijaisesti kuulu. Ja sitten se suodattaa sen, että mitkä sieltä sitten kuuluu työntekijälle, niin se suodattaa kyllä ne tosi hyvin ja ottaa esille vaan ne asiat mihin työntekijä voi vaikuttaa. Se toimii siinä puskurina välissä.

Hyvin joustavasti suhtautuu kaikkiin tällaisiin omiin ideoihin. Ja tietää, että ei tarvitse aina kysyä, että minä voin kokeilla vaikka tällaista opetusryhmää, eikä tartte keltään kysyä lupaa siihen, että voinko kokeilla näin.

Se kehittämisen halu on koko ajan. Niin se myöskin, että on kuunneltu niitä ehdotuksia ja annettu toteuttaa niitä.

Kolmantena keskeisenä asiana vastaajat mainitsivat esimiehen toiminnan oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden. Esihenkilön toiminnassa tämä ilmeni esimerkiksi kaikkien työntekijöiden reiluna ja tasapuolisena kohteluna, reiluna työnjakona ja selkeinä pelisääntöinä. Vastauksissa nousi myös tärkeänä se, että kettään yksittäistä työntekijää tai henkilöryhmää ei saisi suosia ja että työnjako ja roolitus pidettäisiin selkeänä. Vastuut tulisi ilmaista selvästi ja johdonmukaisesti ja esihenkilön rooli koettiin tärkeäksi myös työyhteisön hyvän ilmapiirin ja yhteisöllisyyden kannattelussa ja mahdollistamisessa.

Sen muuttaisin, että ne asiat jäävät ilmaan leijumaan. Helposti sanotaan joo, mutta sitten niitä ei toteuteta, eli toteutuminen ja aikataulutus vaatisi

tarkennusta. Ja osaston välinen kokoustaminen järjestelmällisemmäksi ja sinne tietyt asiat, jotka kirjataan ja että sitä sovittua jotenkin konkretisoidaan ja laitetaan ylös. Niitä asioita otetaan käyttöön, että ne ei jää sinne joo-tasolle.

No sellaisen yhteisöllisyyden ylläpitäminen jo huomioiminen, että koko se työyhteisö pidetään yhtenäisenä ja huomioidaan. Huomioidaan että kaikki mahtuvat vaikka tauolla samaan ruokapöydän äärelle. Tämmöisiä juttuja, että se niin kuin huolehtii, että ketään ei jätetä ulkopuolelle.

Työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamisen osalta sekä ymmärrys ja tuki, että tarvittaessa erilaiset järjestelyt ja joustavuus arjen haasteiden suhteen koettiin merkitykselliseksi kokonaisuhyvinvoinnin kannalta. Joustavuus ja elämän kokonaisuuden ymmärtäminen nousi esille useammassa vastauksessa ja koettiin, että kun esihenkilöltä saa apua ja tukea haastavissa tilanteissa, työntekijä on myös valmis itse joustamaan tarvittaessa. Myös ymmärrys siitä, että työntekijä on kokonaisuus, joka motivoituu ja voi paremmin, kun elämän kokonaisuus on hallinnassa, mainittiin vastauksissa. Vastauksissa mainittiin myös inhimillinen ja omalla esimerkillä johtaminen siinä, että esihenkilö ei ihannoisi ylitekemistä ja jatkuvaa tehokkuutta, vaan näkisi tasapainoisen kokonaisuuden tärkeyden ja korostaisi sitä myös omassa toiminnassaan ja omalla esimerkillään.

Semmoinen tietynlainen joustavuus. Koska mehän käydään töissä, mutta meillä on myös yksityiselämä. Meillä on se koko elämähän paletti, niin meidän elämäntilanteet on jokaisella erilaiset. Että siinä se esimies on mun mielestä hyvä esimies, joka ymmärtää, että siitä työntekijästä saadaan se paras mahdollinen irti silloin kun nämä kaikki on synkassa keskenään. Että se semmoinen oletamus, että sinähän käyt täällä töissä ja mikään muu ei saa sinun elämääsi vaikuttaa, niin se ei oikeasti voi olla niin. Että kyllä minä lähden siitä ajatuksesta, että siellä on myös tietynlaista joustoa. Sinä voit joustaa, kun esimerkiksi pyytää jotain ja sinulla on joku akuutti tarve niin esimies esimerkiksi sanoo, että OK sinä hoidat sen niin kuin sinä parhaaksi näet, kunhan ne opiskelijat eivät kärsi.

Kuunteleminen ja laadukas vuorovaikutus, sekä avoin ja selkeä kommunikaatio koettiin vastaajien mukaan tärkeänä henkisen työhyvinvoinnin edistäjänä esihenkilötyössä. Koettiin, että työhön liittyvistä asioista tulisi kommunikoida selkeästi, yhtä-aikaisesti ja läpinäkyvästi. Samoin arjen kohtaamisissa korostettiin empatiisuutta, ystävällisyyttä ja huomioimista, jotka vastaajien mukaan paransivat turvallisuuden ja luottamuksen, sekä arvostuksen tunnetta.

Tietenkin avoimuus on yksi semmoinen asia, mikä on tärkeää, että kaikki saman esimiehen alla olevat ihmiset saa saman tiedon. Ja tämä tasaver-taisuus asioiden suhteen siten, että niistä avoimesti tiedotetaan, että jos tapahtuu jotakin muutoksia, niin miksi muutoksia tapahtuu ja jos jotain poikkeavaa niin kaikki tietää. Että on semmoinen yhteisöllinen tasa-arvo, että se tieto ei ole niin kuin yksittäisten ihmisen välillä.

Tietynlainen avoimuus ja tasapuolisuus. Semmoinen, että kun työyhteisö on selvillä siitä mitä tapahtuu ja miten asioita hoidetaan ja kaikkia kohdel-laan samalla lailla. Ei suosita ketään. Tietoa jaetaan avoimesti, eikä ole vaan semmoista, että tämä kerrotaan vaan noille ja niin edespäin.

Yhteenvetona vastaajat kokivat, että esihenkilötyössä henkistä työhyvinvointia edistää erityisesti luottamus, esihenkilön läsnäolo ja saavutettavuus, tasapuoli-nen kohtelu ja aito, välittävä vuorovaikutus sekä ymmärrys tehtävää työtä ja työn-tekijän henkilökohtaista elämää kohtaan. Henkistä työhyvinvointia heikentäviä asioita olivat haastateltavien mielestä tilanteet, jossa esihenkilöä ei tavoita tai hän ei ole aidosti läsnä ja kiinnostunut. Myös epätasainen työnjako tai epäreiluksi ko-ettu työkuorma, mikromanageeraus, heikko tai epätasa-arvoinen viestintä ja tie-dottamien, avoimuuden puute ja asiat, joista oli sovittu, mutta joiden toteutumisesta ei ole huolehdittu, heikentävät vastaajien mukaan henkistä työhyvinvointia.

8.3 Esihenkilötyön kehittäminen henkistä työhyvinvointia edistäväksi

Haastattelun kolmannessa osiossa kysyttiin, miten esihenkilötyötä tulisi kehittää, jotta henkinen työhyvinvointi organisaatiossa paranisi. Vastaajia pyydettiin

tarkastelemaan asiaa sekä esihenkilön toiminnan, että organisaation yleisen esihenkilötyön ja toiminnan tasolta. Ensimmäiseksi kysyttiin, mitä varsinaisessa esihenkilötyössä tulisi kehittää. Vastauksista nousi esille kolme keskeistä kokonaisuutta.

Useimmin vastauksessa esille noussut kehittämiskohde koski esihenkilön läsnäoloa ja mahdollisuutta myös fyysiseen läsnäoloon ja vuorovaikutukseen työpäikällä. Fyysisen läsnäolon ja vuorovaikutuksen koettiin lisäävän luottamusta ja ymmärrystä työntekijöiden työtehtävistä ja voinnista sekä työympäristön kokonaistilanteesta. Lisäksi asioiden hoitamisen koettiin olevan nopeampaa ja tehokkaampaa, kun lähiesihenkilö on fyysisesti paikalla. Fyysisen läsnäolon rinnalla korostui myös muussa vuorovaikutuksessa aito kohtaaminen, mahdollisuus säännöllisiin kahdenkeskeisiin tapaamisiin ja kuulumisten kysely. Toivottiin myös kasvokkaista kohtaamista tiimipalavereissa ja mahdollisuutta vuorovaikutukseen siten, että palavereita toteutettaisiin etäpalaverien lisäksi säännöllisesti myös kasvokkain.

Kun puhutaan lähiesimiehestä, niin se, että se olisi ihan oikeasti fyysisestikin lähellä. Se on kuitenkin se työntekijöiden tuki ja turva ja alaistensa tuki ja turva. Ja koulumaailmassa on paljon semmoisia asioita mihin se esihenkilö joutuu puuttumaan päivittäin, niin silloin kun se ei ole fyysisesti lähellä niin ne asiat jää ihan varmasti hoitamatta. Moni asia on semmoinen, joka nyt on helppo pyörähtää, että hoidetaan, tai kysymään jotain tai hakemaan jotain linjausta tai jotain muuta. Kun ne jää sinne sähköpostin päähän niin ne ovat sitten siellä. Minusta se hidastaa päätöksentekoa, kun se esihenkilö on kaukana.

Minusta ne henkilöstökokoukset olivat mukavia niin, että pidettiin niitä auditoriossa ja siellä pystyi keskustelemaan enemmän. Oli sitä yhteisöllisyyttä siinä hommassa, mutta nyt ne ovat pelkästään Teamsissa, niin siinä lähtee se pohja sitten kokonaan.

Vastauksissa mainittiin myös selkeät tavoitteet ja askelmerkit työlle. Vastauksissa tuotiin esille tarve suunnitella työtä pitkäjänteisesti, tuoda esille selkeitä

pitkän tähtäimen tavoitteita ja sopia yhdessä askelmerkeistä ja toimintamalleista, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa. Toivottiin myös, että tavoitteet tuotaisiin esille säännöllisesti ja niiden toteutumista seurattaisiin ja että kaikilla työyhteisössä olisi yhteinen näkemys päämäärästä ja etenemistavoista. Myös työn ennakoitavuuden parantaminen nousi esille vastauksissa. Tulevien muutosten ja työn suunnittelun kannalta ennakointi ja hyvä etukäteistiedottaminen vähentäisi stressiä ja lisäisi hallinnan tunnetta.

Se, että olisi sillä työyhteisöllä selkeät päämäärät mihin pyritään. Lähiesihenkilön tehtävä olisi luoda ne semmoiset selkeät askelmerkit, että miten mennään johonkin. Että ei jää semmoista, että: joo ok, näin tehdään, mutta sitten tulee se semmoinen, että kuka, mitä, milloin? Että se pitää sen työyhteisön semmoisessa tietyssä boksissa ja saa sen porukan puhaltamaan yhteen hiileen.

Organisaation esihenkilötyöhön liittyvän toiminnan kehittämisessä keskeisinä asioina nousivat yhteisöllisyyden ja yhteistyön vahvistaminen, viestinnän ja tiedonkulun parantaminen entisestään, työntekijöiden arvostaminen ja inhimillisen ja turvallisen organisaatiokulttuurin kehittäminen, arvojen ja toiminnan yhdenmukaisuus sekä työnkierron ja sijaisjärjestelyiden kehittäminen organisaatiotasolla.

Yhteistyötä ja yhteisöllistä toimintaa toivottiin vahvistettavan entisestään sekä yhteisöllisillä tapahtumilla, että yksikkörajat ylittävällä yhteistyöllä, epämuodollisilla kohtaamisilla ja erilaisilla tutustumismahdollisuuksilla. Viestinnän ja tiedonkulun osalta vastauksissa korostui tasapuolinen ja ajantasainen viestintä, joka saavuttaisi kaikki yhtäaikaaisesti.

Organisaatiokulttuurin osalta vastauksissa kaivattiin arvostavan kulttuurin vahvistamista, joka korostaisi kaikkien työntekijöiden ja eri henkilöstöryhmien työn tärkeyttä ja vahvistaisi psykologisesti turvallista työskentelyilmapiiriä organisaatiossa. Kunnioittava ja avoin viestintä ja toisia arvostava käyttäytyminen kaikilla tasoilla koettiin merkitykselliseksi ja luottamuksen ja turvallisuuden tunnetta lisääväksi. Lisäksi mainittiin aito, inhimillinen ja omalla esimerkillä tapahtuva johtamistapa, joka lisäisi henkistä hyvinvointia ja jaksamista. Mainittiin myös, että koska

organisaatio toimii kasvatuksen ja koulutuksen kentällä, on tärkeää, että arvojen mukainen toiminta näkyy myös käytännössä ja oppilaitosten arjessa.

9 HAASTATTELUJEN ANALYSOINTI

Haastatteluaineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, jossa haastatteluun kerätty tutkimusaineisto yhdistetään aiemmin kerättyyn tietopohjaan. Tutkimuskysymyksiin perustuen haastattelun kysymysteemat oli jaettu kolmeen osaan: 1) Henkisen työhyvinvoinnin kokemuksen kuvaamiseen ja vaikutuksiin, sekä henkistä työhyvinvointia lisääviin ja vähentäviin tekijöihin, 2) Esihenkilötyön vaikutuksiin henkiseen työhyvinvointiin ja 3) Esihenkilötyötä koskeviin kehittämisajatuksiin sekä esihenkilöiden oman toiminnan että organisaation näkökulmasta. Haastatteluaineisto analysoitiin osio kerrallaan.

Litteroiduista haastatteluvastauksista etsittiin tekoälyä hyödyntäen mainintoja ja kuvailtuja kokemuksia tietoperustaan pohjautuvista yhteneväisiä teemoista ja käsitteistä, kuten mainintoja psykologisen turvallisuuden, arvostuksen, autonomian, yhteisöllisyyden, työn psykososiaalisten kuormitustekijöiden ja motivaation ja työn imun esiintymisestä ja kokemuksista. Esiin nousseet maininnat ja kokemukset tuodaan analyysissä esille yleisyyden eli mainintojen määrän perusteella siten, että useimmin mainitut teemat tai käsitteet esitellään ensimmäisenä ja sen jälkeen ilmenemismäärän mukaisessa järjestyksessä. Vastausten esittämistapa perustuu ajatukseen, mitä useammassa haastattelussa tietty teema, samankaltainen kokemus tai käsitteen käyttö nousee esille, sitä merkittävämpänä sitä voidaan haastateltujen näkökulmasta pitää. Haastateltavia ei ohjattu kysymyksin kertomaan teemojen mukaisista omista kokemuksistaan, vaan haastateltavat saivat vapaasti nostaa esille niitä käsitteitä, ilmiöitä tai teemoja, joita itse pitivät tärkeinä. Myös muut, kuin tietopohjaan perustuvat, aiheeseen liittyvät esille nousevat teemat nostettiin esiin analyysin kuvauksissa.

Seuraavissa osuuksissa analysoidaan aineistosta esiin nousseita teemoja hyödyntäen tietopohjaa, jota käsitellään aiemmissa teoriaan pohjautuvissa luvuissa koskien henkistä työhyvinvointia ja esihenkilötyön vaikutusta henkiseen työhyvinvointiin. Analyysissä tarkastellaan, miten aineistosta esiin nousseet teemat ja tulokset kytkeytyvät kerättyyn teoretietoon. Analyysin tavoitteena on löytää uusia

tai vahvistavia näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä ja syventää ymmärrystä siihen liittyen.

9.1 Henkisen työhyvinvoinnin ilmeneminen ja siihen vaikuttavat tekijät

Haastateltavat tunnistivat ja nimesivät haastatteluissa useita erilaisia henkiseen työhyvinvointiin liittyviä teemoja ja kokemuksia. Kaikki vastaavat teemat nousivat jollakin tavoin esille myös henkistä työhyvinvointia ja sen ilmenemistä käsittelevässä tietoperustassa. Turvallisuuden ja luottamuksen kokemus mainittiin useimmissa vastauksissa ja se nousi esille haastatteluissa usein ensimmäisenä aiheena.

Työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus onkin yksi Otalan ja Ahosen (2005, 30) kuvaamista työhyvinvoinnin perustarpeista kuvaajassa, jossa he vertaavat työhyvinvoinnin portaita Maslow'n tarvehierarkiaan. Voidaan sekä tietoperustan, että haastatteluvastausten perusteella ajatella, että turvallinen ja luottavainen olo työpaikalla on perustarve, joka vaaditaan, jotta työssä voidaan kokea monita-soista hyvinvointia. Se on ikään kuin pohja ja perusta, jonka päälle henkinen työhyvinvointi rakentuu. Turvallisuuden kokemus psykologisena perustarpeena tulee esille myös Decin & Ryanin itseohjautuvuusteoriassa (2017, 255).

Turvallisuuden ja luottamuksen tunteeseen sisältyi sekä psykologisen turvallisuuden kokemus työpaikan ilmapiirissä ja sosiaalisissa suhteissa työkavereihin, että turvallisuuden ja luottamuksen kokemus suhteessa esihenkilöön. Turvallisuuden ja luottamuksen kokemus ilmeni etenkin vuorovaikutuksessa, mutta myös käyttäytymisessä ja toisten kohtaamisessa. Avoin ja luottamuksellinen keskustelukulttuuri koettiin yhdeksi merkityksellisimmistä psykologista turvallisuutta lisäävistä ja ylläpitävistä tekijöistä. Siihen kuului etenkin tunne siitä, että esihenkilöä tai kollegaa on helppo lähestyä, voi olla avoimesti oma itsensä ja kertoa omat mielipiteensä ja että toisia kohdellaan työpaikalla ystävällisesti ja hyvien käytöstopojen mukaisesti. Myös virheiden tekeminen ja uusien asioiden kokeileminen koettiin sallituksi, kun työyhteisössä ja suhteessa esihenkilöön vallitsi turvallinen ilmapiiri. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri työpaikalla lisää työhyvinvoinnin lisäksi myös yhteistyötä, innovointia ja kokeilunhalua, mikä taas lisää työn

tehokkuutta ja työyhteisön muutosvalmiutta. Siksi sen edistäminen on organisaation kannalta merkittävää.

Työyhteisön ilmapiirin ja yhteisöllisyyden koettiin myös vaikuttavan haastatteluiden perusteella henkiseen työhyvinvointiin. Otalan ja Ahosen (2005, 29) mukaan sosiaalinen hyvinvointi työssä vaatii sekä turvallisen ja hyväksyvän ilmapiirin että yhteenkuuluvuuden tunteen, joka muodostuu työpaikan yhteisöllisyyden kautta. Työilmapiirin myönteisyydellä koettiin olevan vaikutusta jaksamiseen ja motivaatioon ja yhteisöllisyyden kokemus lisäsi puolestaan sekä turvallisuutta että arvostuksen kokemusta, jotka myös liittyvät henkiseen työhyvinvointiin.

Yhteisöllisyyden ylläpitämiseen vaikuttivat vastausten perusteella sekä arkinen toisten kohtaaminen ja huomiointi, yhteiset keskustelumahdollisuudet tiimipalaverissa ja kehittämispäivissä, tiimiopettajuus ja yhteistyöskentely että vapaaehtoisten ja järjestettyjen yhteisöllisten tapahtumien toteutuminen. Yhteisöllisyyden voidaan nähdä kasvattavan työyhteisön sosiaalista pääomaa, joka mahdollistaa vastavuoroisen toiminnan, osaamisen jakamisen, tiedon vaihtamisen ja avoimen kommunikaation, asiantuntijuuden hyödyntämisen ja tehokkuuden sekä muutoskyvykkyyden organisaatiossa.

Haastatteluissa esiin noussut työn mielekkyys ja merkityksellisyys vastaa myös Otalan ja Ahosen (2005, 29) määrittelemässä työhyvinvoinnin kokonaisuudessa yhtä työhyvinvoinnin tasoa, joka liittyy arvostuksen tarpeisiin ja kokemukseen. Myös Deci & Ryan (2017, 11) määrittelevät pätevyyden kokemuksen (competence) yhdeksi psykologiseksi perustarpeeksi työelämässä. Vastaajat pitivät tärkeänä, että tehtyä työtä tuntui mielekkäältä ja merkitykselliseltä itselle ja lisäksi koettiin tärkeänä, että tehtyä työtä arvostettiin myös esihenkilön, työkavereiden toimesta ja myös yhteiskunnallisesti. Työhön liittyvä arvostus ja työn mielekkyys liittyvät vastausten perusteella etenkin motivaation ja merkityksellisyyden tunteisiin. Oma kokemus työn mielekkyudesta ja tärkeydestä lisäsi vastusten perusteella työn imun kokemusta. Vastaavasti arvostuksen kokemus kollegoiden ja esihenkilön sekä organisaation muiden työntekijöiden toimesta vaikutti työntekijän turvallisuuden ja luottamuksen tunteisiin, motivaatioon ja yhteisöllisyyteen.

Autonomian kokemus on yksi Decin & Ryanin itseohjautuvuusteorian kolmesta perustarpeesta (2017, 11), joka työelämässä toteutuessaan mahdollistaa työntekijän päättää omista toimintatavoistaan ja tehdä omien arvojen ja mielipiteidensä mukaisia päätöksiä. Autonomian kokemus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön oli opetustyössä työskentelevälle vastaajajoukolle selkeästi keskeinen henkistä työhyvinvointia tuova tekijä ja jopa sen edellytys. Autonomian kokemukseen liittyi vastaajien mukaan sekä esihenkilön osoittama luottamus tehdä työtä, valittuja työskentelytapoja ja itsenäisiä päätöksiä kohtaan, että mahdollisuudet suunnitella, johtaa ja kehittää omaa työtänsä ja saada työn kehittämiseen ja uusien asioiden kokeilemiseen esihenkilön ja työyhteisön tuki. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työpaikan asioihin sekä mahdollisuus kehittää omaa työtään haluamallaan tavalla lisäävät hallinnan tunnetta ja sitä kautta motivaatiota ja työhön sitoutumista.

Työn ja muun elämän tasapaino voidaan yhdistää henkisen työhyvinvoinnin osalta sekä psykologisiin kuormitustekijöihin, että työn voimavaratekijöihin, jotka tukevat työntekoa ja henkistä jaksamista. Haastatellut totesivat, että mikäli yksityiselämässä on kuormittavia asioita, kuten sairastelua, huolta perheessä tai huolehtimista iäkkäistä omaisista, henkinen kuormitus kasvaa ja se vaikuttaa myös työelämään ja henkiseen työhyvinvointiin. Tällöin työnantajalta ja kollegoilta kaivattiin empaattista kohtaamista, ymmärrystä, mahdollisuutta olla avoin ja kertoa halutessaan huolistaan. Lisäksi työelämän ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamisessa toivottiin työyhteisön ja esihenkilön tukea ja mahdollista joustamista työn järjestelyihin liittyvissä asioissa. Vastaavasti koettiin, että haastavassa elämäntilanteissa työyhteisö on usein voimavara ja tuki ja työnteko vie välillä ajatukset muualle haasteista ja murheista.

Toinen näkökulma oli omalta lähipiiriltä saatava tuki ja kannustus, joka taas mahdollisti tasapainoisen työelämän ja jaksamisen työssä sekä henkisen kokonaisuhyvinvoinnin. Vastaavasti nähtiin, että kun töissä oli kiirettä tai painetta, kannustus, tuki ja joustavuus kotoa oli tärkeää henkisen hyvinvoinnin ja tasapainon näkökulmasta. Tieto- ja asiantuntijatyössä työskentelevät vastaajat kokivat, että itsenäinen ja itseohjautuva työ kuormittaa välillä henkisesti ja työn ja vapaa-ajan välinen suhde hämärtyy. Keskeisenä asiana esiin nousi sekä työntekijän oma

ymmärrys työn ja vapaa-ajan tasapainon tärkeydestä oman hyvinvoinnin kannalta, että esihenkilön suhtautuminen ja yleinen kulttuuri työelämän ja muun elämän yhteensovittamista kohtaan. Jatkuvaa kiireen ja suorittamisen ihannointia ei pidetty henkistä työhyvinvointia edistävänä, vaan toivottiin, että esihenkilö omalla esimerkillään ja toiminnallaan sekä organisaation kulttuuri yleensä, tukisivat tasapainoista työelämän ja muun elämän yhdistämistä.

Henkinen työhyvinvointi ilmeni vastaajien mukaan sekä hyvänä ja tasapainoisena vointina, jaksamisena ja toisaalta innostuneisuutena, korkeana viireystilana, iloisuutena ja elämänilona sekä töissä että kotona. Haastateltavat kertoivat sen myös mahdollistavan paremman keskittymisen ja lisäävän työn sujuvuutta sekä vähentävän virheiden pelkoa ja lisäävän uskallusta kokeilla uusia asioita. Sosiaalisissa tilanteissa henkinen työhyvinvointi lisäsi vastausten mukaan avoimuutta, positiivista vuorovaikutusta ja innostusta työskennellä yhteisten tavoitteiden eteen, sekä jakaa tietoa ja osaamista muiden kanssa. Fyysisen voinnin kannalta henkinen työhyvinvointi auttaa vastaajien mukaan vähentämään stressiä ja henkistä väsymystä sekä tukee työstä palautumista.

Henkistä työhyvinvointia erityisesti lisääviksi tekijöiksi vastaajat mainitsivat kuuluksi ja nähdyksi tulemisen kokemuksen, joka liittyy sekä psykologiseen turvallisuuteen, arvostukseen että autonomian kokemukseen. Yhteisöllisyyden kokemuksen tunne nostettiin esille toisena henkistä työhyvinvointia erityisesti lisäävänä kokemuksena. Sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta toteutuvatkin monet henkisen työhyvinvoinnin osatekijät ja voidaan ajatella, että yhteisöllinen toiminta ja vuorovaikutus vahvistaa arvostuksen ja turvallisuuden kokemusta työssä ja lisää myös työn merkityksellisyyttä kollegoilta ja muilta työyhteisön jäseniltä saadun palautteen ja hyväksynnän kautta.

Oman osaamisen kehittäminen, ammatillinen kehittyminen ja mahdollisuus pitää yllä omaa asiantuntijuutta mainittiin yhtenä henkistä työhyvinvointia lisäävänä kokonaisuutena. Myös se löytyy Otalan ja Ahosen (2005, 29) kuvaamasta työhyvinvoinnin kokonaisuudesta psyykkisen hyvinvoinnin ylätasoilta ja liittyy tarvehierarkiassa itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeisiin. Opetustyössä asiantuntijuuden ylläpitäminen ja jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö edellyttävät jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja vastaajien kokemus osaamisen kehittämisestä

tärkeänä osana henkistä työhyvinvointia on huomattu myös organisaation työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmissa. Oman osaamisen kehittäminen liittyy myös työn hallinnan tunteeseen ja mahdollistaa osaltaan autonomian kokemusta siinä, että opetustyössä kukin opettaja on oman toimialansa asiantuntija ja monialaiset esihenkilöt eivät välttämättä ole ammatillisesti kyseisen alan asiantuntijoita, jolloin työntekijältä edellytetään osaamista ja tietoa johtaa ja kehittää omaa työskentelyään.

Henkistä työhyvinvointia vähentävinä asioina haastatteluissa mainittiin luottamuksen tunteen ja psykologisen turvallisuuden puute ja arvostuksen puute organisaatiotasolla sekä ajoittaiset haasteet esihenkilön saavutettavuudessa, viestinnässä ja päätöksenteon sujuvuudessa. Myös epätasa-arvoisen ja eriarvoisen kohtelun ja välinpitämättömän suhtautumisen koettiin vähentävän henkistä työhyvinvointia. Nämä henkistä työhyvinvointia vähentävät asiat liittyvät suoraan psykologisen turvallisuuden ja arvostuksen kokemuksiin, joita voidaan pitää henkisen työhyvinvoinnin perustana.

9.2 Esihenkilötyön vaikutukset henkiseen työhyvinvointiin

Esihenkilötyön koettiin haastateltavien mielestä vaikuttavan merkittävästi henkisen työhyvinvoinnin kokemukseen. Esihenkilön katsotaan olevan vastuussa työhyvinvoinnin toteutumisesta ja lisäksi esihenkilön käyttäytyminen, saavutettavuus, vuorovaikutustavat ja toimintamallit vaikuttavat keskeisesti moniin henkisen työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Lisäksi esihenkilö hallinnoi työntekoon liittyviä resursseja, kuten töiden järjestelyä, työprosesseja, työvälineitä, työaikaa ja henkilöstön määrää, jotka vaikuttavat suoraan tai välillisesti henkiseen työhyvinvointiin. Samalla esihenkilö on omalta osaltaan vastuussa hyvän työilmapiirin ja fyysisesti ja psyykkisesti turvallisen työympäristön ja organisaatiokulttuurin luomisesta, viestinnästä ja tiedottamisesta ja päättää usein myös henkilöstön kouluttamisesta ja työn kehittämisestä. Kaikkinensa esihenkilön rooli henkisen työhyvinvoinnin ylläpitäjänä ja kehittäjänä on keskeinen.

Haastattelun vastausten perusteella keskeisin esihenkilötyössä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on esihenkilön osoittama luottamus ja arvostus sekä toisaalta

luotettavuus. Nämä tekijät tukevat henkistä työhyvinvointia luomalla perustan psykologiselle turvallisuudelle sekä työn arvostuksen ja autonomian tunteille. Toisena merkittävänä asiana mainittiin esihenkilön saavutettavuus ja läsnäolo sekä aito kiinnostus työntekijää ja hänen asioitaan kohtaan. Tärkeäksi koettiin myös esihenkilön ymmärrys ja tieto tehtävää työtä kohtaan. Saavutettavuudella ja läsnäolollaan esihenkilö tukee vastaajien mielestä sekä työpaikan hyvää ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä, että turvallisuuden tunnetta. Läsnä oleva esihenkilö tuntee vastaajien mukaan henkilöstönsä, opiskelijat ja tilanteet työpaikalla ja hän voi näin nopeasti reagoida tarpeisiin ja vastaantuleviin tilanteisiin sekä on riittävästi tietoinen taustoista ja tilanteista tehdäkseen päätöksiä nopeasti.

Helposti lähestyttävä, avoin ja tavoitettavissa oleva esihenkilö mahdollistaa toisaalta itseohjautuvan ja autonomisen toiminnan, sillä esihenkilöltä voi tarvittaessa kysyä apua, neuvoja tai linjauksia käsillä oleviin asioihin. Koettiin myös, että tutuksi tulleelle, helposti lähestyttävälle esihenkilölle on helpompaa kertoa avoimesti huolista, haasteista ja virheistäkin sekä esittää kehitysehdotuksia tai ideoita uutta. Työn sisällöstä ymmärtävä esihenkilö pystyi auttamaan työntekijää etenkin työn kuormitustekijöiden hillitsemisessä oikealla ja riittävällä resursoinnilla, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen joustoilla ja hyvien ja turvallisten työskentelyolosuhteiden mahdollistamisella. Motivaation ja työn imun näkökulmasta työn sisällön ja työntekijän hyvin tunteva esihenkilö osaa asettaa työntekijälle sopivasti uusia haasteita ja vaatimuksia ilman, että työstä tulee liian kuormittavaa.

Esihenkilön toimintamallien osalta oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus olivat tärkeitä ominaisuuksia ja myös tiedottaminen ja selkeä kommunikaatio ja viestintä nousivat esille henkistä työhyvinvointia edistävässä esihenkilötyössä. Nämä tekijät vaikuttavat etenkin työilmapiiriin ja yhteisöllisyyteen, mutta myös turvallisuuden ja arvostuksen kokemukseen. Esihenkilön tehtävänä on myös luoda riittävästi mahdollisuuksia vuorovaikutukselle ja keskustelulle työyhteisössä niin, että työntekijät pääsevät kokemaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja toisaalta tuomaan esille omia mielipiteitä, havaittuja puutteita ja kehittämisehdotuksia. Tällaisia toivottuja vuorovaikutustilanteita olivat säännölliset keskustelut ja tapaamiset kasvokkain, sekä kaksin esihenkilön kanssa että tiimin ja työyhteisön kesken.

9.3 Henkisen työhyvinvoinnin edistäminen esihenkilötyötä kehittämällä

Esihenkilötyön kehittäminen henkistä työhyvinvointia tukevaksi voidaan haastattelun vastausten perusteella nähdä organisaatiossa keskeisenä kehittämiskohdeena, joka vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn ja työssä jaksamiseen, työn tehokkuuteen ja sujuvuuteen, opiskelijoille välittyvään innostukseen sekä organisaation kehittymiseen ja muutoskyvykkyyteen. Haastattelun vastausten perusteella organisaatorakenteella ja esihenkilöiden työjärjestelyillä tulisi mahdollistaa esihenkilöiden saavutettavuus, asiantuntijuus johdettavaa työtä kohtaan sekä jonkinasteinen säännöllinen fyysinen läsnäolo. Laadukkaan ja riittävän tiiviin vuorovaikutuksen mahdollistaminen koettiin erittäin tärkeäksi ja nähtiin että siihen vaikuttavat sekä esihenkilön henkilökohtaiset ominaisuudet ja vuorovaikutustaidot, että myös esihenkilölle esihenkilötyön hoitamiseen annetut resurssit. Useissa vastauksissa todettiin esihenkilötyön kiireisyys ja moninaisuus ja sen kautta tulevat haasteet ajankäytössä, joka haastoi myös tavoitettavuutta ja sitä kautta riittävä ja oikea-aikaista vuorovaikutusta henkilöstön kanssa.

Yhteisöllisyyden näkökulmasta vastauksissa tuotiin esille yhteisten tapaamisten ja yhteisen työskentelyn merkityksellisyyttä. Tärkeänä koettiin sekä yhteiset virkistystapahtumat, että säännölliset, myös kasvokkain tapahtuvat työyhteisö, ope- tusala- ja tiimipalaverit. Viestinnän ja tiedottamisen osalta toivottiin varmuutta, avoimuutta ja tasapuolisuutta siten, että kaikkia koskeva yhteinen informaatio tavoittaisi henkilöstön yhtäaikaisesti ja että toiset eivät saisi tietoja aikaisemmin kuin toiset.

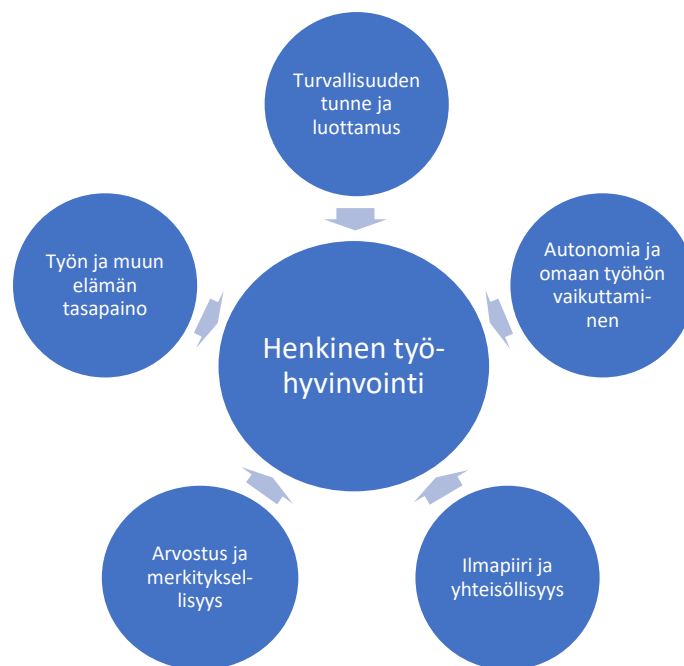
Työn järjestelyihin ja tavoitteisiin liittyen kehitettävää oli vastusten perusteella pitkäaikaisten, koko työyhteisöä koskevien tavoitteiden asettamisessa, yhteisten toimintamallien luomisessa ja tavoitteiden toteutumisen seuraamisessa. Henkilöstö haluaisi vastausten perusteella olla tietoinen organisaation suunnasta, tulevista kehittämistoimista ja muutoksista ja he haluaisivat myös olla aikaisempaa enemmän osana omaa työtään koskevaa kehittämistä ja päätöksentekoa.

Organisaatiokulttuuriin ja vuorovaikutukseen liittyen vastauksissa nousi esille toisia arvostavan, positiivisen ja hyväksyvän organisaatiokulttuurin luominen mm. tervehtimällä, toiset huomioimalla ja hyviä käyttäytymistapoja noudattamalla.

Kunnioittava ilmapiiri ja inhimillinen johtamistapa tukee henkistä työhyvinvointia koko organisaatiossa. Lähiesihenkilötyön käytänteet mukailevat organisaation kokonaiskulttuuria, jonka takia henkisen työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen vaatii myös kokonaiskulttuurin avointa tarkastelua ja kehittämistä hyvinvointia tukevaksi.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

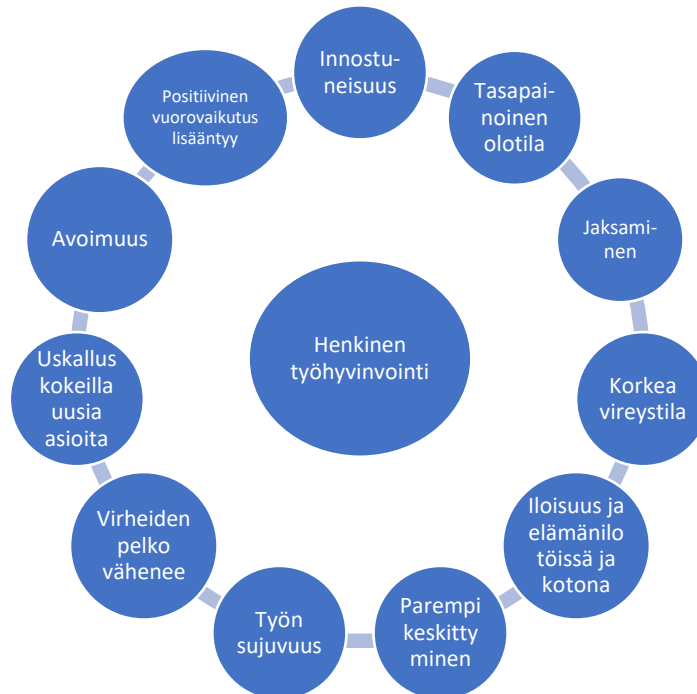
Kuvassa kuusi esitetään vastauksista esille nousseet keskeiset henkisen työhyvinvoinnin teemat, jotka organisaatiossa ilmentävät henkisen työhyvinvoinnin kokemusta ja joita pidetään tärkeänä henkisen työhyvinvoinnin toteutumisen kannalta.



Kuva 6. Henkisen työhyvinvoinnin ilmeneminen kohdeorganisaatiossa.

Vastauksista ilmeni myös, että henkistä työhyvinvointia koetaan työssä säännöllisesti ja että vastaajat ovat tietoisia siihen vaikuttavista asioista. Vastaajat myös kokivat omaksi tehtäväkseen toimia henkistä työhyvinvointia edistävasti ja kokivat, että henkistä työhyvinvointia edistävää käytöstä tulee edellyttää sekä esihenkilöiltä, työnantajalta että työyhteisön kaikilta jäseniltä. Henkisen työhyvinvoinnin edistäminen koettiin merkitykselliseksi ja vastaajat kuvasivat henkisen työhyvinvoinnin vaikutusta omaan työskentelyynsä monilla eri tavoilla.

Kuvaan seitsemän on koottu vastaajien esille tuomia konkreettisia asioita, miten henkinen työhyvinvointi näkyy jaksamisessa, olotilassa ja miten se vaikuttaa työn tekemiseen.



Kuva 7. Henkisen työhyvinvoinnin vaikutukset työn tekemiseen.

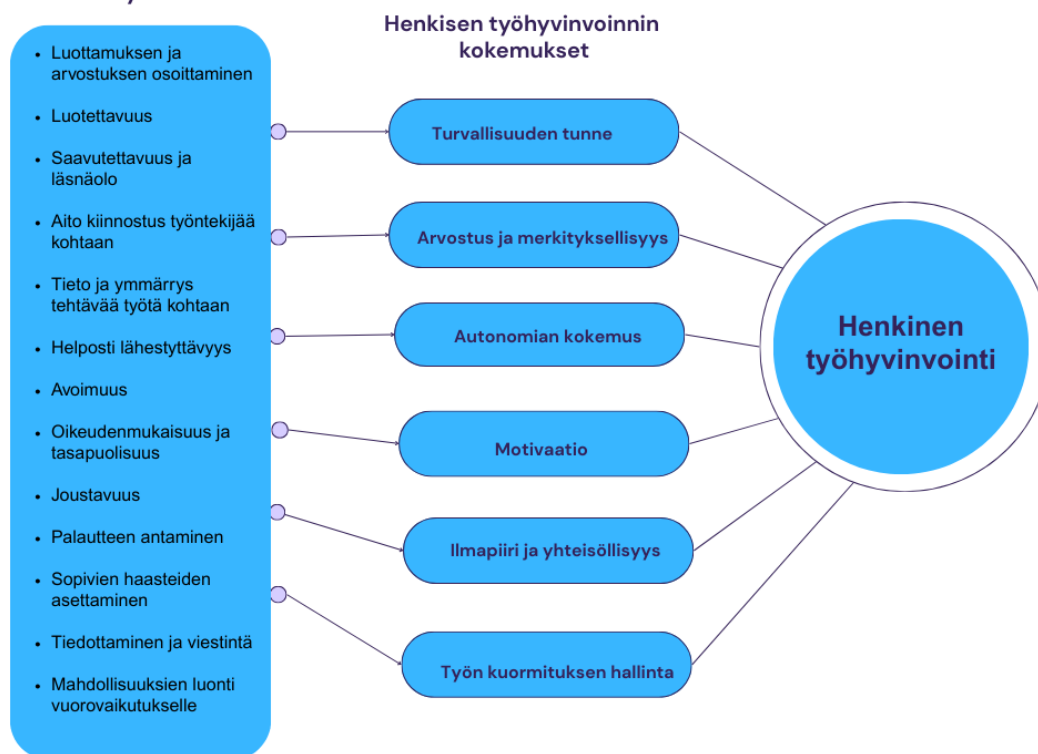
Henkisen työhyvinvoinnin kokemuksen koettiin tukevan työkykyä ja työssä jaksamista, vaikuttavan mielialaan, lisäävän tehokkuutta ja työn sujuvuutta sekä työn kehittämistä monin eri tavoin. Hyvinvoinnin kuvaamisessa vastauksissa korostuivat positiiviset toteutuvat asiat negatiivisia koettuja puutteita enemmän. Voidaan siis ajatella, että henkisen työhyvinvoinnin ylläpitäminen nähdään enemmän voimavarana ja lisääntyvänä hyvinvointipotentiaalina, kuin pelkkien puutteiden ja haasteiden poistamisena.

Henkistä työhyvinvointia lisääviä asioita kysyttäessä esiin nousivat erityisesti kuulluksi ja nähdyksi tulemisen kokemus, yhteisöllisyyden kokemus ja mahdollisuudet kehittää omaa ammattitaitoa ja osaamista. Henkistä hyvinvointia taas vähensivät vastaajien mielestä erityisesti luottamuksen, arvostuksen ja psykologisen turvallisuuden tunteen puute, haasteet esihenkilön saavutettavuudessa ja päätöksenteon sujuvuudessa. Organisaation käynnissä oleva muutostilanne vaikutti selvästi osaan vastaajista enemmän ja osaan

vähemmän. Muutostilanteessa työskentely vaikutti varmasti haastattelussa esille nousseisiin ja henkisen työhyvinvoinnin kannalta keskeisiin pidettyihin asioihin ja etenkin muutostilanteissa usein vaihteleva pysyvyyden ja turvallisuuden tunne koettiin keskeiseksi tekijäksi ehkä sen takia, että tunteen koettiin olevan uhattuna mahdollisten tulevien muutosten vuoksi. Toisaalta vastauksissa korostui, että vastaajat kokivat arjen työskentelyn ja toimintatapojen sisältävän itsessään paljon henkistä työhyvinvointia tukevia ja lisääviä asioita, mikä kuvasta sitä, että organisaatiossa henkistä työhyvinvointia tukevaa toimintaa ja osaamista on paljon.

Kuvassa kahdeksan kuvataan esihenkilötyön vaikutuksia työntekijöiden kokemaan henkiseen työhyvinvointiin. Esihenkilön osoittama luottamus ja arvostus työntekijää kohtaan, toiminnan luotettavuus ja tasapuolisuus, saavutettavuus ja läsnäolo sekä aito kiinnostus työntekijää kohtaan nousivat toimintamalleina esille henkistä työhyvinvointia ylläpitävinä ja parantavina tekijöinä. Esihenkilötyön vaikutusten henkiseen työhyvinvointiin koettiin olevan merkittäviä. Esihenkilötyö vaikutti tutkimuksen perusteella työyhteisön kokemaan henkiseen hyvinvointiin ensisijaisesti sitä lisäävästi ja vastauksissa nousi esille monia erilaisia käytänteitä ja toimintamalleja, joilla esihenkilöiden vaikutus henkiseen työhyvinvointiin vastaajien mielestä pystyttiin konkreettisesti osoittamaan.

Esihenkilötyön toimintamallit



Kuva 8. Esihenkilötyön vaikutukset henkiseen työhyvinvointiin.

Henkistä työhyvinvointia ylläpitävän ja parantavan esihenkilön toimintaa kuvattiin helposti lähestyttäväksi, aidosti kiinnostuneeksi, työilmapiiriä ylläpitäväksi, tasapuoliseksi ja asiantuntevaksi. Toiminnassaan henkistä työhyvinvointia tukeva esihenkilö ymmärtää työntekijän työn sisällön, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen merkityksen, joustaa tarvittaessa, tukee työntekijän autonomiaa ja itsenäisyyttä, antaa positiivista ja rankentavaa palautetta, mahdollistaa kehittymisen ja ideoinnin sekä tukee työyhteisön ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä oman toimintansa avulla. Voidaan olettaa, että organisaation esihenkilöiden työhyvinvointia tukeva johtamistapa on hyvällä tasolla ja monet esihenkilöiden arjessa käyttämät toimintamallit tukevat henkistä työhyvinvointia organisaatiossa.

Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää työntekijöiden näkemyksiä siitä, miten esihenkilötyön avulla ja sitä kehittämällä henkistä työhyvinvointia voitaisiin edistää tai parantaa. Keskeisenä asiana useissa vastauksissa esille nousi tarve esihenkilön fyysisestä läsnäolosta ja saavutettavuudesta. Asian esille nouseminen

heijastelee suunniteltua organisaatiomuutosta ja johtamisjärjestelmää, jossa kaikkien alojen esihenkilöt eivät välttämättä työskentelisi työntekijöidensä kanssa samassa toimipisteessä tai samalla paikkakunnalla. Henkisen työhyvinvoinnin ylläpitämisen näkökulmasta olisi tärkeää mahdollistaa ja tukea riittävää vuorovaikutusta esihenkilön ja työntekijöiden välillä, varmistaa riittävän säännöllinen fyysinen läsnäolo ja tuettava esihenkilön saavutettavuutta ja mahdollisuutta matalan kynnyksen vuorovaikutukseen eri kanavia pitkin.

Vastaavasti työyhteisön yhteisöllisen ja hyvän ilmapiirin tukemiseksi tärkeitä kehittämiskohteita ovat laadukas, tasapuolinen ja yhtäaikainen viestintä ja tiedottaminen sekä riittävien vuorovaikutustilanteiden mahdollistaminen, kuten tiimipalaverien ja kokousten järjestäminen. Yhteisöllisyyttä voidaan tukea myös vapaa-muotoisilla tapahtumilla, joiden tärkeyttä vastaajat korostivat. Erilaisissa henkilöstön yhteen kokoavissa tilaisuuksissa mahdollistetaan myös yhteinen toiminnan kehittäminen, joka lisää työntekijöiden osaamisen kehittymistä ja autonomian tunnetta.

Haastatteluista kävi ilmi myös uusi näkökulma siitä, että jokainen vastaaja tarkasteli henkisen työhyvinvoinnin kokemusta hieman eri näkökulmista ja toiset kokivat selkeästi itselleen tärkeiksi erilaiset asiat kuin toiset. Esihenkilötyössä tärkeää onkin tuntea työntekijät ja tunnistaa jokaisen henkilökohtaiset päällimmäiset tarpeet, jotka vahvistavat eniten kyseisen henkilön henkisen työhyvinvoinnin kokemusta. Voidaan olettaa, että kaikki henkisen työhyvinvoinnin osa-alueet vaikuttavat jollakin tavalla jokaisen työntekijän hyvinvoinnin kokemukseen, mutta toinen asia on merkityksellisempi toiselle, kuin toiselle.

Kuten työn resursoinnissa, osaamisen ja osaamistarpeiden tunnistamisessa ja työntekijän henkilökohtaisissa ominaisuuksissa, myös henkisen työhyvinvoinnin optimaalisessa tukemisessa esihenkilön olisi tärkeää tuntea työntekijät ja työntekijöiden tilanne niin hyvin, että he pystyisivät vaikuttamaan juuri työntekijän kannalta keskeisiin kokemuksiin ja tarpeisiin. Kehittämisenäkökulmasta esimerkiksi kehityskeskusteluissa olisi hyvä selvittää, mikä työntekijän omasta mielestä tukee hänen työhyvinvointiaan parhaiten tai missä hän kokee olevan puutteita. Usein akuutit puutteet hyvinvoinnissa tulevat esille työpahoinvoinnin eri muotoina ja niihin puututaan tarvittaessa vasta kun ne ovat näkyvillä, mutta ennakoiva ja

motivaatiota ja organisaatiolle lisäarvoa tuovaa työhyvinvointia voidaan luoda, kun esihenkilö tunnistaa selkeästi yksilön hyvinvointia lisääviä tekijöitä ja tukee niitä omalla toiminnallaan. Näin henkilökohtaisen ja yksilöllisen johtamisen ja esihenkilötyön mahdollistamiseksi tarvitaan toki resursseja ja esihenkilötyön tekemiseen suunnattua työaikaa, mutta hyvinvoiva henkilöstö oletettavasti tuottaa lisäarvoa niin, että panostus on organisaatiolle kannattava.

11 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten esihenkilötyö vaikuttaa henkisen työhyvinvoinnin kokemukseen kohdeorganisaatiossa ja miten esihenkilötyötä voidaan kehittää henkistä työhyvinvointia edistäväksi. Tutkimuksen tulosten perusteella esihenkilötyö nähtiin vaikuttavan henkisen työhyvinvoinnin kokemukseen ja sen eri osa-alueisiin merkittävästi ja tuloksista voidaan nähdä keskeiset esihenkilötyön tekijät ja toimintamallit, jotka edistävät henkistä työhyvinvointia. Myös esihenkilötyön kehittämistä koskevat näkökulmat nousivat esille työn tuloksista.

Opinnäytetyön aihetta voidaan pitää ajankohtaisena ja merkityksellisenä suurta organisaation rakennemuutosta suunnittelevalle, muuttuvassa toimintaympäristössä toimivalle koulutusorganisaatiolle. Toteutuessaan organisaatiomuutos vaikuttaisi merkittävästi esihenkilötyön järjestelyihin ja tutkimuksen perusteella voidaan saada lisää tietoa siitä, miten esihenkilötyötä olisi hyvä johtaa ja kehittää organisaatiomuutoksen yhteydessä ja sen mahdollisesti toteutuessa, jotta työntekijöiden henkisen työhyvinvoinnin tasoa voitaisiin pitää yllä ja jatkossa myös parantaa. Lisäksi ymmärrys henkisen työhyvinvoinnin merkityksellisyydestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä mahdollistaa jatkossa organisaation kokonaistyöhyvinvoinnin kehittämisen.

11.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Opinnäytetyön tutkimuskysymysten asettamisessa pyrittiin huomioimaan työn aihe, työlle määritellyt tavoitteet ja sille asetetut rajaukset. Kun tutkimuksessa saatuja opinnäytetyön tuloksia verrataan tutkimuskysymyksiin, voidaan todeta, että työ vastaa asetettuihin kysymyksiin.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten henkinen työhyvinvointi ilmenee kohdeorganisaatiossa?
2. Miten esihenkilötyö vaikuttaa henkisen työhyvinvoinnin kokemukseen?

3. Miten henkistä työhyvinvointia voidaan edistää esihenkilötyön avulla?

Tutkimuksessa kerätty haastatteluaineisto ja sen analyysi osoittivat, että henkisen työhyvinvoinnin ilmeneminen ja kokemukset liittyvät henkilöstön mielestä keskeisesti turvallisuuden, luottamuksen, autonomian, arvostuksen ja merkityksellisyyden, yhteisöllisyyden, oman työn kehittämisen ja työn kuormittavuuden hallinnan kokemuksiin. Samat teemat toistuivat jollakin tavoin kaikkien haastattelujen vastauksissa ja myös työn tietoperustassa. Vastausten perusteella henkiseen työhyvinvointiin liittyvät asiat ilmenivät arjen toiminnassa ja vuorovaikutuksessa sekä monissa työyhteisön käytänteissä. Vastaajat reflektoivat vastauksiinsa myös omaa toimintaansa henkisen työhyvinvoinnin edistäjänä sekä työyhteisön jäsenenä, että suhteessa esihenkilöön.

11.2 Opinnäytetyön luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Teoksessaan Tutkimuksellinen kehittämistoiminta (2009, 121) T. Toikko ja T. Rantanen kertovat, että tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida koko tutkimusprosessin ajan tutkimusmenetelmien, tutkimusprosessin ja tutkimustulosten näkökulmasta. Samalla tavoin laadullisen tutkimuksen luotettavuutta perustelee myös H. Viikka. Hänen mukaansa luotettavuutta arvioidaan koko ajan suhteessa mm. teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn ja luokitteluun, tuloksiin ja johtopäätöksiin asti. Hän korostaa, että tutkijan on pystyttävä kuvaamaan ja perustelemaan minkälaisesta valintojen joukosta valinnat on tehty, miten ratkaisuihin on päädytty ja mitkä ovat ratkaisujen tarkoituksenmukaisuus ja toimivuus asetettujen tavoitteiden kannalta. (Viikka 2015, 197.) Opinnäytetyöprosessin eri vaiheissa tehdyt ratkaisut on siis perusteltava avoimesti, niihin vaikuttavista tekijöistä on annettava riittävästi tietoa ja niitä on jatkuvasti peilattava tutkimuskysymyksiin ja kehittämistehtävän tavoitteisiin.

Kehittämistoiminnassa usein käytetyn laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan usein mm. vakuuttavuuden näkökulmasta. Vakuuttavuudella tarkoitetaan, että tutkimusta koskevat valinnat ja tulkinnat on tehty mahdollisimman näkyviksi. Myös tutkimuksen johdonmukaisuutta voidaan pitää laadullisen tutkimuksen luotettavuuden osatekijänä. Johdonmukaisuus voidaan osoittaa mm.

tutkimusaineiston keräämisen ja analyysin läpinäkyvällä ja huolellisella kuvaamisella, jossa osoitetaan avoimesti analyysivaiheessa ja johtopäätöksiä tehtäessä esiin tulleet epävarmuustekijät. (Toikko & Rantanen 2009, 124.)

Yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavista tekijöistä on tehtyjen havaintojen luotettavuus ja puolueettomuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.1.). Opinnäytetyössä on avoimesti pohdittava, vaikuttavatko tutkijan omat taustat, asenteet, arvot, asema työsuhteessa, ikä, sukupuoli ym. tekijät siihen, miten hän havainnoi ja kuulee haastateltavien kertomuksia.

Tutkimuksen, kuten myös opinnäytetyön eettisyyttä ohjaavat hyvän tieteellisen käytännön periaatteet. Se tarkoittaa, että tutkimuksessa noudatetaan eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä. Tiedonhankinnan osalta tulee käyttää oman alan tieteellistä kirjallisuutta ja muita asianmukaisia tietolähteitä, riittäviä havaintoja ja oman tutkimuksen riittävää analysointia. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimuksen on tuotettava uutta, tietoa tai esitettävä, miten olemassa olevaa tietoa voidaan hyödyntää ja yhdistää uudella tavalla. (Vilka 2015, 41-42.)

Opinnäytetyön kokonaisuutta ohjaavaa tietoperustaa koottaessa on kiinnitetty huomiota teoria-aineiston laatuun, luotettavuuteen ja ajanmukaisuuteen. Yksi merkittävä hyvän tieteellisen käytännön periaate on, että tutkijan on toimittava rehellisesti ja vilpittömästi toisia tutkijoita kohtaan ja kunnioitettava toisten tutkijoiden työtä ja saavutuksia, sekä otettava huomioon, millaisia saavutuksia toiset tutkijat ovat tehneet samasta asiasta. (Vilka 2015, 42.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että aina toisten tutkimustuloksia hyödynnettäessä käytetään asianmukaista lähdeviittaustekniikkaa ja toisten tutkijoiden tulokset esitetään oikeassa valossa, tutkijaa kunnioittaen, vaikka joihinkin lähteisiin saattaisi suhtautua kriittisesti. Opinnäytetyössä kaikki viittaukset toisiin tutkimuksiin, lähdeteoksiin ja -artikkeleihin on merkitty asianmukaisesti.

Tutkimusaineistoa kerätessä tulee pitää huoli osallistujien suostumuksesta tutkimukseen, anonymiteetistä ja tietosuojasta ja molemminpuolisesta luottamuksesta. Haastateltaville tulee antaa riittävästi tietoa tutkimuksen etenemisestä, sen

tavoitteista ja tarkoituksesta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019.) Tutkimuseettisesti hyvänä tapana pidetään myös sitä, että tutkimustekstissä kerrotaan avoimesti, mikä on tutkijan suhde toimeksiantajaan ja tutkittaviin. (Vilka 2015, 46-47.)

Tutkijan taustan, asenteiden ja ennakko-oletusten vaikutus pyrittiin minimoimaan valitsemalla haastateltavien kohderyhmä niin, että tutkija ei ole esihenkilösuhhteessa keneenkään haastateltavaan ja haastateltaviksi valittiin vapaaehtoisiksi ilmoittautuneiden joukosta henkilöt, jotka eivät ole tutkijan läheisiä työtovereita tai tuttavina. Kaikki haastatteluaineisto on analysoitu sellaisena, kuin haastateltava on sen esittänyt ja aineiston analysoinnissa on nostettu esille kaikki ne asiat, jotka aineistosta määrällisesti tai usein toistuvina teemoina esille nousevat.

Avoimuuden ja kontrolloitavuuden periaatteiden mukaan tutkimuksessa on mainittava sen mahdolliset rahoituslähteet, tutkimuksen sisältöä koskevien tietojen salassapitovelvollisuus ja vaitiolovelvollisuus. Tutkittavien ja toimeksiantajan nimiä ei saa mainita tutkimustekstissä ilman lupaa. Myös aineiston säilyttämisessä on huomioitava, että alkuperäiset haastattelunauhat ja tallenteet, jossa haastateltavien henkilöllisyys on tunnistettavissa, ovat salassa pidettävää aineistoa. (Vilka 2015, 48.)

Tutkimuksella ei ole erillistä rahoitusta. Toimeksiantaja on antanut luvan organisaation nimen ja taustatiedoissa esiintyvien organisaatiota koskevien taustatietojen käyttöön. Tiedot on kerätty julkisista asiakirjoista. Haastateltavien osalta tutkimuksessa on täysi anonymiteetti. Haastateltavien henkilötietoja ei kerätä ja haastateltavilta ei myöskään kerätä taustatietoja, joiden perusteella he voisivat olla tunnistettavissa tai yhdistettävissä haastatteluissa esiin tulleisiin kertomuksiin tai asioihin. Haastattelutallenteet tuhoetaan heti analysoinnin jälkeen.

Kun tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan, on huomioitava, miten tutkimus on toistettavissa, ovatko tulokset vakuuttavia ja miten tutkimusmenetelmiä, rajoituksia ja muita keskeisiä tekijöitä koskevat päätökset on perusteltu. Luotettavuuden näkökulmasta tutkimukseen liittyvät ratkaisut ja päätökset on perusteltu ja päätösten taustat on avattu ja käyty läpi mahdollisimman läpinäkyvästi.

Haastattelutulokset on pyritty analysoimaan mahdollisimman johdonmukaisesti, kaikki esille nousseet asiat huomioon ottaen ja tuloksissa esille nostaen. Haastatteluista on myös haluttu nostaa esille suoria lainauksia, jotka tukevat tulosten avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Haastatteluissa esitettiin tarvittavia tarkentavia kysymyksiä, jotta jokainen vastaaja saisi esitettyä omat ajatuksensa ja näkökantansa kaikkiin keskeisiin tutkimuskysymyksiin. Näin haastattelun aineistoon saatiin tarpeellista ja toivottua syvyyttä. Haastattelussa käytettiin ennalta laadittua, tutkimuskysymyksiin ja tietopohjaan nojaavaa kysymysrunkoa, mutta koska esille haluttiin saada haastateltavien omia kokemuksia ja näkemyksiä mahdollisimman laajasti, haastattelutilanteessa kysymyksiin ei velvoitettu vastaamaan tiettyssä järjestyksessä tai tarkasti kysymykseen vastaten.

Haastattelujen laatu pyrittiin varmistamaan riittävän laajalla ja kohderyhmää mahdollisimman monipuolisesti edustavalla otoksella. Haastateltavien valinnassa käytettiin perusteltuja rajoituksia niin, että laatu ja laajuus huomioitiin, mutta kuitenkin siten, että haastattelijan asema organisaation jäsenenä ei vaikuttaisi vastaajien vastauksiin ja sen kautta haastattelutuloksiin. Haastateltavaksi ilmoittautuneesta joukosta valittiin haastatteluun edustajia organisaation jokaisesta toimipisteestä ja mahdollisimman monelta eri koulutusosalta. Haastatteluaineistoa voidaan pitää riittävänä, sillä perusteella, että haastatteluiden edetessä aineisto alkoi tuottaa samankaltaista tietoa ja toistaa itseään. Haastatteluiden käsittelyvaiheessa aineisto litteroitiin, teemoiteltiin ja analysoitiin huolellisesti käyttäen apuna kerättyä tietopohjaa. Kun tutkimustulokset on analysoitu, voidaan todeta, että tehdyt päätökset ja rajaukset olivat perusteltuja ja tulokset ovat tuottaneet sitä tietoa, jota tutkimuksella oli tarkoitus saada.

Tutkimuksen voidaan katsoa olevan toistettavissa samankaltaisena, samaa aihetta, tutkimusmenetelmää sekä aineistonkeruumentelmää käyttäen. Toimialalla yleisesti, eli muissa koulutusorganisaatioissa vastaavasta tutkimuksesta vastaavalla kohderyhmällä ja tutkimusmenetelmällä voitaisiin olettaa saatavan samankaltaisia tuloksia. Painotukset toki varmasti vaihtelevat organisaatioissa vallitsevan työhyvinvoinnin tilanteen ja toimintaympäristön tilanteen mukaan. Saadut tulokset voivat kuitenkin olla jollakin tavalla yleistettävissä edustaen

koulutusorganisaation opetus- ja ohjaushenkilöstön näkemyksiä henkisen työhyvinvoinnin ilmenemisestä ja siihen vaikuttavista asioista.

Tutkimuksen eettisyys varmistettiin haastateltavilta erillisellä suostumuksella haastatteluun ja kerrottiin haastateltavalle mahdollisuudesta keskeyttää haastattelu tai kieltää haastattelumateriaalin käyttö tutkimuksessa ilman erillistä syytä. Kukaan haastateltavista ei halunnut keskeyttää haastattelua tai kieltää aineiston käyttöä. Haastateltavan yksityisyyttä suojeltiin siten, että haastateltavat eivät ole tunnistettavissa vastauksista tai esitetyistä lainauksista. Myöskään haastateltavien taustatietoja tai henkilötietoja ei kerätty. Kerätty aineisto on vain haastattelijan hallussa ja se tuhoetaan, kun se on käsitelty tarpeellisin osin.

11.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyön aihehakemus hyväksyttiin toimeksiantajan kanssa käydyn eväste keskustelun jälkeen joulukuussa 2024 ja varsinainen työstö alkoi tammikuussa 2025. Opinnäytetyöprosessi sisälsi sekä kirjallisen tietoperustan kokoamisen, että käytännön tutkimusosion toteuttamisen ja analysoinnin. Tietoperusta kerättiin ja kirjoitettiin tammi-maaliskuussa 2025.

Tietoperustaa kerätessä työssä pyrittiin löytämään riittävän laaja näkemys henkisen työhyvinvoinnin ilmenemisestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä tietoa siitä, miten esihenkilötyö vaikuttaa henkiseen työhyvinvointiin. Selkeää yksittäistä teoriaa henkisen työhyvinvoinnin käsitteestä ja ilmiöstä ei löytynyt, vaan tietoperustaan on koottu erilaisia teorioita ja tutkimustietoa siitä, miten henkinen työhyvinvointi asettuu työhyvinvoinnin kokonaisuuden kentälle ja miten eri tavoin se ilmenee sekä mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Henkisen työhyvinvoinnin yksittäisistä ilmenemismuodoista, kuten psykologisesta turvallisuudesta, autonomian kokemuksesta tai yhteisöllisyydestä löytyi enemmän tietoperustaa, mutta kaikki ilmenemismuodot yhteen kokoavaa kattoteoriaa tai siihen viittaavaa tutkimustietoa oli vaikea löytää.

Haastattelun kysymysrunko laadittiin ja haastattelukutsut lähetettiin maaliskuun lopussa ohjausseminaarin jälkeen. Jo työn aloitusvaiheessa oli selvää, että tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista haastattelututkimusta ja analysoinnissa

teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Molemmat linjaukset osoittautuivat mielestäni toimiviksi valinnoiksi tutkimuksen lopputuloksen kannalta, sillä haastatteluiden avulla saatu kokemusperäinen ja kuvaileva tieto, sekä haastateltavan omien prioriteettien mukaisesti esille nostamat teemat avaavat mielestäni parhaiten työhyvinvoinnin kokemuksen eri puolia. Teoriaohjaava analyysi vahvisti toisaalta tietoperustassa esiin nousutta kokonaiskuvaa henkisestä työhyvinvoinnista ja nosti esille myös uusia näkemyksiä, kuten työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen merkityksen, jota ei tietoperustassa nostettu esille niin keskeisenä asiana.

Haastattelut pidettiin huhtikuussa 2025. Haastateltavien määrän rajausta kahdeksaan henkilöön oli mielestäni hyvä ja tarpeellinen, sillä noin tunnin kestävässä haastattelussa analysoitavaa materiaalia syntyi paljon. Haastatteluaineistojen analysointi tehtiin heti, kun kaikki haastattelut saatiin tehtyä. Analysointivaiheessa tekoälyn käyttö vastausten sisältöjen teemoittelussa ja yhteneväisten käsitteiden etsinnässä ja luokittelussa helpotti prosessia kovasti. Opinnäytetyön valmistumisaikatauluksi suunniteltiin toukokuuta 2025, joten työ valmistui aikataulussa. Opinnäytetyöprosessin kokonaisuus vastasi tutkimuksen alussa asetettuja tavoitteita ja eteni suunnitelman mukaisesti ilman suurempia haasteita tai suunnitelman muutoksia.

11.4 Jatkotutkimuksen aiheita

Kohdeorganisaatiossa mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi henkisen työhyvinvoinnin kokemuksen kehittyminen mahdollisen organisaatiomuutoksen jälkeen. Olisi mielenkiintoista tietää, miten mahdollisesti uudelleen järjestelty esihenkilötyö saataisiin parhaiten tukemaan henkistä työhyvinvointia ja sen keskeisiä osa-alueita. Olisi myös mielenkiintoista tutkia esihenkilöiden omaa näkemystä siitä, miten heidän työtään olisi mahdollista kehittää henkistä työhyvinvointia tukevaksi. Tällaiseen tutkimukseen tutkimusmenetelmänä voisi käyttää osallistavaa tutkimusta ja yhteisöllisiä kehittämismenetelmiä, jotka voisivat tuoda konkreettisia uusia tapoja ja toimintamalleja käytäntöön.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin henkistä työhyvinvointia yhden henkilöstöryhmän, eli opetus- ja ohjaushenkilöstön edustajien kokemana. Organisaatiolle olisi

varmasti hyödyllistä tietää myös muiden henkilöstöryhmien näkemyksiä henkisestä työhyvinvoinnista, joten tutkimusta voisi laajentaa tutkimaan myös muiden henkilöstöryhmien kokemuksia ja näkemyksiä. Enemmän suorittavaa työtä tekevillä henkilöstöryhmillä voisi olla erilaisia näkemyksiä ja tarpeita henkistä työhyvinvointia koskien ja uskoisin, että erilaiset tarpeet korostuvat työn sisällöstä ja työnteon luonteesta riippuen.

LÄHTEET

Aaltonen T., Luoma M. & Rautiainen R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekoa. Helsinki: WSOY.

Aro, A., Aho, J., Kedonpää, K., Lappi, T. & Rämö, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

Cabrita, C. & Duarte A. P. 2023. Passionately demanding: Work passion's role in the relationship between work demands and affective well-being at work. *Frontiers in psychology*. Vol 14. 1053455 – 1053455. Luettavissa: <https://pub-med.ncbi.nlm.nih.gov/36844323/>. Luettu 24.3.2025.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2017. Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York, The Guilford Press. USA. Luettavissa: <https://research-ebSCO-com.ezp.oamk.fi:2047/c/m5hno2/search/details/62rcilasyz?db=nlebk>. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu 10.2.2025.

Edmondson, A.C. 2018. The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth. New Jersey, Wiley, Hoboken. USA. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/the-fearless-organization/9781119477242/c01.xhtml#head-2-3>. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu 17.2.2025.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.

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

Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä 2025a. JEDU pähkinänkuoressa. Luettavissa: <https://jedu.fi/jedu/jedu-pahkinankuoressa/>. Luettu 23.1.2025.

Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä 2023b. Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymän henkilöstö- ja hyvinvointistrategia ja työhyvinvoinnin toimenpideohjelma

vuosille 2024-2025. Luettavissa: [https://jedu.fi/jedu/hallinto/strategiat-ja-suunnitelmat/JEDUn-Henkilosto-ja-hyvinvointistrategia-2024-2026\(1\).pdf](https://jedu.fi/jedu/hallinto/strategiat-ja-suunnitelmat/JEDUn-Henkilosto-ja-hyvinvointistrategia-2024-2026(1).pdf).

Luettu 3.1.2025.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Talentum Pro. Alma Insights Verkkokirjahylly. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/EABBBXXTBBAED#kohta:ONNISTU\(\(20\)ESIMIEHEN\(\(c4\)\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/EABBBXXTBBAED#kohta:ONNISTU((20)ESIMIEHEN((c4)((20)/piste:b0). Vaatii käyttöoikeuden. Luettu 7.3.2025.

Karppanen, K. 2006. Esimiestyö ja työhyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämishjelman laatiminen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Lappi, Tanja 2022. Eron työuupumuksesta. Jaksamisen johtaminen työpaikoilla. Helsinki: Alma Talent.

Larjovuori, R-L., Manka, M-L. & Nuutinen S. 2015. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Helsinki. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 17.2.2025.

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

Manka, M-L. 2012. Työnilo. Sanoma Pro. Alma insights verkkokirjahylly. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/GAJ-BGXBTGDG#kohta:TY\(\(d6\)NILO\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/GAJ-BGXBTGDG#kohta:TY((d6)NILO((20)/piste:b0). Vaatii käyttöoikeuden. Luettu 25.2.2025.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Helsinki: Talentum Pro.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2021. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Otala, L. & Ahola, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Juva: WS Bookwell Oy.

Piha, K. & Sutinen, M. 2020. Muutosvoimaa. Tutkimusmatka moderniin muutostohtamiseen. Helsinki: Alma talent.

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio: turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma talent. Alma Insights Verkkokirjahylly. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/DACBDXETEB#kohta:6\(\(2003\)Turvallisuuden\(\(20\)kokemus/piste:tJs](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/DACBDXETEB#kohta:6((2003)Turvallisuuden((20)kokemus/piste:tJs). Vaatii käyttöoikeuden. Luettu 17.2.2025.

Ruotsalainen, H. & Paloste, A. (28.12.2020). Psykologinen turvallisuus työelämän menestystekijä. Kaleva, s.32. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/355657/Psykologinen_turvallisuus.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 5.3.2025.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 7.3.2025.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu 20.2.2025.

Sonnetag, S., Tay, L. & Neshor Shoshan, H. 2023. A review on health and well-being at work: More than stressors and strains. Personnel Psychology. Vol. 76 (2). 473-510. Luettavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/peps.12572>. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu 24.3.2025.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2018. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu 23.1.2025.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Unipress.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitospainos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Hakupäivä 7.3.2024. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Luettavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf. Luettu: 7.3.2025.

Työterveyslaitos 2025. Työhyvinvointi ja työkyky. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>. Viitattu 28.1.2025.

Vartia, M., Kandolin, I., Toivanen, M., Bergbom, B., Väänänen, A., Pahkin, K., Vesala, H., Haapanen, A. & Viluksela, M. 2012. Psykososiaaliset tekijät suomalaisessa työyhteisössä. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita, 2012:14. Helsinki. Luettavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74112/URN%3aNBN%3afi-fe201504224815.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 17.2.2025.

Vesa, S. 2011. Työhyvinvointi, organisaation menestys ja niiden yhdistäminen tietotyössä. Menestyvät organisaatiot ja työhyvinvointi tietointensiivisessä työssä -tutkimushanke. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Luettavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65670/tyohyvinvointi_organisaation_menestys_2011.pdf. Luettu 5.3.2025.

Viitala R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita publishing Oy. Ellibs. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7838-5>. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu 25.2.2025.

Vilkkä, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vänskä, M. 2022. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Vaasa: Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Luettavissa: <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13779/978-952-395-018-4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Luettu 8.3.2025.

LIITTEET

Liite 1 Tutkimustiedote

Liite 2 Haastattelukysymykset

Liite 3 Haastattelukutsu

Hei!

Opiskelen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Oulun ammattikorkeakoulussa, Johtamisen ja työhyvinvoinnin tutkimusohjelmassa. Osana opintojani teen opin- näytetyön, jossa tutkin henkisen työhyvinvoinnin ilmenemistä ja esihenkilötyön vaikutuksia henkiseen työhyvinvointiin organisaatiossamme. Tutkimuksessa ha- lutaan teemahaastattelun keinoin selvittää työntekijöiden näkemyksiä ja ajatuk- sia henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimuksen kohderyhmänä on opetus- ja ohjaushenkilöstö, joka on organisaat- ion ydinprosessin kannalta keskeisin henkilöstöryhmä. Teemahaastattelut to- teutetaan Teamsin kautta erikseen sovittuna ajankohtana haastateltavan toi- veen mukaisesti. Haastattelu kestää n. 30min - 1h eikä vaadi ennakkovalmis- tautumista.

Pyrin löytämään haastateltavaksi 8 henkilöä, jotka edustavat mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti organisaatiomme toimipisteitä ja erityyppisiä koulutus- aloja.

Mikäli koet, että voisit käyttää hetken aikaasi ja osallistua haastatteluun tuoden esille arvokkaita kokemuksiasi ja näkemyksiäsi tutkimukseen liit- tyvästä aiheesta, toivoisin sinun olevan minuun yhteydessä sähköpostitse jatta.sauvula@jedu.fi tai koulusähköpostiini jsauvula20@students.oamk.fi pe 21.3.2025 klo 14.00 mennessä.

Alla olevassa linkissä alustavia aikavaihtoehtoja haastattelulle. Mikäli maini- tuista ajoista ei löydy sinulle sopivaa, minulle voi ehdottaa myös muita aikoja. Katsotaan yhdessä sopiva aika.

[Haastatteluajat opinnäytetyö dox.](#)

Vahvistan haastatteluun kutsuttavat henkilökohtaisesti ma 24.3.2025 ai- kana.

Aineisto on luottamuksellista ja pidetään tallennettuna ainoastaan analysoinnin ajan siihen asti, kun opinnäytetyö on julkaistu. Tämän jälkeen kaikki haastattelu- materiaali tuhotaan. Muilla, kuin haastattelijalla ei ole pääsyä haastatteluaineis- toon.

Haastateltavan henkilöllisyys ei paljastu missään tutkimuksen vaiheessa kol- mannen osapuolen tietoon ja haastateltavien henkilötietoja ei kerätä. Haastat- telu perustuu vapaaehtoisuuteen ja haastattelun voi perua tai keskeyttää milloin tahansa kertomalla siitä haastattelijalle.

Haastattelusta saatu ja analysoitu aineisto tuodaan esille osana opinnäytetyön tuloksia. Haastateltavia ei voi tunnistaa tehdystä analyysistä. Analysoinnissa käytetään apuna tekoälytyökalua mm. kerätyn haastatteluaineiston teemoitte- luun ja luokitteluun.

Tutkimukseen liittyen tavoitat minut koulusähköpostilla
jsauvula20@stdents.oamk.fi
ja tarvittaessa myös työsähköpostin tai Teams-viestin kautta.

Ystävällisin terveisin

Jatta Sauvula

Teema 1. Henkinen työhyvinvointi**Ilmeneminen ja määrittely**

- Mitä asioita liittyy mielestäsi henkiseen työhyvinvointiin?
 - o Mitä tunteita?
 - o Mitä kokemuksia?
 - o Mitä toimintamalleja?
- Mitä henkiseen työhyvinvointiin liittyviä asioita pidät erityisen tärkeänä kokonaistyöhyvinvointisi kannalta?

Kokemukset ja merkityksellisyys

- Miten henkinen työhyvinvointi tuntuu tai näkyy omassa voinnissasi, mielialassasi tai jaksamisessa?
 - o kertoisitko esimerkin tai esimerkkejä?
- Miten henkinen työhyvinvointi tuntuu tai näkyy omassa työskentelyssäsi?
 - o kertoisitko esimerkin tai esimerkkejä?
- Tuleeko mieleesi joitakin asioita, jotka erityisesti lisäävät henkistä työhyvinvointia työssäsi?
- Tuleeko mieleesi joitakin asioita, jotka erityisesti vähentävät henkistä työhyvinvointia työssäsi?

Teema 2. Esihenkilötyön vaikutus henkiseen työhyvinvointiin**Puhutaan lähiesihenkilöstä**

- Kertoisitko, mitkä asiat esihenkilön toiminnassa ja esihenkilötyössä parantavat omaa henkistä työhyvinvointiasi.
 - o Mikä on erityisen merkityksellistä?
- Kertoisitko, mitkä asiat tai toimintamallit esihenkilötyössä vähentävät henkistä työhyvinvointia?
 - o Mikä on erityisen merkityksellistä?

Teema 3. Esihenkilötyön kehittäminen henkistä työhyvinvointia edistäväksi

- Mitkä asiat lähiesihenkilötyössä ovat tärkeitä, jotta henkistä työhyvinvointia voidaan ylläpitää tai parantaa entisestään?
 - o Entä organisaation esihenkilötyössä yleensä?

Hei!

Tervetuloa haastateltavaksi! Pääset liittymään Teamsiin alla olevasta linkistä.

Liitteenä vielä opinnäytetyön tutkimustiedote. Teams-keskustelu tallennetaan ja liitettään analysointia varten, jonka jälkeen tallenteet hävitetään. Tallennetta säilytetään analysoinnin ajan Oulun Ammattikorkeakoulun 0365-alustalla, yksityisessä One Drive -kansiossa, johon vain tutkimuksen tekijällä on pääsyoikeus. Haastateltavista ei kerätä henkilötietoja ja haastateltavien henkilöllisyys ei tule missään vaiheessa ilmi tai ole yhdistettävissä tutkimuksen vastauksiin tai tuloksiin.

Haastattelussa keskustellaan henkisestä työhyvinvoinnista ja siitä, miten esihenkilötyö vaikuttaa henkisen työhyvinvoinnin kokemukseen. Alla olevassa kuvassa on kuvattuna työhyvinvoinnin kokonaisuutta kuvaava Työkykytalo. Tämän opinnäytetyön tietoperustassa henkisen työhyvinvoinnin katsotaan liittyvän talon ylimpiin kerroksiin. Oikealla listattuna teemoja, joita henkiseen työhyvinvointiin mahdollisesti liittyy.

Henkinen työhyvinvointi



Kuva: Prof. J. Ilmarinen 2006, Työkykytalo
(Lähde: Työterveyslaitos 2025)

OAMK

Henkinen työhyvinvointi

- Motivaatio
- Työn ilo ja imu
- Autonomia ja omaan työhön vaikuttaminen
- Psykologiset kuormitustekijät vs. voimavareteijät
- Yhteisöllisyys ja ilmapiiri
- Psykologinen turvallisuus

Haastattelussa on tarkoitus kuulla työntekijöiden, eli sinun kokemuksiasi ja näkemyksiäsi asiasta vapaasti keskustellen.

Kiitos, että käytät hetken aikaasi.

Mikäli sinulla tulee kysyttävää tai muuta asiaa haastatteluun tai tutkimukseen liittyen, minut tavoittaa vastaamalla tähän sähköpostiin, tai myös työ sähköpostista jatta.sauvula@jedu.fi ja puhelimitse 050-5365516.

T: Jatta Sauvula