



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Työhyvinvointikartoitus esimiehille

Case KONE Hissit Oy

Nurminen, Petra

2014 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Työhyvinvointikartoitus esimiehille
Case KONE Hissit Oy

Petra Nurminen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2014

Petra Nurminen

Työhyvinvointikartoitus esimiehille : Case KONE Hissit Oy

Vuosi 2014 Sivumäärä 86

Tämä opinnäytetyö käsittelee työhyvinvointia ja sen johtamista. Opinnäytetyöprosessin lähtökohta oli kohdeyritys KONE Hissit Oy:ssä havaittu tarve saada lisää tietoa työhyvinvoinnin tilasta ja työhyvinvointitoimien vaikuttavuudesta tuotanto- ja kunnossapidon työntekijöiden parissa. Työn tarkoituksena oli kartoittaa tuotanto- ja kunnossapitotoiminnon esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta työpaikallaan. Lisäksi haluttiin selvittää, millaista tukea esimiehet kokevat saavansa työhyvinvoinnin johtamiseen ja millaisin toimenpitein esimiehet kehittäisivät työpaikkansa työhyvinvointia.

Työhyvinvointikartoitus toteutettiin laadullisella tutkimusotteella; maaliskuussa 2014 haasteltiin viittä esimiestä, joista kaksi työskenteli tuotanto- ja kolme kunnossapitotoiminnossa. Neljä haastattelua toteutettiin puhelimitse ja yksi kasvokkain. Haastattelut äänitettiin, litteoitiin ja analysoitiin sisällönanalyysin keinoin tutkimuskysymyksittäin.

Kartoituksen perustana on toiminut opinnäytteen tietoperusta, joka koostuu työhyvinvoinnin ja työkyvyn käsitteiden määritelmästä sekä työhyvinvoinnin johtamisen ja sen prosessien ja toimijoiden esittelystä. Lisäksi käsitellään työhyvinvoinnin merkitystä organisaatiolle ja sen menestykselle sekä esitellään työhyvinvoinnin mittaamista ja työhyvinvoinnin puutteista koituvia vaikutuksia.

Tutkimuksen keskeisinä tuloksina voidaan esittää, että esimiehet näkivät työhyvinvoinnin merkityksen suurena sekä työntekijöiden että työnantajan näkökulmasta ja kuvasivat sen koostuvan töihin menon myönteisyydestä, työyhteisön ja työilmapiirin toimivuudesta, työn sisällöstä, työtaakan sopivuudesta ja työpaikan vakaudesta. Esimiehet tukivat alaistensa työhyvinvointia mm. kuuntelemalla alaisia, huomioimalla alaisten yksilöllisyyden, elämällä mukana tiimin arkityössä ja tukemalla arkiongelmia, näyttämällä esimerkkiä, osoittamalla alaisille luottamusta ja viestimällä tiimille tarvittavaa tietoa. Esimiehet arvioivat alaistensa työhyvinvoinnin tason keskimäärin vähintään kohtuulliseksi mutta arvioivat sen vaihtelevan selkeästi henkilöiden välillä. He näkivät alaisten työhyvinvointia alentavan mm. äkillisten muutosten, huhupuheiden kiertämisen ja maantieteellisen eriarvoisuuden. Esimiesten omasta työhyvinvoinnista voimavaroja veivät mm. työn kiireisyys, esimiestyölle jäävä liian vähäinen aika ja vähäisiksi koetut vaikutusmahdollisuudet. Esimiehet hallitsivat työhyvinvointiaan ennen kaikkea suhteuttamalla omat voimavarat työn vaatimuksiin ja joustamalla tarvittaessa. Oma toimintaa pidettiin merkittävimpänä työhyvinvoinnin johtamisessa eikä organisaation tarjoama tukea työhyvinvointityön johtamiselle nähty erityisen merkittävänä.

Esimieshaastatteluihin ja työn tietotaustaan perustuen työssä esitetään johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia. Kehittämisehdotukset koskevat päätöksentekoprosesseja ja vaikuttamismahdollisuuksia, sisäistä viestintää, esimiestyön tukemista, osaamisen kehittämistä sekä yksittäisiä muita aiheita.

Asiasanat Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, työkyky, esimiestyö, työhyvinvointikartoitus

Nurminen, Petra

A work well-being survey: a case study of KONE Hissit Oy

Year	2014	Pages	86
------	------	-------	----

This thesis examines work well-being and its management. The premise of this thesis project was a need for further knowledge of the state of work well-being and the effects of work well-being actions made at the production and maintenance units at KONE Hissit Oy. The purpose of the study was to examine the production and maintenance superiors' views and experiences of work well-being in their workplace. In addition, the study aimed to survey the superiors' experiences of the support provided regarding work well-being management and their suggestions for promoting work well-being at their workplace.

The survey was conducted using a qualitative method by interviewing five superiors. Two of the interviewees worked at the production unit and three at the maintenance unit. The individual interviews were conducted in March 2014, four of them via telephone and one face-to-face. The interviews were recorded and transcribed and the data were analyzed using content analysis. The analysis was guided by the research questions.

The survey was founded on the theoretical chapters of this report. The theoretical section consists of definitions of work well-being and work ability as well as a presentation of work well-being management, its processes and realization. Also, the relevance of work well-being and the effects of low levels of well-being on the organization and its success and the measurement of work well-being are covered in this part.

The results indicated that the superiors felt that work well-being is of crucial significance for both employees and employer. In their view, work well-being is achieved through positive feelings of going to work, a good working community and atmosphere, the content of the work, a reasonable work load and the stability of the job. Superiors found the level of work well-being among subordinates at least reasonable but supposed it to vary quite much. They believed that sudden changes as well circulating rumours and geographical inequality lower the level of subordinates' well-being. The superiors promoted their subordinates' work well-being, for example, by listening to them, experiencing their team's all-day work and problems, setting an example themselves, showing trust to subordinates and disseminating information to the team. The superiors' own work well-being was lowered, for example, by the hurry of the work, lack of time for superior work and experiencing weak possibilities to influence. The superiors sustained their own well-being at work by proportioning their personal resources to the requirements of the work. The personal actions were regarded as most significant in leading work well-being, and the support from the organization was not considered very important.

Based on the superiors' views and the theoretical framework, conclusions and proposals for development are presented. These concern decision making processes and internal communication, supporting superiors in their work, competence development and separate other subjects.

Keywords work well-being, work welfare, leadership, superior work, work well-being management

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Työn tarkoitus ja tavoitteet.....	7
1.2	Raportin rakenne.....	9
2	Työhyvinvointi.....	9
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmiä.....	9
2.2	Työkyvyn käsite.....	12
3	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	14
3.1	Työhyvinvoinnin johtaminen osana strategiaa.....	14
3.2	Työhyvinvoinnin edistämisen prosessit organisaatiossa.....	16
3.3	Yhteistoiminta ja työterveyshuolto työhyvinvoinnin edistäjinä.....	19
3.4	Esimies työhyvinvoinnin johtajana.....	22
3.5	Työyhteisö työhyvinvoinnin rakentajana.....	24
4	Työhyvinvoinnin johtamisen vaikuttavuus.....	26
4.1	Työhyvinvointi organisaation voimavarana.....	26
4.2	Työhyvinvoinnin mittaaminen.....	27
4.3	Puutteellinen työhyvinvointi.....	29
5	KONE Hissit Oy:n esittely.....	32
5.1	KONE Hissit Oy.....	32
5.2	Tuotanto- ja kunnossapitotyö.....	33
5.3	Strategia henkilöstötyön ohjenuorana.....	33
5.4	Työhyvinvointitoiminnan johtaminen KONE Hissit Oy:ssä.....	34
5.4.1	Työsuojeluorganisaatio työhyvinvoinnin takaajana.....	36
5.4.2	Esimiehet työhyvinvoinnin tukijoina.....	37
6	Tutkimuksen toteutus.....	38
6.1	Aineistonkeruu.....	38
6.2	Tutkimushenkilöt.....	40
6.3	Aineiston analyysi.....	41
7	Tulokset.....	42
7.1	Työhyvinvoinnin sisältö ja merkitys.....	42
7.2	Esimiesten toiminta alaisten työhyvinvoinnin tukemiseksi.....	44
7.3	Työhyvinvoinnin nykytila omalla työpaikalla ja työnantajan toimet sen kehittämiseksi.....	48
7.4	Esimiesten työhyvinvointi.....	53
7.4.1	Oman työhyvinvoinnin ja jaksamisen ylläpitäminen.....	56
7.4.2	Työnantajalta saatava tuki työhyvinvoinnin johtamiseen.....	58
7.5	Ehdotukset työhyvinvointitoiminnan kehittämiseksi.....	58
8	Luotettavuuden arviointi.....	62
9	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset.....	65

9.1	Päätöksentekoprosessit ja sisäinen viestintä.....	66
9.2	Esimiestyön tukeminen.....	69
9.3	Osaamisen kehittämiseen tarjottava tuki esimiehille	71
9.4	Muut aiheet	73
10	Yhteenveto	74
	Lähteet	77
	Taulukot	83

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä pureudutaan työhyvinvoinnin laajaan kenttään sekä työhyvinvoinnin johtamiseen erityisesti esimiesten näkökulmasta. Opinnäytetyö on tehty KONE Hissit Oy:lle, ja se on lähtenyt liikkeelle kohdeyrityksessä havaitusta selvitystarpeesta, johon tämä opinnäytetyö pyrkii vastaamaan mahdollisimman hyvin.

Näen työhyvinvoinnin erittäin mielenkiintoisena ja moniulotteisena tutkimusaiheena: ovathan työnteko ja työelämään liittyvät odotukset, paineet ja saavutukset keskeisessä asemassa aikuisen elämässä ja elämän mielekkyydessä. Työelämään osallistumisessa on itse työn tekemisen ohella pitkälti kyse yksilön kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista, oman elämän suunnittelusta ja aktiivisesta toimijuudesta. Juuti (2006, 86) pitää mielekästä työtä jopa eräänlaisena ihmisen olemassaolon ja elämisen mielekkyyden perustana. Työn tekemisellä sanotaan olevan suuri merkitys sille, millaisena ihminen kokee itsensä, ja hyvin sujuva työ voi lisätä merkityksellisyden tunnetta ihmisen elämässä (Nivala 2006, 100).

Työhyvinvoinnin merkitys ei rajaudu kuitenkaan pelkästään yksittäisen työntekijän kokemukseen, vaan työhyvinvointi ja sen huomioiminen on tärkeää myös työnantajan kannalta sekä laajemminkin yhteiskunnan näkökulmasta. Onhan kaiken työn tekemisen perusedellytys terve, toimintakykyinen ihminen (mm. Suutarinen & Vesterinen 2010, 9). Kääntöpuolena työhyvinvoinnin puutteellisuus, suoranainen työpahoinvointi tai työkyvyn aleneminen lienee usein yksi työuran lyhyttä ja lakisääteistä varhaisempaa eläköitymistä selittävästä syistä.

Työhyvinvoinnin johtamisessa vaativaa on erityisesti se, että lopulta toisen ihmisen kokemukseen työhyvinvoinnista ei voi toinen vaikuttaa - työhyvinvointi on kokemus ja tunne, joka syntyy henkilön omassa mielessä ja jonka kokeminen on yksilöllistä (mm. Vesterinen 2006, 7). Jokaisen ihmisen kokemusmaailma on ainutkertaisuudessaan äärettömän monimutkainen (Juuti 2006, 87). Tämä piirre myös tekee mielestäni työhyvinvoinnin tutkimisesta niin erityisen kiinnostavan. Työnantajan, työn ja työyhteisön tarjoamat puitteet ja resurssit, kehitys- ja vaikutusmahdollisuudet ja työyhteisön vuorovaikutus eivät yksin voi lopulta luoda työntekijälle tunnetta hyvinvoinnista työssä. Vesterisen (2006, 7) mukaan työhyvinvointi on kokonaisvaltainen kokemus, johon kuuluvat tyytyväisyys ja myönteinen perusasenne elämää ja työtä kohtaan, aktiivisuus ja oman itsensä hyväksyminen. Työhyvinvoinnin rakentumisessa keskeisessä asemassa ovat työntekijän omat asenteet, motivaatio, arvostukset sekä kokonaisvaltainen hyvinvointi käsittäen myös hyvinvoinnin työelämän ulkopuolella (Vesterinen 2006, 7).

1.1 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli KONE Hissit Oy:n henkilöstötiimissä havaittu tarve saada lisää tietoa siitä, miten tehdyt työhyvinvointitoimenpiteet näkyvät tuotanto- ja kunnossa-

pitotoimintojen työntekijöille ja miten ne koetaan: haluttiin kartoittaa, mitä näkemyksiä työntekijöillä on nykyisestä työhyvinvoinnin kehittämisen tavoista sekä miten he kehittäisivät työhyvinvointia työpaikallaan. Työn rajausta pohdittiin yhteistyössä kohdeyrityksen yhteyshenkilön, KONE Hissit Oy:n henkilöstöjohtajan Taija Lehtolan kanssa. Lisäksi haastattelin yrityksen työterveyshoitaja Samppa Antilaa saadakseni paremman kuvan asennuksen ja kunnossapidon henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta ja siihen liittyvistä puutteista ja selvitystarpeista. Tutkimuksen näkökulma ja rajaus elivät pitkään, mutta lopulta päädyin rajaamaan tarkastelunäkökulman esimiehiin. Yksi syy lähteä hankkimaan lisätietoa esimiesten työhyvinvoinnista ja työhyvinvointinäkemyksistä oli se, että yrityksessä oli huomattu, että monet lähiesimiehet ovat työssään kovin kuormittuneita (mm. Antila 2013). Esimiehet valikoituivat kohdejoukoksi myös siksi, että heillä on roolinsa vuoksi vastuu tarkkailla työyhteisöään ja myös osaltaan huolehtia alaisensa työhyvinvoinnin edellytyksistä. Voidaan olettaa, että heillä on roolinsa vuoksi keskimäärin alaisasemassa työskenteleviä työntekijöitä kattavampi näkemys työyhteisönsä ja työpaikkansa työhyvinvoinnista.

Työn tarkoituksena on kartoittaa tuotanto- ja kunnossapitotoiminnon esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvoinnin tekijöistä, työhyvinvoinnin merkityksestä ja työhyvinvoinnin johtamisesta heidän työpaikallaan heidän kokemanaan. Lisäksi selvitetään, millaista tukea esimiehet kokevat saavansa työhyvinvoinnin johtamiseen sekä millaisiin toimenpiteisiin esimiehet kehittäisivät työpaikkansa työhyvinvointia. Tiivistetysti tavoitteena on selvittää esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvoinnista heidän työpaikallaan. Alla tutkimuksen tavoite on esitetty tutkimuskysymysten muodossa.

1. Millaisena esimiehet näkevät työhyvinvoinnin sisällön ja merkityksen?
2. Mitä vaikutusta esimiehet näkevät omalla toiminnallaan olevan työyhteisönsä ja alaisensa hyvinvoinnille ja millä tavalla esimiehet pyrkivät lisäämään työhyvinvointia työyhteisössään?
3. Millaisia käsityksiä esimiehillä on työhyvinvoinnin tilasta työpaikallaan ja työnantajan toimista sen edistämiseksi?
4. Millaisena esimiehet näkevät oman työhyvinvointinsa ja siihen vaikuttavat tekijät?
5. Millaisia käsityksiä esimiehillä on työhyvinvoinnin johtamiseen työnantajalta saatavasta tuesta?
6. Miten esimiehet kehittäisivät tai haluaisivat kehitettävän työhyvinvointia KONE Hissit Oy:ssä?

Tutkimuksella pyritään tuottamaan sellaista tietoa, jolla voitaisiin kehittää työhyvinvointitoimien vaikuttavuutta KONE Hissit Oy:ssä ja mahdollisesti havaita sellaisia työhyvinvoinnin alueita, joita ei tähän asti ole vielä pystytty parhaalla tavalla huomioimaan työhyvinvoinnin edistämässä. Työ on luonteeltaan kartoittava ja tarjoaa suuntaa-antavaa tietoa.

1.2 Raportin rakenne

Opinnäytetyöraportti koostuu kymmenestä pääluvusta, joista ensimmäinen on tämä, opinnäytetyön aiheeseen ja tavoitteeseen lukijaa tutustuttava johdanto. Toinen pääluke käsittelee työhyvinvoinnin ja työkyvyn käsitteitä. Kolmas pääluke jatkaa tietotaustaa pureutuen työhyvinvointityön johtamisen ja sen toteuttamisen malleihin sekä työsuojeluorganisaation, työterveyshuollon sekä esimiehen ja työyhteisön rooliin työhyvinvoinnin tukemisessa. Neljännessä luvussa paneudutaan työhyvinvointityön merkitykseen organisaation menestyksen kannalta. Viidennessä pääluvussa esitellään KONE Hissit Oy:n toimintaa ja toimintatapaa opinnäytetyön tarkoituksen vaatimalla tavalla.

Raportin kuudennessa pääluvussa selvitetään, miten opinnäytetyön empiirinen osa on toteutettu, jotta lukija voisi saada kokonaisnäemyksen tutkimuksen kulusta ja arvioida tutkimusprosessin luotettavuutta. Seitsemäs pääluke sisältää tutkimuksen tulosten esittelyn tutkimuskysymyksittäin. Kahdeksannessa luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja yhdeksännessä luvussa esitetään johtopäätökset kehitysehdotuksineen. Viimeisessä luvussa tehdään yhteenvetoa tutkimuksesta ja pohditaan jatkotutkimusaiheita. Raportin liitteenä on teema-haastattelurunko.

2 Työhyvinvointi

Tämä luku keskittyy työhyvinvoinnin tietotaustaan esitellen erilaisia työhyvinvoinnin ja työkyvyn määritelmiä ja asiantuntijoiden näkemyksiä ja malleja näistä.

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmiä

Suutarinen (2010, 24) määrittelee työhyvinvoinnin fyysiseksi, psyykkiseksi, sosiaalseksi ja henkiseksi tasapainotilaksi, jossa ihminen nähdään kokonaisuutena. Työhyvinvointi on hänen mukaansa hallinnan tunnetta, johon mahtuu myös stressiä, kunhan se ei kuormita siinä määrin, että terveys vaarantuu. Myös Riikosen, Tuomen, Vanhalan ja Seitsamon (2003, 12) mukaan työssään hyvinvoiva työntekijä sietää myös kohtuullisesti epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. Työhyvinvointia kuvataan tilaksi, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen ja jaksaa niin työssä kuin kotona (Riikonen ym. 2003, 12). Mankan, Heikkilä-Tammen ja Vauhkosen (2012, 13) mukaan työhyvinvointi syntyy yksilön ja työpaikan, työn, esimiehen ja työtovereiden positiivisen ja aktiivisen vuorovaikutussuhteen ansiosta ja näkyy työntekijässä työnä. Valtiokonttorin (2009, 9) mukaan työhyvinvointi nostattaa innostusta ja yhteisöllisyyttä ja antaa puhtia matkalla kohti määritettyä ja yhteisesti ymmärrettyä tavoitetta, tuloksellisesti ja innovatiivisesti.

Suonsivu (2011, 8) ottaa esiin työhyvinvoinnin tiiviin yhteyden työn sisältöihin: työhyvinvoinnin kehittäminen on sidottu työn kehittämiseen. Suonsivun mielestä työhyvinvointi ei ole työtoiminnoista tai työprosesseista erillinen asia eikä sitä tulisi tarkastella erillisenä. Pääpainon työhyvinvoinnin tarkastelussa tulisi olla organisaation ja työntekijöiden vahvuuksissa, työn imun tekijöissä ja osaamisen käyttöönotossa, työprosessien kehittämisessä ja itsenäisen työn vahvistamisessa. (Suonsivu 2011, 8.) Myös Tarkkonen (2012, 22) korostaa, että työhyvinvointi tarkoittaa mm. työn imua ja hallintaa, sopivaa haasteellisuutta, sujuvuutta ja häiriöttömyyttä, merkityksellisyyttä sekä arvostuksen, oikeudenmukaisuuden ja onnistumisen kokemuksia. Anttosen ja Räsänen (2009, 18, 30) määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa ”turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” Myös Manka, Hakala, Nuutinen ja Harju (2010, 8) määrittelevät työhyvinvointiin kuuluvan niin yritykseen ja työyhteisöön kuin yksilöön itseensä liittyviä tekijöitä. Työturvallisuuskeskuksen (2014) mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, jossa yhdistyvät työ, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Toisessa julkaisussa Työturvallisuuskeskus (2011, 2) määrittelee työhyvinvoinnin tarkoittavan kaikkia niitä ominaisuuksia, joiden avulla työyhteisö ja organisaatio onnistuvat perustehtävässään eli joiden avulla työ on tuloksellista. Työhyvinvoinnin voidaan myös nähdä koostuvan neljästä osa-alueesta: osaaminen, työyhteisö, fyysinen hyvinvointi ja psyykinen hyvinvointi. Näiden alueiden tulisi olla tasapainossa keskenään. (Tapiola-ryhmä, 23, 7.)

Työpaikka on työympäristö sekä fyysisessä että psyykkisessä mielessä. Työympäristön tulisi taata fyysisesti turvalliset ja työntekoa tukevat työolosuhteet. Psyykkisesti työympäristö taas vaikuttaa siihen, miten ihminen viihtyy työpaikalla, kuinka turvallisesti hän kokee olonsa ja miten arvostettuna itsensä näkee työpaikallaan. Työmotivaatio ja työhyvinvointi riippuvat ainakin osaksi siitä työpaikasta, jossa henkilö työskentelee. (Viitala 2007, 13-14.)

Sekä yksilön että organisaation tasot näkyvät Rauramon (2009, 1) työhyvinvoinnin kuvauksessa, jossa hän kuvaa työhyvinvointia viisiportaisella mallilla (kuvio 1). Työhyvinvoinnin portaattimallin mukaisesti jokaiseen portaaseen voidaan vaikuttaa työhyvinvointitoiminnan avulla. Malli pohjautuu Maslow'n tarvehierarkiaan, ja sen perustana ovat ihmisen perustarpeet: psyyko-fyysiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Hyvinvoinnin edellytyksenä on, että nämä tarpeet täyttyvät työssä ja elämässä kokonaisuutena. (Rauramo 2009, 1.)

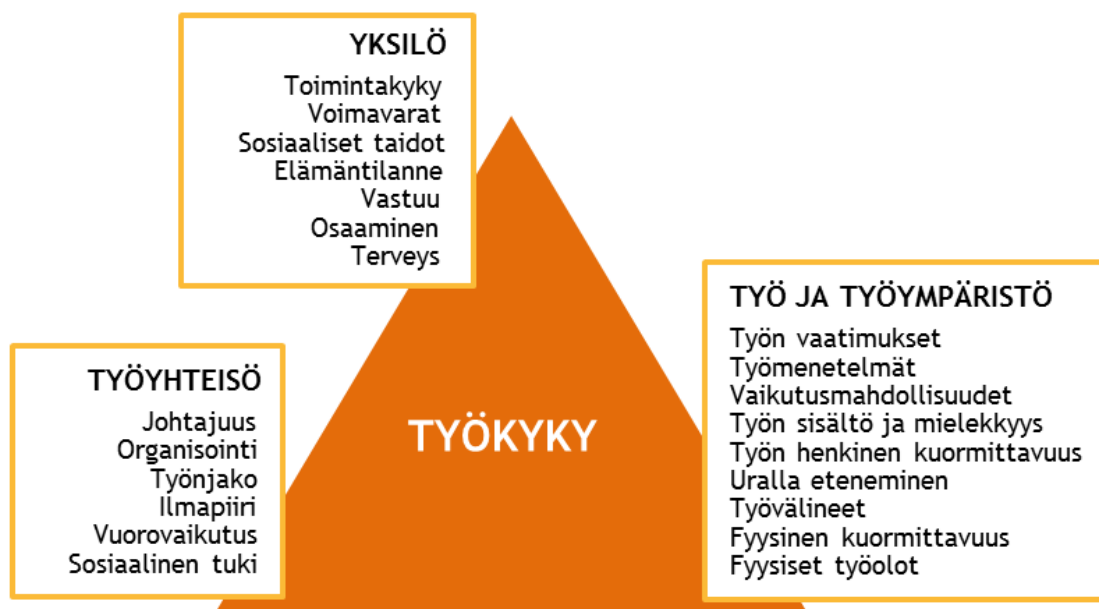


Kuvio 1: Työhyvinvoinnin portaat Maslow'n tarvehierarkiaan pohjautuen (Rauramo 2009).

Rauramon (2009, 2-3) mukaan alimmalla perustarpeiden portaalla työntekijän hyvinvointia edistää se, että työ on ”tekijänsä mittainen” ja mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan. Lisäksi tällä portaalla hyvinvointia edistävät riittävä ja terveellinen ravinto ja liikunta sekä sairauksien ehkäisy ja hoito. Toisella portaalla turvallisuuden tarvetta täyttävät tieto työn pysyvyydestä ja jatkuvuudesta, riittävä toimeentulo työllä, turvallinen työ ja työympäristö sekä tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö. Kinnusen ja Saarikosken (2006, 111) mukaan sitä vaikeampi on kehittää ylempiä ylemmillä portailla olevia asioista, mitä huonommassa kunnossa ovat ensimmäinen ja toinen porras. Liittymisen tarpeita tukevat työpaikan yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen sekä ulkoinen ja sisäinen yhteistyö. Arvostuksen tarpeita taas täyttävät organisaation eettisesti kestävä arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukevat missio ja visio sekä strategia, oikeudenmukainen palkkaus ja palkitseminen sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen. Ylimmän portaan itsensä toteuttamisen tarpeiden täyttymiselle luovat edellytyksiä oppiva organisaatio, jokaisen työntekijän omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen työssä, uuden tiedon tuottaminen sekä esteettiset elämykset. Tarpeiden tyydyttyminen yksittäisen työntekijän kohdalla heijastuu hänen hyvinvointinsa kautta koko organisaatioon (Rauramo 2009, 1-3).

2.2 Työkyvyn käsite

Työhyvinvoinnin käsitettä on edeltänyt työkyvyn käsite, mutta työkykyä käytetään usein yhä työhyvinvoinnille vaihtoehtoisena terminä (mm. Suonsivu 2011, 18). Työkyky tarkoittaa henkilön fyysistä ja psyykkistä kykyä selvitä omasta työstään. Työkyky siis muodostuu ihmisen fyysisten ja psyykkisten voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. (Työeläkevakuuttajat TELA 2013.) Vesterinen (2006b, 31) esittelee kokonaisvaltaisen työkyvyn käsitteen (kuvio 2). Käsitteen lähtökohtana on, että työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostaman systeemin lopputuloksena. Jos työssä perusasiat ovat kunnossa, tukee työ yksilön työkykyä ja sen säilymistä; vastaavasti ongelmat työssä heikentävät työkykyä. Kuviosta voidaan havaita, että työkykyyn kuten työhyvinvointiin vaikuttavat myös työn ulkopuoliset tekijät kuten yhteiskunnan rakenteet, perhe ja lähiympäristö. (Vesterinen 2006b, 31.)



Kuvio 2: Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite (Vesterinen 2006b, 31).

Tärkeää työkyvyn kannalta on se, että työ on sopivalla tasolla työntekijän voimavaroihin nähden eikä kuormita ja vaadi liikaa muttei myöskään liian vähän. Vesterisen (2006, 7) mukaan jopa ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tärkeä perusta on työ, joka vastaa työntekijän tavoitteita ja ammatillisia kykyjä. Työntekijällä pitää olla tarpeelliset tiedot, taidot ja tavoitteet työnsä tekemiseksi ja ennen kaikkea luottamus siihen, että hän kykenee selviytymään tehtävistään. (Anteroinen 2013, 42.) Myös Salojärvi (2006, 58) linjaa, että riittävän osaamisen myötä syntyvä tunne työn hallitsemisesta on työhyvinvoinnin perusta. Hallinnan tunne synnyttää työhalua ja motivaatiota. (Anteroinen 2013, 42.) Toisaalta huono työn hallinta al-

tistaa mm. työuupumukselle, mielenterveysongelmille, sydäntaudeille ja tuki- ja liikuntaelin-sairauksille (Suonsivu 2011, 18).

Työssä kuormittumista aiheuttavat työn kuormitustekijät, joita on sekä fyysisiä että psykososiaalisia ja jotka painottuvat eri tehtävissä eri tavoin. Tavallisimpia työn fyysisiä kuormitustekijöitä ovat ruumiillisesti raskas työ, taakkojen käsittely, staattiset tai hankalat työasennot ja työliikkeet, jatkuva paikallaan istuminen, käsien voimankäyttö ja toistotyö sekä työjärjestelyt kuten työajat, työvuorot ja työn tauotukset. Työympäristössä kuormitusta voivat aiheuttaa myös esimerkiksi melu, lämpötila, kemikaalit ja vetoisuus. Työn fyysiset kuormitustekijät kuormittavat tuki- ja verenkiertoelimiä ja ovat yhteydessä työtapaturmiin ja työn psykososiaaliseen kuormittavuuteen. Kuormittumiseen vaikuttavat työn ja työntekijän ominaisuudet: tehtävien fyysiset vaatimukset ja työntekijän terveydentila, toimintakyky, ikä ja sukupuoli. (Työturvallisuuskeskus TTK 2014; Viitala 2007, 216-217.)

Suonsivun (2011, 65) mukaan työn fyysiseen rasittavuuteen voidaan vaikuttaa ottamalla huomioon työn tekniseen suorittamiseen liittyvät kysymykset kuten työtilat, työpuvut ja työergonomia sekä kannustamalla työntekijöitä huolehtimaan terveydestään. Haitat tulisi tunnistaa ja niiden syyt tunnistaa jatkuvalla seurannalla. Haittoihin tulisi puuttua mahdollisimman nopeasti mm. työmenetelmiä ja -välineitä kehittämällä. Työnantajan on myös työturvallisuuslain nojalla heti tiedon saatuaan ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi. (Suonsivu 2011, 65.)

Henkistä kuormitusta, stressiä, aiheuttavat työn ominaisuudet voivat liittyä työmäärään, työyhteisöön, töiden organisointiin, työympäristöön tai työn sisältöön sekä organisaation toimintatapoihin ja johtamiseen. Työstressi määritellään useimmiten ristiriitana työn vaatimusten ja yksilön edellytysten välillä ja tilanteena, jossa työ on samaan aikaan kuormittavaa ja vain vähän palkitsevaa (Suonsivu 2011, 26). Usein haitallisesta stressistä puhuttaessa tarkoitetaan työn hektisyyttä, kiirettä ja aikapaineisiin ja liian suuriin haasteisiin liittyviä asioista. Myös alikuormittava työ, työ jossa on liian vähän haasteita suhteessa työntekijän osaamiseen ja kykyihin, voi olla haitallisesti kuormittavaa. (Työturvallisuuskeskus TTK 2014.)

Fyysisistä ja psyykkistä työkykyä tulee siis aina tarkastella suhteessa henkilön hoitamaan työtehtävään (Lehtonen 2013, 42). Voimavarojen tarve riippuu työn fyysisistä ja psyykkisistä vaatimuksista, työympäristöstä ja työyhteisöstä (Työterveyslaitos 2013). Työ ja työolot voivat sekä edistää että heikentää työntekijän terveyttä. Lisäksi työolot vaikuttavat siihen, miten työntekijä selviää työstä senhetkisillä voimavaroillaan. (Ahola 2011a, 13.) On tärkeää muistaa, että työ ei ole pelkästään haitallisesti kuormittavaa, vaan työssä on myös myönteisiä piirteitä eli voimavaroja. Työn voimavaroja voivat olla mm. terveys ja toimintakyky, koulutus ja osaaminen, arvot ja asenteet sekä motivaatio ja työtyytyväisyys (Työterveyslaitos 2013). Työn

voimavarojen tunnistaminen auttaa stressin hallinnassa ja auttaa työssäjaksamisessa. Työhyvinvointi, työn imu ja flow-tilan kokemukset nostattavat esiin onnistumisen tunteita työssä ja lieventävät työn kuormittavuuden vaikutuksia. Esimerkiksi mielekäs työ ja hyvä työyhteisön henki ja työssä solmitut ihmissuhteet vaikuttavat jopa työssä jatkamiseen ja työurien pidentämiseen. (Työturvallisuuskeskus TTK 2014.)

3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Tässä luvussa esitellään työhyvinvoinnin johtamista ja organisointia ja työhyvinvoinnin johtamisen prosesseja. Työhyvinvoinnin edistämisen toimijoista käsitellään erityisesti työsuojelua, työterveyshuoltoa, esimiestä ja työyhteisöä.

3.1 Työhyvinvoinnin johtaminen osana strategiaa

Suutarisen (2010, 11) mukaan työhyvinvoinnin johtaminen on muuttunut vuosikymmenten varrella ja saavuttanut vasta 2000-luvulla uudenlaisen aseman yrityksen strategiatyössä. Työhyvinvoinnin johtaminen lähtee aina ylimmästä johdosta. Työhyvinvoinnin tulisi olla osa yrityksen strategiaa, liiketoiminnan suunnittelua, tavoitteellista kehittämistä ja arkijohtamista - ei ainoastaan satunnaisia muusta toiminnasta erillisiä hankkeita tai liikunta- ja virkistystoimintaa. (Varma 2006, 9.) Johtoryhmän on syytä jäsentää työhyvinvoinnin käsite, rooli ja merkitys organisaation perustehtävän ja toiminnan muutoksen toteuttamisessa, jotta työhyvinvointi ei olisi ylimääräistä oheistoimintaa vaan integroitu organisaation arkeen (Valtiokonttori 2009, 34). Strategisen työhyvinvointityön suunnittelun ja organisoinnin lähtökohtana ovat aina organisaation perustehtävä, sen visiot ja arvot (Suutarinen 2010, 32).

Organisaatiossa tulee määritellä, mitä työhyvinvointi on, mikä on työhyvinvointityön sisältö ja mitkä ovat tavoitteet, mitkä ovat työhyvinvointityön prosessit sekä ketkä ovat työhyvinvointityön toimijat ja mitkä heidän roolinsa (Suutarinen 2010, 34; Ilmarinen 2007, 3). Tärkeää on myös määritellä työhyvinvoinnille mittarit ja niiden seuranta (Ilmarinen 2007, 3). Työhyvinvoinnin mittaamista esitellään enemmän luvussa 4.2. Työhyvinvoinnin strategiassa määritellään, mikä on organisaation työhyvinvoinnin todellisuus ja nykytila, minkälaista työhyvinvoinnin tasoa ja tilaa tavoitellaan ja mitkä ovat keskeiset työolosuhdetekijät ja näihin vaikuttavat yleiset toimintatavat, joilla tavoitteet saavutetaan. (Tarkkonen 2012, 79.)

Työhyvinvointityön sisältö jaetaan pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiksi eri tasoilla: esim. organisaatiotasolla, työyhteisötasolla ja yksilötasolla (Suutarinen 2010, 32). Työhyvinvointityön toteutusta ohjaa organisaatiossa usein työhyvinvointiohjelma tai työhyvinvointisuunnitelma, joka perustuu organisaation strategialle, arvoille, menestystekijöille ja visiolle. (Tarkkonen 2012, 79; Suonsivu 2011, 68.) Tässä dokumentissa esitetään organisaatiossa käytettä-

vät työhyvinvointia edistävät periaatteet ja painopisteet, järjestelmät, resurssit, menettelytavat ja keinot. Lisäksi dokumentissa tulisi määritellä organisaation käsitys ja ymmärrys työhyvinvoinnista. Työhyvinvointisuunnitelmaan kootaan keskeisiksi todetut työhyvinvointia edistävät asiat yleisellä tasolla, jolloin se toimii välineenä työhyvinvoinnin kokonaisuuden tarkastelemiseksi ja siitä keskustelemiseksi sekä toimii ohjenuorana myös työhyvinvoinnin eri osa-alueitten kehittämistyössä. Yleensä työhyvinvointisuunnitelma rakennetaan useammalle vuodelle ja päivitetään tarvittavin väliajoin. Toimenpiteiden tarpeeksi pitkäjänteinen suunnittelu ja arviointi on tärkeää myös työhyvinvoinnin kehittämässä kuten kaikessa muussakin kehittämistyössä. (Suonsivu 2011, 68.) Konkreettista ja aikataulutettua työhyvinvointisuunnittelua kuvataan usein työhyvinvoinnin vuosikellon avulla, joka sijoittaa toimet organisaation vuoden kiertoon (Tarkkonen 2012, 79).

Usein työorganisaatioissa työhyvinvoinnista puhuttaessa keskustelun alla ovat käytännössä työpahoinvoinnin ilmentymät: esimerkiksi sairauspoissaolojen määrää, pituuksia ja syitä seurataan tarkoin. Usein toimintamallien kehittäminenkin lähtee tarpeesta vastata työpahoinvointiin ja pienentää ongelmia. Täten vaarana on, että johtoryhmän keskusteluista jää puuttumaan työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulma, koska ajattelu saattaa olla kovin ongelmakeskeistä. (Suonsivu 2011, 13-14.) On myös muistettava, että pelkkä työhyvinvointisuunnitelman tai henkilöstöjärjestelmän olemassaolo hyvine käytäntöineen ei itsessään vaikuta työntekijöiden jaksamiseen, viihtymiseen tai tehokkuuteen. Vaikutus riippuu siitä, tavoitvatko käytännöt koko henkilöstön ja miten henkilöstö käytännöt kokee. Jos palkkausjärjestelmä koetaan oikeudenmukaiseksi ja motivoivaksi, kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet hyviksi ja palaute riittäväksi ja kannustavaksi, näillä henkilöstökäytännöillä on yhteys yksilön hyvinvointiin, sitoutumiseen ja työskentelyn tehokkuuteen. Täten vaikutus heijastuu edelleen organisaation tuloksellisuuteen. (Vanhala & Bonsdorff 2012, 129, 132.)

Haasteena on, että johdon viralliset määritelmät HR-käytännöistä usein eroavat siitä, miten työntekijät näkevät ja kokevat samaiset käytännöt. Henkilöstökäytäntöjen tutkimusta on viime vuosina arvosteltu siitä, että siinä nojaututaan liiaksi johdon tai henkilöstöjohdon edustajien näkemukseen organisaation HR-käytännöistä (Wright & Haggerty 2005 Vanhalan ja Bonsdorffin 2012, 132, mukaan). Johdon näkemykset edustavat suunniteltua henkilöstöstrategiaa ja siitä johdettuja suunniteltuja tai aiottuja käytäntöjä, kun työpaikoilla taas henkilöstökäytäntöjen ei välttämättä ole havaittu vaikuttavan kuten on odotettu. Tätä käytäntöjen ketjua havainnollistetaan prosessikaaviolla (kuvio 3). (Vanhala & Bonsdorff 2012, 129, 132.)



Kuvio 3: Henkilöstökäytäntöjen ketju organisaatiossa (Vanhala & Bonsdorff 2012, 133).

Yhtenä selityksenä koettujen henkilöstökäytäntöjen erolle aiotuista on se, että suunniteltu henkilöstöjärjestelmä ja suunnitellut henkilöstökäytännöt eivät välity odotetulla tavalla henkilöstön kokemusmaailmaan. Toteutetut HR-käytännöt voivat erota suunnitelluista siksi, ettei kaikkia suunniteltuja käytäntöjä ole viety käytäntöön, tai siksi, että ne ovat muuttuneet toteutusvaiheessa. Syitä tähän löytyy päätöksenteosta, toteuttamiskeinoista ja valvonnasta. Suunnitellut ja toteutetut henkilöstökäytännöt edustavat johdon näkemystä ja kokemusta, ja ainakin suunniteltuja käytäntöjä voidaan pitää ”objektiivisena” tietona. Sitä vastoin henkilöstön kokemukset ja havainnot käytännöistä ovat yksilökohtaisia ja vaihtelevat kokijan mukaan. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa yksilön omat kokemukset ja suhde esimieheen muovaavat hänen näkemystään joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan (Kinnie ym. 2005 Vanhalan ja Bondsdorffin 2012, 132, mukaan). (Vanhala & Bondsdorff 2012, 132.)

3.2 Työhyvinvoinnin edistämisen prosessit organisaatiossa

Varsinkin aikaisemmin työhyvinvointitoiminta on rajattu usein vain työturvallisuusasiaksi ja normien valvonnaksi. Enää työsuojelu ja työhyvinvointityö eivät kuitenkaan ole pelkästään fyysisten työolosuhteiden ja -ympäristön korjaamista, vaan työhyvinvoinnin johtamisen kenttä on laajentunut yhä enemmän sisällöllisesti edellytysten ja voimavarojen luomiseksi, työkuorimituksen optimoinniksi sekä työn psyykkisten riskien varhaiseksi arvioinniksi ja ennaltaehkäisyksi. (Tarkkonen 2012, 57; Suutarinen 2010, 11.) Tarkkonen (2012, 22) linjaa työhyvinvoinnin edellyttävän toiminnan tasolla sitä, että huolehditaan henkilöstön työturvallisuudesta, työkyvystä ja työssä jaksamisesta sekä henkisestä hyvinvoinnista. Henkilöstön hyvinvointia edistetään vähentämällä liiallisia psyykkisiä ja fyysisiä vaatimuksia sekä epävarmuutta ja ristiriitoja työpaikalla ja työhön liittyen sekä toimimalla ongelmatilanteissa ratkaisukeskeisesti (Manka ym. 2010, 15; Ahola 2011, 13). Työhyvinvointityöhön sisältyy paljon ei-lakisääteistä toimintaa: mm. työyhteisö- ja esimiestaitojen kehittämistä, terveiden elämäntapojen ja liikunnan harrastamisen edistämistä sekä virkistys- ja kulttuuritoimintaa (Suutarinen 2010, 14-16, 18).

Valtiokonttorin (2009, 9) mukaan työhyvinvointi pohjaa johtamiseen, osaamiseen ja työn hallintaan sekä osallisuuteen. Samoilla linjoilla ovat Manka ym. (2010, 15) ja Riikonen ym. (2003, 41), joiden mukaan työhyvinvointi koostuu mm. hyvästä esimiestyöstä, henkisten voimavarojen tukemisesta, työn organisoinnista, työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista, vuorovaikutteisesta toimintatavasta, vaikutusmahdollisuuksien lisäämisestä ja myönteisestä yrityskulttuurista. Tärkeään asemaan nousevat esimiestuki, kultaaltaan kannustava ja johdonmukainen johtaminen, palaute ja henkilöstön keskinäinen kunnioitus (Riikonen ym. 2003, 41). Kaikella tällä voidaan edistää toiminnan sujuvuutta sekä toimipaikkojen sisällä että niiden välillä ja siten edistää yrityksen menestymistä. Toiminnan sujuvuus tarkoittaa käytännössä esimerkiksi toimivia rakenteita, optimaalista resursointia sekä

selkeitä rooleja, valtuutuksia ja prosesseja. Työhyvinvointi syntyy siis tekijöistä, joihin voidaan vaikuttaa. Kyse onkin pitkälti arkisista valinnoista, päivittäisestä vuorovaikutuksesta eri toimijoiden kesken ja tavoista ja välineistä, joilla päivittäistä työtä tehdään. (Valtiokonttori 2009, 8. 20.) Työhyvinvointia johtavat yhteistyössä HR-ammattilaiset, työsuojelutoiminta, työterveyshuolto ja esimiehet (Kuntatyönantajat 2014).

Työhyvinvointityön prosesseja ovat esimerkiksi työterveyshuolto, työsuojelu, työpaikkaliikunta, terveiden elämäntapojen edistäminen, virkistystoiminta, viestintä ja esimiesten tuki (Suutarinen 2010, 37). Myös perinteinen työturvallisuustyö sisältyy työhyvinvointityöhön. Työturvallisuuden varmistaminen edellyttää aktiivisuutta teknisessä turvallisuudessa, työympäristön turvallisuudessa, työtavoissa, perehdyttämisessä, johtamisessa ja organisaation turvallisuuskulttuurin kehittämisessä. Järjestelmällistä turvallisuusjohtamista noudattavissa yrityksissä tapaturmaluvut pysyvät pieninä myös kasvu- ja kehitysvaiheiden aikana. (Viitala 2007, 215.) Työturvallisuus on pitkälti asennekysymys, joka liittyy jokaisen työntekijän omaan vastuuntuntoon itsestä, työkavereista, omasta tiimistä, omasta työpaikasta, asiakkaista ja verkoston jäsenistä. Toki koulutus ja tieto turvallisista toimintatavoista ovat myös välttämättömiä. Yhtä tärkeää kuin fyysinen turvallisuus on se, että työntekijät kokevat olonsa henkisesti turvallisiksi. Henkisen turvallisuuden kokemus muodostuu esimerkiksi siitä, että työpaikalla ei esiinny työpaikkakiusaamista tai ahdistelua ja että ilmapiiri on sellainen, että ihmiset uskaltavat oppia, kokeilla uutta ja tehdä myös virheitä. Lisäksi henkistä turvallisuutta on tunne omasta ammattitaidosta: tieto siitä, että työt jatkuvat tai että omalla osaamisella on takuulla kysyntää muuallakin työmarkkinoilla. (Ojala & Ahonen 2003, 198.)

Tiivistykseksi esitän Vesterisen (2006b, 32-33) nelijaon työhyvinvointia edistävästä prosesseista eri osa-alueittain.

1. Yksilön fyysinen työkyvyn, terveyden ja voimavarojen edistäminen:
Terveydenhoito, liikuntatoiminta, lääkinnällinen ja ammatillinen kuntoutus, terveellisten elämäntapojen edistäminen, työmatkaliikenteen turvallisuuden edistäminen, harrastus- ja virkistystoiminta
2. Työn ja työympäristön kehittäminen:
Työssä esiintyvien riskien määrittäminen ja hallinta, työtilojen ja -välineiden parantaminen, koneiden käytön haittojen vähentäminen, haitallisilta aineilta ja tekijöiltä suojautumisen kehittäminen
3. Työyhteisön ja työorganisaation kehittäminen:
Viestinnän tehostaminen, johtamisen kehittäminen, yhteistyön ja osallistumisen lisääminen, työn suunnittelun ja laadun parantaminen, henkilöstön arvostuksen lisääminen, kiireen ja aikapaineiden vähentäminen, muutosten ja kriisien hallinnan kehittäminen
4. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen:

Perehdytys, täydennyskoulutus, omaehtoisen koulutuksen tuki, työnohjaus, työkierto, mentorointi, tutorointi.

Parhaillakaan prosesseilla työnantaja ei voi lopullisesti taata työntekijän työhyvinvointia, sillä siihen vaikuttavat esimerkiksi työntekijän työelämän ulkopuolinen elämäntilanne ja perhesuhteet sekä elämäntyyli, joihin voi vaikuttaa vain työntekijä itse (Suutarinen 2010, 24). Työn elämänpiiri ja yksityinen elämänpiiri ovat kehämäisessä vuorovaikutuksessa toisiinsa: molemmat voivat tuottaa sekä huolia mutta myös voimavaroja, jotka vaikuttavat hyvinvointiin sekä työssä että muussa elämässä. (Tarkkonen 2012, 62.) Vapaa-aika on tärkeä vastapaino työlle: kuormittavan työn vastapainoksi tarvitaan palautumista, vapaata aikaa ja riittävästi unta. Joskus paineita tulee kuitenkin myös siviilielämän puolelta. (Asikainen Anteroisen 2013, 43, mukaan.) Toisaalta jos töissä menee huonosti, heijastuu huono vointi kotiin asti (Viitala 2007, 15). Suomessa tehdyn tutkimuksen mukaan työn kuormitus vaikuttaa keskimäärin enemmän yksityiseen elämänpiiriin kuin toisin päin (Tarkkonen 2012, 62).

Vesterisen (2006, 9) mukaan kestävä hyvinvointi edellyttää työntekijän omaa vastuuta elämästään, tyourastaan, työstään ja työkyvystään. Hyvässä kunnossa jaksaa enemmän ja elpyy nopeammin. Itsearvostus auttaa hoitamaan itseä hyvin, asettamaan rajoja ja ottamaan omat kokemukset vakavasti. (Vesterinen 2006, 9.) Mankan ym. (2010, 15) mukaan hyvinvoiva työntekijä myös haluaa omaehtoisesti huolehtia jaksamisestaan. Suonsivu (2011, 47) muistuttaa, että jokainen työntekijä on vastuussa ammatillisuutensa ja itsensä kehittämisestä. Työelämässä tarvitaan halua kehittää omaa osaamista. Omien voimavarojen, osaamisen ja tunteiden tunnistaminen vahvistaa työn ja koko elämän hallintaa. Itsensä kuunteleminen ja itsensä johtaminen lisäävät vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhön ja sitä kautta vastuunottoa siitä. Tämä taas lisää todennäköisesti työntekijän motivoitumista ja myönteistä otetta työhönsä. (Suonsivu 2011, 46-48.) Toki on muistettava, että parhaat edellytykset henkiselle hyvinvoinnille työssä ovat olemassa silloin, kun työhyvinvointia edistetään yhtä aikaa työntekijää, työtä ja työyhteisöä koskevilla toimilla (Vesterinen 2006, 9).

Työntekijän työhyvinvoinnin osa-alueita havainnollistava kuvio (kuvio 4) osoittaa, mihin työhyvinvoinnin osa-alueiden ominaisuuksiin työnantaja voi vaikuttaa ja sen tulee vaikuttaa. Kuvioista on myös nähtävissä, mitkä työhyvinvointia rakentavat ominaisuudet ovat työntekijän itsensä vastuulla ja työnantajan vaikutuspiirin ulottumattomissa. Tapiola-ryhmän oppaassa esitellyssä kuvauksessa työnantajan vaikutusaluetta kutsuttiin työnantajan vastuualueeksi, mutta olen valinnut tähän sanaksi vaikutusalue, sillä katson, että työntekijällä itsellään on oma vastuu kaikilla työhyvinvoinnin alueilla ja haluan sanavalinnalla korostaa työntekijän ja työnantajan yhteistyötä työhyvinvoinnin edellytysten luomisessa ja kehittämisessä. Opas neuvoo kuitenkin yrityksiä aloittamaan työhyvinvointityön mieluiten työnantajan vaikutusalueeseen kuuluviin asioista, sillä näihin vaikuttaminen on paljon helpompaa. (Tapiola-ryhmä.)



Kuvio 4: Työnantajan ja työntekijän vaikutusalueet työhyvinvoinnin osa-alueittain (Tapiolaryhmä).

3.3 Yhteistoiminta ja työterveyshuolto työhyvinvoinnin edistäjinä

Työhyvinvointityö on suurelta osin lailla säädettyä toimintaa: siitä säättävät mm. työterveys- huoltolaki, työturvallisuuslaki, laki työsuojelun valvonnasta, laki naisten ja miesten tasa- arvosta, yhteistoimintalaki ja työeläkelainsäädäntö (Valtiokonttori 2012). 2000-luvulla työtur- vallisuuksalakea laajennettiin koskemaan näkyvämmiin fyysisen turvallisuuden ohella henkistä työsuojelua. Nykyisen lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ehkäistä tapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Yksi suurimmista stressihaittojen kehittymisen tekijöistä on riittämätön palautumi- nen työstä. (Suutarinen 2010, 14-16, 18.)

Henkilöstön ja työnantajan välisen yhteistoiminnan tarkoituksena on kehittää vuorovaikutusta ja lisätä luottamusta. Yhteistoiminnalla halutaan varmistaa, että jokaisella työntekijällä on riittävät vaikutusmahdollisuudet työolojen kehittämiseen. Kokemus osallistumismahdollisuuksista myös edistää työhyvinvointia. Yhteistoiminta näkyy esimerkiksi aktiivisena seurantana ja jatkuvana kehittämisenä. Yhteistoiminnan tarkoituksena on varmistaa riittävä vuoropuhelu ja tiedonkulku työpaikalla. Välittömiä yhteistoiminnan foorumeita ovat esimerkiksi työpaikkako-

koukset, kehityskeskustelut, ryhmä- ja tiimipalaverit sekä työterveys- ja työturvallisuuskeskustelut. Tämä toiminta koskee yksittäistä työntekijää tai rajattua työntekijäryhmää, ja tästä toiminnasta vastaa erityisesti työyhteisön esimies. Edustuksellisessa yhteistoiminnassa taas käsitellään koko organisaatiota koskevia asioita. Tähän kuuluvat yt-toimikunnat ja työsuojelun yhteistoimintatehtävät. (Työturvallisuuskeskus 2011, 4.) Työsuojelulainsäädäntö korostaa työnantajan ja henkilöstön välistä edustuksellista yhteistoimintaa, jossa henkilöstöä edustavat työsuojeluvaltuutetut ja heidän varavaltuutettunsa. Myös työntekijän rooli työn ja työolojen kehittämisessä korostuu. (Ojala & Ahonen 2003, 197.)

Työsuojelutyön tavoite on kahtalainen: varmistaa työntekijän työkyky sekä varmistaa yrityksen häiriötön toiminta. (Suutarinen 2010, 13-15; Ojala & Ahonen 2003, 197.) Työsuojelutoiminnalla pyritään ylläpitämään ja edistämään työntekijöiden terveyttä, turvallisuutta ja työkykyä sekä ehkäisemään työtapaturmia ja ammattitauteja (Ojala & Ahonen 2003, 197). Työkyvyn varhaiseen tukeen liittyvät toimintaperiaatteet ovat työsuojelun yhteistoiminnan keskeistä sisältöä. Tavoitteena on, että työkyvyn mahdollinen heikentyminen havaitaan ja tukitoimenpiteet suunnitellaan mahdollisimman varhain. Työpaikalla toteutettavalla työkyvyn hallinnalla, seurannalla ja varhaisella tuella tarkoitetaan ”työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhdessä kirjallisesti sopimia työpaikan tarpeisiin perustuvia käytäntöjä, joiden avulla huolehditaan työntekijöiden työkyvyn edistämisestä ja työkyvyttömyyden ehkäisemisestä läpi työuran”. (Matti & Rauramo 2010.)

Työturvallisuuskeskuksen (2011, 4) mukaan työsuojelun yhteistoimintahenkilöstön tulisi olla esimiesten ja työyhteisöjen tärkeä tuki, joka auttaa esimiehiä työsuojeluvastuiden hoitamisessa. Työsuojelun yhteistoimintahenkilöstö muodostaa ikään kuin sisäisen asiantuntijatahon, jonka tehtävänä on tuottaa yleisarvioita, näkemyksiä, ehdotuksia ja ideoita työolosuhteiden parantamiseksi (Tarkkonen 2012, 120). Yhteistoimintahenkilöstön tehtäviä on luonnehdittu seuraavasti:

- esimiesten ja työntekijöiden tukeminen työturvallisuutta ja työhyvinvointia koskevissa asioissa
- työturvallisuuslainsäädännön toteutumisen varmistaminen yhteistoiminnan keinoin
- työympäristön tilan seuraaminen ja esitysten tekeminen vaarojen ehkäisemiseksi
- työturvallisuuden ja työhyvinvointiin liittyvien ohjelmien ja suunnitelmien kehittäminen yhdessä työnantajan kanssa
- työterveyshuollon toiminnan kehittäminen yhdessä työnantajan ja työterveyshuollon kanssa.

Työturvallisuuslain (23.8.2002) mukaan työnantajalla on oltava turvallisuuden ja terveellisuuden edistämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi tarpeellista toimintaa varten ohjelma, joka kattaa työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöi-

den vaikutukset. Tästä työsuojelun toimintaohjelmasta ”johdettavat tavoitteet turvallisuuden ja terveellisyysedistämiseksi sekä työkyvyn ylläpitämiseksi on otettava huomioon työpaikan kehittämistoiminnassa ja suunnittelussa ja niitä on käsiteltävä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa.” (Finlex 2014.) Hyvässä työsuojelun toimintaohjelmassa kuvataan työturvallisuuden vastuut ja työnjako, työsuojelu osana henkilöstön perehdyttämistä sekä konkreettiset kehittämisen tavoitteet (henkilöstöstrategia). Toimintaohjelman tarkoituksena on kertoa, miten työpaikalla hoidetaan työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin lakisääteiset velvoitteet ja vastuut. Yksittäisistä aiheista laaditaan tarkentavia toimintaohjeita. Tarkoituksena on näin varmistaa, että kaikki rutiinit kuten töiden ja tilojen suunnittelu, kunnossapito, alihankintatyöt hoidetaan työhyvinvoinnin velvoitteet huomioiden. (Työturvallisuuskeskus 2011, 4.) Työnantaja ja henkilöstö vastaavat työsuojelun tavoitteista ja ohjelman laatimisesta yhdessä. Usein käytännössä työsuojelutoiminnasta vastaa työsuojelutoimikunta, joka käsittelee työsuojelun toimintaohjelman ja valvoo sen toteutumista. (Ojala & Ahonen 2003, 197.)

Työsuojelutoimikuntaa johtaa ja työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnasta vastaa työnantajan nimeämä työsuojelupäällikkö (Ojala & Ahonen 2003, 197). Työsuojelupäällikön tehtävä on avustaa työnantajaa ja esimiehiä työsuojeluasiantuntemuksen hankinnassa ja yhteistyössä työntekijöiden ja työsuojeluviranomaisten kanssa. Työsuojelupäällikön velvollisuus on tutustua työsuojelua koskeviin säännöksiin ja määräyksiin sekä työpaikan oloihin ja niiden kehityksen seurantaan. Hänen tehtävänsä on myös huolehtia, että työnantaja ja työnantajan edustajat saavat tarpeelliset tiedot työsuojeluun liittyvistä säädöksistä ja määräyksistä. (Suutarinen 2010, 40.)

Työterveyshuolto luetaan työsuojelun toimijoihin. Sen tehtävä on tässä roolissa laatia vuosittain työpaikkaselvitys, jossa pyritään tunnistamaan työstä ja työoloista johtuvat vaara- ja kuormitustekijät, ja tehdä arvio niiden vaikutuksesta työntekijän terveyteen. Lisäksi työterveyshuolto kerää tietoa työpaikkakäynneillä ja tekee tarvittaessa eritysselvityksiä kuten ergonomisten ja psyykkisten kuormitustekijöiden selvityksiä tai työhygieenisiä mittauksia. Näiden pohjalta työterveyshuolto tekee työnantajalle esityksiä työolojen parantamiseksi (Työturvallisuuskeskus 2011, 5). (Ojala & Ahonen 2003, 197.) Työterveyshuolto on työorganisaation kumppani työkyvyn, työterveyden ja työhyvinvoinnin ylläpitämisessä (Työterveyslaitos 2013). Lakisääteisen työterveyshuollon rooli on keskeinen työkyvyn ylläpitämisen kannalta (Lehtonen 2013, 41). Työterveyshuollon tehtävänä on ensisijaisesti ennaltaehkäisyn keinoin edistää työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia sekä pyrkiä vaikuttamaan työpaikan olosuhteisiin (Työturvallisuuskeskus 2011, 5).

Terveystarkastusten ja sairaanhoidon lisäksi työterveyden asiantuntijat pystyvät konsultoimaan työntekijöitä esimerkiksi työergonomiaan ja terveellisiin elämäntapoihin liittyvissä kysymyksissä. Työterveyslääkärin ja -hoitajan lisäksi voidaan hyödyntää myös muiden tervey-

denhuoltosektorin osaajien kuten psykologien ja fysioterapeuttien osaamista. (Lehtonen 2013, 41.) Työterveyshuolto vastaa esimerkiksi työntekijän työkyvyn arvioinnista ja osatyökykyisyyden työnteolle aiheuttamien rajoitusten määrittelystä, kuntoutusmahdollisuuksien selvittelystä ja kuntoutukseen tai kuntoutustutkimukseen ohjaamisesta ja suositusten antamisesta työn ja työolosuhteiden uudelleenjärjestelyihin (Suonsivu 2011, 64). Yhteistyöverkostoon kuuluvat usein myös työeläke- ja tapaturmavakuutusyhtiöt. Jos halutaan saavuttaa positiivisia tuloksia, organisaation johdon on sitouduttava työterveyden kanssa tehtävään yhteistyöhön ja henkilöstö on perehdytettävä käyttämään sen tarjoamia palveluja oikein. (Lehtonen 2013, 41.) Lakisääteisten palveluiden lisäksi työnantaja voi tarjota henkilöstölleen myös muita terveyden- ja sairaanhoidon palveluita (Työturvallisuuskeskus 2011, 5).

3.4 Esimies työhyvinvoinnin johtajana

Henkilöstöjohdolla on merkittävä rooli työhyvinvointitoiminnan puitteiden rakentamisessa, mutta tärkein rooli työhyvinvoinnin johtamisessa on työyhteisöjen lähiesimiehillä ja työntekijöillä itsellään (Varma 2006, 9). Johtamisen ja johtajuuden kautta vaikutetaan ja pitää vaikuttaa kaikkiin työyhteisön osiin. Johtajat ja esimiehet ovat omalla vastuualueellaan esikuvia ja mallioppimisen kohteita: heidän ajattelu-, suhtautumis- ja toimintatapansa viestittyvät johdettaville ainakin pitemmällä aikavälillä. Työyhteisöön välittyy täten aina se, mitä pidetään merkityksellisenä ja tärkeänä, ja toisaalta, mitä ei. Tämä taas voi vaikuttaa työyhteisön arvomaailmaan ja ominaisuuksiin. (Tarkkonen 2012, 75.) Työhyvinvoinnin johtaminen ei ole esimiehelle muun työn ohessa tehtävää työtä, vaan se on keskeinen osa esimiehen arkityötä ja työnkuvaa (Varma 2006, 23). Sillä on myös suuri vaikutus alaisen työhyvinvointiin: mm. Anteroisen (2013, 42) mukaan esimiesympäristö vaikuttaa merkittävästi siihen, miten mielekkääksi ihminen työnsä kokee. Myös Juuti (2006, 83) ja Wink (2006, 140) korostavat, että johtamisella on keskeinen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin.

Esimiehet vastaavat työntekijöiden henkisistä ja aineellisista toimintaedellytyksistä (Wink 2006, 140). Hyvä ihmisten johtaminen tukee työskentelyä ja luo edellytyksiä työssä onnistumiselle (Juuti 2006, 84). Johtamista voidaan kuvata myös luottamuksen rakentamisena ihmisten välille. Luottamussuhde esimiehen ja alaisen välille syntyy vain siinä tapauksessa, että esimies ansaitsee alaistensa luottamuksen. Yksi tärkeimmistä keinoista ansaita luottamus on arvostaa alaisia ja luottaa näihin; luottamus lisää luottamusta. Esimiehen täytyy siis pystyä luottamaan ja luottaa alaisiinsa ja heidän ammattitaitoonsa ja kykyynsä tehdä työnsä. Alaisiin luottamisella esimies myös lisää alaisten omaehtoista ja vastuullista toimintaa. (Juuti 2009, 107-108.) Luottamuksen tärkeyden ohella hyvän esimiehen ominaisuuksia voidaan luonnehtia seuraavasti: hyvä esimies arvostaa itse hyvää johtajuutta, haluaa toimia ihmisten johtajana, on taidokas kontrolloimaan itseään, tuntee työn tavoitteet ja selkeät päämäärät, antaa palautetta, osaa motivoida ja innostaa, tukee, auttaa ja on läsnä, kuuntelee henkilöstöä pää-

töksenteossa, osaa jakaa tietoa selkeästi, on perillä työyhteisön tilanteesta, tarttuu jämäkästi asioihin sekä on suunnitelmallinen ja ennakoi. (Työturvallisuuskeskus 2014.)

Voidakseen hoitaa esimiestehtävänsä menestyksekkäästi on esimiehen saatava riittävästi tietoa alaistensa ja työyhteisönsä tilasta ja kehitystarpeista. Aholan (2011a, 82) mukaan esimiehen tulisi saada tietoa työyhteisönsä työhyvinvoinnista

- työntekijöiltä: vuorovaikutus, keskustelut ja työsuoritus
- asiakaspalautteesta: asiakastyytyväisyys, reklamaatiot
- kehityskeskusteluista: työn sujuminen, odotukset, ehdotukset ja hyvinvointi
- henkilöstöhallinnolta: ilmapiirikartoitukset ja tilastot (tuotanto, tapaturmat, poissalot, vaihtuvuus)
- työsuojeluorganisaatioilta: arvioidut riskit ja esille tuodut työsuojeluasiat, ja
- työterveyshuollosta: työpaikkaselvitykset, terveystarkastusten yhteenveto.

Kehityskeskustelu eli esimiehen ja alaisen välinen keskustelu tarjoaa esimiehelle yhden mahdollisuuden työntekijän työhyvinvoinnin edellytyksistä huolehtimiseen. Kehityskeskustelussa päivitetään, että työntekijä tietää, mikä hänen työnsä merkitys on organisaatiossa, mitkä ovat hänelle määrättyt työtehtävät ja asetetut tavoitteet, miten hyvin hänen työnsä arvioidaan sujuneen ja mitä häneltä odotetaan jatkossa. Olennaista on kehityskeskustelun esimiehelle tarjoama tieto siitä, miten työntekijä viihtyy ja jaksaa työssään, mitä hän odottaa ja toivoo työltään ja tulevaisuudeltaan ja millaisia ideoita tai ehdotuksia hänellä on työnsä, työyhteisönsä ja yhteisten toimintakäytäntöjen kehittämistä. (Ahola 2011, 83.)

Edellä esiteltyjen tietolähteiden pohjalta esimiehen tulisi herkällä korvalla seurata työyhteisönsä hyvinvoinnin ja toiminnan tilaa ja tarvittaessa puuttua havaitsemiinsa tai tietoonsa tulleisiin epäkohtiin. Ongelmien puheeksi ottaminen on normaalia esimiestyötä; esimiehellä on sekä oikeus että vastuu puuttua ongelmatilanteisiin. Aloite puheeksi ottamiseen voi olla esimiehen oma tai se voi tulla työntekijältä itseltään, työtoverilta tai esimerkiksi työsuojeluvaltuutetulta, työterveyshuollosta tai luottamusmieheltä. Työterveyshuollon tai muun kolmannen tahon aloitteesta keskustelut voidaan käydä vain työntekijän suostumuksella. Puheeksi ottaminen tulee tehdä rohkeasti mutta toki suhteuttaen keskustelu ongelman suuruuteen. (Työhyvinvointia hyvinvointityöhön -raportti 2011, 20.) Ongelmien nostamiseksi keskusteluun on useassa yrityksessä kehitetty niin sanottuja varhaisen tuen malleja, joissa ensimmäisenä askeleena on lähiesimiehen ja alaisen välinen keskustelu. Esimiehen ja alaisen välistä varhaisen puuttumisen keskustelua ohjeistetaan yleensä seuraaventyyppisesti:

- Keskitytään työn arkisiin ja tosiasiallisiin ongelma-kohtiin, kuvataan tavoitetila ja selvitetään vaihtoehtoiset ratkaisumallit.
- Sovitaan tavoite ja seurataan asian etenemistä
- Varmistetaan työkykyä ylläpitävä ja tukeva prosessi kirjaamalla sovitut asiat.

- Nimetään prosessin vastuuhenkilöt ja kirjataan työterveyshuollon ja mahdollisten muiden yhteistyötahojen rooli.
- Keskusteluun valmistautumisessa ja keskustelutilanteessa voidaan käyttää apuna sitä varten tarkoitettua lomaketta, joka ainakin suuremmissa yrityksissä on olemassa. (Työhyvinvointia hyvinvointityöhön -raportti 2011, 22.)

Haastetta työhyvinvoinnin johtamiseen tuo se, että toisinaan työntekijän työntekoa ja työhyvinvointia haittaava varsinainen ongelma on työn ulkopuolella mutta sen vaikutus heijastuu työpaikalle työntekijän vähentyneiden voimavarojen vuoksi. Elämän kokonaisuuteen mahtuu jokaisen työuran aikana monenlaisia haastavia elämänvaiheita ja vastoinkäymisiä. Tällaisissa tilanteissa esimiehen tuki ja väliaikaisten joustojen mahdollisuus ovat tärkeitä työntekijän jaksamisen kannalta ja tukevat työkykyä. (Ahola 2011a, 35.) Esimiehillä on mahdollisuus omalla toiminnallaan pienentää todennäköisyyttä, että työntekijä siirtyy työelämän ulkopuolelle psyykkisten ongelmiansa vuoksi. Koska työssä vietetään suuri osa ajasta, työpaikoilla voidaan havaita ongelmia ja tarttua niihin varhaisessa vaiheessa. (Ahola 2011a, 7.)

Odotukset ja vaatimukset esimiestä kohtaan ovat edellä esitetyn mukaisesti hyvin suuret. Karppanen (2006, 155) nostaa esille myös esimiesten hankalan aseman tulostavoitteiden ja ihmisten johtamisen välissä. Esimiestä sitovien tulostavoitteiden kannalta ensisijaista on se, että työt saadaan valmiiksi aikataulussa ja kilpailijoihin verrattuna nopeammin, halvemmalla ja laadukkaammin. Tuottavuustekijöiden painoarvo onkin usein esimiesten mielessä suurin, jolloin alaisten etu ja näiden henkisen hyvinvoinnin säilyminen ja parantuminen on käytännössä toissijaista. Myös palavereissa keskustelunaiheiden määrässä sekä mittaamisen tavoissa läpimeno, kustannukset ja rahalliset tulokset päihittävät yleensä määrässä selkeästi ihmisten johtamisen tai muut työhyvinvointia sivuavat esimiestyön aihealueet. (Karppanen, 155.)

Ahola (2011a, 13) muistuttaa, että parasta, mitä esimies voi tehdä alaistensa hyvinvoinnin edistämiseksi, on huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. Hyvin jaksavalla esimiehellä on hyvät edellytykset onnistua henkilöiden johtamisessa. (Ahola 2011a, 13.) Sen lisäksi, että esimies kantaa vastuuta työyhteisönsä ja alaistensa hyvinvoinnista, hänen tulisi huolehtia myös omasta henkilökohtaisesta hyvinvoinnistaan. Onnistuakseen tehtävässään esimiehen tulee johtaa myös itseään. Itsestään huolehtiminen ei ole itsekkyyttä vaan vastuullisuutta paitsi itseä myös muita kohtaan. (Aarnikoivu 2008, 37.)

3.5 Työyhteisö työhyvinvoinnin rakentajana

Työyhteisön hyvinvointia kuvataan usein toiminnan sujuvuudella ja työryhmän me-hengellä (Suonsivu 2011, 59). Hyvinvoivassa työyhteisössä arvostetaan, kunnioitetaan ja kannustetaan toisia, kohtelu on tasa-arvoista ja ilmapiiri on avoin, innovatiivinen ja vuorovaikutteinen.

Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen ja sitä kautta työn tuloksiin (Viitala 2007, 14). Työhyvinvointia tukevassa työyhteisössä palautetta ja tukea saadaan esimieheltä ja työtovereilta ja palautetta on mahdollisuus myös antaa (Vesterinen 2006b, 41). Tiedonkulku toimii avoimesti, ja yhteisiksi koetuista ongelmista uskalletaan puhua (Suonsivu 2011, 59). Työntekijät kokevat, että heillä on vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, tavoitteisiin ja tuloksiin (Vesterinen 2006b, 41). Työolosuhteet ovat turvalliset ja terveelliset, ja työssä on mahdollisuus itsensä kehittämiseen. Työ on oikein mitoitettu suhteessa osaamiseen, aikaan ja henkilöstön määrään, ja siinä on kehittymismahdollisuuksia. Hyvinvoivan työyhteisön piirteitä ovat myös erilaisuuden hyväksyminen, vastuun jakaminen ja sitoutuminen yhdessä määriteltyyn strategiaan ja päämääriin. (Vesterinen 2006b, 41.)

Työhyvinvointia tukevan työyhteisön luominen ei onnistu pelkästään esimiesten voimin tai ole pelkästään näiden vastuulla (mm. Varma 2006, 9). Esimiehen onnistuminen työssään edellyttää työntekijöiden tukea esimiehensä työlle. Parhaimman tuen esimiehen työlle antavat motivoituneet ja esimieheen luottavat työntekijät. Kun työntekijällä on motivaatiota omaa työtään ja työpaikkaansa kohtaan, syntyy luottamusta ja sitä kautta sitoutumista työpaikkaan. Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat monet tekijät, mm. työpaikan yhteisten tavoitteiden tunnistaminen ja halu sitoutua niihin. Luottamuksen kautta syntyy yhteinen tahto ja halu ottaa vastuuta päämäärien saavuttamiseksi eli sitoutua työhön. (Työturvallisuuskeskus 2014.) Hyvä johtajuus ja työhyvinvointi vaativat siis toteutuakseen taitoa paitsi esimieheltä myös alaisilta. (Nivala 2006, 103.)

Alaistaidoilla viitataan yleensä työntekijän kykyyn ja haluun toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla. (Varma 2006, 9.) Alaistaito-käsite saattaa kuitenkin yhdistyä tarpeettomasti alamaisuuteen, minkä vuoksi usein puhutaankin alaistaitojen sijaan työyhteisötaidoista. Käsitteen nimessäkin korostuu se, että henkilön oman ammattitaidon ylläpitäminen ja vastuun ottaminen oman työyhteisön hyvinvoinnista nähdään paitsi yksilön kannalta, myös työn ja työyhteisön kehittämisen näkökulmasta. (Nivala 2006, 103.) Vesterisen (2010, 114) mukaan usein työhyvinvointia estävät tai vähentävät asiat, jotka voitaisiin ehkäistä hyvillä työyhteisötaidoilla. Niitä ovat esimerkiksi vuorovaikutustaidot, taidot ratkaista ristiriitoja, sivistyneet käytötavat, tunnetaidot ja tunteiden tulkkauksen taidot, riittävä ammatillisuus ja empaattisuus sekä omasta jaksamisesta huolehtiminen. Työyhteisötaidot hallitseva työntekijä on sitoutunut työtehtäväänsä, työyhteisöönsä ja työnantajaan. Hän haluaa myös kehittää työtään. Voidaan siis päätellä, että työyhteisötaitojen kehittämiseen kannattaisi panostaa. Työyhteisöjen tuoksellisuus ja työhyvinvointi riippuvat kaikkien työyhteisön jäsenten halusta ja kyvystä sitoutua työhön ja ottaa huomioon se kokonaisuus, jossa työskennellään. Hyvien työyhteisötaitojen vaikutukset näkyvät myös esimerkiksi työn organisoinnissa: työ ei ole pieniin osiin pilkottuja vastuita vaan tavoitteiden ja työprosessien kannalta selkeä kokonaisuus ja esimerkiksi liialli-

seksi koettu työkuorma voidaan ottaa puheeksi työyhteisön avoimessa keskustelukulttuurissa. (Vesterinen 2010, 114.)

Kinnunen ja Saarikoski (2006, 116) esittävät organisaation ja työyhteisön toimintaan neuvoksi sitä, että ei keskitytä heikkouksiin ja parannusta kaipaaviin seikkoihin, kuten hyvin usein tehdään, vaan keskitetään ajattelu siihen, mikä on hyvin ja mikä toimii. Nivalan (2006, 99) mukaan taas työhyvinvointia edistää se, että arkielämän ristiriitainen luonne hyväksytään. Monet työtä koskevat asiat tuntuvat vaikeasti ratkaistavilta tai jopa mahdottomilta ristiriidoilta. Eri-tyisesti työyhteisön ristiriitojen taustalla ovat usein työtä koskevat arvot ja arvostukset. Työhyvinvointia voikin edistää keskeneräisyyden tunteen hyväksyminen ja se, että kaikki asiat eivät aina tule ratkaistuksi juuri itseä tyydyttävällä tavalla. Myös esimies voi auttaa tunteen hyväksymisessä korostamalla erilaisten työtapojen oikeutusta. (Nivala 2006, 99.)

4 Työhyvinvoinnin johtamisen vaikuttavuus

Tässä luvussa käsitellään työhyvinvoinnin merkitystä organisaation menestykselle ja vaikutusta toiminnan laatuun. Aluksi esitellään näkemyksiä työhyvinvoinnista organisaation voimavarana; sen jälkeen tarkastellaan työhyvinvoinnin mittaamisen haastavuutta ja tapoja ja sitä, millä tavalla puutteellinen työhyvinvointi näkyy organisaatiossa.

4.1 Työhyvinvointi organisaation voimavarana

Työhyvinvoinnin myönteiset vaikutukset niin taloudellisesti kuin muiltakin osin ovat laajalti tunnetut ja tulevat esiin käytännössä aihepiirin kaikissa lähdemateriaaleissa. Esittelen tarkemmin taloudellisia vaikutuksia luvussa 4.3. Mankan, Heikkilä-Tammen ja Vauhosen (2012, 13) mukaan organisaatiossa työhyvinvointi näkyy voimavarana, sillä hyvinvoiva työntekijä tekee tuloksellista työtä: lopulta työntekijöiden tyytyväisyys näkyy asiakkaiden tyytyväisyytenä. Työhyvinvointi vaikuttaa hyvän työpanoksen ja sen myötä hyvän työtuloksen saavuttamiseen ja tuottavuuteen (Valtiokonttori 2012, 4; Vesterinen 2006b, 47). Kun työt sujuvat, työ on laadukasta ja tuloksekasta. Pitkälti samat asiat, jotka vaikuttavat töiden sujumiseen, edistävät myös hyvinvointia ja terveyttä säästäten sairauspoissaoloista ja työkyvyttömyysmaksuista aiheutuvia kuluja. (Ahola 2011a, 7.) Toisaalta myös työkyky voidaan ymmärtää aikaansaamiskykyä; toisin sanoen hyvä henkilöstön työkyky tarkoittaa samalla korkeaa aikaansaannoskykyä tai sen mahdollisuutta (Tarkkonen 2012, 60).

Työhyvinvoinnin on todettu pienentävän kustannuksia, parantavan kustannustehokkuutta, työtyytyväisyyttä, motivaatiota, työilmapiiriä ja palvelutasoa. Siten se lisää asiakastytytyväisyyttä, kasvattaa yhteistä osaamista ja parantaa organisaation oppimista. Hyväksi koettu työhyvinvoinnin tila myös lisää sitoutumista organisaatioon. (Valtiokonttori 2009, 11.) Työhyvin-

vointi on siis sidoksissa työssä viihtymiseen, työssä jaksamiseen ja työssä pysymiseen (Valtiokonttori 2012; Vesterinen 2006b, 47). Organisaation näkökulmasta hyvä ilmapiiri ja työntekijöiden hyvinvointi mahdollistavat luovuuden ja lisäävät organisaation kykyä luoda uusia toimintatapoja ja kehittää siten tuottavuutta. Työhyvinvointiin sijoittamisen voidaankin nähdä lisäävän yrityksen aineetonta pääomaa. (Manka ym. 2012, 13, 15.)

Hyvinvoiva työpaikka on myös houkutteleva osaavien työnhakijoiden silmissä. Työhyvinvoinnin edistäminen voidaan siis nähdä myös keinona luoda positiivista työnantajamielikuvaa. (Manka ym. 2012, 13, 15; Kuntatyönantajat 2014.) Nivala (2006, 93) näkee työhyvinvoinnin jopa kilpailutekijänä, joka vaikuttaa yrityksestä ulospäin muotoutuvaan kuvaan ja sen myötä markkinamenestykseen. Työnantajan maine kantautuu nopeasti potentiaalisten työnhakijoiden korviin, ja vahvoilla on sellainen yritys, jonka henkilöstö kokee, että ihmisistä ja heidän hyvinvoinnistaan pidetään huolta (Tarkkonen 2012, 73).

Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden toteuttamiseen tarvitaan aina ylemmän johdon ja luottamushenkilöiden tuki. Lähtökohta on, että nämä toimivat esikuvina työhyvinvoinnin kehittämisessä ja pelisääntöihin sitoutumisessa. (Työturvallisuuskeskus 2011, 2.) Kuitenkin tämän ohella työhyvinvointitoimien vaikuttavuutta ja kehittämistä pohdittaessa tulisi tarkastella myös sitä, ovatko näkemykset organisaation terveydestä ja hyvinvoinnista ja sen kehittämisestä yhteisiä eri organisaatiotasoilla ja sen osissa. Tällaista keskustelua olisi tärkeää käydä avoimesti, sillä paitsi että kanssakäyminen ja yhteiset näkemykset todennäköisesti parantavat henkilöstön hyvinvointia, ne lisäävät henkilöstön ja johdon välistä luottamusta ja edistävät sitä kautta organisaation toiminnan sujuvuutta ja yrityksen menestymistä. (Riikonen ym. 2003, 41.) Koko henkilöstö tulisi siis osallistaa työhyvinvointityöhön (Valtiokonttori 2009, 34). Työhyvinvointiajattelu täytyy saada jalkautettua organisaatioon ja saada aikaan kulttuuriasenteen muutos, jotta työhyvinvointityö sitoutuisi osaksi päivittäisjohtamista ja parantaisi organisaation tuloksellisuutta (Ilmarinen 2007, 3). Näin myös kyetään keskittymään oman organisaation juuri sillä hetkellä tärkeimpiin työhyvinvointihaasteisiin vastaamiseen (Valtiokonttori 2009, 34). Tärkeää olisi työntekijälähtöiseen innovatiivisuuteen ja kriittisyyteen kannustaminen (Lehenkari ym. 2009 Pyöriän, 2012, 21, mukaan). Tavalliset työntekijät usein tunnistavat hyvin työprosessien pullonkaulat sekä työympäristön ja -välineiden puutteet ja myös usein tuntevat asiakkaiden tarpeet paremmin kuin johtajat. Jos henkilöstön ääntä ei kuunnella, saattaa monia hyviä kehitysideoita valua hukkaan. (Pyöriä 2003, 21.)

4.2 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Vielä työhyvinvoinnin merkityksen ja strategisen painon ymmärtäminen organisaatiossa ei riitä, vaan jokaiselle organisaatiolle on tärkeää henkilöstön työhyvinvoinnin tason mittaaminen ja seuraaminen ja asetettujen tavoitteiden pohjalle rakentuvan työhyvinvointityön tulokselli-

suuden seuranta. Työhyvinvoinnin kehittäminen on haastava tehtävä monine osa-alueineen ja näkökulmineen, kuten myös sen mittaaminen. Käytännössä ratkaisut on aina räätälöitävä organisaatiokohtaisesti. Työhyvinvointi on yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen, mutta sen tulokset eivät ole aina yksiselitteisiä tai helposti mitattavia. Osa työhyvinvointityön ja työhyvinvoinnin vaikutuksista on nähtävissä heti mutta osa vasta pitkän ajan kuluttua (Manka ym. 2012, 14). (Pyöriä 2012, 21.) Myös työterveyteen liittyvät kulut ovat usein sellaisia investointeja, joiden taloudellisuutta ja vaikutuksia tulisi selvittää investointilaskelmin. Liukkosen (2006, 89) mukaan työterveytyössä laskelmat ja tehtyjen investointien vaikutusten taloudellinen seuranta, tallennettu tieto tuloksista, jää usein tekemättä. Tällöin ei saada kerätyksi sellaista taloudellista dataa, jolla voitaisiin jälleen perustella uusia työterveyteen liittyviä budjettitarpeita. Niinpä terveysinvestointien äärellä keskustellaan usein ilman, että olisi dokumentoitua tietoa edellisten investointien vaikutuksista. (Liukkosen 2006, 89-90.)

On olemassa joitakin työkaluja, joilla työhyvinvointia voidaan tutkia ja sen kehitystä seurata organisaatiotyypistä riippumatta. Tällaisia ovat esimerkiksi sairauspoissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden seuranta, henkilöstön työtyytyväisyys- ja ilmapiirikyselyt ja työvahinkojen ja -tapaturmien tilastointi. (Pyöriä 2012, 21.) Myös kehityskeskustelujen raportointi antaa tärkeää ennakoivaa tietoa henkilöstön työhyvinvoinnista ja sen kehitystarpeista (mm. Suonsivu 2011, 98, Suutarinen 2010, 32). Tärkeää työtä työhyvinvoinnin kehittämiseksi tarjoavat myös raportoidut lähtöhaastattelut sekä kerätty asiakaspalaute (Suutarinen 2010, 32). Henkilöstön terveyteen liittyviä mittareita ovat mm. työterveyshuollon ja työsuojelun raportit sekä käytyt liikuntaedut ja käydyt kuntotestikerrat ja työkykyindeksit sekä lyhyiden ja pitkien sairauspoissaolojen määrä ja niiden syyt. Toki tärkeää on tarkastella myös henkilöstön ikä-, sukupuoli- ja työsuuhdejakaamaa. (Suonsivu 2011, 99-100; Suutarinen 2010, 32.)

Tärkeintä olisi, että työhyvinvoinnin mittaamisen työkaluja käytettäisiin ja työhyvinvointia seurattaisiin systemaattisesti (Pyöriä 2012, 21). Kun työkykyä ylläpitävältä toiminnalta odotetaan tuloksia, sen tuloksia olisi myös seurattava. Helsilä (2009, 164) viittaa laajaan työnantajakyselyyn, jonka mukaan osaamista, tiimitoimintaa ja johtamista seurasi järjestelmällisesti vain 15-30 % tutkimuksen kohdeyrityksistä. Ilmapiiri-, koulutus-, ikärakenne- ja ylityötietoja seurasi korkeintaan 10-20 % yritysjohdosta. Henkilöstöön liittyvistä luvuista vain henkilömäärät, palkat ja vaihtuvuus olivat yleisiä seurannan kohteita ylimmässä johdossa. (Helsilä 2009, 164.) Lisäksi työhyvinvoinnin mittaamisessa on muistettava, mikä on päämäärä: mittaamisen ei tulisi muodostua itsetarkoitukseksi, vaan sen tulisi toimia apuvälineenä toiminnan kehittämisessä (Suonsivu 2011, 100). Mittarit tulisivat laatia niin, että ne edesauttaisivat oikeiden asioiden kehittymistä ja selkeyttäisivät niitä asioita, jotka ovat yrityksen strategian kannalta olennaisimpia (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2010, Suonsivun, 2011, 100, mukaan).

Eri aikaväleihin tehtävät työtyytyväisyys-, ilmapiiri- tai työolokyselyt kuvaavat toteutusajan kohdan tilannetta työpaikalla (Valtiokonttori 2012a, 7). Vesterisen (2010, 114) mukaan johdolle nämä kyselyt ovat keino nähdä organisaation kokonaisuus sekä eri yksiköiden erilaiset lähtökohdat ja henkilöstön tarpeet organisaatiossa. Kysely on ennen kaikkea keskustelun avaamisen työkalu kehitystyön lähtökohdaksi. Henkilöstökyselyn avulla voidaan todentaa, mitä pelisääntöjä ja käytäntöjä on syytä tarkistaa. Toisaalta kysely voi tuoda esiin myös työpaikan hyviä käytäntöjä ja vahvuuksia, joita voidaan nostaa esiin ja kehittää edelleen. (Vesterinen 2010, 114.)

Toisinaan tyytyväisyys- ja ilmapiirikyselyjä on syytetty vain ”taustapeiliin katsomisesta”, kun olisi kaivattu tulevan ennakoimista. Vaikka tietyn hetken työolotilanne ei välttämättä ennakoisi työolotilannetta seuraavassa mittauksessa, se saattaa ennakoida muita asioita; hyvät työolot ja tyytyväisyys niihin ennustavat parempia mahdollisuuksia paneutua työhön, työn imua ja työhyvinvointia, vähemmän sairastavuutta ja vähemmän poissaoloja, parempaa työpanosta ja työssä jaksamista. Tyytymättömyys puolestaan voi ennakoida ongelmia edellä mainituissa asioissa. Kyselyiden tulosten perusteella voidaan nähdä, miten paljon työssä on kuormitusta tuottavia asioita ja miten paljon siinä on asioita, jotka antavat henkilöstölle voimavaroja. (Valtiokonttori 2012a, 7.)

Tärkeää on se, että työntekijät saavat nähdä ja kokea sen, että kyselyllä saatuihin tuloksiin tartutaan systemaattisesti ja epäkohdat pyritään poistamaan. Siten ilmapiirikysely voidaankin nähdä jatkuvan parantamisen välineenä ja prosessina, joka etenee jatkuvasti tulosten analysoinnista priorisoinnin kautta tavoitteiksi, suunnitelmiksi, toteutuksiksi ja toteutuksen arvioinniksi ja jälleen uuteen mittauskierrokseen. (Vesterinen 2010, 114-115.)

4.3 Puutteellinen työhyvinvointi

Suonsivun (2011, 13-14) mukaan työpahoinvointia voidaan tarkastella työhyvinvoinnin vastaakohtana tai puutteellisena työhyvinvointina. Työpahoinvointi ilmenee yleensä henkilöstön henkisenä pahoinvointina kuten väsymyksenä, puutumuksena, stressinä tai masennuksena. Myös fyysiseen ja sosiaaliseen terveyteen sillä voi olla vaikutusta. Organisaatio- ja työyhteisötasolla puutteellinen työhyvinvointi voi tarkoittaa esimerkiksi yhteisön väsymistä, työtehon ja -tehokkuuden heikkenemistä sekä siirtymistä asiatasolta tunnetasolle - yleisesti tyytymättömyyden kasvua. Tällöin työyhteisössä voimistuu negatiivinen kierre. (Suonsivu 2011, 13-14.)

Keskimääräisesti perinteiset työn fyysisestä raskaudesta johtuvat terveydelliset vaarat ovat vähentyneet. Sen sijaan työtahdin, vaikuttamismahdollisuuksien vähyyden, huonon johtamisen, puutteellisen perehdytyksen, epäselvien työnkuvien ja roolien aiheuttamat kuormittumisen tunteet ovat nousseet esiin. Kuormitus heijastuu esimerkiksi terveysongelmina erityisesti

tuki- ja liikuntaelinsairauksien muodossa, stressinä, työuupumuksena, motivaation hiipumisena ja lisääntyneinä poissaoloina ja työkyvyttömyyseläkkeinä. (Suutarinen 2010, 11.) Mankan, Hakalan, Nuutisen ja Harjun (2010, 13) mukaan työhyvinvoinnin puutteeseen liittyviä kustannuksia ovat mm. sairauspoissaolot, alentunut työkyky tai työkyvyttömyys, masennuksesta aiheutuneet kustannukset, työn tehottomuus, työntekijöiden suuri vaihtuvuus ja työn heikko laatu. Ylimääräisiä kuluja syntyy myös siitä, että ihmiset ovat töissä sairaina, puolikuntoisina tai tilanteeseensa tyytymättöminä (Ahola 2011a, 7).

Aholan (2011b) mukaan työntekijöiden työkyvyn menetyksestä yritykselle aiheutuvat suorat kulut ovat lähinnä palkka- ja eläkekuluja. Ensimmäisenä taloudellisena perusteena työhyvinvointityöhön panostamiselle esitetäänkin yleensä sairauspoissaolot, sillä jo niihin puuttuminen kannattaa taloudellisesti. Sairauspoissaolojen osuudeksi palkkakustannuksista on arvioitu keskimäärin noin viisi prosenttia. Tämä tarkoittaa sitä, että monissa yrityksissä sairauspoissaolojen puolittaminen voisi kaksinkertaistaa tuloksen. Suhteessa suurimmat kustannukset aiheutuvat muutaman päivän poissaoloista, joista suuri osa johtuu työpahoinvoinnista ja työuupumuksesta. (Ojala & Ahonen, 2003, 36, Pyöriän, 2012, 14, mukaan.) Sairauspoissaolopäivän hinnaksi työnantajalle on arvioitu kolme kertaa työntekijän päiväpalkan suuruinen summa: keskimäärin 240-380 euroa (Ahola 2011b). Elinkeinoelämän keskusliitto (EK 2009 Suutarisen, 2010, 14, mukaan) on laskenut, että sen jäsenyrityksissä menetetään sairauspoissaolojen vuoksi vuosittain noin 50 000 työvuoden panos. Sairauspoissaolojen syyt ovat moninaisia, eikä osaan niistä voida vaikuttaa työorganisaatiosta käsin. Kuitenkin tutkimusten mukaan monet työyhteisötekijät lisäävät sairauspoissaolojen riskiä. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi vähäinen vaikutusmahdollisuus omaan työhön, sosiaalisen tuen puute työpaikalla, organisaatiosupistukset ja työsuhteen epävarmuus. (Viitala 2007, 213.)

Lisäksi huomattavia kuluja tuovat eläkemaksut. Mitä suurempi yksityissektorin yritys on kyseessä, sitä suurempi osa eläkemaksuista lankeaa sen maksettavaksi. (Ahola 2011b.) Työkyvyttömyyseläkkeiden aiheuttamiksi kokonaiskustannuksiksi on arvioitu 21 miljardia euroa (Suutarinen 2010, 13-14). Työhyvinvointi liittyy siis ajankohtaiseen keskusteluun työurien pidentämisestä. Työelämän laadun kehittämistä pidetään usein avaimena, kun halutaan nostaa eläkkeellesiirtymiskästä ja pienentää yksilön riskiä päätyä työkyvyttömyyseläkkeelle. (Ojala & Jokivuori 2012, 23.)

Lisäksi työkyvyn menetyksestä tai sairastelusta aiheutuu paljon epäsuoria kuluja mm. tuotannon muutoksista, sijais- ja ylityöjärjestelyistä, virheistä ja reklamaatioista sekä hallinnon, työnjohdon ja työterveyshuollon lisätyöstä. (Ahola 2011b.) Sairauspoissaolot vaikuttavat siis yrityksen talouden ohella toiminnan sujuvuuteen, joka on edellisissä luvuissa esitetty yhdeksi olennaiseksi työhyvinvointia rakentavaksi tekijäksi. Poissaolojen paikkaaminen on monissa työtehtävissä hankalaa varsinkin äkillisissä sairaustapauksissa. Koulutettuja sijaisia ei ole

yleensä saatavilla, eikä töissä jäljelle jäänyt väki pysty omilta töiltään hoitamaan poissaolijan tehtäviä. Useimmiten poissaolot paikataan ylitöillä, mikä rasittaa henkilöstöä ja on myös kallista. Monet työtehtävät kuitenkin myös jäävät kokonaan hoitamatta sairauspoissaolojen aikana, jolloin ne kasautuvat poissaolojakson jälkeiseen aikaan. (Viitala 2007, 213.) Huomioon on otettava myös ei-toivottu lähtövaihtuvuus yhtenä työn keskeytymisen aiheuttajana ja tulokellisuuden alentajana. Jokaisen osaavan työntekijän lähtö on menetys paitsi inhimillisen pääoman myös talouden kannalta. (Tarkkonen 2012, 72-73.)

Viitala (2005, 287) viittaa Huuhtasen, Immosen, Lindströmin ja Lyytisen (2000) tutkimuksiin, joiden mukaan työuupumuksen taustalla on usein osaamisen puutteista johtuvia rasiutustekijöitä. Riittämättömällä osaamisella toimiva työntekijä käyttää voimavarojaan tehtävissä selviytymiseen enemmän kuin henkilö, jolla on vankka osaaminen hallussaan. Osaamisen puutteellisuudet voivat aiheuttaa kierteen: työsuoritus vie paljon voimavaroja, koska sen sujumiseen liittyy epävarmuutta ja jännittämistä. Toisaalta uuden oppiminen vaatii voimavaroja, joita tuossa tilanteessa ei riittävästi työntekijällä ole. Tämänkaltaisessa tilanteessa lukkiutuminen kapea-alaiseen suoritustapaan on luonnollinen seuraus: henkilö toistaa huonoihin tuloksiin johtavia työkäytäntöjä pystymässä murtautumaan niistä ulos osaamisen laajentamisen kautta. (Viitala 2005, 287.)

Puutteellinen työhyvinvointi on paitsi inhimillisen ja taloudellisen pääoman menetys työllistävän organisaation näkökulmasta, myös henkilökohtainen tragedia työntekijälle. Työelämässä mukana oleva ihminen käyttää noin puolet valveillaoloajastaan työhön, ja työ rytmittää vahvasti työssäkäyvien elämää. Suuri osa henkisistä ja fyysisistäkin voimavaroista tulee käytetyksi työhön. Työ myös muoaa ihmisen käsitystä itsestään, hänen kyvykkyyttään ja jopa persoonallisuuttaan. Työssä saadut kokemukset vaikuttavat koko elämään. (Viitala 2007, 15.) Puutteellisen työhyvinvoinnin vaikutukset eivät siis rajaudu pelkästään työntekijän työssäoloaikaan, joka jo sekin kattaa ajallisesti suuren osan elämästä.

Huomionarvoista on se, että ongelmien ennaltaehkäisy ja varhainen hoitaminen tulevat yleensä aina edullisemmiksi työnantajalle kuin jälkikäteistoimenpiteet. Ennaltaehkäisy on luonnollisesti paras vaihtoehto myös työntekijän itsensä kannalta. Ne työntekijät sairastavat vähemmän, joilla on työssään hyvät osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet ja jotka kokevat työyhteisönsä ilmapiirin hyväksi ja johtamisen oikeudenmukaiseksi. (Manka ym. 2010, 13, 15.) Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009 -tutkimusraportin tekijät (Aura et. al.) suosittelevat yrityksille hyvinvointi-investointien reilua nostoa niiden nykyisestä tasosta. Toisaalta tutkijat muistuttavat siitä, että myös ilman suuria kustannustennousua voidaan vaikuttaa mm. vuorovaikutukseen, viestintään, hyviin kokouskäytänteisiin ja työyhteisön moninaisuuteen eli asenteisiin ja työpaikan kulttuuriin. (Suutarinen 2010, 13-14.)

5 KONE Hissit Oy:n esittely

Tässä luvussa esitellään työn kohdeyritystä KONE Hissit Oy:tä sekä sen strategiaa, joka toimii ohjenuorana henkilöstötyön ja sitä kautta myös työhyvinvoinnin johtamiselle. Lisäksi kuvataan tarvittavilta osin yrityksen työhyvinvointitoimintaa sekä työsuojeluorganisaation ja esimiesten roolia tässä toiminnassa.

5.1 KONE Hissit Oy

KONE Oyj on maailmanlaajuisesti toimiva konserni, jolla oli vuonna 2012 noin 40 000 työntekijää yli 50 maassa eri puolilla maailmaa. KONE Hissit Oy on KONE Oyj:n tytäryhtiö ja Suomen maayhtiö, kansainväliseltä nimeltään KONE Elevators Finland eli KEF. (KONE Oyj 2013.) KONE Hissit Oy:ssä työskentelee (helmikuu 2014) Suomessa noin 650 henkilöä sisältäen toimihenkilöt sekä asennus- ja kunnossapitotoimintojen henkilöstön. Toimihenkilöt työskentelevät esimerkiksi myynnin ja suunnittelun sekä vuorokauden ympäri palvelevan asiakaspalvelukeskuksen tehtävissä. (KONE Hissit Oy 2014, 6, 9, 13.) Asennus- ja kunnossapitotehtävissä työskenteleviä työntekijöitä on yhteensä noin 400, sisältäen noin 50 esimiesasemassa toimivaa henkilöä (Lehtola 2013d).

KONE Hissit Oy tarjoaa asiakkailleen hissejä, liukuportaita ja automaattioivia sekä ratkaisuja niiden huoltoon ja modernisointiin. Tuotteiden käyttökohteet ovat lukuisat asuintaloista, toimistoista ja liikekeskuksista sairaaloihin ja lentokenttiin. Yhtiön asiakkaita ovat näin ollen esimerkiksi rakennusliikkeet, arkkitehdit, isännöitsijät, kiinteistöjen omistajat, taloyhtiöiden hallitukset ja hissikonsultit. (KONE Hissit Oy 2014, 3, 5.) Yhtiön toimintaa ohjaa nettisivujen mukaan eri asiakasryhmien tarpeiden ymmärtäminen: tavoitteena on ”tarjota paras käyttäjäkokemus kehittämällä ja toimittamalla ratkaisuja, jotka mahdollistavat ihmisten liikkumisen rakennuksissa sujuvasti, turvallisesti, mukavasti ja viivytyksettä yhä enemmän kaupungistuvassa ympäristössä”. (KONE Oyj 2013.)

KONE Hissit Oy:n palveluverkosto kattaa koko Suomen. Henkilöstömäärältään suurimmat piirikonttorit ovat sijaitsevat Helsingissä, Turussa, Tampereella, Hyvinkäällä, Lahdessa ja Oulussa. Yli 10 työntekijän konttoreita on kuitenkin kahdeksassa muussakin kaupungissa. (KONE Hissit Oy 2014, 6.) KONE Hissit Oy:n alaisuudessa toimii myös Teollisuusoppilaitos, jossa koulutetaan uusia asentajia yrityksen palvelukseen eri puolille Suomea. Koulutustoiminta tapahtuu Hyvinkäällä. (Työterveyshuollon toimintasuunnitelma 2013, 12.) Lisäksi tammikuussa 2014 tehdyn yrityskaupan johdosta oviautomaatio- ja lukitusratkaisuja tarjoava Megalock Oy on KONE Hissit Oy:n tytäryhtiö (KONE Hissit Oy 2014, 6).

5.2 Tuotanto- ja kunnossapitotyö

Työni keskittyy KONE Hissit Oy:n asennus- ja kunnossapitotoimintojen työntekijöihin ja esimiehiin. Asennus- ja kunnossapitotoimintojen työntekijät työskentelevät piireissä, jotka ovat heidän lähityöyhteisönsä. Piiri tarkoittaa noin 5-10 työntekijän muodostamaa tiimiä. Piirin johtajana ja esimiehenä toimii hissituotannossa työnjohtaja ja kunnossapitotoiminnassa huoltopäällikkö. (Lehtola 2013a.)

Tuotannossa eli uushissien asennusten ja vanhojen hissien modernisaatioiden parissa työskentelevien asentajien työolosuhteet vaihtelevat urakoista riippuen; ajoittain ollaan kylmissä ja vetoisissa olosuhteissa. Työ tapahtuu rakennustyömailla hissikuiluissa ulko-olosuhteissa ja vanhoissa kerrostaloissa silloin, kun tehdään uutta hissiä hissittömään tai modernisoidaan talon vanha hissi. Työssä kannetaan myös painavia hissinosia (haalaukset) ja tehdään ajoittain hankalissa asennoissa asennustöitä kuten poraamista, piikkausta ja osien kannattelemista kiinnitysvaiheessa. Työ on fyysisesti kuormittavaa, ja sitä tehdään urakaluonteisesti.

Hissien, ovien ja liukuportaiden kunnossapidossa työskentelevät asentajat kantavat työssään huoltolaukkua ja varaosia, jotka voivat painaa yli 20 kiloa. Ajoittain asentajat tekevät töitä hankalissa työasennoissa ja myös kiipeävät tikkailla konehuoneisiin ja hissikuiluihin. Työajat voivat vaihdella; päivystettäessä töitä tehdään myös yöaikaan. (Työterveyshuollon toimintasuunnitelma 2013, 12-13.)

5.3 Strategia henkilöstötyön ohjenuorana

KONE Oyj:n visio on tarjota paras käyttäjäkokemus kehittämällä ja toimittamalla ratkaisuja, jotka mahdollistavat ihmisten liikkumisen rakennuksissa sujuvasti, turvallisesti, mukavasti ja viivytyksettä yhä enemmän kaupungistuvassa ympäristössä. KONEen strategian mukaan asiakkaille tarjotaan kilpailuetua luomalla paras käyttäjäkokemus innovatiivisilla ratkaisuilla. Strategian toteuttamiseksi on asetettu neljä strategista tavoitetta:

1. kasvattaa asiakasuskollisuutta,
2. tehdä KONEesta erinomainen työpaikka,
3. olla toimialajohtaja kannattavassa kasvussa ja
4. tarjota paras käyttäjäkokemus.

Tavoitteisiin pyritään vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin ja keskittymällä ihmisten johtamiseen ja sisäisiin prosesseihin. Strategiaa toteutetaan yhtiön arvojen suunnassa. KONE Oyj:n arvot ovat asiakkaan ilahduttaminen, tahto uudistua, into saada aikaan ja yhdessä onnistuminen. (KONE Oyj 2013.)

Yhtiön strategisten tavoitteiden saavuttamista KONEessa tukevat KONEen kehitysohjelmat. Kehitysohjelmat on suunniteltu auttamaan yritystä ja henkilöstöä muuttamaan strategia teoiksi. Kehitysohjelmat päivitetään säännöllisin väliajoin saavutettujen tulosten ja liiketoimintaympäristössä tapahtuvien muutosten mukaan. KONE on valinnut yhdeksi viidestä uudesta kehitysohjelmastaan vuoden 2011 alusta alkaen kehitysohjelman Osallistuva henkilöstö. Ohjelma jatkaa aiemman, ihmisten johtamiseen keskittyneen ohjelman pohjalta, ja se on kohdennettu johtamisvalmiuksien kehittämiseen, työntekijöiden henkilökohtaisten ja ammatillisten kasvamahdollisuuksien edistämiseen sekä hyvinvoinnin ja turvallisuuden varmistamiseen työpaikalla. Kehitysohjelman lupauksena on ”taata osallistava, innostava ja yhteistyökykyinen johtamiskulttuuri”. (KONE Oyj 2013.)

Myös työhyvinvointityötä KONE Hissit Oy:ssä ohjaavat KONE-konsernin yhteiset strategiset tavoitteet. KONE Oyj:n henkilöstöstrategian perustavoitteet ovat varmistaa henkilökunnan saatavuus, sitoutuminen, motivaatio ja jatkuva kehittäminen. Henkilöstöstrategia on perustavanlaatuinen osa KONEen liiketoimintastrategiaa. (KONE Corporation 2012, 28.)

KONE mittaa sekä asiakastyytyväisyyttä että henkilöstön tyytyväisyyttä kerran vuodessa. KONEen toimitusjohtajana vuosina 2005-2014 toiminut Matti Alahuhta on vakuuttunut henkilöstön merkityksestä liiketoiminnalle, sillä hän arvioi henkilöstön tyytyväisyyden mittaukset parhaiksi indikaattoreiksi siitä, miten liiketoiminta jatkossa kehittyy. Alahuhdan mukaan tyyväinen henkilöstö on sitoutunut yrityksen tavoitteisiin. Osallistuva henkilöstö on myös yksi KONEen ”must-win-battle” eli yksi tärkeimmistä taisteluista, jotka halutaan voittaa. Nämä strategiset taistelut määritellään KONEen johdossa joka kolmas vuosi. (Heiskanen 2013.)

5.4 Työhyvinvointitoiminnan johtaminen KONE Hissit Oy:ssä

KONE Hissit Oy teettää vuosittain kaksi kyselyä: asiakastyytyväisyyskyselyn ja henkilöstötyytyväisyyskyselyn, joka on nimeltään PULSE. Henkilöstökysely teetetään helmi-maaliskuussa, ja sen tulokset mennään jonkun johtoryhmän edustajan toimesta esittelemään kuhunkin piiriin piiripalaveriin toukokuun paikkeilla. Tällöin määritetään myös vähintään yksi kehitysehdotus piirille. Muun muassa tämän kehitystavoitteen toteutumista ja edistymistä seurataan siten, että johtoryhmän edustaja menee käymään piiripalaverissa seuraavan syksyn alussa. Tällöin annetaan myös yleisempää tietoa yrityksen tuloksesta ja kehityksestä. (Lehtola 2013b.)

Piiripalaverissa saadut kehitysehdotukset kerätään yhteen, ja johtoryhmä valitsee kesäkuun lopulla koko KEF:n tasoiseksi toimenpiteiksi muutamat osa-alueet. Loka-marraskuussa johtoryhmäläiset kiertävät kaikki piirit uudelleen läpi kertoen KONEen puolen vuoden tuloksesta, ajankohtaisista asioista. Lisäksi käydään läpi, mitä piirissä on tehty sovittujen PULSE-toimien suhteen ja mitä organisaatiossa on tehty Suomi-tasolla näiden asioiden hyväksi. Tammi-helmikuussa juuri ennen seuraavaa henkilöstökyselyä lähdetään uudelle kierrokselle, jossa

käydään asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset läpi ja samalla muistutetaan, mitä PULSE-kehityskohteille on tehty vuoden aikana. (Lehtola 2013c.)

KONE Hissit Oy:n HR-tiimi määrittelee joka vuosi strategian mukaisiin Osaava henkilöstö -kehitysohjelman alatavoitteisiin toimenpiteet, joilla tavoitteisiin pyritään vastaamaan. Tämä ideointi- ja suunnittelutyö tehdään KONE Hissit Oy:ssä vuoden loppuvaiheilla. Vuodelle 2014 on määritelty seuraavat tavoitteet:

Johtajuustaidot

- Kehitämme johtajuuskulttuurin, joka sitouttaa, antaa vastuuta ja inspiroi.
 - Mm. esimiespäivät, palkkainfot, esimiesten 360-arviot
 - Palkkamallien yksinkertaistus, avoimempi viestintä

Kasvumahdollisuudet

- Tarjoamme tilaisuuksia henkilökohtaiselle ja ammatilliselle kasvulle ja kehitykselle.
 - Mm. kentän henkilöstön koulutus, PD-keskustelut eli kehityskeskustelut, myynnin kompetenssit

Hyvinvointi

- Tuemme hyvinvointia ja turvallisuutta työpaikalla.
 - Sairaslomaseuranta & aktiivinen toiminta
 - Mm. PULSE-henkilöstökysely ja sen pohjalta tehtävät toimenpiteet eli aktiot (Lehtola 2013b; Lehtola 2013c.)

KONE Hissit Oy:ssä on käytössä koko konsernin kattava Kone kuntoon -hyvinvointiohjelma, jonka tavoitteena on auttaa työntekijöitä arvioimaan ja kehittämään fyysistä, henkistä ja sosiaalista hyvinvointiaan tarjoamalla tietoa ja toimintaa. Ohjelma perustuu kolmen askeleen runkoon:

1. Tunne vointiasi. Ideana on, että jotta työntekijä pystyisi vaikuttamaan omaan hyvinvointiinsa, on ensin tunnettava sen nykytila. Tähän askeleelle esitetyt käytännön tavoitteet työntekijälle ovat:
 1. Päätä parantaa hyvinvointiasi.
 2. Hanki tietoa nykyisestä terveydentilastasi ja kunnostasi.
 3. Suunnittele liikuntaohjelmasi, ruokavaliosi ja muut tarvittavat toimenpiteet nykykuntosi pohjalta.
2. Tunne vastuusi. Ideana on, että jokainen voi vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa ja asettaa itselleen tavoitteet siihen vaikuttamiseksi. Tällä askelmalla työntekijälle esitetyt neuvot ovat:
 1. Päätä, mitä asioita haluat kehittää.
 2. Aseta tavoitteita, jotka sopivat lähtötasoosi.
 3. Pidä kirjaa edistymisestäsi.

3. Nauti aktiivisuudesta. Ideana on, että on monta tapaa pitää hyvinvoinnista huolta ja taitoa onkin löytää itselleen parhaat keinot. Tämän askelman neuvot työntekijälle ovat:
 1. Aloita harjoittelu kohti tavoitteita.
 2. Liiku säännöllisesti.
 3. Juhlita saavutuksiasi - ja aseta uusia tavoitteita. (KONE KUNTOON. 2012.)

Yksikkö kuntoon -päivät taas ovat osa Kone kuntoon -hyvinvointiohjelmaa ja samalla yksi osa KONE Hissit Oy:n henkilöstön työkykyä ylläpitävää ja edistävää toimintaa. Yksikkö kuntoon -päivien järjestämisestä vastaavat KONEen työterveyshuolto (työterveyshoitaja ja työfysioterapeutti) sekä työsuojelu- ja luottamusmiesorganisaatio (Työterveyshuollon toimintasuunnitelma 2013, 21-22). Käytetyt sisällöt ja aktiviteetit näissä päivissä vaihtelevat eri kierroksilla. Vuoden 2012 päivät sisälsivät luentoja ja keskustelua, kehonkoostumusmittausta sekä työn videointien purkua yhdessä. KONEen työterveyshuolto järjestää Yksikkö kuntoon -päiviä eri puolilla Suomea eri piireissä, joihin kuuluu 5-10 työntekijää. Pienimpien piirien päivät on voitua yhdistää. Kunkin piirin kohdalle Yksikkö kuntoon -päivä osuu noin kerran 1,5 vuodessa. (Lehtola 2013a; Antila 2013.) Vuonna 2011 KONEen henkilöstöjohtaja Kerttu Tuomas muistutti, että erilaisten hyvinvointiohjelmien luomisessa keskeistä on kokonaisvaltainen lähestymistapa. Kuntoilua edistävä ohjelma tuskin parantaa työntekijöiden sitoutumista työhönsä ja työnantajaansa, jos laiminlyödään esimerkiksi viisas johtaminen. (Kudel 2013, 14-17.)

Myös työterveyshuolto on tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin edistämässä. Työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa (2013, 14) määritellään, että KONE Hissit Oy:ssä pyritään vaikuttamaan yksilöiden terveystottumuksiin antamalla terveelliseen ruokavalioon ja tupakoimattomuuden liittyvää ryhmäneuvontaa työhyvinvointipäivien yhteydessä. Lisäksi annetaan tietoa oman toimintakyvyn ja terveystason ylläpitämiseksi ja erityisesti selän ja olkapäiden terveyden ylläpitämiseksi. Kannustetaan erilaisten apuvälineiden ja suojausten käyttämistä. Kiinnitetään huomiota erityisesti polvisuojien, suojalasien ja suojakäsineiden käyttöön. Lisäksi työterveyshuollon tavoitteena on vähentää työkyvyttömyyseläköitymistä ja antaa työnantajalle suosituksia työntekijöiden työnkuvan muutokseen jäljellä olevan työkyvyn mukaisesti. Tavoitteena on saada pysymään työelämässä ne työntekijät, joiden työkyky on uhattuna tai jo alentunut. Työterveyshuolto tekee myös työpaikkaselvityksiä, joissa työterveyslääkäri ja -hoitaja, työfysioterapeutti tutustuvat yhdessä työpaikan edustajien kanssa työntekijöiden työympäristöön ja työoloihin. (Työterveyshuollon toimintasuunnitelma 2014, 13, 15.)

5.4.1 Työsuojeluorganisaatio työhyvinvoinnin takaajana

Työsuojelun avulla pyritään siihen, että työntekijät ovat terveitä, työkykyisiä, ammattitaitoisia ja motivoituneita työhön, sillä terveys on työsuorituksen perustana ja työsuoritus tuloksen

ehtona (Työterveyshuollon toimintasuunnitelma 2014, 7). Työsuojelun tavoitteena on vähentää KONE Hissit Oy:ssä sattuvien tapaturmien määrää ja parantaa työn turvallisuutta. Perimmäinen tavoite on, että tapaturmia ei tapahdu lainkaan. Tärkeänä keinona tavoitteeseen pääsemisessä ovat lukuisat turvallisuuteen liittyvät koulutukset. (Työsuojelutoimikunnan toimintasuunnitelma 2014, 1-2.)

KONE Hissit Oy:n työsuojeluorganisaatioon kuuluvat työnantajan edustaja eli työsuojelupäällikkö sekä työntekijöiden joukostaan valitsevat työsuojeluvaltuutetut varavaltuutettuineen, joissa ovat erikseen edustettuina työntekijät ja toimihenkilöt. Lisäksi organisaatioon kuuluu asiantuntijajäseniä, esimerkiksi työterveyshoitaja. Kullakin alueella on myös valittu oma työsuojeluasiamiehensä. (Työsuojeluorganisaatio 2014-2015.) KEF:ssä työsuojeluorganisaatio on perinteisesti painottanut toimintaansa työsuojelussa enemmän työturvallisuuskysymyksiin, kun taas työterveys ja työhyvinvointi on mielletty enemmän HR:n ja työterveyshuollon asiaksi. Kuitenkin viime vuosina tätä painotusta on pyritty oikaisemaan ja siinä on työsuojelupäällikön mukaan jossain määrin onnistuttukin. (Mattlar 2014.)

5.4.2 Esimiehet työhyvinvoinnin tukijoina

KONE Hissit Oy:ssä esimiehiltä odotetaan henkilöstöjohtajan mukaan päivittäistä arkijohtamista: alaisten kanssa keskustelemista, kuulumisten kyselemistä ja työhyvinvoinnin aiheidenkin käsittelyä, mikä jo sinällään luo perustaa työyhteisön hyvinvoinnille (Lehtola 2014). Lisäksi esimiesten tulee käydä vuosittain jokaisen alaisensa kanssa kehityskeskustelu, jossa tehdyt päätökset raportoidaan HR-järjestelmään. Jokaiselle työntekijälle päätetään kehityskeskustelussa vähintään yksi kehittymistavoite, joka niin ikään kirjataan näkyville. (Lehtola 2013.)

Lisäksi yhtiössä on käytössä Pidä huolta -hyvinvointimalli, jonka tarkoitus on tukea esimiesten varhaista puuttumista havaittuihin alaisten ongelmiin. Tämän mallin tavoitteena on

- velvoittaa ottamaan työkyky tai hyvinvointi puheeksi, oli kyse omasta tai työyhteisön jäsenen tilanteesta,
- antaa keinoja tukea yksilöä tilanteessa, jossa työkyky on uhattuna tai jo alentunut,
- tukea luottamuksellisen ja avoimen keskustelun käymistä työyhteisössä ja
- auttaa esimiehiä tunnistamaan varhaisessa vaiheessa tilanteet, joissa työntekijän hyvinvointi on uhattuna.

Malli on vaiheistettu neljään osaan: 1. Tunnista, 2. Ota puheeksi, 3. Tue ja toimi, 4. Seuraa. Malli etenee siten, että muutos työntekijän hyvinvoinnissa johtaa Pidä huolta -keskustelun käymiseen esimiehen kanssa. Kyseessä on vapaamuotoinen keskustelu esimiehen ja työntekijän kesken työssä jaksamisesta ja hyvinvoinnista havaittujen oireiden pohjalta. Keskustelussa voi olla läsnä myös luottamusmies tai työsuojeluvaltuutettu mukana työntekijän niin halutes-

sa. Keskustelun tavoitteena on ongelman määrittely ja se, että esimiehen ja työntekijän näkökulmien kuulemisen pohjalta saadaan luotua asiasta yhteinen näkemys. Keskustelussa sovi-
taan toimenpiteistä ja seurannasta (vastuut ja aikataulu), ja sovitut asiat kirjataan luotta-
mukselliseen muistioon, josta jää kopio kummallekin keskustelun osapuolelle. Tarvittaessa
lomakkeen voi lähettää myös työterveyshuoltoon.

Keskustelusta seuraa joko paluu normaaliin työrytmiin, jos huoli osoittautuu turhaksi, tai toi-
menpiteitä ja työssä selviytymisen seuranta. Yksi mahdollinen toimenpide on työkykykeskus-
telun pitäminen. Tämän seurauksena voidaan toimenpiteinä tehdä esimerkiksi tarvittavia
muutoksia työntekijän toimenkuvaan tai uudelleensijoittaa hänet muihin tehtäviin. Jos työn-
tekijän tapauksessa tarvitaan pitempää sairauspoissaoloa, käynnistetään myös työhön paluun
tuki. Koko Pidä huolta -mallin tavoitteena ja lähtökohtana on tasapainoinen työura KONEella.

Esimiehen työkaluiksi on mallin esittelyasiakirjoissa mainittu hyvä päivittäisjohtaminen, kehi-
tyskeskustelu, henkilöstökyselyt ja poissaolojen seuranta. Tämä noudattelee pitkälti teo-
riakirjallisuuden esittämää näkemystä, jota esittelen tuonnempana. Työterveyshuollon ennal-
taehkäisevinä palveluina taas esitetään terveystarkastukset ja työkyvyn arviot, kuntotestit,
ohjaus ja neuvonta sekä henkilökohtainen hyvinvointisuunnitelma. (KONE Suomi. 2-3.)

6 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa selostetaan, millä tavalla tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu ja millä
tavalla tutkimusaineisto on kerätty ja analysoitu. Lisäksi kuvataan tutkimushenkilöt.

6.1 Aineistonkeruu

Esimiesten työhyvinvointikokemusten ja -näkemysten kartoittamiseen pohdittiin muutamaa
vaihtoehtoista menetelmää. Ehdotin henkilöstöjohtajalle kyselyä mahdollisena tutkimusmene-
telmänä, mutta hän arveli, että kysely ei saisi kovin korkeaa vastausprosenttia eikä olisi esi-
miehille mieleinen tapa kertoa näkemyksistään kiireisen työnsä lomassa. Tutkimusmenetel-
mäksi valikoitui haastattelu; tutkimus noudatti siis laadullista tutkimusotetta. Haastattelun
käyttöä tutkimusmenetelmänä perustellaan esimerkiksi sillä, että ihmisiä tutkittaessa kannat-
taa hyödyntää sitä, että ihmiset voivat itse kertoa itseään koskevista asioista (Robson Hirsjär-
ven & Hurmeen 2008, 34, mukaan). Haastattelun etuna on myös se, että siinä voidaan syven-
tää saatavia tietoja esimerkiksi pyytämällä esitettyjen mielipiteiden perusteluja tai esittä-
mällä lisäkysymyksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja oikaista väärinkäsityksiä (Hirsjärvi
& Hurme 2008, 35; Tuomi & Sarajärvi 2009, 73).

Aloitin tutkimuksen teon tutustumalla työhyvinvoinnin, työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamisen aiheeseen liittyviin käsitteenmäärittelyihin sekä aiheesta tehtyyn kirjallisuuteen ja julkaisuihin. Tutustuin tietotaustaan saadakseni käsittelemästäni aihepiiristä kokonaiskuvan ja havaitakseni näkökulmia, jotka pitäisi huomioida tutkimus- tai haastattelukysymyksissä. Tietotaustan tuntemus auttoi minua haastattelurungon muodostamisessa ja kysymysten muotoilussa sekä toisaalta auttoi minua ymmärtämään haastateltavien vastaukset mahdollisimman oikein. Laadin haastattelurungon (liite 1) tutkimuskysymysten pohjalta. Lisäksi sisällytin haastattelurunkoon kysymyksiä esimerkiksi tutkimushenkilöiden taustatiedoista ja työnkuvasta.

Koska laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta siitä, on tutkittavien valinnan oltava harkittua ja tarkoitukseen sopivaa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 85-86). Tätä työhyvinvointikartoitusta varten haastatellut tutkimushenkilöt valitsi yhtiön henkilöstötiimi parhaaksi katsomallaan tavalla. Haastateltaviksi valittiin sellaisia esimiehiä, joiden tiedettiin suhtautuvan tämäntyyppiseen haastatteluun myönteisesti ja joiden arvioitiin olevan suuntautuneimpia teeman kysymysten pohtimiseen työssään (Lehtola 2014). Kaikilla haastatelluilla esimiehillä oli takanaan pitkä ura KONE Hissit Oy:n palveluksessa ja myös esimieskokemusta kyseisessä tehtävässä useamman vuoden ajalta.

Haastattelun muodoksi valikoitui teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa haastattelulle on mietitty teemat ja niiden lisäksi on valmisteltu tarkkoja kysymyksiä, jotka kaikki esitetään haastateltavalle. Teemahaastattelu sopii käytettäväksi tilanteissa, joissa halutaan tietoa juuri tietyistä asioista eikä haastateltaville haluta tai ole tarpeellista antaa kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Metsämuurosen (2006, 235) mukaan teemahaastattelulla saadaan selvitettyä heikosti tiedostettuja asioita: arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. Tutkijoiden keskuudessa on erilaisia näkemyksiä siitä, pitääkö teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esittää kaikki suunnitellut kysymykset ja voiko kysymysten esittämisjärjestystä ja sanamuotoja muuttaa haastattelusta toiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2009 75). Yleisesti yhtä mieltä ollaan siitä, että haastattelukysymysten esittämisjärjestys voi muuttua haastattelusta toiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47).

Kerroin haastattelun teeman ja tutkimuksen tarkoituksen haastateltaville etukäteen sähköpostiviestissä. Lisäksi toimitin haastateltaville haastattelukysymykset ennakkoon ja pyysin heitä tutustumaan niihin ennen haastattelua. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 73) suosittelevat, että haastateltavat voisivat tutustua haastattelun kysymyksiin, teemoihin tai vähintään haastattelun aiheeseen etukäteen, sillä haastattelun ideana on saada mahdollisimman paljon tietoa valitusta aiheesta. Suorittamissani haastatteluissa haastattelukysymykset olivat aina pääpiirteiltään samat, mutta vaihtelin sanamuotoja jonkin verran. Lisäksi muutin joissain haastatte-

lutilanteissa kysymysjärjestystä ja esitin tarkentavia jatkokysymyksiä. Aloitin haastattelut kertaamalla sen, että haastattelut raportoidaan yhteenvedona ja että haastateltavien anonymiteetti säilyy. Haastattelurungon alkuun sijoitin lämmitteleviä ”faktakysymyksiä”, joihin arvioin olevan helppoa vastata ja joihin vastaamisessa ei vielä tarvinnut vielä pohtia omia näkemyksiä. Uskoin tämän auttavan haastateltavia tottumaan haastattelutilanteeseen, viritäytymään aiheeseen keskellä työpäiväänsä ja myös tottuvan minuun haastattelijana.

Neljä haastatteluista toteutettiin puhelinhaastatteluina, koska haastateltavien ja minun sijainnin välillä oli pitkä välimatka. Yksi haastattelu toteutettiin pääkaupunkiseudulla ja tehtiin kasvokkain, Haastattelut kestivät noin 40-70 minuuttia, ja ne nauhoitettiin tutkimushenkilöiden luvalla. Haastateltavat olivat haastatteluiden aikana rauhallisessa paikassa, ja haastateluille oli varattu reilusti aikaa, jotta kiire ei häiritseisi laatua. Tein nauhoituksen lisäksi ja varmuuden vuoksi myös jonkin verran muistiinpanoja haastatteluiden aikana.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston rajauksen kriteerinä on tietyn aineiston kiinnostavuus valitun tutkimusongelman ratkaisussa. Tutkitut tapaukset nähdään esimerkkeinä yleisestä. (Eskola & Suoranta 2005, 65.) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston riittävydestä eli kylläisyydestä käytetään käsitettä saturaatio, jolla viitataan siihen, että aineisto on riittävä silloin, kun samat asiat alkavat toistua esimerkiksi haastatteluissa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 182). Haastateltuani neljä esimiestä pyysin vielä viidettä haastateltavaa pääkaupunkiseudulta, sillä haastatteluissa oli tullut esiin maantieteelliseen eriarvoisuuteen liittyviä kokemuksia, joiden mukaan pääkaupunkiseudun työntekijöille on tarjolla monella tapaa parhaat työhyvinvoinnin edellytykset. Pääkaupunkiseudulla työskentelevän esimiehen haastatteleminen täydensi mielestäni olennaisesti aineistoa. Haastatteluissa toistuivat jotkin samat teemat, mm. ajan riittämättömyys esimiestyöhön ja työtaakan suuruus ja vaikutusmahdollisuuksien ja vastuun välinen ristiriita sekä myönteinen suhtautuminen esimiestyöhön yleisesti. Kuitenkin vielä useampien esimiesten haastatteleminen olisi mitä luultavimmin tuonut aineistoon uusia kokemuksia, perusteluja ja näkökulmia, joten en voi sanoa aineistoni saavuttaneen saturaatiopistettä. Keräämäni aineisto kuitenkin antaa jo monipuolisesti tietoa esimiesten näkemyksistä ja kokemuksista luonteeltaan kartoittavaan tutkimukseen.

6.2 Tutkimushenkilöt

Haastattelin työhyvinvointikartoitusta varten maaliskuussa 2014 viittä esimiestä, jotka toimivat asennus- ja kunnossapitotoiminnoissa eri puolilla Suomea. Viidestä haastattelemastani esimiehestä kolme työskenteli kunnossapitotoiminnossa huoltopäällikkönä ja kaksi tuotanto-toiminnassa työnjohtajana. Kaksi haastateltavista työskenteli KEF1-alueella eli Etelä- ja Itä-Suomen alueella ja kolme KEF2-alueella eli Länsi-, Keski- ja Pohjois-Suomen alueella. Kaikki haastatellut olivat miehiä ja kuuluivat iältään luokkaan 35-55 vuotta, suurin osa sijoittuen

ikähaarukan korkeampaan päähän. Haastateltavat olivat työskennelleet KONE Hissit Oy:n palveluksessa vähintään 12 vuoden ajan. Haastateltavien esimieskokemus nykyisessä roolissa vaihteli noin neljän ja noin viidentoista vuoden välillä; haastatteluhetkellä vähin alaismäärä oli neljä alaista ja suurin 12 alaista.

Luonnehdin seuraavaksi lyhyesti esimiesten työnkuvaa ja vastuualueita, jotta tulokset olisi helpompi sijoittaa oikeaan kontekstiin. Huoltopäällikön toimenkuvaan kuuluu hissien, liukuportaiden ja automaattiovien kunnossapidosta vastaaminen yhdessä asentajien kanssa. Huoltopäälliköt huolehtivat kunnossapitosopimuksista, huollon laadusta ja korjausmyynnistä. Huoltopäällikön alaisuudessa työskentelevät asentajat vastaavat huoltotoimenpiteistä kunnossapitosopimuksen vaatimusten ja KONEen prosessien mukaisesti. Huoltopäällikköjä on Suomessa 31 ja heidän alaisiaan kunnossapidossa noin 270. (KONE Hissit Oy 2014, 12.)

Asennustoiminnossa työnjohtajat eli piirityönjohtajat vastaavat asennustiimien johtamisesta, uusien tuotteiden asennusprojektien valvonnasta toimeksiannosta luovutukseen ja kunnossapitoon. Työnjohtajan vastuuna on varmistaa turvalliset ja laadukkaat aikataulun ja budjetin mukaisesti. Työnjohtajan alaiset eli asentajat vastaavat työssään uusien laitteiden asentamisesta. (KONE Hissit Oy 2014, 11.) Asentajien työ on luonteeltaan liikkuvaa ja urakaluonteista, sillä toimenkuvaa tahdittavat käynnissä olevat työmaat, jotka sijaitsevat luonnollisesti eri puolilla piirin toimialuetta. Tuotannon työnjohtajia on Suomessa 22 ja heidän alaisiaan tuotantotoiminnassa noin 110 (KONE Hissit Oy 2014, 11).

6.3 Aineiston analyysi

Aineistonkeruun jälkeen litteroin eli kirjoitin puhtaaksi haastatteluäänitteet saadakseni aineiston analysoitavaan muotoon. Litteroin kunkin haastattelun muutaman päivän kuluessa haastattelun tekemisestä. Litteroitua aineistoa kertyi 38 A4-sivua. Litteroinnin jälkeen luin aineistoa ja kuuntelin äänitteitä uudestaan saadakseni aineistosta kokonaiskuvan. Aineiston analyysin aloitin pian haastattelujen tekemisen jälkeen. Analyysiä varten nimesin haastateltavat koodeilla N1-N5. Käsittelin aineistoani sisällönanalyysin keinoin.

Etsin litteroidusta aineistosta tutkimuskysymyksiin vastaavia ilmauksia eli ajatuskokonaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109). Kunkin ajatuskokonaisuuden järjestin sitä vastaavan tutkimuskysymyksen kohdalle Excel-taulukkoon. Samanaikaisesti aloin etsiä ilmauksista keskinäisiä samankaltaisuuksia ja ryhmittelin samaa aihetta käsittelevät ilmaukset allekkain. Analyysiyksikkönä toimi yksi ajatuskokonaisuus, johon saattoi kuulua lauseen osa, lause tai monia lauseita. Tiivistin kunkin ajatuskokonaisuuden sisällön tiiviiksi ilmaukseksi, minkä jälkeen loin samankaltaisista tiivistetyistä ilmauksista alaluokkia. Samansisältöiset alaluokat yhdistin ylä-

luokiksi. Ala- ja yläluokille annoin niiden sisältöä kuvaavat nimet (taulukko 1). (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)

ALKUPERÄISILMAUS	TIIVISTETTY SISÄLTÖ	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
”Ja sitten se päivä sisältää sopivasti haasteita, monipuolisuutta, sopivasti liikkumista, ei pelkää toimistotyötä - mun kohdalla ainakaan -” (N5)	Työssä on monipuolisuutta ja sopivasti haasteita	Työn sisältö	
” - - että on selkeä kuva siitä omasta tehtävästä, omasta työstä. Sitte myös selkeänä erittäin, että mitä ooteltaan tulokseksi. Ja tavallaan tietää sen, että ketä varten on ja mitä odotetaan.” (N1)	Selkeä tieto siitä, mikä on oma työnkuva ja mitä itseltä odotetaan	Työnkuvan ja odotusten selkeys	Työn sisältö ja työnkuva

Taulukko 1: Esimerkki aineiston luokittelusta.

Painotin luokittelussa sellaisia tutkimuskysymyksiin vastaavia aineistosta nousevia piirteitä, jotka olivat yhteisiä usealle haastateltavalle. Käsittelin analyysissä kaikkia haastatteluja kokonaisuutena siten, että etsin haastateltavien ajatuksista sisällöllisiä samankaltaisuuksia, teemoja. Tällaista aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä eri aihepiirien mukaan voidaan kutsua teemoitteluksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Usein teemat pohjautuvat teemahaastattelun teemoihin, kuten on tämänkin tutkimuksen kohdalla. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 171.)

7 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset tutkimuskysymyksittäin. Haastatteluja käsitellään yhteenvetona. Tulkintojen perusteeksi tekstin lomaan on liitetty haastatteluotteita.

7.1 Työhyvinvoinnin sisältö ja merkitys

Tämän tutkimuskysymyksen kohdalla esimiesten esiin tuomat näkökohdat ryhmiteltiin viiteen pääluokkaan. Esimiehet näkivät työhyvinvoinnin sisällön koostuvan seuraavista viidestä tekijästä:

1. Töihin menon myönteisyys
2. Työyhteisön ja työilmapiirin toimivuus
3. Työn sisältö
4. Työtaakan sopivuus
5. Työpaikan vakaus.

Lähes kaikki haastateltavat luonnehtivat työhyvinvoinnin näkyvän siten, että aamuisin töihin on mukava mennä ja töihinmeno ja työpäivä herättävät myönteisiä tunteita arjessa.

”sä voit lähtee hyvällä mielellä töihin ja palata hyvällä mielellä töistä.” (N4)

Työyhteisön ilmapiiriä pidettiin tärkeänä. Tärkeää oli se, että työtovereiden kanssa tullaan juttuun ja näiden kanssa on helppo työskennellä.

”No ainaki että viihtyy töissä ja on hyvä fiilinki - - Et on hyvä olla töissä, sanotaan näin.” (N3)

Toisaalta esimiehet nostivat esille myös työn sisällön työhyvinvointia luovana tekijänä. Työnkuvan täytyy olla sellainen, että siinä viihtyy. Yksi haastateltava kuvasi eniten hyvää mieltä työssä tuovan omassa tekemisessä onnistumiset; tärkeää on, että työtehtäviä saa valmiiksi ja pääsee myös aloittamaan uusia hommia. Yksi esimies kuvasi esimerkiksi omalla kohdallaan työhyvinvointia luovan monipuolisen ja haastavan, sopivasti liikkumista ja toimistotyötä sisältävän työnkuvan. Toinen taas korosti, että työnkuvan ja odotusten täytyy olla selkeitä:

” - - että on selkeä kuva siitä omasta tehtävästä, omasta työstä. Sitte myös selkeänä erittäin, että mitä ooteltaan tulokseksi. Ja tavallaan tietää sen, että ketä varten on ja mitä odotetaan.” (N1)

Myös työmäärän ja työn henkisen kuormituksen sopivuus nähtiin tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta. Yksi esimies sanoi, että tärkeää on se, että tekemistä on pikemminkin liikaa kuin liian vähän, jotta haastetaso pysyy yllä. Eräs esimies taas linjasi, että päivän työt pitäisi ehtiä tehdä työpäivän aikana. Vastauksissa painottui jaksamisnäkökulma ja henkisesti kohtuullinen työkuorma.

”pystyy sen [työn] tekemään semmosilla ehdoilla, että se ei aiheuta ittelleen ylimäärästä tuskaa.” (N4)

Työpaikan vakauden toivat esiin työhyvinvointia luovana tekijänä kolme esimiestä. He muistuttivat, että KONE on siitä poikkeuksellinen työpaikka, että työurat ovat usein pitkiä eikä yt-neuvotteluja tai lomautuksia ole ollut eikä töiden loppumista ole tarvinnut pelätä. Se, että saa työskennellä työnantajalla, joka pystyy tarjoamaan luotettavasti töitä työntekijöilleen, luo myös myönteistä ylpeyttä.

Tähän tutkimuskysymykseen sisältyvät myös haastateltavien näkemykset työhyvinvoinnin merkityksestä. Työhyvinvoinnin merkityksen kaikki haastateltavat näkivät niin työntekijöiden kuin työnantajankin näkökulmasta erittäin suurena. Työntekijän kannalta työhyvinvointia kuvattiin tärkeäksi mm. siksi, että työ muodostaa jo ajallisesti suuren osan työtä tekevän ih-

misen elämästä. Lisäksi huonon työhyvinvoinnin nähtiin voivan vaikuttaa kielteisesti myös työelämän ulkopuoliseen elämään:

”Että jos se rupee puristaa se työ, ni sehän tökkii joka paikassa.” (N3)

Työnantajan kannalta työhyvinvointia kuvattiin taas tuloksen ja tehokkuuden kannalta erittäin tärkeäksi seikaksi. Haastateltavien mukaan hyvinvoiva työntekijä tekee parempaa tulosta ja työskentelee tehokkaammin kuin työssään huonosti voiva työntekijä, jonka työ ei ole tuloksellista. Viesti oli selvästi se, että esimiesten mielestä työnantajan on monella tapaa kannattavaa panostaa työhyvinvoinnin tukemiseen; saavuttaakseen parhaan tuloksen on työnantajan huolehdittava henkilöstön työhyvinvoinnista.

”No minun mielestä menestyvän yrityksen tärkein voimavara on motivoitunut ja hyvinvoiva henkilö.” (N2)

”Että silloin kun työntekijä on hyvällä mielellä, ni tulokset paranee ja tää työsuoritus muuttuu tehokkaammaksi ja sitten se on niinkun molemmille osapuolille antoisampaa.” (N4)

Eryteisesti KONEen tapauksessa suorittavan työn organisaationa, jossa työnteko perustuu pitkälti ”ihmisten tekemiseen, käsillä tekemiseen ja osaamiseen”, työhyvinvointi nähtiin työnantajan kannalta ensiarvoiseksi. Myöskään joustoa ei voida saada muuta kuin henkilöstön kautta:

”Että ei oo mitään säädintä, millä vois KONEtta laittaa kulkemaan kovempaa, jos tulee tilauksia - et ihmisten taso on se. Et sitten jos työhyvinvointi on kohdallaan, niin myös sitten tiukoissa paikoissa pystyy joustamaan ja saa sitä organisaatiota joustamaan.” (N5)

Yksi esimies korosti erityisesti sitä, että työhyvinvointi tarkoittaa vähäisempiä sairauspoissaoloja ja pienempää vaihtuvuutta; jos työssä viihdytään eikä siinä koeta suuria ongelmia, harvoin myöskään halutaan vaihtaa työpaikkaa.

7.2 Esimiesten toiminta alaisten työhyvinvoinnin tukemiseksi

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimustuloksia sen osalta, millaisena esimiehet näkivät esimiehen roolin ja merkityksen alaisten työhyvinvoinnin edistämässä ja miten he itse pyrkivät edistämään alaistensa ja työyhteisönsä työhyvinvointia omassa esimiestyöskentelyssään. Eri esimiehet toivat esiin eri seikkoja; esitän seuraavassa yhteenvetona kaikkien haastateltavien sanomia näkökulmia.

Kaikki haastatellut esimiehet näkivät esimiehen roolin aivan keskeiseksi alaisten työhyvinvoinnin tukemisessa. Esimiesten mukaan esimiestyöllä on monenlaisia vaikutuksia työyhteisön ja alaisten työhyvinvointiin. Lähes kaikkien tutkimushenkilöiden kohdalla nousi esiin selkeästi alaisten kuunteleminen ja läsnäolo oman tiimin arkityössä.

Tämän kysymyksen kohdalla aineistosta muodostui kuusi pääluokkaa:

1. Alaisten kuunteleminen ja tunteminen
2. Tiimin arkityössä mukana eläminen ja apuna toimiminen
3. Rakentava vuorovaikutus
4. Luottamuksen osoittaminen alaisille
5. Johtajan roolissa toimiminen ja esimerkin näyttäminen
6. Muut teemat.

Esimiehet kertoivat tärkeäksi toimintatavakseen alaisten kanssa jutteleminen ja kuulumisen kyselemisen. Yksi esimies linjasi, että esimiehenä pitää olla kiinnostunut ja tietoinen alaisten hyvinvoinnista, jotta mahdolliset ongelmat voidaan havaita ajoissa eikä tilanne ehdi kärjistyä. Esimiesten mukaan tutuista alaisista pystyy jo näkemään tai puhelimitse juteltaessa kuulemaan, jos jokin painaa. Toisinaan kyseessä oleva ongelma voi olla hyvin konkreettinen ja työn suoritukseen suoraan liittyvä, joten sen ratkaisu voi olla vain esimiehen siunauksen antaminen alaisen ehdotukselle.

”Mutta sitten tuolla esimerkiks kahden kesken helposti, ku kysäsee, että miten menee tai mikä on, tai sit jos näkee, että kulmakarvat on vähän väärässä asennossa aamu-tuimaan kaverilla, niin mä oon siinä yrittäny olla aina tarkkana. - - Mut et kyl siinä täytyy herkkänä olla koko ajan kuitenkin, hereillä ja nimenomaan läsnä.” (N5)

Yksi esimies näki selkeästi alaisille ajan antamisen ensiarvoisen tärkeänä omassa työtehtävässään, jolloin muista kiireistä tulee joustaa aina alaisten hyväksi:

”Välillä voi olla vähä kiirettä ja semmosta. Mut silti aina kiireiltään, niin aina pitää asentajia pitää kuunnella, jos niillä on asiaa. Se aika vaan pitää ottaa niille asentajille. Ettei ota sitä niin, että omat työt olis tässä tärkeempiä. Että jos asentaja tulee jutteleen, ni sitte vaan pitää lopettaa ja kuunnella, mitä asiaa sil on. Ni se heijastuu sitte taas siihen työhön.” (N3)

Esimiehet toivat esille sen, että alaiset ovat keskenään erilaisia, joten jokaisen kohdalle on löydettävä sopiva tapa johtaa. Kaikki eivät esimerkiksi tuo huoliaan julki yhteisissä palaverissa, vaan heidän kanssaan on järjestettävä kahdenkeskinen juttutuokio. Toisaalta alaiset myös kaipaavat ja tarvitsevat eri määrän tukea, minkä mukaan esimies pyrkii jakamaan ajan käyttöönsä. Lisäksi ”tietysti tarvii jonkinlaista pelisilmää olla”: esimerkiksi alaisten henkilö-

kohtaisen elämän vaikeudet voidaan esimiestyössä ottaa huomioon antamalla hieman kevyempiä työtehtäviä:

”että ei sit sellasta henkilöä purista liikaa, jolla jo muutenkin jo menee heikosti ja on voimavarat erittäin vähissä.” (N2)

Myös kerran vuodessa käytävät PD- eli kehityskeskustelut tulivat mainituiksi kolmen esimiehen haastattelussa. Mielipiteet kehityskeskusteluiden merkityksestä vaihtelivat selkeästi: yksi esimies piti keskustelua tärkeänä kahdenkeskisenä juttutuokiona, jolloin varmasti sekä esimiehellä että alaisella on rauhallisessa ympäristössä mahdollisuus kertoa omista tuntemuksistaan. Kaksi muuta keskustelua maininnutta esimiestä ei nähnyt PD-keskusteluiden arvoa suurena, sillä he katsoivat, että näitä aiheita käsitellään alaisten kanssa muutenkin. Jotkut alaiset myös kokevat keskustelut turhiksi, jos työura on pitkä ja keskustelun koetaan toistavan vuodesta toiseen samaa kaavaa.

Toiseen pääluokkaan on luokiteltu niitä mainintoja, jotka kertovat alaisten arkeen ja tiimin toimintaan osallistumisesta. Esimiehet pyrkivät olemaan läsnä alaistensa arkitoiminnassa niin paljon kuin pystyvät - pikemminkin osana tiimiä kuin kaukaisena johtajana. Esimiestä luonnehdittiin tukena ja turvana ja henkilönä, joka ratkoo ongelmia yhdessä tiimin kanssa tai ainakin pyrkii viemään ongelma-asiaa organisaatiossa eteenpäin. Tärkeänä nähtiin ongelmatilanteissa auttaminen. Lisäksi työtä koskeva tiedonkulku niin esimieheltä alaiselle kuin alaisilta esimiehelle koettiin tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta. Yhdellä alaisella oli tapana koota maantieteellisesti lähellä työskentelevä tiiminsä osa aamuisin ja aloittaa päivä informoimalla alaisia työtilanteesta ja tietoon tulleista uusista kohteista sekä toisaalta kuulostelemalla, millä mielellä alaiset ovat. Alaisten ohjaaminen onnistuu, kun on tietoinen tilanteesta:

”sitä vähän ohjaa oikeaan suuntaan, että hyvin aktiivisesti koitan olla koko ajan tietoinen, että missä mennään ja pyrin myöskin toiseen suuntaan antamaan tietoa, että he tietää myös, missä mennään.” (N4)

Kolmas pääluokka on Rakentava vuorovaikutus. Haastatellut näkivät esimiehen ilmapiirin ja hengen luojana, jonka käytöksen uskottiin heijastuvan selkeästi tiimiin. Yksi tärkeä esimiehen tehtävä on kannustaminen.

”Jos minä lähdän tästä kiukuttelemaan ja ihmettelemään ja haastamaan riitaa kaikkien kanssa, ni se on ihan varma, että se heijastuu just seuraavana päivänä myös työhyvinvointiin ja siellä on kaikki napit vastakkain.” (N4)

”Semmosta hyvää tsemppiä kavereihin. Että niistä niinkun välitetään.” (N3)

Esimiehet pyrkivät esittämään kielteisen palautteen rakentavalla sävyllä. Yksi esimies mainitsi myös, että ottaa itse vastaan kielteistä palautetta, jolloin mietitään yhdessä, miten kyseistä seikkaa voitaisiin lähteä parantamaan. Tärkeää on hänen mielestään se, ettei lähdetä syytteleeseen, vaan puhutaan asioista. Yksi esimies kertoi pyrkivänsä tuomaan tiimipalavereissa aina esille myönteisiä asioita, jotta kielteistä keskustelun sävyä saataisiin vähennettyä. Hän mainitsi myös myönteisen palautteen antamisen merkityksen. Toinen esimies taas kertoi tekevänsä esimiestyötään joustavalla tavalla siten, että pyrkii koko ajan pitämään alaisten viihtyvyyden mielessään:

”Että mennään pelisääntöjen mukaan, mutta kumminki ajatellaan asioita vähä sillai, että ne kaverit viihtyis, tykkäis olla täällä töissä ja ne vois tulla tänne piirikonttoriin ihan sillei hymyssä suin ja ois semmonen hyvä fiilinki. Ja on kiva lähtee sitte pois taas työmäärälle. Et ne viihtyis.” (N3)

Lähes kaikki esimiehet toivat esiin myös sen, että he tukevat työhyvinvointia antamalla alaisilleen vapautta ja osoittamalla luottamustaan näihin. Alaiset tekevät työtä omissa työkohteissaan eikä esimerkiksi kellokortteja ole käytössä, joten asetelma myös vaatii luottamusta. Kun annetaan tarpeeksi vapautta, ei synny esimiesten mukaan ”kyttäysfiilistä”, vaan alaiset tietävät esimiehen luottavan heidän ammattiosaamiseensa.

”Ja sitten antamaan heille myöskin mahdollisuuden itse tehdä vähän sitä työtä itsenäisesti, etten oo joka asiasta neuvomassa ja korjaamassa ja kertomassa, että tee näin, tee näin, tee näin.” (N4)

Yksi esimies uskoi liian tarkan seurannan arvioidaan puolestaan alentavan työhyvinvointia ja motivoitumista:

”Et jos sä oot koko ajan kyttäämässä, et mitä ne tekee, et tekeeks ne töitä siellä vai missä ne on, ni sehän käy alentaa sitä työhyvinvointia sitte. Se työn laatu ruopee heijastuu pikku hiljaa, ja sit rupee tulee ongelmia, työmotivointi kärsii, ainaki mä luulen näin.” (N3)

Viides pääluokka sisältää johtajan rooliin, ohjeiden ja tiedon välittämiseen ja esimerkkinä toimimiseen liittyviä näkökantoja. Erään haastateltavan mukaan esimies vaikuttaa alaistensa hyvinvointiin välittämällä tietoa: hänen tehtävänä on välittää alaisille se tieto, mitä yritys tarjoaa alaisten työn tekemiseen sekä erityisesti kertoa työnantajan tarjoamista työhyvinvointia tukevista toimista sekä kannustaa alaisia mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Esimies voi vaikuttaa alaisten työhyvinvointiin myös oman alaistuntemuksensa kautta pyrkimällä löytämään jokaiselle alaiselle sellaisia työtehtäviä, jotka ovat kullekin sopivia ja sopivan haasteellisia. Esimies vaikuttaa alaistensa työhyvinvointiin myös ryhmänvetäjän ja suunnannäyttäjän roolissa:

”- - tämmönen ryhmänvetäjä, ketä ohjaa sitä tekemistä suuntaan tai toiseen, on se sitten minä tai on se mun esimies tai hänen esimies tai näin. Ni sieltä tulee justiinsa ne kanavat ja väylät ja toimintasuunnitelmat, mihin suuntaan ajetaan sitä hommaa.”
(N4)

Esimies antaa ohjeita ja luo sääntöjä. Eräs esimies kertoi ohjeistaneensa alaisia lähtemään työmaalta vaikkapa kahville, jos alkaa hermostuttaa liikaa, jotta pahaa oloa ei levitetäisi työtovereihin. Toinen esimies taas toi esille toimintatapanaan sen, että hän ottaa ongelmien ilmetessä ne reippaasti esille ja käsittelyyn. Esimies toimii tarvittaessa myös kurinpalauttajana:

”No tietenkin sitten jos välillä täytyy olla sitten myös kaitsemassa oikeelle polulle, että äkkiähän ne käytännöt usein lipsuu sinne ei-toivotulle taholle.” (N5)

Eräs esimies kertoi näyttävänsä toiminnallaan esimerkkiä siinä, että omaa työtä hoidetaan esimerkillisesti ja esimerkiksi ollaan aina hyvin ja ajoissa valmistautuneita palaveriin. Toisaalta toinen esimies toi esille esimerkkinä toimimisen myös siinä, miten tulee suhtautua työhön. Hän korosti malttia kiireisissäkin tilanteissa alaisilleen jo työturvallisuudenkin takia.

”Eikä nimenomaan ei vie työasioita kotiin, että - - jättää ne työt työmaalle ja murehtii niitten kans sit täällä eikä kotona murehdi. Ettei ota semmosta stressiä. Vaikka meillä ois ongelmii noitten laitteiden kanssa - -, ni ei ota niistä semmosta stressiä - että sehän on vaan työtä! Että sit se ongelma ratkee siitä pikku hiljaa.” (N3)

Muut teemat -luokkaan kuuluvat esimerkiksi omalle piirille järjestettävät pikkujoulut ja erilaiset illanistujaiset ja virkistystapahtumat, joiden järjestämisessä esimiehet ovat keskeisessä roolissa. Lisäksi yksi esimies kertoi pitävänsä olennaisena ylimääräisten, vapaaehtoisten liikunta- ja virkistystapahtumien järjestämistä alaisille ja koko työyhteisölle.

7.3 Työhyvinvoinnin nykytila omalla työpaikalla ja työnantajan toimet sen kehittämiseksi

Tämän tutkimuskysymyksen alle on koottu esimiesten näkemykset alaistensa sekä yleisesti tuotanto- ja kunnossapitotoimintojen työntekijöiden työhyvinvoinnin tilasta ja siihen vaikuttavista käytännön tekijöistä. Tässä kohtaa keskitytään kokonaisarvioon sekä työhyvinvointia heikentäviin tekijöihin, sillä alaisten työhyvinvointia lisäävät tekijät olivat hyvin pitkälti samoja, jotka on esitelty tutkimuskysymyksen 1 tulosten kohdalla. Lisäksi tässä luvussa esitetään ne toimet, joilla esimiehet kokivat työnantajan nykyisellään pyrkivän edistämään henkilöstön työhyvinvointia. Näkemykset yrityksessä toteutettavien työhyvinvointitoimien vaikutavuudesta ja hyödyllisyydestä hajaantuivat melko suuresti.

Kentän asentajien nykyistä työhyvinvoinnin tilaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä koskevat näkemykset jakautuivat viiteen pääluokkaan:

1. Keskimäärin työhyvinvoinnin taso on vähintäänkin kohtuullinen.
2. Työhyvinvoinnin taso vaihtelee eri alaisten välillä.
3. Muutokset ja yllätykset heikentävät alaisten työhyvinvointia.
4. Huhupuheiden kiertäminen heikentää työhyvinvointia.
5. Maantieteellinen eriarvoisuus heikentää työhyvinvointia.
6. Muut teemat.

Esimiehet kuvailivat asentajien työhyvinvoinnin tasoa sanoilla ”kohtuullinen”, ”ihan ok” ja ”melko hyvä” ja alaisten uskottiin olevan melko tyytyväisiä. Yksi esimies arveli, että tällaisessa erityisosaamista vaativassa tehtävässä työhyvinvointi on keskimääräistä korkeammalla tasolla:

”Mutta kun on kuitenkin kyse tämmösestä erikoisosaajaporukasta, niin kyl mä nään, että moneen muuhun ammattikuntaan verrattuna, ni kyl meil on - siltikin, vaikka aina sorääniä kuuluu - niin kyl meillä on aika motivoitunutta ja hyvin työnsä tekevää porukkaa. Myöskin varmaan sitten se työhyvinvointi on keskimääräistä paremmal tasolla, näin mä arvaisin.” (N5)

Alaisten välillä nähtiin olevan melko suurta vaihtelua sen suhteen, miten vaikeita asetetut tavoitteet ovat täyttää ja miten suurena työkuorma koetaan; vaihtelun nähtiin johtuvan esimerkiksi iästä tai sen tuomista fyysisistä rajoitteista ja hankaluuksista. Toinen esimies toi esiin, että hänen kokemuksensa mukaan viime aikoina harvinaisen moni asentaja on kärsinyt erilaisista fyysisistä vaivoista. Toisaalta yksi esimies toi esiin sen, että alaisten hyvinvointiin heijastuvat aina myös henkilökohtaisen elämän ongelmatilanteet.

Esimiehet pitivät yleisesti koko kentän työntekijöiden työhyvinvoinnin arvioimista vaikeana ja puhuivatkin eniten oman paikallisen piirinsä ja oman työyhteisönsä näkökulmasta. Kuitenkin yleisesti asentajien työhyvinvointia heikentäviksi tekijöiksi nähtiin äkilliset tai radikaalit muutokset tai heikennykset. Yksi esimies näki ”ylhäältä tulevien”, heikosti perusteltujen tai perustelemattomien muutosten heikentävän niin asentajien kuin toimihenkilöportaankin työhyvinvointia. Yksi esimies myös puhui siitä, että jos tiimin esimies vaihtuu usein, tämä epävarmuus heijastuu alaisiin työhyvinvoinnin heikentymisenä ja heikentää jatkuvuuden tunnetta, ja oli huolissaan asentajien työhyvinvoinnista niissä piireissä, joissa esimiesten vaihtuvuutta on ollut paljon. Toisen mielestä palkkoihin tulevat muutokset aiheuttivat erityisen paljon hämmennystä asentajakunnassa, koska muutosta aletaan spekuloida ja stressata oman työnteon kannalta.

Yksi esimies uskoi alaisten työhyvinvointia ainakin lyhytaikaisesti heikentävän etukäteen ennakkoimattomien työhaasteiden, jotka pakottavat esimerkiksi jatkamaan työpäivää tai muuten muuttamaan suunnitelmia. Lisäksi ammattitaidottomuuden kokemukset ja taistelu osaamisen rajoilla työssä eteen tulevia uudenlaisia ongelmia ratkoessa heikentävät hänen mielestään alaisten työhyvinvoinnin kokemusta:

”- - semmoset uudet työtehtävät, joissa ei sinänsä niinku koko työ sinänsä muutu, mutta uudet asiat siinä - kunnossapidossa lähinnä tämmöset uudet laitteet - että tavallaan sellaset ammattitaidottomuud- - taidottomuuden tunteet jossain tilanteessa, ni semmoset... Joutuu semmosiin haasteisiin, mihin ei ookaan saanukaan koulutusta välttämättä ja pitäis kovasti niistä ottaa selvää. Että ne tuo sitä kautta vähä semmosia koitoksia siihen arkipäivään.” (N1)

Esimiehet kertoivat huhupuheiden kiertämisen olevan yksi alaisten työhyvinvointia heikentävä ilmiö. Huhujen syntyyn on heidän mukaansa vaikuttamassa asentajien luonteeltaan itsenäinen työ, jossa sosiaaliset verkostot voivat olla hataria ja asentajat saattavat nähdä toisiaan vain ruokatauoilla. Toisena syynä ilmiöön nähtiin heikko tiedotus ja se, että tieto kulkee asentajakuntaan suusta suuhun, arvioina, soittoina ja huhuina, tiedonmurusina. Huonosti perustellut päätökset aiheuttavat asian puimista asentajien kesken.

”Toki muutoksia tarvitaan, mutta jos ei vaivauduta perustelemaan tai kommunikoidaan, ni se aiheuttaa turhaa semmosta jupinaa, jäpinää ja kahvipöytäkeskustelua, jossa sit menee energiaa vähän väärään paikkaan. Ja sitten tietysti siinä on se vaara, että asiat, vaikka nyt siellä kahvipöytäkeskustelussa jonku möläytyksen, heidän keskenään pohtimana, lähteeki ihan väärille raiteille: että keksivät ite, mitkä on ratkaisuja ja versiota yksinään, niin siinä saattaa jopa virheellisiä tietoja lähtee liikenteeseen.” (N5)

Maantieteellinen eriarvoisuus nähtiin myös joissain haastatteluissa työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Yksi esimies toi vahvasti esiin sen, että hänen kokemuksensa mukaan KONEen tarjoamat työhyvinvointiin liittyvät ohjelmat, kurssit, luennot tai muut tapahtumat keskittyvät Hyvinkäälle ja Helsinkiin, jolloin hänen mielestään ”maakuntapaikkojen” ja ”kauempien kaupunkien henkilöstön vähän heikompi osallistua ja saada niistä niinku mitään”. Lisäksi yksi esimies koki, että työterveydenhuollolla ei ole resursseja tehdä tarjota ennaltaehkäisevää toimintaa muualla kuin Hyvinkäällä, jossa toimii KONEen oma työterveyshuolto. Hän toivoi, että jotain ”ekstraa” ja ”työhyvinvointia tukevaa” toimintaa tarjoaisi myös muilla paikkakunnilla toimiva työterveyshuolto. Yksi esimies katsoi, että sinänsä työnantajan tarjoamat työhyvinvointipalvelut ovat hyviä ja KONE tarjoaa enemmänkin kuin olisi lakisääteisesti tarjottava, mutta ongelmana on niiden epätasapuolinen jakaantuminen maantieteellisesti:

”Että nämähän on kuitenkin tavallaan, ne asiat on sinänsä niinku ekstrapaa, mitä KONE tarjoaa sille, että emmä sillai koe niinku puutetta, mutta se, että ne ei jakaannu niinku tasan ja kaikilla ei oo niihin mahdollista osallistua, ni se on ehkä se puute. Että tarjoama periaatteessa on niinku hyvä, siellähän on ihan - mä en keksi sinänsä mitään sinänsä puutteita - mutta se puute on se, että niihin ei vaan oo. Että se keskittyy niin sinne Hyvinkää-Helsinki-akselille.” (N1)

Seuraavaksi esiteltävät aiheet tulivat mainituiksi vain yksittäisten esimiesten vastauksissa. Yksi esimies toi työhyvinvointia laskevana tekijänä esiin sen, että työmäärä on yleisesti sekä asentajien että toimihenkilöiden keskuudessa nykyisellään hänen mielestään liian suuri. Lisäksi yksi esimies toi esiin sen, että lehdistön välittämä mielikuva KONEen menestyksestä herättää ristiriitaisia tunteita asentajakunnassa:

”se, ku jatkuvasti lehdistö rummuttaa, että miljoonaoptioita jaetaan ja niin paljon vuosituloja ja miten hyvin KONEella menee ynnä muuta, ni se luo asentajakuntaan negatiivista vaikutusta, koska ne kokee taas koetaan, että miksi tätä hyvää tulosta ei sitte jaeta koko henkilökunnalle.” (N2)

Työnantajan toteuttama ja ylläpitämä työhyvinvoinnin edistämistoiminta

Yhteenvetona kaikista haastatteluista mainintoja erilaisina KONEen toteuttamina ja ylläpitäminä työhyvinvoinnin edistämistoimintoina saivat seuraavat toimet: esimieskoulutukset, esimiesten työhyvinvointikuntoutus yhteistyössä vakuutusyhtiön kanssa, omalta esimieheltä saatava tuki, virkistys- ja työhyvinvointipäivät, pikkujoulut, omalla porukalla pidettävät palaverit ja tapahtumat, henkilöstökerhot ja niihin saatava tuki, liikunta- ja kulttuurisetelien käyttömahdollisuus, pienet muistamiset/lahjat työnantajalta, hyvä tiedotus työnantajalta, henkilöstön kuunteleminen ja toimiin tarttuminen työhyvinvointiasioissa, henkilöstöhallinnolta saatava apu esim. alaisten osa-aikaeläkeasioissa sekä työterveyden työpaikkakäynnit. Yksi esimies arvosti erityisesti työterveyden työpaikkakäyntejä, joiden oli havainnut nostaneen selvästi asentajien arvostusta ja luottamusta työterveyshuoltoon kohtaan:

”Elikä on ollu näitä työterveyskäyntejä ja työpaikkatarkastuksia ja tällasia, että käydään oikeesti katsomassa tuolla, missä olosuhteissa työntekijät ovat, niin se on saanu isoa kiitosta ainakin tuolta omalta tiimiltä - - Siitä on tullu semmonen aktiivinen yhteistyö, että nyt tosiaan tämä paikallinen hoitohenkilökunta, mitä täälläkin on, niin ymmärtää sen tilanteen, että missä meidän työntekijät oikeesti on. Kuitenkin tää on niin poikkeavaa toimialaa - -, niin tässä on niin paljon erilaisia efektejä ja on tuulisempia olosuhteita ja on putoamisriskejä ja on sitä tätä olemassa koko ajan, niin se on hyvä, että nyt siellä on ymmärrystä, että missä olotiloissa täällä työskennellään.” (N4)

Kaikkia edellä lueteltuja toimia eivät kaikki esimiehet maininneet eivätkä kaikki heistä olleet keskenään samaa mieltä toimien hyvydestä nykyisellään. Seuraavaksi esitellään vastakkaisia näkemyksiä herättäneitä aiheita.

Työhyvinvointiluentoja ja -kurssien tarkoituksenmukaisuudesta ja houkuttelevuudesta esiintyi ristiriitaisia näkemyksiä. Yksi esimies piti suurena puutteena sitä, että kaikkien piirien asentajilla ei ole mahdollisuutta osallistua pääkaupunkiseudulla pidettäville työhyvinvointiin liittyville luennoille tai tapahtumiin tai esimerkiksi työterveyshuollon vetämiin työhyvinvointiohjelmiin, ja uskoi, että hänen alaisensa osallistuisivat erittäin mielellään tämän tyyppisiin tapahtumiin, jos siihen olisi mahdollisuus. Sitä vastoin esimies, joka toimii pääkaupunkiseudun alueella, ei nähnyt kyseisten luentoja ja kurssien merkitystä olennaisena eikä uskonut alaistensa käyvän tällaisissa tapahtumissa, varsinkaan, jos ne järjestetään työajan ulkopuolella. Hän ei myöskään ilmeisesti juuri markkinoinut näitä mahdollisuuksia alaisilleen.

Työhyvinvointipäivät herättivät myös vastakkaisia näkemyksiä. Osa näki ne mukavina ja esimerkiksi mukavasti liikuntaa sisältävinä etuina. Yksi esimies taas suhtautui työhyvinvointi- ja virkistyspäiviin kriittisesti:

”Mutta sitte nää tämmöset niin sanotut tyhy-päivät, ne on aina hirmusen monijakoiset, ja se on monelle epämukavuusaluekin, että joutuu vetää verkkarit jalkaan ja vaikka vähä liikkumaan eri tavalla mitä on tottunu siviilissä tekemään.” (N5)

Myös yrityksen viestinnän ja henkilöstön kuuntelemisen tasoa koskien esimiesten näkemykset hajaantuivat. Suurin osa esimiehistä kritisoi ainakin sisäisen viestinnän tasoa ja valittelivat, että kentän väkeä kuullaan liian vähän päätöksenteossa. Yksi esimies kuitenkin kehui sitä, että nykyisin työnantaja kertoo pyrkimyksistään parantaa toimintaketjua, työturvallisuutta ym. ja kertoo rehellisesti tehdyistä toimista, ja uskoi tämän heijastuvan positiivisesti kentän henkilöstöön. Hän korosti näissä aiheissa viime vuosina tapahtunutta parannusta:

”mielestäni on tullu hyvin vahvasti tämmönen parannus siihen, että enempi ja enempi henkilökuntaa kuunnellaan ja annetaan henkilökunnalle vaikutusmahdollisuuksia, että kertokaa, mitkä on asiat, me pyritään tekemään, että saatais näitä epäkohtia karsittua. Mun mielestä on menty iso askel firman toimesta eteenpäin, että enempi on tullu sitä, että kuunnellaan oikeesti työntekijöitä.” (N4)

Esimieskoulutusten tarkoituksenmukaisuus herätti myös eriäviä näkemyksiä. Yksi esimies näki, että esimieskoulutukset tähtäävät vain siihen, miten esimies saisi alaisistaan enemmän irti ja miten tehokkuus kasvaisi. Hän näki työhyvinvoinnin olevan enemmänkin ”korulause” kuin to-

dellisuuteen yltävä asia. Yksi esimies taas kuvasi koulutuksen olevan parhaimmillaan ”piristysruiske” työarkeen ja työhön.

7.4 Esimiesten työhyvinvointi

Esimiesten oman työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen teema nousi selvästi esiin aineistosta. Alle on koottu ne näkökulmat, joita esimiehet toivat esiin koskien omaa työhyvinvointiaan ja siihen nykyisellään vaikuttavia tekijöitä. Tekijät ovat osittain samoja kuin tutkimuskysymyksessä 1, jossa esimiehet luonnehtivat yleisellä tasolla, mistä työhyvinvointi koostuu. Kaikki esimiehet eivät esittäneet kaikkia taulukossa kuvattuja tekijöitä ja kaikki eivät ole kaikista tekijöistä keskenään samaa mieltä. Kaikki taulukossa mainitut tekijät ovat kuitenkin sellaisia, joita ovat maininneet tavalla tai toisella vähintään kaksi haastatelluista esimiehistä.

VOIMAVAROJA LUOVAT TEKIJÄT	VOIMAVAROJA KULUTTAVAT TEKIJÄT
Työnkuva ja työtehtävät	Työn kiireisyys ja ajan riittämättömyys
Esimiehiltä ja alaisilta saatava arvostus	Tekemättömien töiden aiheuttama kuormitus
Hyvä työyhteisö	Työtehtäviin ei pysty paneutumaan
Rauha tehdä työtä ilman kyttäämistä	Huoli kollegoiden jaksamisesta (etenkin huoltopäälliköt)
Vakaan ja kehittyvän työnantajan palveluksessa työskenteleminen	Riittämättömyyden kokemukset esimiehenä; esimiestyölle ei tarpeeksi aikaa, muut tavoitteet ajavat yli
	Palkkaneuvottelut alaisten kanssa
	Rutinoitumisen ja urautumisen kokemus
	Kokemus pääkaupunkiseutukeskeisyydestä

Taulukko 2: Esimiesten työhyvinvoinnin tekijät.

Seuraavaksi avaan edellä lueteltuja tekijöitä. Aloitan voimavaroja työhyvinvointia luovien tekijöiden esittelystä. Oma työnkuva ja työtehtävät nähtiin sekä piirityönjohtajien että huoltopäällikköiden joukossa yleisesti mielekkäiksi ja työhyvinvointia luoviksi.

”Mut sinänsähän työ on mielekästä ja tykkään siitä ja tykkään touhuta ihmisten ja alaisten, kollegojen ja esimiesten kanssa, että ei mitään siitä. Et mä koen kyl olevani kyllä hyvässä positiossa tässä tällä hetkellä.” (N5)

Mainintoja tuli myös esimiehiltä ja alaisilta saatavasta arvostuksesta, toimivasta työporukasta ja hyvästä työilmapiiristä. Lisäksi kaksi esimiestä kertoi, että pitää sitä, että omat esimiehet ja seuraavan portaalan johtajat eivät ole ”liian lähellä” ja omaa työtä saadaan tehdä rauhassa.

”- - omassa rauhassamme, että meillä ei onneks tää isompi päällikkökatras ei tossa käy häiritsemässä liian usein. Että tavoitteet on tarkasti tiedossa ja tekeminen, niin ei niitä nyt tähän kaivatakaan sitten turhia esimiehiä tähän lisää.” (N5)

Myös vakaan työnantajan palveluksessa työskentelyn ja työn jatkuvuuden ja vakauden koettiin luovan hyvinvointia.

”- - oon ylpeä siitä, että pystyn olemaan semmosessa yrityksessä töissä, mikä tällä hetkellä vastoinkäymisistä huolimatta näyttää suuntaa muille: että ei lähdetä siihen rypemään yleismaailmantaloudelliseen tilanteeseen, että ollaan lamassa tai ollaan sitä ja tätä, että tässä on turha ees yrittää mitään. Vaan ihan kylmästi mennään suoraan harkitusti eteenpäin vastavirtaan näiden ongelmien puolesta: että ongelmat on tehty ratkottavaksi ja niitä lähdetään ottaan sillä, että käännetään ne negatiiviset asiat myös positiivisuuteen.” (N4)

Lähes kaikki esimiehet toivat haastatteluissa esiin työnsä kiireisyyden, vaativuuden sekä ajan riittämättömyyden kokemuksen. Ongelmana ei nähty työtehtävien tekemistä vaan se, että kaikkia tehtäviä ei meinaa ehtiä hoitaa. Tavoitteiden nähtiin alati kiristyneen, työtehtävien kirjon kasvaneen ja työtahdin nousseen. Esimiehet kokivat tekemättömät työt ja niiden kasaantumisen henkisesti hyvin kuormittavaksi. Yksi esimies kuvasi, että asioihin paneutuminen on vaikeaa, kun tuntuu, että kaikkea ehtii tehdä vain osittain.

”Ja se on sit semmonen omantunnon kysymys aina, että mistä päästä jätetään tekemättä. Ja se tietenkään rasittaa pitemmän päälle, että jos aina joudut jättämään tämän tekemättä ja tämän tekemättä. Siit tulee vaan semmonen stressi sitten pitemmän päälle.” (N5)

”Että mitkään tehtävistä ei oo toistaan parempia, huonompia tai ikävämpiä, mutta se vaan, että tässä tahtoo olla vähä liian paljon sitä. Että tulee vähä semmosta tulipalolen sammuttamista ja pinnan raapimista, niin se, se on vähän semmonen, mikä vie sitä työhyvinvointia heikompaan suuntaan.” (N1)

Yksi esimies näki, että esimiehen työ on siitä raskasta, että alaistenkin ongelmat ovat ikään kuin omia: ”ni alkaa kaivella mielessä”. Esimiehet kantoivat huolta selvästi koko kollegajoukon puolesta eivätkä pohtineet aihetta pelkästään omalta kohdaltaan. Etenkin huoltopäälliköiden uupumisesta oltiin huolissaan. Haastatteluissa tuotiin esiin, että kollegoja on irtisanoutunut ja joutunut sairauslomalle burn outien tai sydänsairauksien takia.

”Että sanon esimerkiks sen, että mulla on tänkin vuoden puolella X kollegoista X on irtisanoutunut. Vaikka niinku tuloksellisesti menee hyvin, niin kyllä se hyvin kuvaa myös sitä henkistä kuormittavuutta.” (N2)

Lisäksi huolissaan oltiin uusien huoltopäälliköiden jaksamisesta. Yksi esimies kuvaili, että tehtävässä aloittanut uusi kollega soittaa hänelle vähintään kaksi kertaa päivässä mutta että

hänkään ei osaa auttaa monissa asioissa; esimerkiksi tarvittavien ohjelmien saaminen tietokoneelle saattaa kestää hyvin kauan, mikä ”estää työn täysipainoisen hoitamisen”. Toinen taas oli tehnyt havainnon, että monen työssään uupuneen huoltopäällikön kohdalla tilanne oli ollut se, että henkilö oli nostettu omassa tiimissään asentajasta esimieheksi, jolloin voi olla hyvin vaikeaa ymmärtää uuden tilanteen erilaiset mahdollisuudet vaikuttaa itse suoraan työn tuloksiin:

”- - asentajana itse sataprosenttisesti omalla työpanoksella pystyy vaikuttamaan lopputulokseen, et kaikki on itsestä kiinni, mitä sit tekee. Ja nyt kun [esimiehenä] on taas niin sekava ja monimutkainen työympäristö, et on hyvin paljon asioita, joihin, vaikka tekis mitä, ni ei pysty sataprosenttisesti vaikuttamaan. Että se on varmaan yks semmonen seikka, että sellanen uus tilanne näille henkilöille. Että tässä pitää oppia sietämään tiettyä kaaosta ja epäjärjestyä. Että jos sitä ei opi kestäämään, ni tää käy henkisesti hyvin, hyvin raskaaksi.” (N2)

Tekemättömien töiden aiheuttamaan henkiseen kuormitukseen liittyi selvästi myös se, että esimiehet kokivat esimiestyölle ja alaisille jäävän muiden työtehtävien ohessa liian vähän aikaa - konkreettisesti esimerkiksi liian vähän aikaa alaisten luona työmaalla käymiseen. Yksi esimies harmitteli, että valitettavasti yleensä hänen käyntinsä asentajan luona työmaalla liittyy aina pelkästään erilaisiin tarkistuksiin ja arviointeihin, jolloin tilanteessa on aina arvioiva sävy läsnä. Kuitenkin esimiehet näkivät alaisten pitävän esimiehen käynneistä työmailla ja suuren osan alaisista kaipaavan lisää esimiehen huomiota.

”Niin sitten tämmösiä käyntejä, joissa oltais vaikka ongelmien parissa ratkomas ongelmia, niitä tulee liian vähän, jotka tapahtuis siellä sen kaverin kohteella, kaverin luona, niin niitä on liian vähän. Semmoseen toivois lisää aikaa kyllä - tyyliin, että ”mitä kuuluu” -käyntejä vois olla myöskin silloin tällön. Että ei aina semmosta asiakirjanippua kainalossa.” (N5)

”Mutta sen näkee, miten ilahtuneita he ovat, ku joku tulee kattomaan, että miten he työtä tekee. Että ajankäyttö, aika on se ongelma.” (N2)

Yksi esimies näki, että huoltopäälliköistä on tehty ”myyntimiehiä”, jotka työskentelevät eritoten asiakasrajapinnassa, mikä vie resursseja esimiestyöltä ja johtaa tilanteeseen, jossa alaisten työhyvinvoinnin varmistamiseen ei ole resursseja. Toinenkin totesi, että tehtäväkirjon kasvaessa ja uusien tavoitteiden paineissa esimiehen rooli on jäämässä häviävän pieneksi. Taloudelliset ja myynnilliset haasteet tuntuvat ajavan jatkuvasti alaisille annettavan ajan yli. Yksi esimies uskoi, että jos hän kertoisi ajan riittämättömyyden ongelmasta työnantajalle, neuvona olisi priorisoida tehtäviä. Hänen mukaansa kuitenkin se käytännössä tarkoittaa, että jotkin tehtävät jäävät hyvin vähäiselle huomiolle, koska kaikki velvollisuudet on hoidettava.

”- - byrokratia ja se työn määrä on vienyt aikaa pois alaisille asettamasta ajasta, se on ihan selvä.” (N2)

Osa esimiehistä koki muualla Suomessa sijaitsevassa piirissään saavan toiminnalleen heikomminkin tukea kuin pääkaupunkiseudulla. Muiden paikkakuntien edustajien silmissä pääkaupunkiseutu oli työnantajan mielestä ykkösluokkaa, kun muu alue oli ”C-luokkaa”, ”periferiaa” ja ”Helsingin marionettina”. Esimerkiksi tietokoneisiin uusia järjestelmiä päivitettäessä yksi esimies oli konkreettisesti havainnut eron pääkaupunkiseudun ja muun alueen välillä, kun ulkomaisesta help deskistä puhelimitse saatava apu oli koettu täysin vääranlaiseksi ja riittämättömäksi.

Lisäksi tuli esiin konkreettisia aiheita, jotka aiheuttivat haastatelluille esimiehille stressiä ja ristiriitaisia tunteita. Palkoista käytävät keskustelut alaisten kanssa koettiin kuormittaviksi ja turhauttaviksi. Yksi esimies toi esiin myös henkilösuhteiden välisen ristiriitaisuuden alaistien kanssa liittyen palkoista neuvottelemiseen:

”Se on lähinnä juuri nää palkkaneuvottelut, mitkä ei pitäis olla millään käsiä minun heiniä. Että meillä, niin kun onkin ohjeistukset ja näin, mutta sitten näissä epäselvissä tilanteissa tulee aina se kädenvääntö. Ja sitten se, että loppuviimeks jää aina mun käsiin aina tapella niistä asioista oman tiimin kanssa, minkä kanssa tarttis olla väleissä ja tehdä niitä töitä. Niin siinä tulee päällekkäisyyksiä, että pitäis olla hyvissä väleissä mutta sitten pitäis olla kuitenkin vastaan myös siinä. (N4)

Yksi esimies kertoi omaa työhyvinvointiaan heikentävän sen, ettei hänen ole nykyisellään mahdollista ilmoittaa alaisilleen tulevia urakka- ja aikataulutietoja niin ajoissa kuin hän haluaisi. Yksi taas koki, että maakunnissa esimiesten on oltava itsenäisempiä ja tiedettävä enemmän saadakseen luotua työlle samanlaiset edellytykset kuin esimiehillä pääkaupunkiseudulla. Yksi koki maantieteellisesti laajan ja erikoisalueita sisältävän vastuualueensa tuovan hänelle stressiä, kun tietyt työtehtävät tuntuvat hyvin haastavilta hoitaa ja henkisesti kuormittavilta.

7.4.1 Oman työhyvinvoinnin ja jaksamisen ylläpitäminen

Tässä luvussa esitellään esimiesten ajatuksia omasta työhyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtimisesta. Esimiehet esittivät haastatteluissa henkisiä ohjenuoriaan ja keinojaan työmäärän hallitsemiseen ja työssä selviytymiseen.

Esimiehet kertoivat tavoitteiden koventuneen ja työn tempon kiristyneen; työtehtäviä on tullut lisää. He kertoivatkin tärkeäksi omien voimavarojen ja käytettävissä olevan ajan suhteuttamisen työhön.

”oppinu tavallaan vähä suhteuttamaan paremmin omat voimat tähän tekemiseen. Että onneksi niin, että helpompi on hyväksyä se, että kaikkea ei pysty. Että se ei enää vaivaa.” (N1)

”Että kyllä se vauhti on selvästi lisääntyny ja tehtävien määrä on lisääntyny, että pitää vain oppia itensä pitämään siinä. Se on sitä omaa varmuutta suhteuttaa se oma tekeminen siihen, mikä on mahdollista ja mikä ei.” (N2)

Yksi esimies korosti liikunnan ja hyvän fyysisen kunnan merkitystä omalle työhyvinvoinnilleen. Yksi esimies kertoi, että käytännössä hän hallitsee ajankäyttöään ja työn kiireisyyttä esimerkiksi laittamalla tärkeän asian hoitamisen ajaksi puhelimen kiinni, sillä hänen mielestään tuntiin pystyy odottamaan jokainen soittaja. Lisäksi hän kertoi välttävänsä kalenterin varaamista täyteen:

”Itse laitan siihen kalenteriin semmosia, että en lyö sitä ihan täyteen, että joka tunnilla ois jotain. Et ihan tarkotuksella jätän väliä, että voi iteki välillä vähän huokasta.” (N3)

Esimiehet priorisoivat ja siirsivät joitakin hommia tuonemmaksi, koska kaikkea ei heidän mukaansa vain ehdi nykytilanteessa tehdä ajallaan. Yhden esimiehen mielestä tämä toimintatapa on täysin pakollinen:

”Sanotaan, et jos kaiken yrittää tehdä sekunnilleen ajallaan, ni silloin on hyvät mahdollisuudet saada burn out.” (N2)

Esimiehet pitivät tärkeänä omaa asennetta ja suhtautumista työntekoon. Yksi esimies korosti, että työtä ei saa ottaa liian vakavasti eikä siitä pidä ottaa liikaa painetta; asiat kyllä hoituvat, kun niitä pohdiskellaan ja suunnitellaan. Yksi esimies korosti myös omasta fyysisestä kunnosta huolehtimisen merkitystä vapaa-ajalla, mikä auttaa pitämään mielen virkeänä.

Kaksi esimiestä toi esiin myös sen, että kun kokemusta samantyyppisestä tehtävästä on jo paljon ja muutenkin organisaatio hyvin tuttu, rutiini auttaa jo paljon työssä selviytymisessä. Lisäksi tietää jo, mistä minkäkin tiedon organisaatiossa tarvittaessa saa.

”ei tuu koskaan sellasta ongelmaa, että ei tiedä, mitä pitäis tehdä, vaan ongelma on, että mitä ehtii tekemään.” (N2)

7.4.2 Työnantajalta saatava tuki työhyvinvoinnin johtamiseen

Esimiehet eivät maininneet kovin monia työnantajalta saatavia esimiestyön tai työhyvinvoinnin johtamisen tukimuotoja. Mainituiksi tulivat esimieskoulutukset, joiden merkitystä ei tosin nähty erityisen merkittävänä. Lisäksi kaksi esimiestä mainitsi omalta esimieheltä saatavan kuunteluavun ja tuen mielen päällä oleviin ongelmatilanteisiin liittyen. Vaikeimmaksi työhyvinvoinnin johtamisessa nähtiin ajankäyttö; sinänsä työhyvinvoinnin johtamista ei koettu erityisen vaikeana tai vaikeuksia tuottavana.

”Siis että edistää työhyvinvointia - emmä kyl koe siin mitään vaikeeta! Siin on vaan haasteena se aika ja raha! Me keksitään kyllä - - toimintaa, et ei oo siitä kiinni, et ei oo vaikeeta. Et siinä vaan aina on se raha tulee esteeks, ja miten saadaan sovituksi ja miten järjestetään.” (N3)

Kolme esimiestä korosti itselle kokemuksen ansiosta karttunutta tietoa, jonka avulla omaa työtehtävää pitkälti hoidetaan. Työnantajalta saatavan tuen merkitystä ei nähty kovin suurena. Yksi esimies kertoi, että hän on itse työskennellyt aikanaan alaisasemassa nykyisin johtamassaan tiimissä, mikä on antanut hänelle kykyä nähdä asiat alaisen näkökulmasta. Tämän tietämyksen perusteella hän on esimerkiksi panostanut työtehtävien kiertoon ja työkohteiden tasapuolisuuteen alaisten kesken. Kaksi esimiestä taas olivat sitä mieltä, että kokemusta on jo niin paljon, että esimiestyö hoituu kyllä ns. omin avuin.

”No tietysti se, että työtä on kumminki tehty niin pitkään, nyt 15 vuotta tulee kesällä täyteen, ni on tähän tullu tietty rutiini, tuntee kaikki verkostot. Ja jos ei itse tiedä jotain asiaa, ni tietää henkilön, miltä kysyä, tai sit tietää ainaki varmasti, et se on semmonen henkilö, mikä tietää, kelle voi soittaa.” (N2)

7.5 Ehdotukset työhyvinvointitoiminnan kehittämiseksi

Tässä luvussa esitellään, millä tavoin esimiehet omista näkökulmistaan lähtisivät kehittämään työhyvinvointia ja työhyvinvoinninedistämistoimintaa työpaikallaan. Näistä kehittämisspohdintoista ja -ehdotuksista on muodostettu kuusi pääluokkaa:

1. Organisaation sisäisen tiedonkulun kehittäminen
2. Päätäntävallan lisääminen kentän väelle
3. Huoltopäällikön toimenkuvan tarkistaminen
4. Osaamisen kehittäminen
5. Kentän asentajien palkkausmallin tarkistaminen
6. Muut.

Erityisesti kaksi esimiestä peräänkuulutti parannusta sisäiseen tiedotukseen. Huhupuheiden kiertämistä pidettiin työhyvinvointia heikentävänä asiana, jota voitaisiin taltuttaa oikean tiedotuksen antamisella. Tärkeää olisi esimiesten kanssa välittää tieto suoraan kentän työntekijöille näitä koskevista aiheista.

”- - se infoaminen just sieltä, mitä tulee, että jos tulee työnantajasella jotain isoja juttuja, mullistavia työntekijöitä suoraan koskevia asioita, niin niistä tulis suoraan info eikä se vaan tapahtuisi kertomatta mitään. Että se oisi ehkä semmonen, että enempi sitä infotusta oikeesti vaikuttavista asioista, mitä kaikkea tulee muutoksia ja näin päin pois.” (N4)

Perusteena nähtiin myös se, että riittävä tiedotus antaa asentajille turvallista luottamusta omaan tekemiseen, kun he tietävät ohjeistukset, joiden mukaan toimia. Lisäksi tärkeänä pidettiin päätösten ja ohjeistusten perustelemista, minkä nähtiin auttavan tehtyjen päätösten ymmärtämistä ja sen näkemistä, mihin päätöksillä ohjataan ja pyritään. Lisäksi tuotiin esiin muutosjohtamisen näkökulma: kaivattiin sitä, että tehtyjen muutoksien vaikutuksia seurattaisiin ja arvioitaisiin prosessimaisesti ja henkilöstölle tiedotettaisiin siitä, miten ideat tai muutokset ovat lähteneet elämään ja menivätkö asiat odotetulla tavalla.

Yksi esimies toivoi myös tiiviimpää tiedonkulkua eri osastojen välillä. Hänen mukaansa se vähentäisi ihmetyksiä ja syytöksiä eri osastojen välillä liittyen esimerkiksi erilaisiin toimintatapoihin ja näin vähentäisi taas huhupuheiden määrää ja edesauttaisi myös henkilöiden tutustumista toisiinsa:

”Ehdottomasti osastojenvälistä yhteistyötä entistä enemmän, yhteisiä tiedotustilaisuuksia, tällasia, että käytäis yhdessä, jonkunlainen vaikka palaveri, että kuunneltais toisten osastojen tilanteita, mitä siellä tehdään, mikä siellä on huolien ja murheen aihe. Saatais sitä tietoa liikkumaan eri osastojen välillä. Siellä olis suunnittelu, tuotanto, kunnossapito, myynti, mitä meitä tässä on, ni se ois osastojen välinen informatiivisuus keskenään.” (N4)

Esimiesten näkemyksen mukaan ohjeistukset ja toimintatavat voisivat olla paikallisempia ja joustavampia. Esimerkiksi asiakassuhteiden hoidossa saattaa olla suuria paikallisia eroja, mikä vuoksi liian sitovien toimintaohjeiden ei nähty olevan toimivia. Yksi esimies toivoi palkoista neuvotteluun joustavampia käytäntöjä, joilla esimiehellä olisi valtaa toimia harkintansa mukaan tilanteen kannalta parhaalla tavalla. Hän penäsi esimiehille valtaa vaikuttaa itse tapaan, jolla annettuja ohjenuoria tuodaan esille: ” Ettei se oo vaan ilmoitus, että tee näin. Piste.”

”Että enempi simmonen, että ois enempi neuvotteluvaraa siihen, että miten näitä asioita oikeesti ois helpompi hoitaa sen työmaan joutuisuuden kannalta ja sitten sen

asentajan ja oman välisen henkilökemian välillä. - - Et enempi sais semmosta ongelmatilanteisiin semmosta omaa ratkaisumallia käyttää vähän.”(N4)

”Niin, joo, me [toimihenkilöt] ollaan kuitenkin periaatteessa tietynlaisia tän oman ryhmämme toimitusjohtajia, mut et meil on vaan ne toimitusjohtajan velvollisuudet, mut ei oo sit kumminkaan valtaa. Tuntuu välillä siltä, että pienimmästäki asiasta täytyy lähteä kyseleen, että voiko tehdä näin.” (N5)

Esimiehet toivoivat kentän työntekijöille myös lisää päätösvaltaa kenttää koskeviin ratkaisuihin. He toivoivat, että kentän edustajia kuultaisiin paremmin ja otettaisiin mukaan neuvottelemaan esimerkiksi seuraavan vuoden tavoitteista ja budjetista. Esimiehet näkivät etenkin esimiehen roolin olevan nykyisellään ristiriitainen vastuun ja valtuuksien suhteen.

”Elikkä tää, ku puhutaan, silloin ku puhutaan vastuusta, ni se on vastuut on huomattavasti ylempänä kuin sitten taas vaikutusmahdollisuudet asioihin. Et tää on sillä tavalla semmonen kakspiippunen toimi.” (N2)

Esimiehet perustelivat näkemyksiään muun muassa sillä, että nykyisellään päätöksentekijöillä ei aina tunnu olevan portaittaisessa organisaatiossa tarpeeksi tai oikeanlaista tietoa kentän tilanteesta. Toisaalta työntekijöiden uskottiin sitoutuvan paremmin tehtäviin päätöksiin, jos he saisivat olla päättämässä tai ainakin neuvottelemassa kenttää koskevista ratkaisuista.

”Totta kai se kuuluukin olla, että annetaan ohjenuora, mikä täytyy jakaa eteenpäin, mutta se, että sais itse vähän enempi vaikuttaa tapaan ja asioihin, miten niitä pitäis tuoda esille. Ettei se oo vaan ilmotus, että tee näin. Piste.” (N4)

Huoltopäällikön toimenkuvan katsottiin olevan nyt lakipisteessään, jossa työtehtävien kirjo on niin suuri ja vastuualue niin laaja, että työmäärää ei voi lisätä yhtään ilman, että on suuri riski monien esimiesten uupumiselle. Pikemminkin osa haastateltavista katsoi, että työtehtäviä tulisi karsia. Tällä myös uskottiin saatavan tehostusta niin oman työn tekemiseen kuin työhyvinvoinnin johtamiseenkin. Yksi esimies pohti myös mahdollisuutta jakaa työtehtävien kirjoa samassa piirissä työskentelevien huoltopäälliköiden kesken, kuten on tehty ennen uudistusta. Jos tehtäviä jaoteltaisiin kollegoiden kesken, olisi hänen mukaansa enemmän rauhaa keskittyä jäljelle jääviin, lukumäärältään vähempiin työtehtäviin. Toisaalta yksi esimies toi taas erityisen tärkeänä seikkana esiin työtehtävien kirjon laajuuden ja työn monipuolisuuden.

”ihan siinä valossa, että työhyvinvointi toteutus, mutta tavallaan se tehokas työ: että oisko jo sillai vähä tehokkaampaa koko homma, ku pikkasen kavennettais sitä jo sitä sektoria ja työtehtävien määrää vähän kavennettais, että vois tehdä sen työnsä tehokkaammin, niin myös tämän työhyvinvoinnin suhteen.” (N1)

Kaksi esimiestä toi omalta osaltaan esiin sen, että oma työ on alkanut tai mahdollisesti alkamassa lähitulevaisuudessa tuntua liian rutiininomaiselta; kaipaisi jotain uutta työnkuvaan, piristystä työn sisältöön, jotta pystyisi tuntemaan enemmän haasteellisuutta ja kehittymistä työssä.

”Että tää on sillai helppoa, mutta sillä tavalla olis hauskaa, että vois päästä aivoja käyttämään, ettei tarvi mennä selkäydinohjauksella koko päivää. Hirtehishuumorilla, ymmärrät varmaan. Tässä ei juurikaan oo älyllistä haastetta, ku tässä on niin vahva rutiini.” (N2)

Palkkamallien muutoksen tarpeen toi esiin useampikin esimies. Palkat aiheuttavat esimiesten mukaan hämmennystä alaisissa ja välillä itsessään ja neuvottelut ja kiistat palkoista alaisten kanssa aiheuttavat kielteisiä tunteita esimiehille. Palkkamalliin ehdotettiin esimerkiksi selkää yksinkertaistusta ja urakkapainotteisuudesta luopumista:

”Joku toinen palkkausjärjestelmä vois olla meillä vähä järkevämpi ja fiksumpi, ku meillä on kymmeniä urakoita ja mä oon iteki niitten kanssa välillä ihan solmussa. - - Mä voisin laittaa ne kuukausipalkkalaisiksi, et niille tulis se sama liksa joka kuukausi. Et ei ois urakoita, et ne tekis vaan sitä työtä siinä. Tai joku muu järjestelmä, että joku semmonen peruspalkka ja sitte tulis joku bonus sitten per kvartaali, tai sit tänne joku semmonen, ettei ois tota tuntien kaa vääntämistä.” (N3)

Lisäksi esitettiin yksittäisiä muita kehitysehdotuksia. Yksi esimies toivoi lisämahdollisuuksia liikunnallisen kerhotoiminnan järjestämiseen. Hän perusteli tätä esimerkiksi sillä, että koska työn tavoitteet ovat kiristyneet, on vaarana, että asentajat rikkovat kehonsa fyysisesti vaativassa työssä, ellei liikuntaa harrasteta tarpeeksi ja kuntoa kohoteta. Toinen taas toi esiin, että luennot tai kurssit voisivat kyllä saada asentajat innostumaan, jos aihe olisi mielenkiintoinen ja toiminta tapahtuisi työajalla. Lisäkoulutus tai muunlainen huomion keskittäminen asentajiin oli myös esimiehen toiveena. Yksi esimies toivoi oman hyvän kokemuksen myötä työntekijöille lisää mahdollisuuksia osallistua sellaisille kursseille, joilla on usean eri työntekijän edustajia, jolloin ”muilta saa vähä semmosia hyviä asioita ja voi sit taas meiltä taas antaa sinne semmosta vinkkiä”. Hän koki, että KONEen sisäisissä koulutuksissa vertaisoppiminen kollegoilta ei ole niin hedelmällistä, koska työn lainalaisuudet ovat kaikilla samat. Lisäksi tuotiin esiin henkilökohtainen tarve ja toive yrityksen sisällä tapahtuvalle toimenkuvan vaihdolle, työnkierrolle tai muulle urakehitykselle, joka tarjoaisi uusia näkökulmia; tämän uskottiin lisäävän työhyvinvointia. Lisäksi toivottiin esimiestyöhön uusia näkökulmia avaavia kursseja ja tarjontaan.

Osa esimiesten esittämistä kehittämissuhteista ei suoraan kuulu työhyvinvoinnin johtamiseen eikä sen prosesseihin, mutta mielestäni nämä oli kuitenkin olennaista ottaa mukaan tu-

losten raportointiin, sillä esimiehet itse toivat nämä aiheet esille kysyttäessä, miten he kehittäisivät työpaikkansa työhyvinvointia. He siis kokevat kyseiset asiat olennaisina. On havaittavissa, että kehittämisehdotuksissa korostuu esimiesten näkökulma ja omaan työkuvaan ja asemaan liittyvät ongelmallisuudet, mikä on toki luonnollista. On nähdäkseni tärkeää muistaa, että vaikka esimiehet työssään tukevat alaistensa työhyvinvointia ja ovat monesta näkökulmasta tekemisissä työhyvinvoinnin kanssa, he eivät ole henkilöstöhallinnon ammattilaisia tai yrityksen johtoa, jotka taas katsonevat aihetta omasta, kenties enemmän työhyvinvoinnin teoriaan, määrättyihin HR-prosesseihin ja tuloksellisuusvaikutuksiin painottuvasta näkökulmastaan. Siksi mielestäni ei ole syytä nytkään rajautua vain siihen, mitä asioita itse katsoisin suoraan kuuluvan työhyvinvoinnin kenttään, vaan olen pitänyt mielessäni, että työhyvinvointi voi tarkoittaa eri ihmisille hyvin erilaisia asioita ja rakentua eri tavoin.

8 Luotettavuuden arviointi

Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä, ensin yleisellä tasolla ja sitten tarkemmin liittyen haastattelututkimukseen. Luotettavuus voidaan nähdä tieteellisen tiedon keskeisimpänä tunnusmerkkinä. Luotettavuuden arviointi kohdistuu tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. (Toikko & Rantanen 2009, 121.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kuvaamiseksi on eri tutkijoilla olemassa hieman toisistaan poikkeavia käsitteitä. Puhutaan esimerkiksi uskottavuudesta tai vakuuttavuudesta, joka kertoo siitä, miten hyvin tutkijan tekemä käsitteellistäminen ja tulkinta vastaavat tutkittavien käsityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138-139; Toikko ja Rantanen 2009, 123.) Tutkijan on siis vakuutettava tiedeyhteisö tutkimuksensa pätevytydestä tekemällä tutkimusta koskevat valinnat ja tulkinnat näkyviksi. Vaikka tämä tutkimus ei ole puhtaasti prosessimaista tutkimuksellista kehittämistoimintaa, katson tässä olevan myös kehittämistoiminnan piirteitä, sillä tarkoituksena on tämän tutkimuksen avulla tuottaa sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää organisaation kehittämisessä. Sen vuoksi tähänkin tutkimukseen voitaneen soveltaa myös ajatusta siitä, että luotettavuus on ennen kaikkea käyttökelpoisuutta: ei ole vielä riittävä, että tuotettava tieto on todenmukaista, vaan sen tulisi olla myös hyödyllistä. (Toikko & Rantanen 2009, 121-123.)

Laadullisen analyysin uskottavuus riippuu siis huomattavissa määrin tutkijan kyvyistä ja luovuudesta. Tutkijan tulkinta on suuressa roolissa, sillä se on laadullisessa tutkimuksessa koko aineistonanalyysin lähtökohta. (Räsänen 2005, 97-99.) Vaikka laadullisessa tutkimuksessa pyritään paljastamaan tutkittavien käsityksiä niin hyvin kuin mahdollista, on koko ajan tiedostettava se, että tutkija vaikuttaa saatavaan tietoon jo tietojen keruuvaiheessa ja että kyse on tutkijan tulkinnoista (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189). Laadullisessa tutkimuksessa erityisen tärkeää onkin se, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä tutkimusraporttia lukiessaan, sillä käytössä ei ole esimerkiksi tilastollisiin tunnuslukuihin verrattavia aineiston ominaispiir-

teiden arviointikeinoja määrällisen tutkimuksen tavoin. Tutkijan toiminnan ja päättelyn avoimuus ja läpinäkyvyys muodostavat perustan tutkimuksen aineistonanalyysin arvioinnille ja koko tutkimuksen luotettavuudelle. (Räsänen 2005, 98-99.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan olisi kerrottava, millä perusteella hän esittää tulkintoja ja mihin perustaa päätelmänsä. Lukijaa auttaa tässä, jos tutkimusselostukseen liitetään haastatteluluotteita tai muita autenttisia dokumentteja tehtyjen päätelmien perusteeksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 233.) Olenkin pyrkinyt kuvaamaan aineiston luokittelun prosessin ja logiikan mahdollisimman läpinäkyvästi ja totuudenmukaisesti sekä esittämään tulosten tueksi havainnollisia haastatteluluotteita aineistosta, jotta lukijalla olisi mahdollisuus arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Muutoinkin katson raportoineeni tutkimukseni lähtöasetelman ja kulun perusteellisesti.

Luotettavuutta rakentaa myös se, että tietotausta perustuu mahdollisimman tuoreeseen ja päteväksi arvioituun lähdemateriaaliin. Olen rajannut käyttämäni lähteet vuoden 2003 jälkeen julkaistuihin sähköisiin ja kirjallisiin teoksiin ja artikkeleihin varmistaakseni tiedon ajantasaisuuden. Tämä on ollut mahdollista, sillä työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta on tarjolla runsaasti tuoretta lähdemateriaalia. Haasteellista on pikemmin ollutkin saatavissa olevan lähdemateriaalin rajaus ja sisällön valikointi tähän työhön. Olen vertaillut eri lähteitä keskenään varmistaakseni käyttämäni tiedon luotettavuudesta ja erityisesti työhyvinvoinnin määritelmien kohdalla myös tuonut mukaan raporttiini useita erilaisia näkökulmia työhyvinvoinnin käsitteeseen ja sen määrittelyyn.

Luotettavuutta lisää myös se, että en ole itse kohdeyrityksen työntekijä tai muuten sidoksissa yritykseen, vaan olen tullut tekemään tätä tutkimusta ikään kuin ulkopuolelta ja ”tuorein silmin”. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan katsoa lisäävän myös se, etten ole saanut tutkimuksesta tai sen lopputuotteesta taloudellista korvausta kohdeyritykseltä.

Haastattelemalla tehtävän tutkimuksen laatua voidaan parantaa etukäteen tekemällä hyvä haastattelurunko ja pohtimalla mahdollisten lisäkysymysten muotoa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184). Muokkasin haastattelurunkoani huolella ja luetutin haastattelurungon kehittelyvaiheessa sekä KONE Hissit Oy:n yhteyshenkilölläni että opinnäytetyön ohjaajillani, joilta sain kommentteja ja joiden pohjalta muokkasin haastattelurunkoa. Lisäksi luetutin haastattelurungon kolmella ulkopuolisella henkilöllä, jotka eivät olleet työhyvinvoinnin asiantuntijoita, testatakseni kysymysten ymmärrettävyyttä ja johdonmukaisuutta.

Haastatteluissa nauhoitus onnistui hyvin, joskin yhden haastattelun kohdalla äänitys katkesi arviolta 20 sekunnin ajaksi, minkä aikana sain äänityksen käynnistettyä uudelleen. Tänä aikana haastateltava kertoi tarkemmin aiheesta, josta oli edellä puhunut, ja pystyin siksi seuraamaan puheenaihetta ja tekemään muistiinpanoja, vaikka jouduin asentamaan nauhoituksen uudelleen päälle. Tämä voidaan katsoa kyseisen haastattelun laatua heikentäväksi seikaksi,

vaikka tutkijana katsoin, että se ei alentanut haastattelun luotettavuutta tai estänyt sen käyttämistä aineistona. Puhelinhaastatteluissa kuuluvuutta tarkisteltiin joissakin haastatteluissa puhelun aluksi, jolloin itse haastattelua ei vielä ollut aloitettu, mutta kuuluvuudessa ei tämän jälkeen ilmennyt ongelmia. Puheluiden taustalla ei kuulunut häiriöääniä, ja puhelut toteutettiin pyyntöni mukaan niin, että haastateltavat istuivat rauhallisessa tilassa. Kasvokkain tehdyn haastattelun aikana haastateltavan puhelin hälytti pari kertaa, mutta haastateltava ei reagoinut siihen sen enempää eikä tämä häiriö vaikuttanut mielestäni heikentävän keskittymistä tai sisällöllistä antia. Haastattelujen aikana tarkistin, että kaikki haastattelukysymykset ovat tulleet käsitellyiksi. Lisäksi kysyin jokaisen haastattelun päätteeksi haastateltavalta, tuleeko hänelle mieleen vielä jotain sanottavaa aiheesta, siltä varalta, että jokin olennainen näkökohta olisi jäänyt haastattelukysymyksissä käsittelemättä tai haastateltava haluaisi vielä täydentää vastaustaan johonkin kysymykseen.

Haastattelututkimuksessa haastattelijan toiminta voi heijastua suurestikin haastattelun kulkuun (Räsänen 2005, 97). Haastatteleamalla tehdyn tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava se, että haastattelussa haastateltavalla saattaa olla taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Myös etenkin vapaamuotoisten haastattelujen analysointia voidaan pitää ongelmallisena, sillä valmiita malleja ei ole tarjolla. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.) Pysin olemaan juuri kommentoimatta haastateltavien vastauksia, mutta reagoin niihin kyllä myönteisesti esimerkiksi sanoilla ”niinpä”, ”joo” tai ”aivan” sekä kasvokkain tehdyssä haastattelussa osoittamalla ilmeilläni ja nyökkäyksillä kuuntelevani ja ymmärtäväni. Joitain kohtia kommentoin myös lauseella, jolloin joissakin tapauksessa haastateltava vielä jatkoi aiheesta ja antoi siihen lisänäkökulman. Kaikki haastateltavat vaikuttivat suhtautuvan myönteisesti haastattelun tekemiseen ja vastaamiseen. Kaikissa haastatteluissa vaikutti siltä, että haastateltavan oli helppo puhua aiheesta eikä hän mitenkään erityisesti punninnut ja valikoinut sanomaansa. Haastatteluissa vallitsi mielestäni rento ja avoin tunnelma ja ne etenivät luontevasti.

Haastattelun laatua parantaa se, että aineisto litteroidaan mahdollisimman nopeasti haastatteluhetken jälkeen, varsinkin jos haastattelijat ja litteroijat ovat sama henkilö, kuten tämän tutkimuksen kohdalla (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185). Litteroin haastattelut muutaman päivän sisällä haastattelun toteuttamisesta. Äänitteiden kuuluvuus oli melko hyvä, ja tarvittaessa kuuntelin joitakin kohtia uudelleen, jotta sain selvää kaikista sanoista.

Laadullisen tutkimusmenetelmän ollessa kyseessä aineisto ei ole millään muotoa koko noin 50-henkistä esimieskuntaa kattava ja edustava, sillä siihen ei voida 5 henkilöä käsittävällä tutkimusjoukolla voida päästä. Tulokset kertovatkin sitä vastoin tarkemmin tämän valikoidun esimiesjoukon näkemyksistä ja kokemuksista. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistettävyyteen, on sen pohjalla ajatus siitä, että yksittäisessä toistuu yleinen: tutkimalla yksittäistä tapausta kyllin tarkasti voidaan saada näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää ja

mikä toistuu, jos ilmiötä tarkastellaan yleisemmällä tasolla (Hirsjärvi ym. 2009, 182). Voidaan olettaa, että monet näiden esimiesten näkemyksistä pätevät myös loppuihin esimiehiin, mutta tällaista johtopäätelmää ei tutkimuksellisesti voida tehdä.

Lisäksi tutkimustuloksia tarkasteltaessa on huomioitava se, että tutkimushenkilöt oli valinnut yrityksen henkilöstötiimi ja haastateltavat edustivat sellaisia esimiehiä, joiden on henkilöstötiimissä uskottu tai tiedetty olevan kiinnostuneita työhyvinvoinnin tarkastelusta ja suhtautuvan myönteisesti tämäntyyppiseen tutkimukseen. On hyvin mahdollista, että tutkimustulokset olisivat erilaisia, jos haastateltavat olisi valittu satunnaisesti. Kuitenkin näiden valittujenkin viiden esimiehen näkemysten välillä oli melko suuria eroja. Toisaalta kukaan ei esimerkiksi kokenut, ainakaan haastattelujen perusteella, esimiestyötä sinänsä erityisen vaikeaksi tai vastenmieliseksi, joten kenties aineistossa näkyy se, että perustaltaan näiden tutkimushenkilöiden suhtautuminen esimiesrooliinsa ja tiimin johtamiseen sinällään on hyvin positiivinen.

Huomasin, että tutkimuskysymykseni olivat niin lähellä toisiaan ja aiheiltaan toisiinsa kietoutuneita, että luokittelu ja haastatteluotteiden erottelu niiden mukaan oli melko vaikeaa. Tutkimuskysymykset muokkautuivatkin aineiston analyysin edetessä ja esimerkiksi esimiesten oma työhyvinvointi, siihen vaikuttavat tekijät ja keinot sen ylläpitämiseksi nousivat laajempaan rooliin kuin ennalta oletettiin.

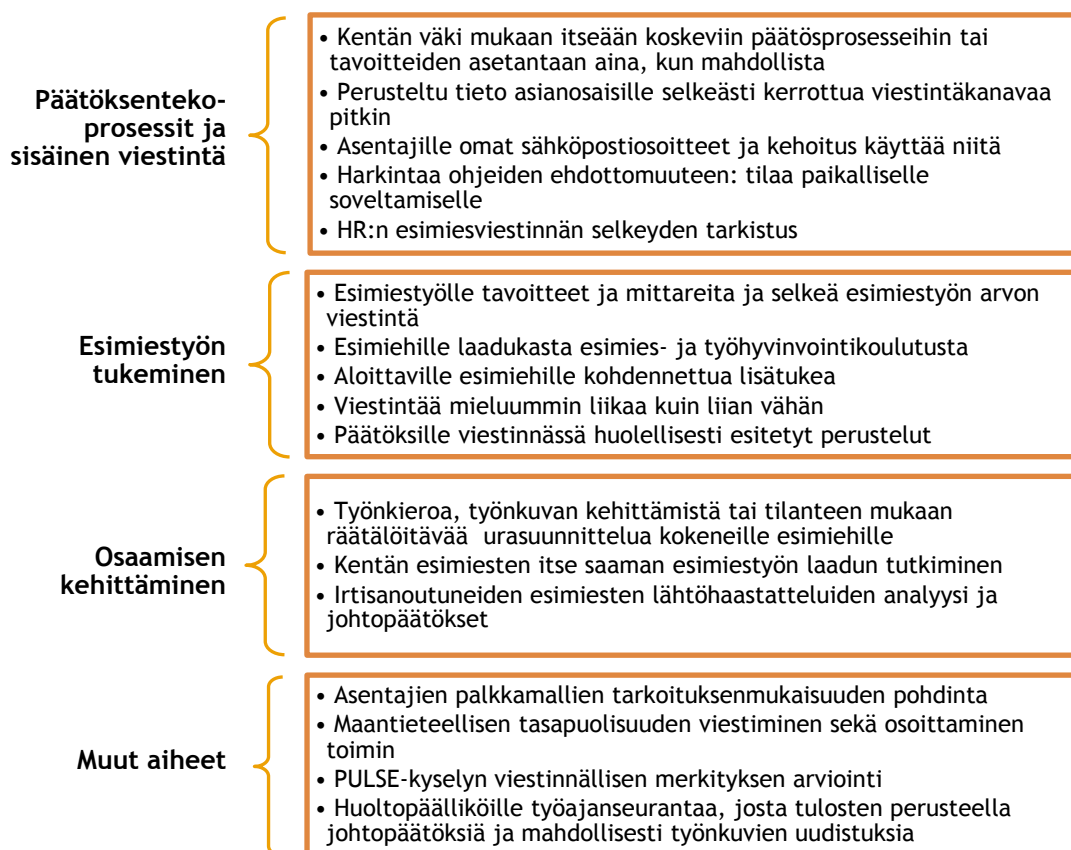
Tutkimusmenetelmänä kvantitatiivinen tutkimus ja esimerkiksi kyselyn lähettäminen kaikille kentän esimiehille olisi voinut antaa kattavampaa kuvaa esimiesten työhyvinvointinäkemyksistä. Kyselytyyppinen selvitys voisi olla paikallaan tilanteen laajemmassa selvittämisessä, jos tällaiselle nähtäisiin tarvetta. Haastateltavikseni oli valittu työhyvinvointiin jollain tavalla suuntautuneiksi tiedettyjä esimiehiä, ja nämä suhtautuivatkin haastatteluihin hyvin myönteisesti, mutta uskon, että yleisestikin esimiesten keskuudessa kysely nähtäisiin tärkeänä ja siihen oltaisiin valmiita käyttämään aikaa, kunhan kyselyn tarkoitus viestittäisiin tarkoituksenmukaisesti.

9 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Valtiokonttorin (2012a, 7) mukaan kyselyiden tulosten perusteella voidaan nähdä, miten paljon työssä on kuormitusta tuottavia asioita ja miten paljon siinä on asioita, jotka antavat henkilöstölle voimavaroja. Pyrinkin tässä luvussa purkamaan tutkimustuloksia ja tekemään johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia tästä näkökulmasta: tarkastellen, mitkä tekijät haastateltavien mukaan luovat heidän itsensä ja alaistensa työhyvinvointi ja mitkä sitä vastoin heikentävät sitä tai aiheuttavat suurta kuormittuneisuutta. Laatikainen (2012, 84) taas huomauttaa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytteessään, että työyhteisöjä motivoi työyhteisölähtöiseen kehittämiseen erilaisten projektien sijaan usein se, että kehittäminen on

osa ammatillista arkityötä. Useimpien toiveena on löytää pysyvä tapa toimia, pystyä enna-koimaan muuttuvia tarpeita ja vastata muutosiin. (Laatikainen 2012, 84.) Olenkin pyrkinyt ajattelemaan tässä ehdottamiani toimenpiteitä siitä näkökulmasta, että ne eivät olisi lyhytkestoisia kampanjoita vaan niillä pystyttäisiin muuttamaan joitakin rakenteita ja toimintata-
poja pysyvämmiin.

Seuraavaksi esittämäni johtopäätökset sekä kehittämissuhteet ja -pohdinnat perustuvat haastatteluaineistoon ja siitä nousseisiin ajatuksiin. Luvun rakenne noudattelee esimiesten omia kehittämissuhteita: aluksi esitän päätöksentekoprosesseja ja sisäistä viestintää koskevat johtopäätökset ja kehittämissuhteet, tämän jälkeen siirrytään esimiestyötä koskeviin huomioihin, minkä jälkeen seuraa osaamisen kehittämisen teema ja tämän jälkeen vielä ehdotukset muihin esiin tulleisiin aiheisiin liittyen. Kehittämissuhteet on tiivistetysti koottu kuvioon 5.



Kuvio 5: Tiivistelmä kehittämissuhteista aihealueittain.

9.1 Päätöksentekoprosessit ja sisäinen viestintä

Aineiston perusteella vaikuttaisi siltä, että esimiessektorilla on paljon tyytymättömyyttä nykyisiin päätöksentekoprosesseihin ja esimiesten vaikutusmahdollisuuksiin. Kentän väkeä toivottaisiin kuunneltavan enemmän heitä koskevassa päätöksenteossa ja otettavan mukaan

neuvotteluihin. Toisaalta haluttaisiin lisää paikallista joustovaraa esimerkiksi asiakassuhteiden hoitoon. Näin ulkopuolisen silmistä ratkaisu vaikuttaisi periaatteessa yksinkertaiselta: lisätä toimihenkilötason kuulemista ja neuvotteluvaltaa organisaatiossa niiden kysymysten kohdalla, jotka koskevat toimihenkilöitä ja näiden alaisia. Käytännössä tämä ei liene aivan näin yksinkertaista, mutta esitän tätä ajatusta kuitenkin toiminnan tarkastelun ja kehittämisen ohjenuoraksi. Lähtökohta kaikessa on, että kannattavaa on kuulla päätöksenteossa niitä henkilöitä, jotka ovat asianosaisia ja siten tietävät asioiden käytännön toteutuksesta eniten. Lisäksi eri näkökulmien tuominen päätöksentekoon varmasti lisää pohdinnan laajuutta ja siten tehtävien päätösten laadukkuutta. Yhteistyön lisääminen myös mitä luultavimmin parantaisi vuorovaikutusta ja aitoa ymmärrystä puolin ja toisin, kun johdon ja toimihenkilöiden näkökannat ja perustelut tulevat paremmin esiin toisille osapuolille.

Tasapuolisuus on toki tärkeää, mikä lienee yksi syy esimiehille annettuihin tarkkoihin ohjeistuksiin, mutta toisaalta turhan yksityiskohtaiset ohjeet saattavat välittää esimiehille myös kuvaa vähäisestä luottamuksesta heitä kohtaan tai heidän oman harkintansa epäilemisestä, vaikka tämä ei olekaan tarkoitus. Pohdin, voisiko olla mahdollista antaa aluksi johonkin rajattuun käytäntöön esimiehille määrääjäksi omaan harkintaan perustuvat toimivaltuudet, ja kokeilun onnistumista ja kokemuksia siitä voitaisiin analysoida aikavälin jälkeen ja niiden perusteella kenties jatkaa tai myös laajentaa joustavuuden lisäämistä.

Myös viestintä sai esimiehiltä kritiikkiä päätösten heikosta perustelusta ja tiedotuksen heikoudesta asianosaisille henkilöille. Tämän vuoksi huhupuheilla on heidän mukaansa kentän henkilöstön keskuudessa liian suuri valta, ja huhut voivat muuttua ikään kuin tosiksi, mikä vääristää kuvaa todenmukaisista syistä ja perusteista. Vähäinen perustelemine voi myös luoda päätöksen kuulijalle aliarvioiduksi tulemisen tunteen ja antaa myös välinpitämätöntä kuvaa. Toisaalta perusteet myös auttavat ymmärtämään tehtyjä päätöksiä, kuten yksi haastattelemani esimieskin muistutti. Kannustaisin erityisen huolelliseen ja tavoitteita korostavaa perustelemiseen sisäisessä viestinnässä. Avoimempi viestintä on myös asetettu vuoden 2014 tavoitteeksi HR-tiimissä (ks. luku 5.4). Åbergin (2006, 132) mukaan etenkin muutosviestintään täytyy kuulua jatkuva tiedottaminen. Perusideana on tiedottaa silloinkin, kun ei ole varsinaisesti uutisia, sillä muuten uutistyhjiö saattaa täyttyä huhuilla. Åbergin mukaan on kerrottava, mitä on tapahtunut, mitä tapahtuu ja mitä on tulossa. On myös kerrottava, mitkä asiat ovat sellaisia, että niistä ei juuri nyt voida kertoa ja miksi niistä ei voida kertoa. (Åberg 2006, 132.) Muuostilanteissa viestintä on toki vielä suuremmissa arvossa kuin muutoin.

Aineiston perusteella ymmärtääkseni kaikilla asentajilla ei esimerkiksi ole käytössään omaa sähköpostiosoitetta, johon tiedotteet voitaisiin lähettää. Ehdotan, että kaikkia asentajia kehoitetaan painokkaasti siirtymään sähköpostin käyttöön. Samalla olisi toki hyvä kertoa, että kyseessä ei ole ylimääräisen postin ja roskapostin lähettäminen vaan tiedottaminen tärkeistä,

asentajien työhön vaikuttavista asioista. Mielestäni työnantaja voi vaatia työntekijältään sähköpostin lukemista ja käyttämistä. Maailma muuttuu ja niin myös viestintä. Toki myös intranetin kohdistettu viestintä tietylle kohdejoukolle saattaisi olla toimiva tapa, mutta se vaatisi sitä, että asentajakunta käyttäisi intranetiä aktiivisesti ja heitä ohjattaisiin sen käyttöön.

Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo (2007, 50) ohjaavat yrityksiä valitsemaan kuhunkin viestintätilanteeseen kohderyhmän kannalta sopivan viestintäkanavan: mitä parempi viestintäkanava kohderyhmän kannalta onnistutaan valitsemaan, sitä paremmin viesti menee perille. Viestintäkanavia on kirjallisia ja suullisia, virallisia ja epävirallisia. Yrityksestä lähtevistä virallisista viestintäkanavista lähtevää tietoa täydennetään epävirallisen kanavan eli työntekijöiden keskinäisten keskustelujen kautta saatavalla tiedolla. Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo neuvovat yrityksiä lähestymään kohderyhmiä viestinnässä säännöllisesti ja käyttämään aina samaa kanavaa samoille kohderyhmille. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 50-53.) Edellytyksenä uudenlaisen viestimistavan vakiintumiselle onkin siis paitsi se, että työntekijät kokevat saadut viestit merkityksellisiksi oman työnsä kannalta, myös se, että viestejä tulee tarpeeksi usein ja loogisen kanavan kautta, jotta viestimen seuraamiseen voidaan oppia.

Toinen mahdollisuus lienee tiedottaa esimiehiä yhä tarkemmin ja vastuuttaa heitä painokkaammin viestimään edelleen asioista omalle tiimilleen. Esimiehen viestintää on toki pidettävä itsestäänselvyytenä ja odotusarvoisenakin, mutta pohdin, että tässä saattaisi olla järkevämpää lisätä pikemmin alaisten omaa vastuuttamista esimerkiksi sähköpostiin lähetettävien tiedotteiden lukemisen muodossa kuin esimiehen tiedotusvastuuta ennestäänkin lukuisten työtehtävien rinnalle. Toki esimiehen on joka tapauksessa oltava aina selvillä meneillään olevista aiheista ja viestinnästä ja osattava neuvoa alaisiaan siihenkin liittyen.

Kiinnittäisin huomiota myös HR:stä lähtevän viestinnän merkitykseen. Koska esimiehet ovat olennaisimmassa asemassa organisaatioiden haluttujen viestien välittymisessä alaisille ja vaikuttavat toiminnallaan myös alaisten sitoutumiseen, työmotivaatioon ja -hyvinvointiin, täytyy HR:n varmistua siitä, että sen itse välittämä viesti on niin selvällä tavalla esimiehille viestitty, että jokainen esimies ymmärtää sen ydinasiat. Jos tässä vaiheessa menee jotain vikaan eikä esimies osaa tai halua tai pysty kiireen puristaessa viestimään haluttuja viestejä tiimilleen, tarkoitettu sanoma ja toiminta voivat kääntyä aivan erilaisiksi kuin tarkoitettu. Tästä suunnitellun ja koetun käytännön eroa käsitellään enemmän luvussa 3.1. Lisäksi HR:n tulisi muistaa esimiesten ja johdon tavoin se, että organisaatiossa viestimiseksi koetaan myös viestimättä jättäminen. HR:n kohdalla viestinnän vähyyssä saatetaan tulkita myös flegmaattisuudeksi tai salailevuudeksi. (Moisalo 2011, 220-221.)

9.2 Esimiestyön tukeminen

Useissa lähteissä esitetään, miten tärkeää hyvä esimiestyö on alaiselle (ks. esim. tämän työn luku 3.4). Kuten edellisessäkin kappaleessa todetaan, jokainen esimies vaikuttaa omalla toiminnallaan usean oman alaisensa ja työtoverinsa työhyvinvointiin. Huonosti työssään voiva tai jaksava esimies ei oletettavasti pysty antamaan parasta panostaan myöskään alaisilleen. Haastatelluissa esimiehissä riittämättömydentunteita herätti etenkin se, että esimiestyölle ei muiden työvastuiden lomassa koeta olevan tarpeeksi resursseja. Tämä on mielestäni aihe, jota tulisi pohtia tarkasti, sillä tällaiset riittämättömyyden kokemukset ja tunne siitä, ettei pysty hoitamaan työtään niin hyvin kuin haluaisi, ovat omiaan aiheuttamaan pitkittynyttä stressiä ja myös turhautuneisuutta. Aarnikoivu (2008, 44) muistuttaa, että on esimiehiä, jotka kokevat kättensä olevan sidotut, koska organisaatiossa ei koeta tarpeelliseksi erityisiä panostuksia esimiestyöhön ja henkilöstöön vaan panostus suunnataan muualle. Tällaisessa toimintaympäristössä toimiessaan esimies usein kokee, ettei hänellä ole edellytyksiä eikä välineitä toimia laadukkaasti ja tuloksellisesti esimiehenä. Seurauksena saattaa olla turhautuminen ja luovuttaminen. Toisaalta Aarnikoivu linjaa, että vaikka organisaatiokulttuuri luo puitteet johtajuudelle ja esimiestyölle, ei esimiehen tarvitse alistua tilanteeseen. Kulttuuri on opittua, ja sitä voi myös muuttaa. Hänen mukaansa esimies voi harjoittaa organisaation kulttuuriin sopeutuvaa johtajuutta tai organisaatiokulttuuria muokkaavaa ja uudistavaa johtajuutta. (Aarnikoivu 2008, 44.)

Mielestäni organisaatiossa tulisi pohtia vakavasti sitä, onko organisaatiokulttuuri nykyisellään esimiestyötä riittävällä tavalla tukeva. Ovatko esimiestyön laatu ja määrä kentällä nykyisellään riittävät, vai halutaanko organisaatiossa panostaa esimiestyöhön enemmän? Ilman organisaatiosta lähtevää tarkempaa tahtotilaa, resursointia ja viestintää tuskin voidaan odottaa suuria parannuksia nykytilanteeseen, jos voidaan edes olettaa esimiestyön nykytason säilyvän kuormittuneiden esimiesten tehtävänä. Ainakin haastattelemani esimiesten kantojen perusteella vaikuttaa siltä, että aikaa esimiestyölle ei yksinkertaisesti löydy kovin paljon nykyistä enemmän tai he eivät ainakaan koe pysyvänsä irrottamaan tai osaa irrottaa esimiestehtäville nykyistä enempää aikaa muiden vastuidensa joukosta.

Itseen johtava esimies huolehtii omasta motivaatiostaan ja työstää asennettaan esimiehen roolia kohtaan. Esimiehen asennoituminen roolinsa luo esimiestyön viitekehyksen. Sillä, miten esimies mieltää esimiehen roolin ja asennoituu esimiestehtäväänsä, on vaikutusta siihen, miten hän toimii työyhteisössä. Esimiehen asennoitumisessa voidaan erottaa kaksi ulottuvuutta: välineellinen asennoituminen ja omistautunut asennoituminen. Mikäli esimiehisuus on pakko-rooli, vaikuttaa se esimiehen harjoittamaan esimiestyöhön ja tätä kautta työyhteisön toimintaan lähes poikkeuksetta heikentävästi. Taas jos esimiehen rooli on valinta ja sen perustava on aito halu toimia esimiehenä, on esimiehen vaikutus työyhteisöön positiivinen. (Aarnikoivu

2008, 42.) Tähän tutkimukseen haastattelut esimiehet vaikuttivat suhtautuvan esimiesrooliinsa myönteisesti eikä heidän kohdallaan esiintynyt haluttomuutta toimia tiimin johtajana ja esimiehenä. Tätä olisi kuitenkin mielenkiintoista tutkia myös kentän kymmenien muiden vastaavissa rooleissa toimivien esimiesten osalta. Onko heidän joukossaan sellaisia henkilöitä, jotka kokevat esimiesroolin itselleen epämieluisaksi tai näkevät sen rasitteena, mikä luonnollisesti vaikuttaa myös esimiehenä toimimisen tapaan? Joka tapauksessa esimiesten merkitystä työhyvinvoinnin johtamisessa ei voida ohittaa.

Tarkkonen (2012, 146-147) katsookin johdon ja esimiesten koulutuksen kaikkein hyödyllisimmäksi keinoksi muuttaa organisaatiokulttuuria työhyvinvointia arvostavaksi ja tukevaksi. Koulutuksen tulee sellaista, joka auttaa näissä tehtävissä toimivia yleistehävässä sekä työhyvinvoinnin luomisessa, ylläpitämisessä ja edistämässä. Tarkkonen kannustaa työhyvinvointisisältöjen sisällyttämiseen myös muuhun henkilöstön kehittämistoimintaan. (Tarkkonen 2012, 146-147.) Esimiestyön laatua voitaneen kehittää esimerkiksi koulutuksilla, vaikka koulutusten merkityksestä saatiinkin kartoituksessa ristiriitaisia tuloksia: ainakaan KONEen järjestämien koulutusten arvoa ei nähty erityisen suurena ja yleisesti koulutustarjonnalta ja koulutusten sisällöltä kaivattiin enemmän. Esimieskoulutukset voisikin olla kenties yksi tuleva kehityskohde. Tämän kartoituksen perusteella keskittyisin niissä vuorovaikutteiseen ja käytännön harjoituksia sisältävään toteutustapaan ja sisällön puolesta eritoten ihmisten ja tiimin johtamiseen, johtajan rooliin ja vastuisiin työhyvinvoinnin edistäjänä sekä omasta työhyvinvoinnista huolehtimiseen ja keinoihin hallita omaa työtä. Lisäksi korostaisin oman esimerkin vaikutusta; alaisten ajattelumallien muovautumiseen valtava merkitys esimerkiksi sillä, miten esimies suhtautuu työhyvinvointipäiviin tai koulutustarjontaan tai millä sävyllä esimies puhuu omasta esimiehestään tai ylimmästä johdosta. Vaikka koulutus ei tarjoaisikaan kaikille varsinaista uutta tietoa tai välineitä, se voi toimia vähintäänkin muistuttajana, organisaation arvojen viestijänä ja ajattelun herättelijänä. Viestin pitää olla selkeä ja ohittamaton: esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtamisessa on erittäin merkittävä ja vastuullinen. Koulutus ei toki varmasti yksin voi ratkaista olemassa olevaa ristiriitatilannetta.

Lisäksi aineistossa nousi huoli uusien aloittavien esimiesten jaksamisesta ja moniulotteisen työnkuvan erittäin haasteellisesta haltuunottovaiheesta alussa. Olisikin panostettava uusien esimiesten tehokkaaseen perehdyttämiseen, tarvittaessa perehdyttämisen jonkinlaiseen valvontaan, alkukouluttamiseen sekä henkilökohtaiseen, seurantaluonteiseen tukeen, jotta voitaisiin helpottaa siirtymävaihetta. Tukea voitaisiin saada esimerkiksi HR:ltä ja/tai mentorointimallin idealla kokeneemmalta kollegalta. Lisäksi olisi taattava se, että tehtävässä aloittava esimies saa nopeasti käytännön työskentelyedellytykset kuntoon, esimerkiksi koneelle tarvittavat ohjelmat ja käyttäjätunnukset jne. Mahdollisuuksien mukaan rekrytoinnin tulisi tapahtua niin, että aloittava esimies voi seurata edes päivän pari edeltävän esimiehen toimintaa ja saada hiljaista tietoa sekä eväitä työn aloittamiseen käytännössä. Uusille aloittaneille esimie-

hille voitaisiin myös järjestää esimerkiksi erillinen, ylimääräinen työterveyskäynti tietyn määräjän, esimerkiksi puolen vuoden, kuluttua uudessa tehtävässä aloittamisesta, jotta saataisiin tietoa mahdollisista työn ongelmakohtista tai jaksamisen haasteista.

Yksi syy esimiesten tilanteen ristiriitaisuuteen saattaa myös piillä siinä, että huoltopäällikön tai piirityönjohtajan työroolin vastuut on viestitty esimiehille epätarkoituksenmukaisesti. Aarnikoivu (2008, 34) linjaa, että jos esimiehen roolia ei ole selkeästi määritelty, on riskinä se, että esimiehen perustehtävä hämärtyy eikä perustehtävän toteuttamiseen luoda käytännössä edellytyksiä. Jos esimiehen toimintaa mitataan ja arvioidaan ainoastaan sillä perusteella, mikä hänen panoksensa on operatiivisessa työssä, on luonnollista, että esimies alkaa pitää tärkeimpänä tehtävänään henkilökohtaista työpanostaan prosessissa esimiestehtävien sijaan. Organisaatiossa siis tulisi asettaa myös esimiestehtäviin liittyviä tavoitteita ja arvioida niissä onnistumista. (Aarnikoivu 2008, 34.)

Jos organisaatiossa mittareita esimiestyölle ei juuri ole määritetty ja jos esimiehen työtä mitataan lähinnä työnkuvan muihin osa-alueisiin, esimerkiksi myyntimääriin tai reklamaatioiden määrään, liittyvillä mittareilla, olisi mielestäni syytä pohtia aihetta perusteellisesti. Kannustaisin organisaatiossa tavoitteiden ja mittareiden tarkasteluun siitä näkökulmasta, kuinka monella tavalla mitataan esimiestyön laatua ja kuinka monella tavalla kaikkea muuta. Tavoitteet paitsi luovat tekoja, myös kertovat organisaation arvojärjestyksestä. Pystyttäisiinkö viestinnällä antamaan esimiehille ”valtuutus” käyttää enemmän aikaa esimiestyöhön ja alaisten kehittämiseen myynti- ja muiden tehtävien kustannuksella? On pitkälti organisaation asettamista tavoitteista ja viestinnästä johtuvaa, mitkä työtehtävät esimiehet näkevät pakko hoitaa - tehtävinä ja mitkä sellaisina, jotka jäävät edellisten jalkoihin ja joita hoidetaan, jos ehditään. Tästä osoituksena on esimerkiksi Itellan tuloksekas työhyvinvoinnin kehittämishanke, jossa työhyvinvoinnin mittarit otettiin mukaan tulokorttiin ja nostettiin osaksi tulosvastuullisessa asemassa olevien henkilöiden palkitsemisperusteita (Hyppänen 2010, 164). En ole kaikesta osin tietoinen siitä kaikesta työstä, jota KONE Hissit Oy:ssä tehdään esimiestyön tukemiseksi, ja saattaa olla niin, että esimiestyölle on määritelty jo mittareita. Kuitenkin on mielenkiintoista, että jos esimiehille ei voida tarjota nykyistä enempää resursseja esimiestyölle, voivat lisätavoitteet esimiestyölle ja sen mittaaminen koitua vain lisästressin aihetta luovaksi tekijäksi ja eivät siten aja tarkoitustaan. Jos vaaditaan lisää, täytyy edellytyksiäkin olla annettavissa lisää.

9.3 Osaamisen kehittämiseen tarjottava tuki esimiehille

Osassa esimieshaastatteluita tuli mainituksi oma esimies ja tältä saatu tuki. Tämän myötä huomasin, että olisi ollut varmasti hyvä kysyä kaikilta haastatelluilta esimiehiltä siitä, millaista tukea työhyvinvointiinsa he kokevat saavansa omalta esimieheltään. Kuitenkin esimiestyö

tiedetään tutkimustenkin pohjalta vaikuttavan olennaisesti työhyvinvointiin. Tuotanto- ja kunnossapidon esimiesten kohdalla suhde esimieheen ei välttämättä ole niin tiivis sen myötä, että ainakaan kaikilla oma esimies ei työskentele fyysisesti samassa paikassa. Kuitenkin voisi olla mielestäni hyvä tarkastella organisaatiossa tätä seikkaa: millaista on tuotannon ja kunnossapidon esimiesten itse saama esimiestyö ja miten heidän esimiehiään esimerkiksi koulutetaan tehtäviinsä ja mitä heidän esimiestyöltään organisaatiossa odotetaan ja miten sitä tuetaan. Koska haastatteluissakin tuli esille omalta esimieheltä saatava tuki ja keskustelumahdollisuus, saattaisi ylemmän tason esimiestyöhön parantaminen parantaa monen esimiehen omaa työhyvinvointia ja sitä kautta myös tämän omien alaisten työhyvinvointia.

Työturvallisuuskeskuksen (2011, 2-3) mukaan organisaatiossa asetetut tavoitteet toteutuvat myös asiakkaan arjessa sillä edellytyksellä, että organisaatiossa ”edellytykset työhyvinvoinnille ovat kunnossa, organisaation rakenteet ovat toimivia ja henkilöstön osaaminen vastaa työn vaatimuksia rekrytoinnista lähtien työuran loppuun saakka”. Tässä kiinnitti huomioni erityisesti edellytys työn vaatavuustason sopivuudesta. Näkisin aineiston perusteella KONE Hissit Oy:n organisaatiossa olevan syytä paneutua siihen, millaista urasuunnittelua yrityksen sisällä toteutetaan tuotannon ja kunnossapidon esimiehille. Kahden kohdalla ilmi tuli se, että omassa työskentelyssä on jo olemassa vähintäänkin vahva rutinoitumisen vaara lähivuosina, ellei työnkuva jollain tavalla muuntauudu tai muuten saada esimerkiksi hyvillä koulutuksilla uusia ajatuksia ja omaan työhön tuoreita näkökulmia. Esteenä oli yhden henkilön kohdalla myös maantieteellinen haasteellisuus siinä, että urakehityksen ei nähty voivan jatkua talon sisällä ilman merkittävää työmatkan pidentymistä tai muuttoa uudelle paikkakunnalle työn perässä.

Esitän, että organisaatiossa tarkasteltaisiin sitä, millaista osaamisen kehittymistä tukevaa toimintaa esimiehille tarjotaan ja millä tavalla talonsisäisistä uusista työmahdollisuuksista tai ylipäänsä urakehitykseen tarjottavasta tuesta viestitään. Tärkeää on myös talosta lähteneiden esimiesten lähtöhaastatteluiden huolellinen analysointi, jotta voidaan tehdä päätelmiä siitä, onko viitteitä sellaisesta ”aivovuodosta” yrityksestä pois, jota voitaisiin ehkäistä tehokkaammilla urakehityspalveluilla. Lisäksi pohdittava on, toteutuvatko HR-tiimin asettamat tavoitteet Kasvumahdollisuudet-osion (ks. luku 5.4) osalta kentän esimiesten kohdalla.

Yrityksen on taloudellisesti ja inhimillisen pääoman kannalta kannattavaa välttää viimeiseen asti osaavan työvoiman ja erityisesti avainasemissa toimivien työntekijöiden irtisanoutuminen. Tällaisen henkilöiden lähtö yrityksestä aiheuttaa paitsi uuden henkilön rekrytoinnin kulut ja tämän perehdytyksen vaatima aika, myös keskeyttää jossain määrin koko tiimin työtä ja vie aikaa muutoksenhallintaan ja näin ollen alentaa tulosta. Huomioon on otettava myös ei-toivottu lähtövaihtuvuus yhtenä työn keskeytymisen aiheuttajana ja tuloksellisuuden alentajana. Epäonnistunut henkilöstöpolitiikka, epäpätevä henkilöstöjohtaminen tai työpaikan ilmapiiirin tulehtuneisuus saattavat aiheuttaa osaavien henkilöiden irtisanoutumisia. Todella osaa-

vien henkilöiden lähtö on työnantajalle kallis, joskus jopa miltei korvaamaton tapahtuma. Työnantajan maine kantautuu nopeasti potentiaalisten työnhakijoiden korviin; vahvoilla on sellainen yritys, jonka henkilöstö kokee, että ihmisistä ja heidän hyvinvoinnistaan pidetään huolta. (Tarkkonen 2012, 72-73.)

9.4 Muut aiheet

Tutkimusaineiston pohjalta esittäisin, että urakkatyyppisessä palkkaratkaisussa tällä hetkellä olevien asentajien palkkamallia tulisi tarkastella kriittisesti: tavoitetaanko sillä niitä etuja, joita on tavoitteena? Olisiko vakaampi, suuremmalta osiin kiinteään kuukausipalkkaan perustuva palkkausmalli toimivampi? Moni haastatelluista esimiehistä koki palkkaneuvottelut alaisen kanssa raskaiksi ja turhauttaviksi ja omia voimavaroja syöviksi, koska esimiehillä ei itsellään ymmärtääkseni juuri ole valtuuksia vaikuttaa noihin palkkoihin. Lisäksi esimiehet kertoivat asentajia hämmentävän ja stressaavan palkkaukseen tulevat muutokset. Myös virheiden ja suorituspuutteiden suora heijastuminen palkkaukseen on aineiston esimiesten suulla kyseenalaistettu ja sen tilalle on toivottu joustavampaa mallia tilanteiden ratkaisemiseksi.

Palkkamallien yksinkertaistus ja avoimempi viestintä on myös asetettu HR-tiimissä Johtajuustaidot-kohdan toimenpiteiksi vuodelle 2014 (ks. luku 5.4), joten samojen teemojen ympärillä työskennellään aktiivisesti henkilöstötiimissä oletettavasti jo nykyisellään. Toisaalta tässä tutkimuksessa ilmenneet kehityskohteet sisäisen viestinnän ja palkkamallien uudistustarpeiden suhteen antavat myös lisäperusteita sille, että nykyiset tavoitteet keskittyvät ainakin tältä osin oikeisiin aiheisiin ja siten ovat tämän perusteella työntekijälähtöisiä ja todella työntekijöiden arkityöntekoa oleellisesti koskettavia.

Yksikään esimies ei nimeltä maininnut PULSE-kyselyä ja sen perusteella tehtäviä toimia haastatteluissa. Pidän tätä yllättävänä, sillä olen ymmärtänyt, että PULSE on merkittävä työkalu HR-tiimille ja sen tiimoilta käytetään paljon resursseja tiedotus- ja keskustelukäynteihin eri piireissä eri puolella Suomea sekä tehdään paljon toimia. Yksi esimies kyllä kiitteli yleisessä mielessä työntekijöiden kuulemista ja tämän perusteella tehtäviä toimia ja tämä saattanee liittyäkin juuri kyselyyn. Mietin kuitenkin, ollaanko kaikissa piireissä tarpeeksi tietoisia siitä, mitä HR-tiimi tekee havaittujen puutteiden kehittämiseksi ja että henkilöstökyselyiden tuloksia todella tarkastellaan ja hyödynnetään. Tai ovatko tehdyt toimet olleet sellaisia, että henkilöstö kokisi ne itseään koskettaviksi - onko kenties viestitty liian yleisellä tasolla? Minulla ei ole sinänsä esittää tähän mitään ehdotuksia, mutta pidän tätä mainintojen puutetta kuitenkin tuloksena, jota voi olla hyvä pohtia HR-tiimissä.

Lisäksi tämän aineiston perusteella ehdotan panostamista sellaiseen viestintään, mikä edesauttaa sitä, että kaikki työntekijät eri puolilla Suomea kokisivat työnsä yhtä arvokkaaksi

organisaatiolle ja pääkaupunkiseudun ja muun Suomen vastakkainasettelu työntekijöiden mie-
lissä saataisiin hälvenemään. Toki myös toimia voisi olla syytä tasapuolistaa. Esimerkiksi työ-
terveyshuollon kanssa toteutettavan ja muun työhyvinvointia tukevan toiminnan tarjonnan
osalta olisi tarkistettava sitä, olisiko mahdollista tasapuolistaa tilannetta jollain tavalla, ja
kriittisesti tarkastella pääkaupunkiseudun tilaisuuksien osallistumisprosentteja ja punnita,
voitaisiinko esimerkiksi pääkaupunkiseudulta vähentää jotain tarjontaa ja siirtää vapautuva
resurssi muualle päin Suomea.

Voisi olla valaisevaa suorittaa erityisesti huoltopäälliköillä, joiden roolin laajuudesta tuli pal-
jon kommentteja, sovitun aikavälin ajan tarkkaa työajankäytön seuranta, jossa esimiehet
kirjaisivat ylös työpäivään sisältyneiden eri työtehtävien aiheen tai luokittelisivat tehtävät
parhaiten kuvaavimpaan valmiiksi annettuun luokkaan. Kun saataisiin näin tietoa esimiesten
ajan jakautumisesta eri vastualueiden kesken, voitaisiin ymmärtää paremmin esimiesten ar-
kityön luonnetta ja sitä, onko esimiestyöskentelylle nykyisellään tarpeeksi aikaa tai onko esi-
miesten ajankäyttöä ohjattu tarpeeksi tehokkaasti myös esimiesroolia tukevaan suuntaan.
Lisäksi saatettaisiin havaita paikkoja työtehtävien uudelleenjärjestelyille ja työnkuvien muu-
toksille. Toisaalta voitaisiin myös havaita joitain osaamispuutteita, joihin puuttumalla voitai-
siin kenties tehostaa toimintaa ja vähentää työn aikapainetta.

10 Yhteenveto

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia ja pohditaan jatkotutkimusaiheita. Tämän
opinnäytetyötutkimuksen tarkoituksena oli kerätä tietoa siitä, millaisia näkemyksiä KONE His-
sit Oy:n tuotanto- ja kunnossapitotoimintojen esimiehillä on työhyvinvoinnista, sen merkityk-
sestä sekä sen tilasta työpaikallaan. Lisäksi haluttiin kartoittaa sitä, millaista tukea esimiehet
kokevat nykyisellään saavan työhyvinvoinnin johtamiseen ja mitä kehitysehdotuksia heillä olisi
työhyvinvoinnin kehittämiseen työpaikallaan. Tarkoituksena oli tuottaa aineistonkeruulla ja
aineistoa analysoimalla ja siitä johtopäätöksiä tekemällä sellaista tietoa, joka tarjoaisi koh-
deyritykselle lisätietoa työhyvinvoinnista organisaatiossa sekä myös näkökulmia toiminnan
kehittämiseksi saadun tiedon pohjalta. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus. Esimies-
ten näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamiseen saatavasta tuesta tuli melko vähän, mutta tämä-
kin on toki tulos ja kertoo esimiesten kokemuksesta. Tutkimuksen voidaan katsoa tarjonneen
vastauksen tutkimuskysymyksiin laadullisen tutkimuksen ominaislaatuisuus huomioiden; yleis-
tettävyyys ja edustavuus eivät ole tämän tutkimusotteen tarkoituksena.

Lisäksi olen esittänyt tässä raportissa useita johtopäätöksiä ja perusteltuja kehitysehdotuksia,
jotka tukeutuvat tiiviisti sekä tutkimustuloksiin että tuoreeseen tietotaustaan mutta myös
toki tutkimusprosessissa muodostuneisiin omiin näkemyksiini. Olen saanut opinnäytetyön te-
koprosessin kuluessa myönteistä palautetta työstäni henkilöstöjohtaja Lehtolalta, mitä myös

pidän viestinä työni työelämälähtöisyydestä ja johdonmukaisuudesta. Näillä perusteilla katson opinnäytetyön lähtökohdan työelämää kehittävänä prosessina toteutuvan tämän työn kohdalla.

Työn tavoitteena oli myös viestiä henkilöstölle sitä, että sen työhyvinvointia pidetään organisaatiossa tärkeänä asiana ja että siitä halutaan saada lisää tietoa toiminnan kehittämiseksi entistä vaikuttavammaksi. Mielestäni tässä onnistuttiin ainakin tutkimushenkilöiden osalta. Kaikki haastattelemani henkilöt vaikuttivat olevan haastatteluista hyvillään, ja moni kiitteli sitä, että työhyvinvointia ja siihen liittyviä tekijöitä tutkitaan organisaatiossa. Aiheen merkitys nähtiin tutkimushenkilöiden joukossa selvästi olennaisena ja suurena. Ainakin tälle joukolle saatiin viestitettyä tältä pieneltä osin, että organisaatiossa työntekijöiden työhyvinvointia pidetään tärkeänä asiana. Lisäksi laadin työstäni vähintään kentän esimiehille lähetettävän mediatiedotteen, jolloin tieto työhyvinvoinnin selvittelystä ja organisaation kiinnostuksesta siihen saadaan välitettyä myös suuremmalle henkilöstöjoukolle.

Työhyvinvoinnin tärkeyden viestimistä puoltaa myös Työterveyslaitoksen psykologi Leen lausunto siitä, että työpaikoilla ei aina edes tunnisteta, miten monin eri tavoin työhyvinvoinnista huolehditaan. Liikuntasetelit, pikkujoulut ja virkistyspäivät on helppo mieltää työhyvinvointitoimiksi, sillä ne ovat konkreettisia työnantajan henkilöstölleen tarjoamia asioita. Kuitenkin työhyvinvointiin liittyvät hyvin erityyppiset asiat kuten työpaikan vuorovaikutus, osaamisen kehittäminen ja johtaminen kuten myös vaikkapa liukuvat työaika tai ergonominen työpiste. Olisi tärkeää huomata, mitä kaikkea hyvinvointiin kuuluu ja että pienilläkin asioilla voi olla merkittävä vaikutus hyvinvoinnille. Lee kannustaakin yrityksiä pitämään työhyvinvointia yllä viestinnässä: mitä enemmän, avoimemmin ja konkreettisemmin työhyvinvoinnista puhutaan, sitä tärkeämmäksi se tiedostetaan. (Nelskylä 2014, D2.)

Työelämän yhteyshenkilönä toimineen KONE Hissit Oy:n henkilöstöjohtajan Lehtolan mukaan tälle kartoitukselle on ollut organisaatiossa selvä tarve; myös KONE Hissit Oy:n työterveyshoitaja Antila on tuonut omasta näkökulmastaan esille työhyvinvointitoiminnan arvioimisen tarpeen. Myös tekemieni tutkimushaastatteluiden kautta on tullut esiin tarve työhyvinvointiin liittyvien asioiden selvittelylle sekä haastateltavien arvonanto aiheen tutkimiselle. Saamani kokemus tekemäni tutkimuksen arvosta organisaatiolle on toiminut työtäni ohjaavana sekä suuresti motivoivana lähtökohtana.

Pohdin pitkään sitä, laajentaisinko tutkimusaineistoani alaisiin, sillä henkilöstöjohtaja Lehtola olisi nähnyt alaisten työhyvinvoinnin ja -näkemysten kartoittamisen antavan mielenkiintoista tietoa esimiesten näkemysten rinnalle. Päädyin kuitenkin rajaamaan alaiset tämän kartoituksen ulkopuolella voidakseni paremmin keskittyä esimiesaineiston käsittelyyn. KONE Hissit Oy:ssä mielenkiinto ja tarve alaisten näkemysten kuulemiselle työhyvinvoinnin aiheista ja yri-

tyksen toimista tällä saralla eivät kuitenkaan oletettavasti ole vähentynyt. Näkisinkin loogisena jatkotutkimusaiheena työhyvinvoinnin kartoittamisen kentän alaisten keskuudessa. Tässä mielenkiinto olisi esimiesten näkökulman suhteen käänteisesti siinä, millaista tukea alaiset kokevat saavansa työhyvinvointiinsa omalta esimieheltään ja työnantajalta yleisemmin ja mitä toimia he toivoisivat lisää tähän työhön. Mielenkiintoista olisi esimiesten ja alaisten näkemysten vertaaminen toisiinsa ja niiden eroavaisuuksien analysointi.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä - käsikirja esimiestyöhön. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus, 65.

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

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto, 182.

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Talentum. Hämeenlinna: Karisto.

Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY, 77-91.

Juuti, P. 2009. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Karisto, 95-116.

Karppanen, K. 2006. Esimiestyö ja työhyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY, 155-171.

Kinnunen, T. & Saarikoski, V. 2006. Toivon johtamisella työhyvinvointia! Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY, 107-119.

Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Talentum.

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Opiskelijalaitos. 3., uudistettu painos. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino.

Moisalo, V.-P. 2011. Uusi HR - arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.

Nelskylä, L. 2014. Pelkät firman kekkerit eivät riitä. Helsingin Sanomat 13.4.2014, D2-3.

Nivala, V. 2006. Kokonainen ihminen - ehjä organisaatio. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY, 93-106.

Ojala, S. & Jokivuori, P. 2013. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 23-40.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2., uudistettu painos. Juva: WSOYpro.

Pyöriä, P. 2012. Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 7-22.

Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö - menestyvä yritys. Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan Kirjapaino.

Räsänen, P. 2005. Havaintojen mittaus ja aineiston jäsentämisen metodologia. Teoksessa Räsänen, P., Anttila, A.-H. & Melin, H. (toim.) Tutkimus menetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. Juva: PS-kustannus, 85-102.

Salojärvi, S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus - positiivinen kierre. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY, 49-60.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress.

Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava, 11-45.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. 2010. Esipuhe. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava, 9-10.

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

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Latvia: Tammi.

Vanhala, S. & von Bonsdorff, M. 2012. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 119-136.

Vesterinen, P.-L. 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava, 111-117.

Vesterinen, P. 2006a. Johdanto. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY, 7-15.

Vesterinen, P. 2006b. ”Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin - ja se jatkuu koko päivän.” Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY, 29-48.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.

Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY, 139-153.

Sähköiset lähteet

Ahola, K. 2011b. Työkyvyn tukeminen. Työterveyslaitos. Diaesitys. Viitattu 21.1.2014.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/tyokyvyn_tukeminen/Sivut/default.aspx

Anteroinen, S. 2013. Työhyvinvoinnin edistämisessä on edetty jättiharppauksin - mutta edelleen on itsestä kiinni, viihtyykö työssä vai ei. HR viesti 4/2013, 40-45. Viitattu 21.1.2014.
<http://www.publico.com/magazine/pdf/743.pdf>

Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. (toim.) Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. Helsinki. Sähköinen julkaisu.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf

Finlex. 2014. Sähköinen säädöskokoelma. Oikeusministeriö.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L1P2>

Ilmarinen. 2007. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Saatavissa:
http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvinvointi/11_liitteet/pdf/tyhyjohtaminen.pdf

Heiskanen, M. 2013. Matti Alahuhta: Näin syntyy Koneen henki. Talouselämä 16.7.2013.
<http://www.talouselama.fi/uutiset/matti+alahuhta+nain+syntyy+koneen+henki/a2194594>

KONE Corporation 2012. Corporate Responsibility Report 2012. Viitattu 20.11.2013.
<http://www.kone.com/corporate/SiteCollectionDocuments/cr/corporate-responsibility-report-2012.pdf>

KONE Hissit Oy. Yleisesitys. Sisäinen sähköinen julkaisu.

KONE KUNTOON. 2012. Tervetuloa KONEen hyvinvointiohjelmaan! Sisäinen sähköinen asiakirja.

KONE Oyj 2013. Viitattu 6.11.2013. <http://www.kone.com/fi/>

KONE Suomi. Pidä huolta -hyvinvointimalli. Sisäinen sähköinen julkaisu.

Kudel, S. 2011. The Value of Engagement. People Flow Magazine 1/2011, 14-17.
<http://www.kone.de/shared/people-flow-magazine/2011-2/files/assets/seo/page14.html>

Kuntatyönantajat 2014. Työelämän kehittäminen. Viitattu 24.1.2014.
<http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/hr/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Laatikainen, S. 2012. Työhyvinvointi osaksi arjen toimintaa - kehittämistyö lasten somaattisen sairaanhoidon tulosyksikössä. Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Kajaanin ammattikorkeakoulu.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64685/Laatikainen_Sinikka.pdf?sequence=1

Lehtonen, T. 2013. Ratkaiseeko työkykykohtaminen kuntien henkilöstöhaasteet? HR viesti 3/2013, 38-42. Viitattu 23.11.2013. <http://www.publico.com/magazine/pdf/734.pdf>

Manka, M.-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampereen yliopisto.
http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf

Manka, M.-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus : Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampereen yliopisto.
http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/hakuopas_netti.pdf

Mattila, L. & Rauramo, P. 2010. Teoksen esittelyteksti. Varhainen tuki työkyvyn edistämiseksi. Työturvallisuuskeskus TTK.
[http://www.tyoturva.fi/julkaisut/varhainen_tuki_tyokyvyn_edistamisessa\(20123\).1284.shtml](http://www.tyoturva.fi/julkaisut/varhainen_tuki_tyokyvyn_edistamisessa(20123).1284.shtml)

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Työkirja. Työturvallisuuskeskus TTK. Sähköinen julkaisu. Viitattu 24.1.2014.
http://www.ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmä-opetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Tapiola-ryhmä 2014. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Työkirja yrityksille. Saatavissa: http://www.lahitapiola.fi/NR/rdonlyres/E99460F6-8519-446E-857A-8024A9A5E3C2/0/Tyohyvinvoinnin_kehittaminen_vihkoksi_kaksipuoleisesti_tulostettava.pdf

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta : Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press. E-kirja.

Tuominen, S. 2012. Työhyvinvoinnin johtaminen. Opinnäytetyö. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47905/Senja_Tuominen.pdf?sequence=1

Työeläkevakuuttajat TELA. Työkyky. Viitattu 24.1.2014. <http://www.tela.fi/tyoelakeala/tyokyky>

Työhyvinvointia hyvinvointityöhön -raportti. 2011. Sosiaalialan työnantajat ry, TSN ry, JHL ry, Talentia ry, JYTY-Pardia-STHL Neuvottelujärjestö ry. Saatavissa: http://www.talentia.fi/files/1599/Tyohyvinvointia_hyvinvointityohon100112Kansilla.pdf

Työsuojeluorganisaatio 2014-2015. KEF 2013. Sisäinen sähköinen julkaisu.

Työsuojelutoimikunnan toimintasuunnitelma 2014. KONE Hissit Oy. Sisäinen sähköinen asiakirja.

Työterveyshuollon toimintasuunnitelma 2013. KONE Hissit Oy, 21-22. Sisäinen sähköinen asiakirja.

Työterveyshuollon toimintasuunnitelma 2014. KONE Hissit Oy. Sisäinen sähköinen asiakirja

Työterveyslaitos 2013. Työhyvinvointi. Viitattu 23.11.2013. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Työturvallisuuskeskus 2014. Työelämän kehittäminen. Viitattu 29.1.2014. http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen

Työturvallisuuskeskus 2011. Työhyvinvointia yhteistyöllä. Sähköinen julkaisu. Viitattu 11.4.2014. http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointia_yhteistyolla/Tyohyvinvointia_yhteistyolla.pdf

Valtiokonttori 2009. Kaiku-palvelut. Strategia ja työhyvinvointi : Työhyvinvoinnin kestävä kehittäminen. Sähköinen julkaisu. http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.valtiokonttori.fi%2Fdownload%2Fnoname%2F%257BE3247B26-F20A-40C5-AF55-55A7CA91DAF3%257D%2F72565&ei=zRrpUv_UH8S44ATf64HADw&usq=AFQjCNHPpqqgvz1BnLJbeBk5ZUCFW00gt-Q&bvm=bv.60157871,d.bGE

Valtiokonttori 2012. Miksi työhyvinvointia? Viitattu 8.1.2014. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoela_mapalvelut

Julkaisemattomat lähteet

Antila, S. 2013. KONE Hissit Oy:n työterveyshoitajan henkilökohtainen tiedonanto puhelimitse 29.11.2013. Hyvinkää / Helsinki.

Lehtola, T. 2013a. KONE Suomen ja Baltian henkilöstöjohtajan henkilökohtainen tiedonanto 20.11.2013, KONE Hissit Oy. Haaga, Helsinki.

Lehtola, T. 2013b. KONE Suomen ja Baltian henkilöstöjohtajan henkilökohtainen tiedonanto 12.12.2013, KONE Hissit Oy. Haaga, Helsinki.

Lehtola, T. 2013c. KONE Suomen ja Baltian henkilöstöjohtajan sähköpostitiedonanto 12.12.2013.

Lehtola, T. 2013d. KONE Suomen ja Baltian henkilöstöjohtajan sähköpostitiedonanto 5.12.2013.

Lehtola, T. 2014. KONE Suomen ja Baltian henkilöstöjohtajan henkilökohtainen tiedonanto 14.3.2014. KONE Hissit Oy. Haaga, Helsinki.

Mattlar, S. 2014. Työsuojelupäällikön sähköpostitiedonanto 25.3.2014.

Kuviot

Kuvio 1: Työhyvinvoinnin portaat Maslow'n tarvehierarkiaan pohjautuen (Rauramo 2009).	11
Kuvio 2: Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite (Vesterinen 2006b, 31).	12
Kuvio 3: Henkilöstökäytäntöjen ketju organisaatiossa (Vanhala & Bonsdorff 2012, 133).	15
Kuvio 4: Työnantajan ja työntekijän vaikutusalueet työhyvinvoinnin osa-alueittain (Tapiolaryhmä).	19
Kuvio 5: Tiivistelmä kehittämissuhteista aihealueittain.	66

Taulukot

Taulukko 1: Esimerkki aineiston luokittelusta.	42
Taulukko 2: Esimiesten työhyvinvoinnin tekijät.	53

Liitteet

Liite 1: Esimiesten teemahaastatteluiden haastattelurunko.....	85
--	----

Liite 1: Esimiesten teemahaastatteluiden haastattelurunko

Haastattelukysymykset esimiehille

1 Haastateltavan perustiedot, asema ja työskentely KONE Hissit Oy:ssä

- 1.1 Mikä on ikäsi (summittainenkin vastaus riittää)?
- 1.2 Mikä on ammattinimikkeesi ja mitkä ovat työsi vastualueet? Mikä on maantieteellinen vastualueesi?
- 1.3 Kuinka kauan olet ollut KONE Hissit Oy:n palveluksessa?
- 1.4 Kuinka monen alaisen lähin esimies olet?
- 1.5 Kuinka kauan olet toiminut esimiestehtävissä?

2 Näkemys työhyvinvoinnista

- 2.1 Miten määrittelet työhyvinvoinnin? Mistä se koostuu?
- 2.2 Millaisena näet työhyvinvoinnin merkityksen työntekijälle?
- 2.3 Entä millaisena näet työhyvinvoinnin merkityksen työnantajalle?

3 Työhyvinvointi omassa lähityöyhteisössä

- 3.1 Millaisena näet omien alaistesi työhyvinvoinnin tilan nykyisellään? Onko sinulla näkemystä työhyvinvoinnin tilasta yleisemmin koko kentällä (kunnossapito ja asennus) KONE Hissit Oy:ssä?
- 3.2 Mitkä tekijät arviosi mukaan edistävät juuri sinun alaistesi työhyvinvointia?
- 3.3 Mitkä tekijät arviosi mukaan heikentävät alaistesi työhyvinvointia?

4 Työhyvinvoinnin edistäminen KONE Hissit Oy:ssä

- 4.1 Miten koet työnantajan tukevan nykyisellään kentän henkilöstön työhyvinvointia? Mitä toimia on tehty työhyvinvoinnin edistämiseksi?
- 4.2 Millaisia vaikutuksia nykyisillä työhyvinvoinnin edistämistoimilla on arviosi mukaan?
- 4.3 Mitä puutteita koet työpaikkasi työhyvinvoinnissa?
- 4.4 Miten kehittäisit työpaikkasi työhyvinvointia? Millaisin toimenpitein?

5 Esimies työhyvinvoinnin tukijana

- 5.1 Millaisena näet esimiehen roolin alaisten työhyvinvoinnin tukemisessa ja edistämisessä?
- 5.2 Millä tavalla pyrit vaikuttamaan alaistesi työhyvinvointiin?
- 5.3 Minkä koet vaikeaksi alaistesi työhyvinvoinnin johtamisessa?
- 5.4 Koetko, että sinulla on riittävästi aikaa, osaamista ja välineitä alaistenne työhyvinvoinnin edistämiseen? Onko jotain, mitä haluaisit tehdä toisin mutta mikä on käytännössä vaikeaa?
(Olisiko mielessäsi tähän jonkinlaisia ratkaisuehdotuksia?)
- 5.5 Millaista tukea saat nykyisellään työnantajalta alaistesi ja työyhteisösi työhyvinvoinnin johtamiseen?
- 5.6 Mitkä toimet työnantajan osalta auttaisivat sinua edistämään entistä paremmin alaistesi ja työyhteisösi työhyvinvointia?

6 Oma työhyvinvointi

- 6.1 Millaiseksi koet oman työhyvinvointiasi?
- 6.2 Mitkä tekijät edistävät omaa työhyvinvointiasi? Entä mitkä tekijät heikentävät?
- 6.3 Onko oma työhyvinvoinnin kokemuksesi muuttunut esimiesurasi aikana jollain tavalla?
Miten?
- 6.4 Millaiset toimet työnantajan osalta edistäisivät työhyvinvointiasi? Millä tavalla?